MODULBESCHREIBUNG

Feedback nach oben: vom Schweigen zum Gespräch

Adaptives Modul | ~20 min

Sieben von zehn Beschäftigten meiden schwierige Gespräche, allen voran mit ihrer Führungskraft. So weiß die Führungskraft nicht, wie sie wahrgenommen wird, das Team tritt auf der Stelle, und mancher Mitarbeiter geht schließlich, ohne etwas gesagt zu haben. Feedback nach unten folgt klaren Abläufen, Feedback nach oben bleibt selten. Dieses Modul gibt das Rüstzeug für den umgekehrten Weg: beim eigenen Chef um ein Feedbackgespräch bitten, die richtigen Worte finden, selbst mögliche Veränderungen vorschlagen und schließlich gemeinsam einen Folgetermin festlegen.

LERNZIELE

01 Aus der unterlegenen Position herauskommen, um mit der Führungskraft in einer Beziehung zwischen Erwachsenen zu sprechen, weder unterwürfig noch aggressiv.

02 Das Gespräch in drei Etappen vorbereiten: den eigenen Anteil erkennen, den Gründen der Führungskraft nachgehen, um ein echtes Gespräch bitten.

03 Das Feedback in fünf Schritten geben: prüfen, ob der Moment passt, genaue Fakten schildern, zuhören, eine Veränderung aushandeln, einen Folgetermin planen.

04 Feedback nach oben auf Dauer etablieren: regelmäßig und zeitnah zurückmelden, was hakt und was gut läuft.

ZIELGRUPPE

Mitarbeitende mit einer Rückmeldung an ihre Führungskraft und Führungskräfte, die wirklich Rückmeldung bekommen wollen.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1. **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.
2. **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.
3. **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.
4. **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.
5. **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Dunya, Vertriebsmitarbeiterin, verkauft Einkaufswagen an Supermärkte. Vor ihren letzten beiden Kundenterminen hat ihre Führungskraft Ana-Maria ihre Präsentation geändert, ohne sie zu informieren. Beim zweiten Termin konnte Dunya einen von Ana-Maria ergänzten Preis nicht erklären. Morgen trifft sie Ana-Maria. Wie kann Dunya das Gespräch beginnen?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Feedback in fünf Schritten (Zeitpunkt und Thema abstimmen, Fakten beschreiben, zuhören, eine Veränderung aushandeln, einen Folgetermin planen) – Afthonios-Methode, angelehnt an DESC (S. & G. Bower) und die Gewaltfreie Kommunikation (GFK, Marshall Rosenberg)
- Drei vorbereitende Etappen – Afthonios-Methode: Selbstreflexion „Was ist mein Anteil?“, angelehnt an Offen gesagt! (Stone, Patton & Heen, Harvard Negotiation Project)
- Unterlegene Position vs. Beziehung zwischen Erwachsenen, angelehnt an die Transaktionsanalyse von Eric Berne

QUELLEN & REFERENZEN

- Bravely, Studie „The Conversation Gap“: 70 % der Beschäftigten vermeiden schwierige Gespräche bei der Arbeit
- OECD (Employment Outlook, aufgegriffen vom Weltwirtschaftsforum): 27 % der Erwerbstätigen in den OECD-Ländern werden 2025 der Generation Z angehören
- Douglas Stone, Sheila Heen & Bruce Patton (Harvard Negotiation Project), Offen gesagt!
- Weger et al. (2014) – aktives Zuhören und das Gefühl, verstanden zu werden

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 01.11.2026