



LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

NEWSLETTER 2/2011

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das neue Sommersemester steht bereits in den Startlöchern und wir freuen uns, Ihnen auch im kommenden Semester viele interessante und speziell auf Sie als WissenschaftlerIn an der LMU zugeschnittene Seminare und Workshops anbieten zu können.

Erfahren Sie im folgenden Newsletter mehr über unser [neues Seminarprogramm](#) und ergänzen Sie in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“ Ihre Kenntnisse zum Thema „[Wie gebe ich Feedback?](#)“. Seit kurzem finden Sie auf unserer Homepage ebenfalls einen [Feedback-Leitfaden](#), in dem wir die wichtigsten Informationen zu diesem Thema für Sie praxisnah aufbereitet haben und den sie als Orientierungshilfe bei Mitarbeitergesprächen heranziehen können.

Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Start ins Sommersemester und hoffen Sie (erneut) zahlreich in unseren Veranstaltungen begrüßen zu dürfen!

Das Team des LMU Center for Leadership and People Management

Fragen & Antworten: Wie gebe ich Feedback?

Warum Feedback wichtig ist

Jeder Mensch besitzt einen so genannten „blinden Fleck“. Als „blinder Fleck“ werden alle Eigenschaften einer Person bezeichnet, die sie an sich selbst nicht wahrnehmen kann oder will; welche aber von Außenstehenden durchaus realisiert werden. Auf Grund dieses Phänomens weichen Selbst- und Fremdbild oftmals sehr stark voneinander ab und wie wir glauben auf andere zu wirken geht nicht immer Hand in Hand mit



der Wirkung, die wir tatsächlich auf andere haben.

Um diese Diskrepanzen erkennen und verringern zu können, ist es wichtig, dass Sie sich von Ihren Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und KollegInnen sowohl Feedback zu Ihrem eigenen Verhalten geben lassen, als auch den Menschen aus Ihrem Umfeld regelmäßig Rückmeldung zu deren Verhalten geben.

Der richtige Zeitpunkt und Ort

Generell sollte Feedback möglichst zeitnah gegeben werden, vor allem wenn es sich um eine Rückmeldung zu konkreten Arbeiten, wie einem Vortrag, Lehrveranstaltungen oder einem Manuskript handelt. Hierfür eignen sich besonders so genannte 5-Minuten-Gespräche, die spontan anberaunt werden und in denen sich MitarbeiterIn und Führungskraft gegenseitig Rückmeldung geben können. Auf diese Weise können Probleme oder Fragen direkt, wenn sie entstehen, geklärt werden.

Davon zu differenzieren sind Feedbackgespräche, in denen allgemeine Verhaltensweisen, Charakterzüge oder Einstellungen des/der Mitarbeiter/in evaluiert werden. Dies geschieht meist im Rahmen von Mitarbeiter(halb)jahres-

gesprächen und zielt darauf ab, Entwicklungspotentiale des/der Mitarbeiter/in zu ermitteln. Bei solchen ausführlicheren Feedbackgesprächen ist es wichtig, dass der/die Mitarbeiter/in ein bis zwei Wochen zuvor eine Einladung erhält, damit er/sie sich seiner/ihrerseits ebenfalls auf das Gespräch vorbereiten kann. Reservieren Sie für das Gespräch rechtzeitig einen Ort, an dem Sie ungestört sind.

Wie gebe ich Feedback?

Orientieren Sie sich beim Geben von Feedback an dem Prinzip: „Tough on the issue, soft on the person.“ D.h. sprechen Sie Missstände direkt an, aber wahren Sie dabei immer den Respekt vor der Person.

Um zu vermeiden, dass Ihr Gegenüber in eine Abwehrposition verfällt, beginnen Sie stets mit einer positiven Rückmeldung und enden Sie auch mit einer positiven. Diese Strategie des „Sandwich-Feedbacks“, führt in der Regel dazu, dass das Feedback positiver und wohlwollender aufgenommen wird. Ferner sollten Sie beim Feedbackgeben Verallgemeinerungen („Sie sind immer...“) und eigene Interpretationen („Ich weiß, dass Sie...“) vermeiden. Rückmeldungen sollten außerdem stets subjektiv formuliert sein und eine ein-



deutige Ich-Botschaft enthalten („Mir ist aufgefallen, dass...“). Beziehen Sie sich dabei immer auf konkrete Situationen. Aussagen wie „Sie arbeiten nicht sorgfältig genug.“ sind für den/die Feedbackempfänger/in oft wenig hilfreich. Nennen Sie ihm/ihr stattdessen spezifische Situationen, in denen Ihnen seine/ihre Ungenauigkeit aufgefallen ist. Auf diese Art und Weise wird es Ihnen auch leichter fallen gemeinsam konkrete Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Wie nehme ich Feedback an?

Damit Feedback den größtmöglichen Nutzen hat und eine Chance zur individuellen Weiterentwicklung darstellt, sollte nicht nur der/die Feedbackgeber/in, sondern auch der/die Empfänger/in einige Spielregeln kennen und einhalten.

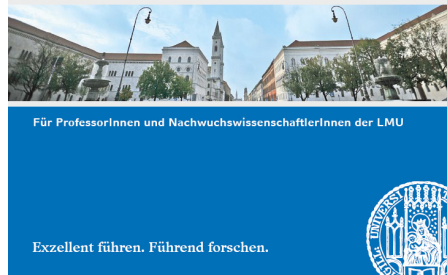
Es ist wichtig, dass Sie die Person, die Ihnen Feedback gibt, immer aussprechen lassen. Rechtfertigen Sie sich nicht zwischendurch, sondern warten Sie nach dem Feedback ein, zwei Minuten bevor Sie sich gegebenenfalls zu einzelnen Punkten äußern. Sollten Sie während des Gespräches hingegen Verständnisprobleme haben oder Ihnen unklar sein, auf welche Situationen sich Ihr Gegenüber bezieht, sollten Sie direkt nachfragen, um Missverständnisse gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Nehmen Sie sich nach dem Feedbackgespräch kurz Zeit und reflektieren Sie welche Feedbackpunkte Sie annehmen und an welchen Sie arbeiten möchten und an welchen eher nicht. Sollten Sie sich unsicher sein, ob bestimmte Verbesserungsvorschläge angebracht sind, konsultieren Sie eine dritte Person und fragen Sie sie nach ihrer Sichtweise.

Generell gilt: Umso höher eine Person in der beruflichen Hierarchie steht, desto seltener erhält sie ehrliches und konstruktives Feedback. Besonders Führungskräfte sollten daher ihre MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen um Feedback bitten.



SEMINARPROGRAMM SOMMERSEMESTER 2011



Ausführlichere Informationen zum Thema „Feedback“ bietet Ihnen unser Feedback-Leitfaden, den Sie ganz einfach und bequem auf unserer Homepage finden und downloaden können (www.peoplemanagement.lmu.de) in der Rubrik „Unser Angebot“ unter „Individuelle Angebote“.

Neues Seminarprogramm für das Sommersemester 2011

Das neue Seminarprogramm für das kommende Sommersemester 2011 ist Mitte März erschienen und erfreut sich großer Beliebtheit. Bereits in der zweiten Anmeldewoche waren zwei Drittel aller Seminarplätze ausgebucht. Die größte Resonanz verzeichneten unsere Basisseminare, sowie die Kurse zum Thema Zeitmanagement und Lehre exzellent!.

Das Center bietet Ihnen auch 2011 eine Mischung aus bewährten Formaten und innovativen Pilotprojekten. Ganz neu in unser Programm aufgenommen und ein besonderes Highlight in diesem Semester stellt hierbei das **Exzellenzforum: Zum Erfolg führen** dar.

„Zum Erfolg führen“ ist die Auftaktveranstaltung zu einer neuen Veranstaltungsreihe des LMU Center for Leadership and People Management, bei der ausgewählte RepräsentantInnen aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft mit WissenschaftlerInnen und Wissenschaft-

lern der LMU zu aktuellen Themen aus den Bereichen Führung und Exzellenzförderung diskutieren. Ziel dieses ersten Workshops ist die Sensibilisierung für Faktoren, die wissenschaftliche Exzellenz fördern oder behindern können, sowie die Generierung konkreter Ideen zur Umsetzung von Exzellenz im eigenen Team.

Wir freuen uns, dass wir hierfür besonders herausragende WissenschaftlerInnen der LMU als Diskutanten gewinnen konnten:

Präsident Prof. Dr. Bernd Huber

Prof. Dr. Peter Conzen

Prof. Dr. Patrick Cramer

Prof. Dr. Herrman Gaub

Prof. Dr. Theodor Hänsch

Prof. Dr. Angelika Vollmar

Die Veranstaltung wird am **7. Juli 2011** von 18:00 bis 21:00 Uhr im Center for Advanced Studies (CAS) stattfinden.

Ebenfalls neu im Programm und auf Wunsch verschiedenster ProfessorInnen, Dekane und Führungskräfte aus der Verwaltung ins Leben gerufen, ist der Workshop **Verwaltung meets Wissenschaft**. Die Veranstaltung zielt darauf ab gemeinsam Ideen zu generieren, wie die Zusammenarbeit zwischen den beiden Welten, Wissenschaft und Verwaltung, noch konstruktiver gestaltet werden kann.

Der Kurs „Verwaltung meets Wissenschaft“ wird am **26. Juli 2011** von 16:00 bis 18:00 Uhr stattfinden.

Wir hoffen sehr, Sie zu diesen Veranstaltung begrüßen zu dürfen und bitten Sie um rechtzeitige Anmeldung, da auch hier die Teilnehmerzahl leider begrenzt ist.

Wir freuen uns über Fragen, Anregungen und Kritik. Wenn Sie unseren Newsletter künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit dem Betreff "Abmeldung" an peoplemanagement@psy.lmu.de.

