

## Empfehlungsbriefe: Feedback bei der Umsetzungsplanung

### *Verschiedene Standpunkte einnehmen*

Feedback kann in Form von Empfehlungsbriefen eine wertvolle Hilfe bei der Umsetzungsplanung sein. Diese Übung bezieht wie das Tool *Zirkuläres Fragen* ihre Wirkung daraus, dass wir uns und unser System aus ganz verschiedenen Perspektiven wahrnehmen. In kleinen Gruppen werden Empfehlungsbriefe aus Sicht der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden an die anderen Gruppenmitglieder geschrieben. Damit wir diese Verbesserungsvorschläge formulieren können, müssen wir als Schreibende ganz unterschiedliche Standpunkte einnehmen. Als jene, an die sich die Vorschläge richten, erfahren wir, wie unsere Führungsbeziehungen zu unseren Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kollegen aus der Sicht Dritter wahrgenommen werden.

### *Entwicklung entsteht aus Widersprüchen*

Jede Entwicklung entsteht aus Widersprüchen. Durch die Verbesserungsvorschläge werden wir angeregt, über solche Widersprüche in unserem eigenen Verständnis von Führung nachzudenken: Wir glauben beispielsweise partizipativ zu führen, bekommen aber die Empfehlung, mehr Gehör für Vorschläge zu zeigen, die nicht unsere eigenen sind. In den Empfehlungsbriefen widerspiegeln sich die Werte und Überzeugungen unserer Führungskultur, welche zueinander in Widerspruch stehen können: Die Norm höchster Qualität kann mit der Norm schneller Produktion konfliktieren.

### *Zielsetzung*

### *Breiteres Spektrum von Ansatzpunkten*

Das Ziel dieser Empfehlungsbriefe ist es, ein möglichst breites Spektrum von Ansatzpunkten für Entwicklungen zu schaffen. Durch die Empfehlungen erfahren wir, welche Veränderungen andere Personen aus ihrer Sicht und der Sicht Dritter an unserer Stelle vornehmen würden (vgl. dazu auch das Tool *Feedback*).

### *Hinweise auf ganz bestimmte Ansatzpunkte*

Dabei werden wir feststellen, dass es unmöglich wäre, diesen ganz unterschiedlichen Verbesserungsvorschlägen zu entsprechen. Wir werden aber auch sehen, dass sich verschiedene subjektive Wahrnehmungen in manchen Punkten decken. Das kann ein Hinweis auf einen möglichen Ansatzpunkt sein.

### *Reflexionssetting*

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
<i>1. Verfassen der Empfehlungsbriefe</i>	Individuell, in 3-5er-Gruppen	Worksheets und Schreibzeug	60 Min.
<i>2. Auswahl der Verbesserungen</i>	Individuell		30 Min.
<i>3. Präsentation der Auswahl</i>	In der Gruppe oder im Plenum	Ev. Flipcharts	60 Min.
<i>4. Eintrag ins Führungstagebuch</i>	Individuell		20 Min.
			<b>Ca. 3 Stunden</b>

# AOC

## *Verfassen der Empfehlungsbriefe*

1. In Gruppen von 3-5 Personen verfasst jedes Gruppenmitglied für jedes andere sowie für sich selbst je drei „Empfehlungsbriefe“. Im ersten Brief wird die Sicht des oder der Vorgesetzten eingenommen; der zweite Brief wird aus der Perspektive eines Kollegen oder einer Kollegin verfasst; und im dritten Brief wird der Standpunkt eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin vertreten. Jeder Empfehlungsbrief sollte einen bis drei möglichst konkrete und umsetzbare Vorschläge enthalten. (60 Min.)

## *Auswahl der Verbesserungen*

2. Alle Teilnehmenden sichten die an sie gerichteten Briefe und wählen daraus jene Verbesserungsvorschläge aus, die sie umsetzen möchten. Eine Beraterin oder ein Berater steht bei diesem Prozess für individuelle Konsultationen zur Verfügung. (30 Min.)

## *Präsentation der Auswahl*

3. Die ausgewählten Verbesserungsvorschläge werden in der Gruppe oder im Plenum präsentiert und zusammen diskutiert. Die Diskussion wird von einem Berater oder einer Beraterin moderiert. Er oder sie kann im Sinn eines Feedbacks aus externer Sicht die einzelnen Verbesserungsvorschläge ergänzen. (60 Min.)

## *Eintrag ins Führungstagebuch*

4. Gleich anschließend sollen die geplanten Verbesserungen im Führungstagebuch festgehalten werden, sofern ein solches geführt wird. (20 Min.)

### ***Hinweise***

#### *Jede/r entscheidet selbst*

Nur die betroffene Person weiß, welche Änderung für sie sinnvoll ist. Die anderen können wohl Vorschläge machen, das letzte Wort kann aber nur die betroffene Person haben. Der Moderator oder die Moderatorin sollte v.a. in der Phase der Diskussion darauf achten, dass das immer klar ist.

#### *Gleiches Umfeld*

Diese Übung ist nur sinnvoll, wenn die Beteiligten aus dem gleichen Arbeitsumfeld stammen oder sich im Verlauf eines Seminars sehr gut kennen gelernt haben.

#### *Hinweise auf andere Tools*

Zum Thema *Feedback* siehe auch das entsprechende Tool und die Literaturangabe. In dieser Übung geht es wie in den Tools *Zirkuläres Fragen* und *Hypothesen bilden* darum, neue Perspektiven einzuführen.

### ***Literatur***

Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (1997). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 6. Auflage. Frankfurt a. M.: Campus