

# Feedback in einer agilen Arbeitswelt

## Methoden-Handbuch



Sven Lübbers & Veronika Völler

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren. Hinweis zu Paragraph 52a UdrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

1. Auflage Dezember 2020

© 2020 system worx GmbH, Kanalstraße 7, 85774 Unterföhring

Bezug über [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)

Sven Lübbers  
&  
Veronika Völler

# Feedback in einer agilen Arbeitswelt

Methoden-Handbuch

Eine system worx Veröffentlichung

Können Sie sich noch an Ihr erstes Feedback im beruflichen Kontext erinnern? Bei mir war das vor 20 Jahren. Ich erinnere mich daran, wie meine damalige Führungskraft bei Siemens mir einen Zettel mit Kreuzen vorlegte. Sie sagte eher beiläufig: „Das ist Ihre Leistungsbeurteilung. Sie müssen nur unterschreiben.“

Seit meinem Rollenwechsel zur systemischen Beraterin begleitet mich das Thema Feedback intensiv. In Trainings übe ich mit Führungskräften, wie sie Mitarbeitenden nachvollziehbares und entwicklungsförderndes Feedback geben. In Team-Workshops moderiere ich das Feedback von den Teammitgliedern an die Führungskraft. Bei der 360°-Feedback-Methode unterstütze ich Führungskräfte dabei, ihre Ergebnisse konstruktiv zu interpretieren. In der Teamentwicklung leite ich Mitarbeitende an, sich gegenseitig Feedback zu geben.

Und während ich mich so über die Jahre mit dem Thema Feedback beschäftigte, änderten sich mal schleichend, mal sprunghaft die Rahmenbedingungen unseres Wirtschaftslebens. Wir sind in der VUCA-Welt angekommen. Die VUCA-Welt ist geprägt durch unvorhersehbare und sich verändernde Kundenwünsche. Organisationen sind gefordert, sich schnell an die komplexen, dynamischen und durch Unvorhersehbarkeit gekennzeichneten Märkte anzupassen. Diese Anpassung verlangt ein neues Zusammenspiel von Struktur, Rollen, Führung und Kultur. Agile Arbeitsformen wollen hier ihren Beitrag leisten. Sie setzen dabei auf stärkere Beteiligung, mehr Vertrauen und zunehmende Selbstorganisation. Ein Schlüsselthema ist dabei, Verantwortung zu geben und anzunehmen. Mitarbeitende in agilen Arbeitsformen sind gefordert, ein agiles Mindset zu entwickeln, sich die entsprechenden Arbeitsprinzipien zu eigen zu machen und die passenden Tools zu nutzen. Feedback wird dabei zur essentiellen Grundlage für diesen Wandlungsprozess und die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Mitarbeitenden. Und mit dieser VUCA-Welt haben sich komplett neue Feedback-Formate entwickelt. Denn in der agilen Arbeitswelt *„führen Indianer Indianer und nicht mehr nur Häuptlinge Indianer“*. D.h. auch Feedback wird nicht mehr nur von Führungskräften an Mitarbeiter gegeben, sondern alle Menschen, die miteinander arbeiten, müssen sich zwangsläufig regelmäßig gegenseitig Feedback geben. Hierfür braucht es wiederum unterschiedlichste Formate.

Mein Kollege Sven Lübbers hat im Rahmen eines Kundenprojektes eine erste Sammlung der neuen Feedback-Formate dokumentiert. In meinem Beitrag auf dem Symposium der systemischen Peergroup München im Jahr 2019 ging es mir darum, aufzuzeigen, wie neue Feedback-Formate den Anforderungen einer agilen Arbeitswelt gerecht werden. Im Nachgang zu meinem Symposiums-Beitrag entstand die hier vorliegende, systematisch zusammengestellte Sammlung von Feedback-Formaten.

## Vorwort

Zeitgleich entwickelten Thilo Leipoldt und ich einen konzeptionellen Rahmen, um den Überblick über die vielen unterschiedlichen Feedback-Formate zu behalten. Dieser konzeptionelle Rahmen erhielt als Buchbeitrag Einzug in den Herausgeberband von Markus Schwemmler „Systemische Beratung live – Methoden und Best Practices in einer bewegten und komplexen Welt“. Der Buchartikel beleuchtet Feedback für eine agile Arbeitswelt aus einer systemischen Sicht. Dort wird der Zusammenhang zwischen Feedback und agilen Arbeitsformen beschrieben. Es folgt ein kurzer historischer Abriss über den Einsatz von Feedback in Unternehmen. Für den agilen Kontext geeignete Feedback-Formate werden anhand eines systemischen Modells geordnet. Die Taxonomie für die Feedback-Formate führt zu einem differenzierten und erweiterten Feedback-Begriff und fördert das Verständnis von konkreten Feedback-Formaten.

So ergänzen sich der Buchbeitrag und die hier vorliegende Methodensammlung. Der Buchbeitrag beschreibt ausführlich die Hintergründe und konzeptionellen Überlegungen und führt die Feedback-Formate lediglich mit einer Kurzbeschreibung auf. In der Ihnen hier vorliegenden Methodensammlung sind die einzelnen Feedback-Formate mit Umsetzungshinweisen und möglichen Varianten beschrieben.

Sven Lübbers und ich laden Sie mit dieser hier vorliegenden Methodensammlung ein, die Feedback-Formate in Ihrem Arbeitskontext auszuprobieren. Experimente sind ein wichtiger Bestandteil der agilen Welt. Experimentieren Sie mit den Feedback-Formaten und reflektieren Sie gemeinsam über Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten. Die meisten der aufgeführten Methoden lassen sich mit etwas Kreativität auch im virtuellen Setting durchführen.

Ich wünsche Ihnen dabei gutes Gelingen und die Stärkung der Arbeitsfähigkeit in Ihrem Verantwortungsbereich.

Mit kollegialen Grüßen auch von Sven Lübbers

Veronika Völler  
Unterföhring, 30. Oktober 2020



# Inhaltsverzeichnis



I.	Taxonomie für die Vielzahl von Feedback-Formaten	08
II.	Tabellarische Taxonomie der Feedback-Formate	10
III.	Klassifikation der Feedback-Formate	11
IV.	Legende	12
V.	Feedback-Formate 1. Ordnung	13
I.	Gebrauchsanweisung	14
II.	Feedback-Spaziergang	16
III.	Kudo-Karten	18
IV.	Rücken stärken	20
VI.	Feedback-Formate 2. Ordnung	23
I.	Ampel-Feedback	24
II.	Blitzlicht	26
III.	Feedback-Dusche	28
IV.	Feedback-Kreis	30
V.	Instant Feedback	32
VI.	I like, I wish, I wonder	34
VII.	Reflecting Team	36
VIII.	Retrospektive	38
VII.	Feedback-Formate 3. Ordnung	41
I.	Workshops zu Passung zwischen Team und Kontext	42
VIII.	Quellen	44
IX.	Kontakt	45
X.	Anhang	46



## Taxonomie für die Vielzahl von Feedback-Formaten

Das Open System Model geht zurück auf Kambiz Poostchi. Kambiz Poostchi ist systemischer Berater und entwickelte aus bestehenden systemischen Theorien ein praxisorientiertes Modell. Das Modell bezieht sich auf menschliche Sozialsysteme, ob Familien, Organisationen oder die Gesamtgesellschaft, die in ihrer Aufbaustruktur, den Kriterien offener Systeme entspricht.

Ein System wird als offenes System bezeichnet, welches mit der Umwelt und anderen Systemen wechselseitig interagiert. Dabei besteht das System aus miteinander verbundenen Elementen, die sich im Gleichgewicht befinden. Verändern sich Umweltbedingungen oder kommt es zu Veränderungen innerhalb des Systems reagieren die einzelnen Elemente und es folgt eine gemeinsame Ausrichtung. Damit ist ein offenes System dynamisch und kann sich im Gegensatz zu einem geschlossenen System an veränderte Bedingungen anpassen. Dies entspricht dem dynamischen Prozess einer systemischen Welt, worin nicht nur alles mit allem verwoben ist und in Wechselwirkung steht, sondern auch über ein mehrschichtiges Ordnungsgefüge im Gleichgewicht gehalten wird.

Das Open System Model unterscheidet systemisches Denken erster Ordnung, zweiter Ordnung und dritter Ordnung. Diese drei Denkordnungen helfen die verschiedenen Feedback-Formate zu sortieren.

Die **erste Ordnung** systemischen Denkens bezieht sich auf die Beziehung zwischen zwei Systemelementen. Die Basis für den Wettbewerbsvorsprung sind nicht die Mitarbeiter per se, sondern die Qualität der Beziehungen zwischen ihnen. Feedback-Formate dienen hier in erster Linie dem Aufbau, der Vertiefung und der Pflege von Arbeitsbeziehungen. Sie thematisieren die Wechselwirkungen zwischen den Kommunikationspartnern oder Systemmitgliedern hinsichtlich Gemeinsamkeiten, Unterschieden, Grundüberzeugungen und persönlichen Eigenarten. Feedback beruht hierbei auf dem Prinzip der „doppelten Subjektivität“. Zum einen wird kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit der übermittelten Beobachtungen erhoben, zum anderen bleibt es einzig dem Feedbackempfänger selbst überlassen, die rückgemeldeten Informationen im künftigen Handeln zu berücksichtigen. Eine typische Feedback-Methode für diese Denkordnung ist Feedback nach der WWW-Formel. WWW steht dabei für Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch. Im Zusammenhang mit dem zweiten W für Wirkung wird meist betont, eigene Gefühle zu beschreiben und die Rückmeldung in Ich-Botschaften zu formulieren. Damit wirkt diese Art von Feedback in erster Linie auf die Beziehungsgestaltung.



## Taxonomie der Feedback-Formate

Die **zweite Ordnung** systemischen Denkens bezieht sich auf die Gemeinschaft, das Team. Nobody is perfect, but a team can be. In den Feedback-Formaten wird hier die Verbundenheit (Kohäsion) der Teammitglieder in Bezug auf die Aufgabe und die Vorwärtsbewegung (Lokomotion) in der Gruppe abhängig von Team-Ziel und Willen der Einzelnen. Die Themen kreisen vornehmlich um die Arbeitsrollen, die Verantwortungsverteilung und -übernahme, Gruppendynamik, Zugehörigkeitsgefühl sowie die gemeinsam gelebte Teamkultur. Die Erfolgskriterien sind dabei die Arbeitsfähigkeit, -effektivität und -effizienz der Gruppe. Eine typische Feedback-Methode für diese Denkordnung ist Feedback anhand von vollständigen Verhaltensbeispielen. Ein vollständiges Verhaltensbeispiel beschreibt, den Zusammenhang zwischen Aufgabenstellung, Verhalten und Ergebnis. Diese Art des Feedbacks macht den Grad der Bewältigung von Arbeitsaufgaben transparent. So enthalten vollständige Verhaltensbeispiele das Wissen über Verhaltens-Erfolgs-Zusammenhänge. Was wir auf der Personenebene als Feedback bezeichnen, ist im Projektgeschäft als „Lessons Learned“ bekannt.

Die **dritte Ordnung** systemischen Denkens bezieht sich auf die Einbindung und Vernetzung (Interconnection) in ein übergeordnetes System. Vernetzung und Sinn als Quelle der Motivation steht hier im Vordergrund. Daraus leiten sich die übergeordneten Feedback-Fragen ab: Wie vernetzt ist das Team mit anderen Teams und Schlüsselpersonen? Wie gut ist das Team an die übergeordnete Unternehmensidee angebunden? Sinnhaftigkeit wird hier aus übergeordneter Zugehörigkeit gezogen. Die oft zitierte Metapher über die Arbeit zweier Steinmetze verdeutlicht den dahinterliegenden Gedanken. Die Steinmetzte werden gefragt, was sie arbeiten. Der Eine antwortet: „Ich meißle Steinquader.“ Der Andere sagt: „Ich helfe mit, eine Kathedrale zu erbauen.“

Die drei Begriffe Kohäsion, Lokomotion und Interconnection sind systemische Erfolgsfaktoren der Teamarbeit. Sie sind ein fester Bestandteil in den entsprechenden Weiterbildungen bei system worx.

Die folgende Tabelle zeigt im ersten Abschnitt die charakteristischen Eigenschaften der verschiedenen Denkordnungen, im zweiten Abschnitt sind beispielhaft Feedback-Formate den verschiedenen Denkordnungen zugeordnet und im dritten Abschnitt sind entsprechende Feedback-Fragen zu den Denkordnungen aufgeführt.



## Taxonomie der Feedback-Formate

*Charakteristische Eigenschaften  
der drei Denkordnungen*

	<b>1. Ordnung</b>	<b>2. Ordnung</b>	<b>3. Ordnung</b>
<b>Perspektive</b>	Ich und Du	Wir	Meta
<b>Fokus</b>	Beziehung	Gemeinschaft	Einheit in der Vielfalt
<b>Identität</b>	Aus Netzwerk-Beziehungen	Aus Zugehörigkeit	Aus übergeordneter Zugehörigkeit
<b>Dahinterstehende Überzeugung</b>	Alles ist mit allem verbunden	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	Jedes System findet Sinn aus übergeordneter Zugehörigkeit
<b>Anwendungsbereich</b>	Dyade	Gruppe	Übergeordneter Systemzweck
<b>Feedback-Funktion</b>	Relation	Kohäsion und Lokomotion	Interconnection
<b>Fokusfrage der Feedback-Formate</b>	Wie gut geht es uns miteinander?	Wie gut kooperieren wir hinsichtlich unserer Teamziele?	Wie gut unterstützt unser Teambeitrag den Unternehmenszweck?
<b>Weitere passende Feedback-Fragen</b>	Was schätze ich an Dir? Welche Stärken nehme ich an Dir wahr? Was würde ich gerne von Dir lernen? Was wünschen ich mir von dir in der Zukunft?	Wer hat wie zum Gelingen beigetragen? Was lief gut? Worauf sollten wir beim nächsten Mal achten? Wie trägt jeder zum Teamziel bei? Wie pflegen wir unsere Team-Kultur?	Wie gut sind wir mit anderen Gruppen oder Schlüsselpersonen vernetzt? Wie tragen wir zum Unternehmenserfolg bei? Wie zahlt unser Teamergebnis auf die Unternehmensstrategie ein?

## Klassifikation nach Denkordnungen



### Feedback-Formate

*Tabellarische Klassifikation der  
Feedback- Formate nach ihrer Denkordnung*

1. Ordnung	2. Ordnung	3. Ordnung
<p>Gebrauchsanweisung (S.11)</p> <p>Feedback-Spaziergang (S.13)</p> <p>Kudo Karten (S.15)</p> <p>Rücken stärken (S.17)</p>	<p>Ampel Feedback (S.19)</p> <p>Blitzlicht (S.21)</p> <p>Feedback Dusche (S.23)</p> <p>Feedback Kreis (S.25)</p> <p>Instant Feedback (S.27)</p> <p>I like, I wish, I wonder (S.29)</p> <p>Reflecting Team (S.31)</p> <p>Retrospektive (S.33)</p>	<p>Workshops zur Passung zwischen Team und Kontext (S.35)</p>

## Legende



Zielsetzung des Tools



Benötigte Zeit



Benötigtes Material

### Zeitangaben

Die vorgeschlagenen Zeitangaben beziehen sich auf eine exemplarische Gruppengröße von 10 Teilnehmenden, um eine gängige Workshop-Größe darzustellen. Zudem lässt sie sich leicht auf eine Kleingruppe mit fünf Teilnehmenden umrechnen.

### Vorbereitungszeit

Die Zeitangabe bezüglich der Vorbereitung ist eine Schätzung, wie viel Zeit Sie einplanen sollten, um die Anwendung des Feedback-Tools vorzubereiten (Metaplan-Wand vorbereiten, Gruppeneinteilung, Teilnehmende im Kreis aufstellen lassen etc.). Des Weiteren umfasst es die Zeit, welche die Teilnehmenden zur inhaltlichen Vorbereitung auf das Geben von Feedback benötigen (z.B. (Selbst-)Reflexion, Dank niederschreiben etc.).

### Zeit zum Feedback Geben

Mit der geschätzten Zeitangabe zum Feedback Geben ist der gesamte Ablauf des Tools in Bezug auf das tatsächliche Feedback gemeint. Sobald die Teilnehmenden bereit sind (sich aufgestellt haben, Reflexion abgeschlossen haben), ist die Vorbereitung abgeschlossen und die Zeit des Feedback Gebens beginnt.

### Die benötigte Zeitdauer zum Feedback Geben ist abhängig von

- der *Anzahl der Feedbackimpulse*, die verwendet werden sollen
- der *Anzahl der Durchgänge*
- der Festlegung, *wie oft* ein\*e Teilnehmer\*in Feedback geben darf
- dem Stellen von *Verständnis- und Rückfragen, Kommentieren* des Feedbacks
- der *Vertrautheit mit dem Thema*
- der *Vertrautheit der Teilnehmenden* untereinander
- der *Art der Übergabe* (z.B. Kudo Karten)

## Feedback-Formate

### 1. Ordnung

Gebrauchsanweisung (S.14)

Feedback-Spaziergang (S.16)

Kudo Karten (S.18)

Rücken stärken (S.20)



**Zielsetzung:** Selbstbeschreibung für eine bessere Zusammenarbeit



**Zeit:** Gesamt: 35 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 30 Min.



**Material:** • Ggf. Zettel  
• Ggf. Stifte

## Kurzbeschreibung

Die Gebrauchsanweisung oder auch Bedienungsanleitung zu sich selbst entspricht in ihrer ursprünglichen Form einer Selbsterzählung. Dabei wird dem Gegenüber all das Wissen über die eigene Person mitgeteilt, um gut zusammen zu arbeiten.

## Ablauf

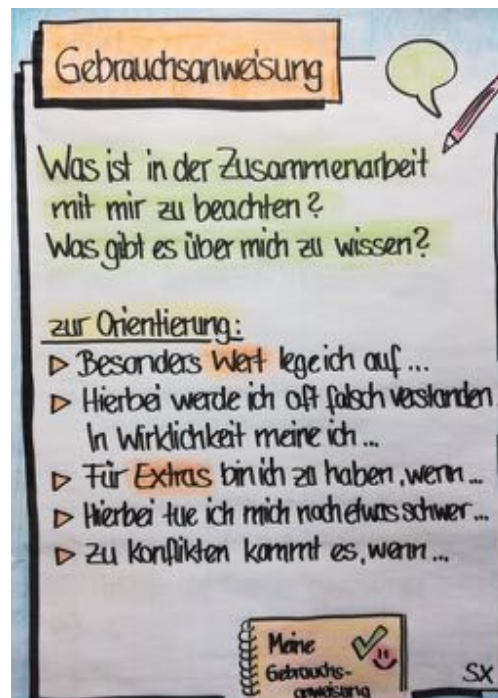
### **Vorbereitung**

Geben Sie ggf. Zeit für Selbstreflexion der Teilnehmenden

### **Feedback geben**

1. Person A stellt Person B seine/ihre Gebrauchsanweisung vor
2. Person B hört aufmerksam zu und kann bei Bedarf Verständnisfragen stellen
3. Wenn A geendet hat, kann B Feedback geben („Was hat mich überrascht?“ „Was leuchtet mir ein?“ „Wodurch habe ich Orientierung gewonnen?“).
4. Person A und B tauschen im Anschluss die Rollen

## Gebrauchsanweisung



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Was sollten andere über mich wissen, damit wir gut zusammenarbeiten können?
- Richtig gerne mache ich etwas für andere, wenn...
- Besonderen Wert lege ich auf...
- Besonders sensibel/empfindsam reagiere ich, wenn
- Besonders ehrgeizig und ausdauernd bin ich bei/wenn...
- Zu Konflikten kommt es, wenn... / Es ärgert mich, wenn...
- Um Konflikte zu lösen, eignet sich bei mir am besten...
- Folgende meiner Verhaltensweisen könnten falsch interpretiert werden, bedeuten aber in Wirklichkeit...

### Anmerkungen

- Das Format eignet sich sowohl für Dyaden als auch im Gruppenkontext.
- Wenn sich die Teammitglieder schon gut kennen, kann auch die Gruppe gemeinsam die Gebrauchsanweisung für die einzelnen Teammitglieder erarbeiten. Dann werden diese vorgestellt und die betroffene Person kann sagen, wo er/sie sich gesehen fühlt und was er/sie ggf. „richtig“ stellen möchte.

### Quelle

Fengler, J. (2017). Feedback geben, 5. Auflage, Weinheim, S.49



**Zielsetzung:** In lockerer Atmosphäre sprechen



**Zeit:** Gesamt: 140 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 15 Min./ Dyade



**Material:** -

## Kurzbeschreibung

Auf einem Feedback-Spaziergang geben sich Teammitglieder in Dyaden gegenseitig Feedback. Das Gehen wirkt dabei gesprächsfördernd. Nach einer festgelegten Zeiteinheit wechseln die Dyaden, sodass am Ende jede\*r Gruppenteilnehmer\*in mit jedem/jeder Feedback ausgetauscht hat.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

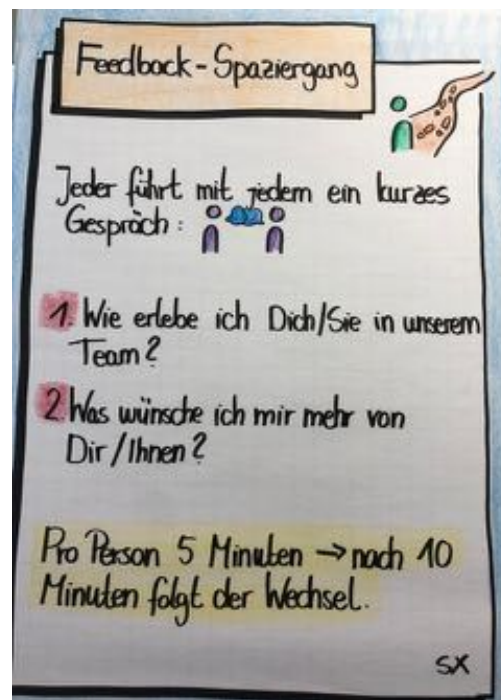
- Legen Sie die zu beantwortenden Fragen (mit der Gruppe) fest
- Legen Sie die Dauer des Spaziergangs pro Dyade fest
- Lassen Sie die Gruppenmitglieder Dyaden bilden  
Bei großen Gruppen ist ratsam, die Dyadeneinteilungen für jede Runde im Vorhinein zu planen
- Die Dyaden beginnen ihren Spaziergang

### **Feedback geben**

1. Eine Person beginnt und gibt der anderen Person Feedback
2. Der/die Zuhörer\*in kann bei Bedarf Verständnisfragen stellen, bleibt sonst aber still
3. Nach der Hälfte der Spaziergang-Zeit wechseln Feedback-Geber\*in und Zuhörer\*in die Rollen
4. Wenn die Dyaden sich gegenseitig Feedback gegeben haben, sucht jede Person eine\*n neue\*n Feedbackpartner\*in



## Feedback-Spaziergang



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Was schätze ich an dir (in unserer Zusammenarbeit)?
- Welche Stärken nehme ich wahr?
- Was würde ich gerne von dir lernen?
- Was wünsche ich mir von dir in Zukunft?
- Welches Verhalten darfst du gerne häufiger zeigen?
- Was ich von Dir brauche, um hier (im Team...) gut arbeiten zu können...
- Was ich dir immer schon mal sagen wollte...

### Anmerkungen

Je nach Zeitressource und Gruppengröße können auch lediglich ausgewählte Dyaden gebildet werden; nicht jede\*r spricht mit jedem/jeder.

### Quelle

Dürschmidt, P. et al.(2009). Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, 5. Auflage, Bonn, S.125f.



**Zielsetzung:** Danken, Loben, Gratulieren



**Zeit:** Gesamt: 10 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 5 Min.



**Material:** • Kudo Karten  
• Stifte

## Kurzbeschreibung

Kudo Karten ermutigen, anderen schriftlich zu danken, zu gratulieren oder Anerkennung auszusprechen. Die Karten können persönlich übergeben oder unbemerkt am Arbeitsplatz der/des Kolleg\*in hinterlassen werden.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

- Wählen Sie inhaltlich eine Kudo-Karte aus (Dank, Lob, Gratulation etc.)
- Die Teilnehmenden schreiben positives Feedback für eine Person auf die Karte

### **Feedback geben**

Die Teilnehmenden überreichen die Karte persönlich oder legen sie unbemerkt auf den Schreibtisch/ Platz.

## Kudo-Karten



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Ich danke dir für...
- Ich freue mich, dass...
- Ich möchte dich loben für...
- Das hast du toll gemacht...

### Anmerkungen

- Es steht jeder Person frei, seinen/ihren eigenen Namen auf die Karte zu schreiben
- Es kann auch eine Kudo-Box aufgestellt werden, in welcher die Karten gesammelt werden. Diese kann bspw. einmal wöchentlich im Team geöffnet und die Karten vorgelesen werden.
- Eine Kopiervorlage finden Sie im Anhang auf S. 36

### Quelle

Hofert, S. (2018). Das agile Mindset. Hamburg, S.149.



**Zielsetzung:** Gegenseitige Motivation und Bestärkung



**Zeit:** Gesamt: 12 Min.  
Vorbereitung: 2 Min.  
Feedback geben: 10 Min.



**Material:** • A4 Zettel  
• Filzstifte  
• Klebeband

## Kurzbeschreibung

Beim Rücken Stärken schreiben die Gruppenmitglieder sich gegenseitig positive Worte auf ein Blatt auf dem Rücken des/der anderen: was sie der Person wünschen, was sie an ihm/ihr schätzen oder worauf sie sich in der Zusammenarbeit freuen.

## Ablauf

### Vorbereitung

- Jede Person bekommt einen Filzstift und einen weißen DIN A4 Zettel, den er/sie sich mit Klebeband auf den Rücken klebt
- Legen Sie vorher fest, ob die Teilnehmenden nach Abschluss die Zeit und Möglichkeit bekommen, seine/ihre Zettel zu lesen und (Verständnis-) Fragen zu stellen oder miteinander zu sprechen

### Feedback geben

1. Die Teilnehmenden gehen im Raum umher und schreiben sich gegenseitig Wünsche, Dankesworte oder Abschiedsgrüße auf den Rücken
2. Wer möchte, kann seinen/ihren Namen hinter seine/ihre Worte schreiben
3. Es muss nicht jede Person jeder Person etwas auf den Rücken schreiben
4. Jede\*r Teilnehmende nimmt seinen/ihren Zettel mit

## Rücken stärken



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- „Was ich dir noch sagen oder wünschen wollte ...“
- „Was ich besonders an dir schätze ...“
- „Welche Stärken ich bei dir sehe ...“
- „Worauf ich mich in der Zusammenarbeit mit dir freue ...“
- „Was du zum heutigen Tag beigetragen hast ...“

### Anmerkungen

- Anstatt den Zettel auf den Rücken zu kleben, kann dieser auch auf den Stuhl der Person gelegt und dort von den anderen ausgefüllt werden
- Statt auf den Rücken können die positiven Worte auch auf kleine Zettel geschrieben und in einen Umschlag mit dem Namen der/des Teilnehmenden gesteckt werden.

### Quelle

Zugegriffen online am 04.09.2020 auf:

[https://www.philognosie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#feedback-methode\\_die\\_zwei-seiten-methode](https://www.philognosie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#feedback-methode_die_zwei-seiten-methode)



## Feedback-Formate

### 2. Ordnung

- Ampel Feedback (S.24)
- Blitzlicht (S.26)
- Feedback Dusche (S.28)
- Feedback Kreis (S.30)
- Instant Feedback (S.32)
- I like, I wish, I wonder (S.34)
- Reflecting Team (S.36)
- Retrospektive (S.38)



**Zielsetzung:** Schnelle visuelle Stimmungsabfrage (zum Prozess)



**Zeit:** Gesamt: 6 Min.  
Vorbereitung: 1 Min.  
Feedback geben: 5 Min.



**Material:** • Gelber, roter und grüner Zettel/ Post it

## Kurzbeschreibung

Beim Ampel-Feedback geben alle Teilnehmenden gleichzeitig ihre Stimmung kund, indem sie den Zettel mit der entsprechenden Farbe hochhalten. Dieses Tool ist vor allem bei einer großen Gruppe hilfreich und gut geeignet.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

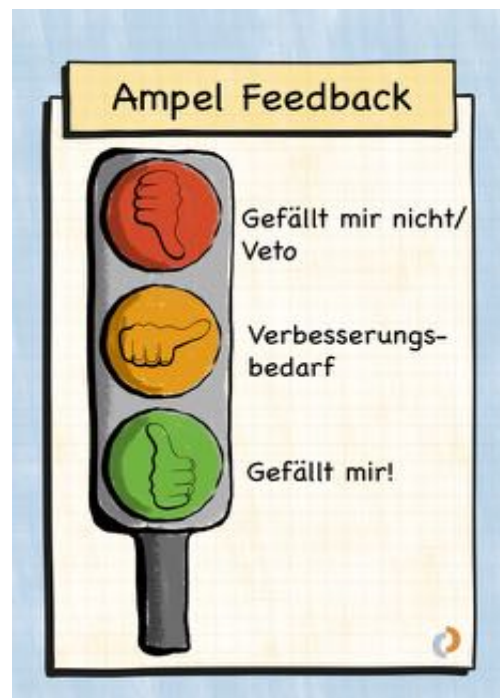
Jede\*r Teilnehmende erhält eine grüne, gelbe und rote Karte/ Zettel

### **Feedback geben**

1. Die Bedeutung der Farben wird erklärt
  - Grün: Es gefällt mir
  - Gelb: Ich finde es mittelmäßig, sehe Verbesserungsbedarf
  - Rot: Es gefällt mir überhaupt nicht, Veto
2. Die leitende Person nennt eine Fragestellung, zu der Feedback gegeben werden soll
3. Die Teilnehmenden halten die für sie zutreffende Karte hoch



## Ampel-Feedback



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Wie gefiel Ihnen ...?
- Wie nützlich haben Sie ... empfunden?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ... weiterempfehlen?
- Hat sich die investierte Zeit gelohnt?

### Anmerkungen

Bei Bedarf kann die Möglichkeit gegeben werden, konkret zu äußern, was daran als gut, nicht gut oder verbesserungswürdig eingeschätzt wird.

### Quelle

Rachow, . (2012). Ludus & Co: didaktische Spiele für alle, die in und mit Gruppen arbeiten. Bonn, S.195.



**Zielsetzung:** Prägnantes mündliches Feedback



**Zeit:** Gesamt: 10 Min.  
Vorbereitung: 0 Min.  
Feedback geben: 10 Min.



**Material:** -

## Kurzbeschreibung

Das Blitzlicht ist eine schnelle Feedback-Abfrage, bei dem jede\*r Teilnehmende der Reihe nach innerhalb von einer Minute oder mittels eines Satzes sein/ihr Feedback zu einer Frage gibt.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

-

### **Feedback geben**

1. Nennen Sie die Fragestellung, zu der Sie Feedback einholen möchten
2. Erfragen Sie, wer beginnen möchte
3. Die Teilnehmenden geben der Reihe nach Feedback. Dabei sollen sie die Minute/ den Satz nicht überschreiten, dürfen sich jedoch kürzer fassen.
4. Jede Person spricht nur von und für sich. Die anderen Teilnehmenden sind ausschließlich Zuhörende und geben keine Resonanz (Kommentar, Bewertung, Zustimmung, Kritik) auf das Gesagte

## Blitzlicht



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- „Wie war das Meeting?“
- „Worauf sollten wir beim nächsten Mal achten?“
- „Wie fühle ich mich gerade?“
- „Was geht mir durch den Kopf?“
- „Worauf freue ich mich?“

### Anmerkungen

Eine Variante ist das Ein-Wort-Blitzlicht. Nach entsprechender Rahmung darf jede\*r Teilnehmende nur ein Wort sagen. Ähnlich ist auch die Hashtag-Variante, bei der das Feedback in Form eines Hashtags geäußert wird (z.B. #erinnerungswürdig)

### Quelle

Dürschmidt, Peter et al. (2009). Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, 5. Auflage, Bonn, S.81.



**Zielsetzung:** Positiv über andere sprechen / Team Spirit fördern



**Zeit:** Gesamt: 55 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 50 Min.



**Material:** -

## Kurzbeschreibung

Bei der Feedback-Dusche reden die Teammitglieder wertschätzend über ein anderes Teammitglied entlang vorgegebener Feedback-Fragen, während die feedbacknehmende Person mit dem Rücken zur Gruppe zuhört.

## Ablauf

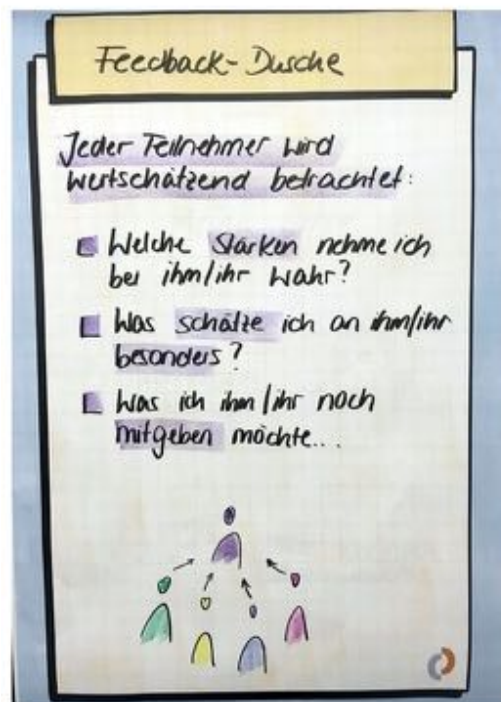
### **Vorbereitung**

- Legen Sie eine Zeitdauer für jede Dusche fest
- Lassen Sie die Gruppe einen Stuhlkreis bilden
- Ein\*e freiwillige\*r Teilnehmer\*in beginnt und dreht seinen/ihren Stuhl um, sodass er/sie mit dem Rücken zur Gruppe sitzt

### **Feedback geben**

1. Die Teilnehmenden sprechen entlang vorgegebener Feedback-Fragen über die Feedback nehmende Person
2. Nach Ablauf der Zeit bedankt sich der/die Feedback-Nehmende für das erhaltene Feedback und dreht seinen/ihren Stuhl wieder dem Kreis zu
3. Die nächste Person dreht seinen/ihren Stuhl um und erhält Feedback
4. Es wird so lange wiederholt, bis jede Person einmal dran war

## Feedback-Dusche



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Was kann ... besser als andere? Welche Stärken besitzt sie/er?
- Welchen Beitrag leistet ... zu unserem Team?
- Was schätze ich an ....?
- In welchen Bereichen kann sich ... noch entwickeln?
- Zu welchem ersten konkreten Schritt würde ich ihr/ihm raten?

### Anmerkungen

- Abhängig von der Zeitressource und der Gruppengröße kann die Gesamtgruppe in kleinere Untergruppen (z.B. 5 Personen geteilt werden)
- Alternativ kann die Gesamtgruppe in zwei Gruppen und entsprechend zwei Stuhlkreise geteilt werden. Nach Erhalt ihres Feedbacks in einem Kreis, tauschen die beiden Freiwilligen ihre Kreise.
- Die Feedback-Dusche kann auch vor neuen oder herausfordernden Aufgaben eingesetzt werden. Die Teammitglieder sprechen dann über Stärken der feedbacknehmenden Person, um bevorstehende Herausforderungen zu meistern.

### Quelle

Funke, A. & Havenith, E. (2011). Moderations-Tools: anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis (S. 320f). Bonn



**Zielsetzung:** Gruppenmeinungen sichtbar machen



**Zeit:** Gesamt: 22 Min.  
Vorbereitung: 2 Min.  
Feedback geben: 20 Min.



**Material:** -

## Kurzbeschreibung

Beim Feedback-Kreis gibt eine Person differenziertes Feedback, auf welches die übrigen Gruppenmitglieder Resonanz geben können. Stimmt ein\*e Teilnehmer\*in dem Feedback der Person zu, tritt er/sie in den Kreis. Die Größe der Schritte symbolisiert den Grad der Zustimmung.

## Ablauf

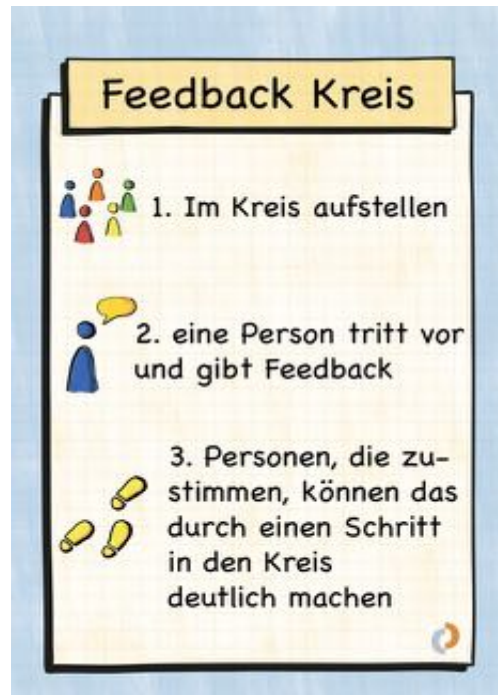
### Vorbereitung

- Legen Sie das Thema/ Anliegen/ die Frage/ den Prozess fest, zu dem Feedback gegeben werden soll
- Die Gruppenmitglieder stellen sich im Kreis auf

### Feedback geben

1. Ein\*e Freiwillige\*r tritt in den Kreis und gibt sein/ihr Feedback zu dem festgelegten Thema
2. Alle Personen, die ähnlicher oder gleicher Meinung sind, treten einen Schritt vor in den Kreis
3. Personen, die besonders stark oder nur teilweise zustimmen, können dies durch einen kleinen oder großen Schritt kenntlich machen
4. Das Feedback wird nicht weiter kommentiert
5. Alle Teilnehmenden stellen sich wieder in den Ursprungskreis
6. Die nächste Person tritt in den Kreis und gibt Feedback. Das Feedback kann reihum gehen oder frei von jeder Person selbst entschieden werden
7. Der Ablauf wiederholt sich so lange, bis jede\*r einmal Feedback gegeben hat

## Feedback-Kreis



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Wie lief eurer Meinung nach das Meeting/Workshop/Projekt?
- Was lief gut im Meeting/Workshop/Projekt?
- Was lief nicht so gut?
- Welches Feedback habt ihr zum Meeting/Workshop/Projekt?

### Anmerkungen

Je nach Zeitressource und Thema können im Anschluss Nachfragen gestellt oder das Feedback kurz diskutiert werden.

### Quelle

Dürschmidt, P. et al. (2009). Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, 5. Auflage (S.197f). Bonn



**Zielsetzung:** Unmittelbares Feedback zu Wort und Tat



**Zeit:** Gesamt: 1 Min.  
Vorbereitung: 1 Min.  
Feedback geben: 0 Min.



**Material:** • Kleine Dinge wie Büroklammern, Erbsen etc. (3/ Pers.)

## Kurzbeschreibung

Das Instant Feedback ist ein schneller, kommentarloser Feedback-Vorgang während Arbeitstreffen. Dabei werden kleine Gegenstände kommentarlos für willkommene Beiträge oder Verhaltensweisen vergeben.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

Verteilen Sie an jedes Gruppenmitglied 3 kleine Gegenstände (z.B. Büroklammern, Erbsen, Stifte etc.)

### **Feedback geben**

1. Beginnen Sie das Gespräch/ Meeting/ Arbeitstreffen
2. Jede Person vergibt kommentarlos einen seiner/ihrer 3 Gegenstände an eine andere Person, sofern ein gewünschtes Verhalten gezeigt wurde (Beispiel siehe Feedbackimpulse)
3. Es müssen am Ende nicht alle Gegenstände vergeben worden sein



## Instant Feedback



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Das war ein inspirierender Gedanke
- Das war eine gute/ interessante Frage
- Das war ein hilfreicher Impuls
- Das war eine gute Antwort
- Das war ein tolles Verhalten
- Das war/ist mutig
- Mehr davon

### Anmerkungen

Je nach Fokus oder Anliegen der Gruppe kann der Anlass, weshalb ein Gegenstand übergeben wird, zusammen mit der Gruppe festgelegt werden (z.B. immer wenn gelobt wird, immer wenn sich bedankt wird etc.)

### Quelle

Gillies, C. (2018). managerSeminare, Ausgabe 242, S. 20ff. Bonn



**Zielsetzung:** Konstruktives Feedback anhand von drei Kategorien



**Zeit:** Gesamt: 56 Min.  
Vorbereitung: 6 Min.  
Feedback geben: 50 Min.



**Material:**

- Flipchart oder Metaplanwand
- (bunte) Post it's
- Stifte

## Kurzbeschreibung

Bei I like, I wish, I wonder wird anhand dieser drei Kategorien sichergestellt, dass sowohl positive als auch zu verbessernde Aspekte der Zusammenarbeit/des Arbeitsprozesses rückgemeldet werden. Daraus resultiert ein präzises Feedback, was als konkreter Ausgangspunkt für die nächsten Arbeitsschritte genutzt werden kann.

## Ablauf

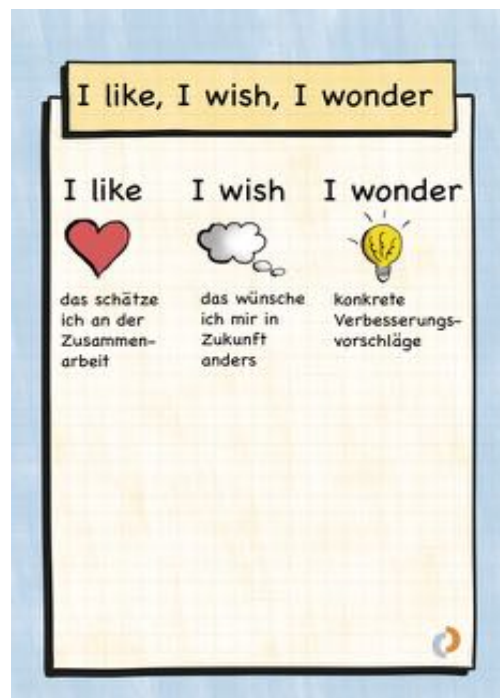
### Vorbereitung

- Schreiben Sie auf eine Flipchart/ Metaplanwand die drei Kategorien als Überschriften nebeneinander
- Verteilen Sie Klebezettel an alle Teilnehmenden (jede Kategorie kann eine eigene Farbe bekommen, muss aber nicht)

### Feedback geben

1. Jede\*r Teilnehmende schreibt auf einen Klebezettel, was ihm/ihr am vergangenen Arbeitsprozess gefallen hat oder was er/sie an der Zusammenarbeit schätzt („I like“)
2. Auf einen neuen Klebezettel schreibt jede\*r Teilnehmende, in welchen Bereichen er/sie noch Verbesserungspotential sieht bzw. was er/sie sich für zukünftige Arbeitsprozesse wünscht („I wish“)
3. Auf einen weiteren Klebezettel schreibt jede\*r Teilnehmende, welche konkrete Idee/ Verbesserungsvorschläge er/sie zukünftig ausprobieren möchte („I wonder“)
4. Wenn es zu einer Kategorie keine Ideen oder Kommentare gibt, kann diese weggelassen werden
5. Jede Person klebt seinen/ihren Feedbackzettel in die jeweilige Kategorie auf das Flipchart/ Metaplanwand
6. Jede Person erläutert kurz und knapp, was auf seinen/ihren Klebezetteln steht
7. In der Gesamtgruppe wird besprochen, ob eines der genannten Themen im nächsten Arbeitsprozess Priorität haben soll

## I like, I wish, I wonder



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- „I like“ – Was schätzt du an der Zusammenarbeit/am Arbeitsprozess/an der Kollegin bzw. dem Kollegen?
- „I wish“ – Was wünscht ihr euch für die zukünftige Zusammenarbeit? Was möchtet ihr gerne am Arbeitsprozess verändern?
- „I wonder“ – Ihr habt konkrete Ideen, wie ihr eure Vorschläge umsetzen könntet?

### Anmerkungen

Statt die Klebezettel einzeln zu erläutern (Punkt 5), können die Teilnehmenden auch selbst die Klebezettel durchlesen.

### Quelle

Zugegriffen online am 04.09.2020 unter:

<https://toolbox.hyperisland.com/i-like-i-wish-i-wonder>



**Zielsetzung:** Feedback aus der Außenperspektive



**Zeit:** Gesamt: 20 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 15 Min.



**Material:** -

## Kurzbeschreibung

Im Kontext agiler Arbeitsformen hilft das Reflecting Team, blinde Flecken zu erkennen und eine möglichst große Anzahl verschiedener Perspektiven zu einem Bereich allen Beteiligten bewusst zu machen. Das Reflecting Team beobachtet das Geschehen und reflektiert im Anschluss zu vorgegebenen Fragestellungen, während die Anderen zuhören.

## Ablauf

### Vorbereitung

- Auswahl einiger weniger Kriterien/Fragen, auf die das Reflecting Team achten soll
- Zusammenstellen des Reflecting Teams (z.B. 3-4 Personen, um verschiedene Außenperspektiven einzuholen)

### Feedback geben

1. Das Reflecting Team nimmt mit etwas Abstand zu den aktiven Teilnehmenden Platz
2. Das Reflecting Team beteiligt sich nicht am Gespräch
3. Es verfolgt das Gespräch und reflektiert zu den im Vorfeld festgelegten Kriterien/Fragen (Instruierende Ratschläge sind nicht erwünscht)
4. Nach Ende des Gesprächs unterhält sich das Reflecting Team über das Gespräch entlang der festgelegten Kriterien/Fragen
5. Die anderen Teilnehmenden beteiligen sich nicht und hören aufmerksam zu

## Reflecting Team



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

#### *Zu Struktur und Inhalt*

- Wie war der Termin organisiert/strukturiert?
- Welche Themen standen im Fokus, welche Themen kamen zu kurz?
- Welche Fragen sind weiterhin offen geblieben?

#### *Zur Beziehung zwischen den Teilnehmenden*

- Welche Interaktion bestand zwischen verschiedenen Personen?
- Wie wurde mit kontroversen Meinungen umgegangen?
- Wurden alle Anwesenden einbezogen?

### Anmerkungen

- Je nach Wunsch kann im Anschluss auf das Reflecting Team Bezug genommen werden oder es bleibt unkommentiert stehen. Es kann beim nächsten Meeting wieder aufgegriffen werden.
- Das Reflecting Team kann auch zwischendurch um Eindrücke gebeten werden, welche wiederum von den aktiv am Gespräch teilnehmenden Personen reflektiert werden können.

### Quelle

Schmidt, T. (2010). Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: der Seminarfahrplan (S.92ff). Bonn



**Zielsetzung:** Prozesse und Zusammenarbeit reflektieren



**Zeit:** Gesamt: 65 Min.  
Vorbereitung: 5 Min.  
Feedback geben: 60 Min.



**Material:**

- Metaplanwand
- Moderationskarten
- Pinnnadeln
- Stifte

## Kurzbeschreibung

In der Retrospektive überprüfen die Teammitglieder ihre bisherige Arbeitsweise, um sie in Zukunft effizienter und effektiver zu gestalten. So entstehen Verbesserungsvorschläge, die im nächsten Arbeitsprozess angewendet werden.

## Ablauf

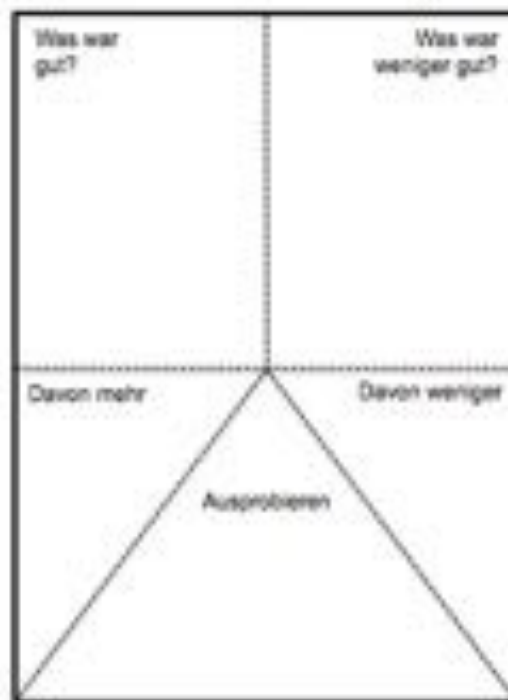
### Vorbereitung

- Bereiten Sie eine Metaplanwand wie im Beispiel vor
- Legen Sie die Zeitspanne fest, über die reflektiert werden soll

### Feedback geben

1. Die Gruppenmitglieder reflektieren ihre Arbeitsweise/Zusammenarbeit für den vorher festgelegten Zeitraum („Was war gut? Was war weniger gut?“) und halten ihre Gedanken auf Moderationskarten fest
2. Die Teilnehmenden pinnen ihre Moderationskarten an die Metaplanwand in die entsprechende Spalten
3. Das Team diskutiert und reflektiert, was (Verhaltensweisen, Abstimmungen, Prozesse, Regeln etc.) zu den guten und weniger guten Nennungen geführt hat und pinnen die Karten in die Spalte „mehr davon“ oder „weniger davon“
4. Das Team überlegt, welche Maßnahmen ausprobiert werden können, um ausbaufähige Punkte zu verbessern und bisherige Erfolge zu wiederholen. Diese Punkte werden in die Spalte „ausprobieren“ gepinnt
5. Die Maßnahmen werden konkretisiert (was, bis wann) und als To Do's an die Teammitglieder verteilt

## Retrospektive



### Anmerkungen

Unter dem Link <https://retromat.org/de> gibt es eine Vielzahl an verschiedenen Varianten, wie eine Retrospektive gestaltet werden kann.

### Quelle

Zugegriffen online am 04.09.2020 auf: <https://www.denisreis.com/retrospektive-meetings-durchfuehren-kontinuierliches-verbessern/>





## Feedback-Formate

### 3. Ordnung

Workshops zur Passung zwischen  
Team und Kontext (S.42)



**Zielsetzung:** Einbindung und Vernetzung in das übergeordnete System stärken



**Zeit:** Gesamt: abhängig  
Vorbereitung: vom  
Feedback geben: gewählten  
Workshop-  
Format



**Material:** • Moderationsmaterial

## Kurzbeschreibung

Feedback-Formate der dritten Ordnung sind eingebettet in Workshop-Designs. Die Workshop-Designs zeichnen sich darin aus, dass Perspektiven bzw. Rückmeldungen aus dem Kontext eingebunden werden. Die Perspektiven bzw. Rückmeldeinformationen stammen typischerweise von der Führungskraft, den Schnittstellenpartner\*innen, Kund\*innen oder Lieferant\*innen.

## Ablauf

### **Vorbereitung**

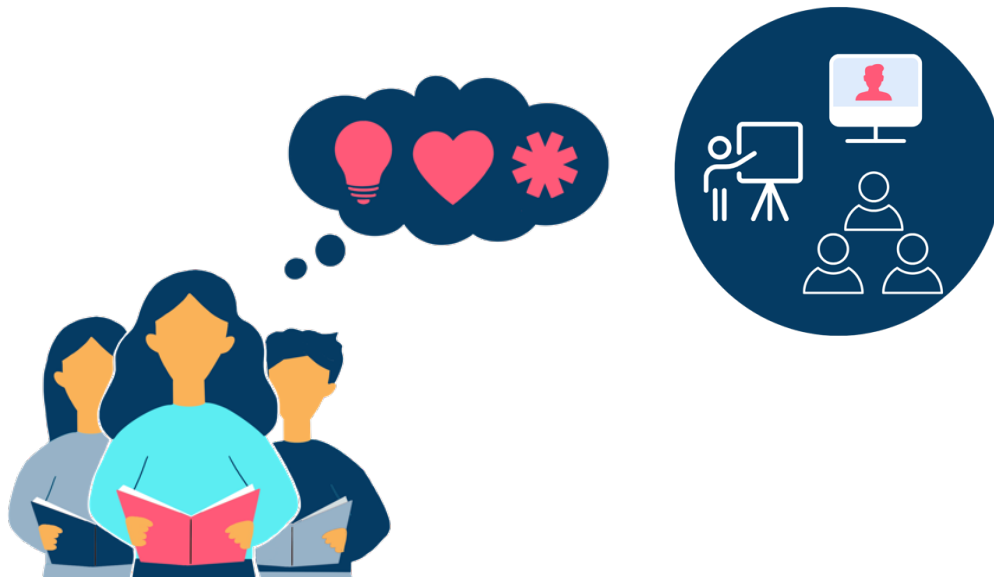
- Relevante Perspektiven und Rückmeldeinformation auswählen
- Form und Darbietung der Rückmeldeinformation festlegen
- Entsprechende Workshop-Vorbereitung

### **Feedback geben**

Standard-Workshop-Designs sind zum Beispiel unter folgenden Suchbegriffen zu finden:

- Fokusgruppe
- Kundenumfrage
- Projekt Umfeld Analyse (PUMA)
- Schnittstellen-Workshop

## Workshops zur Passung zwischen Team und Kontext



### Auswahl möglicher Feedbackimpulse

- Wie stärken wir unseren Wertbeitrag zum Unternehmen?
- Welche unserer Beiträge zahlen auf die Unternehmensstrategie ein?
- Wie erhöhen wir unsere Akzeptanz bei unseren Partner\*innen?
- Wie verbessern wir unser Image in der Außenwirkung?
- Wie synchronisieren wir unseren Wertschöpfungsbeitrag mit vor- und nachgelagerten Abteilungen?
- Inwieweit begeistern wir unsere Kund\*innen?
- Wie gewinnen wir Synergien in der Zusammenarbeit mit unseren Lieferant\*innen?

### Anmerkungen

Feedback-Formate, die den Zusammenhang zwischen Teamzielen und Unternehmensstrategie thematisieren bedienen sich einem erweiterten Feedback-Verständnis. Hierzu kann man sich zum Beispiel dem Konzept der Transformationalen Führung bedienen. Das Konzept zielt auf die Transformation von Werten und Einstellungen der Mitarbeitenden in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele ab. Transformationale Führung versucht, Mitarbeitende intrinsisch zu motivieren, indem sie beispielsweise attraktive Visionen vermittelt, dem gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommuniziert, als Vorbild auftritt und die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützt.

### Quelle

Leipoldt, T. & Völler, V. (2020). Feedback für eine agile Welt. In: Schwemmler, M. (Hrsg.). Systemische Beratung live. Methoden und Best Practices in einer bewegten und komplexen Welt. Norderstedt: Books on Demand



## Quellen

Dürschmidt, P. et al. (2009). Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, 5. Auflage, Bonn, S.81, S.125f, S.197f.

Fengler, Jörg (2017). Feedback geben, 5. Auflage, Weinheim, S.49.

Funke, A. & Havenith, E. (2011). Moderations-Tools: anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis, Bonn, S. 320f.

Gillies, C. (2018). managerSeminare, Ausgabe 242, Bonn, S. 20ff.

Hofert, S. (2018). Das agile Mindset. Hamburg, S.149.

Online Zugriff am 04.09.2020 auf: <https://toolbox.hyperisland.com/i-like-i-wish-i-wonder>

Online Zugriff am 04.09.2020 auf: <https://www.denisreis.com/retrospektive-meetings-durchfuehren-kontinuierliches-verbessern/>

Online Zugriff am 04.09.2020 auf: [https://www.philognosie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#feedback-methode\\_die\\_zwei-seiten\\_methoden](https://www.philognosie.net/kommunikation/feedback-methoden-anleitungen-konstruktives-feedback-geben#feedback-methode_die_zwei-seiten_methoden)

Rachow, A. (2012). Ludus & Co: didaktische Spiele für alle, die in und mit Gruppen arbeiten, Bonn, S.195.

Schmidt, T. (2010). Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: der Seminarfahrplan, Bonn, S.92ff.

## Kontakt



## Kontakt

**Sven Lübbers**, M.Sc. Management Psychology (University of Nottingham/UK), ist als systemischer Berater (isb), Trainer und Coach bei system worx tätig. Neben der Beratung und Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Führungskräfte-Entwicklung, laterale Führung, Selbstorganisation/New Work sowie der Aus- und Weiterbildung von Beratern.

**Veronika Völler**, Wirtschaftspsychologin, ist Partnerin bei system worx PartG und seit mehreren Jahren als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig. Ihr Handwerkszeug in Coaching und Beratung lernte sie an der Hochschule-Harz und am Institut für systemische Beratung (isb) in Wiesloch. Ihre Berufserfahrung in einem internationalen Konzern und die Erfahrung aus dem Funktionsgebiet Vertrieb bringt sie heute in ihre Beratung und Coaching Aufträge mit ein. Mit Leidenschaft begleitet sie Teams mit ihren Führungskräften. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Kooperationsberatung, Führungskräfte-Entwicklung, Coaching, Mediation und Organisationsentwicklung.

system worx GmbH  
Kanalstraße 7  
D-85774 Unterföhring  
Büro: +49 89 374 195 93  
Fax: +49 89 381 64 282-9  
E-Mail: [sven.luebbers@system-worx.com](mailto:sven.luebbers@system-worx.com)  
[veronika.voeller@system-worx.com](mailto:veronika.voeller@system-worx.com)

**GUT GEMACHT!** 

---

---

---

---


**ICH DANKE DIR!** 

---

---

---

---


**ICH SCHÄTZE DICH!** 

---

---

---

---


**GLÜCKWUNSCH!** 

---

---

---

---


**YOU CAN DO IT!** 

---

---

---

---

**ICH MÖCHTE DIR MITGEBEN...** 

---

---

---

---

