

# Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	17
<b>Einführung</b>	<b>19</b>
Über dieses Buch	20
Wie Sie dieses Buch benutzen	21
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über die Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Grundlagen zum Feedback	23
Teil II: Feedback »von oben nach unten«:	
Chef beurteilt Mitarbeiter	23
Teil III: Feedback »von unten nach oben«:	
Mitarbeiter beurteilt Chef	24
Teil IV: Besondere Feedbacksituationen	24
Teil V: Selbstfeedback	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	25
<b>Teil I</b>	
<b>Grundlagen zum Feedback</b>	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Die wahre Bedeutung von Feedback</b>	<b>29</b>
Die Kernfunktion: Feedback schafft Klarheit	29
Sechs Perspektiven von Feedback	31
Einem Mitarbeiter Feedback geben	31
Dem Vorgesetzten Feedback geben	32
Einem Kollegen Feedback geben	33
Feedback vom Vorgesetzten empfangen	34
Feedback von einem Mitarbeiter empfangen	34
Feedback von einem Kollegen empfangen	35
Feedback ganz privat	35



<b>Kapitel 2</b>	
<b>Das Grundprinzip von Feedback: Senden, Empfangen und Abgleichen</b>	<b>37</b>
Senden und Empfangen – wie Feedback funktioniert	37
Woher der Begriff Feedback kommt	37
Feedback begreifen – ein wenig Theorie	39
Feedback aus zwei Perspektiven	41
Trügerische Wahrheiten: Warum Feedback so wichtig ist	42
Feedback heißt, sich der Wirklichkeit anzunähern	42
Der Chef entscheidet, welche Landkarte gilt	45
Feedback ist anstrengend, aber es lohnt sich	46
Die Grundhaltung: Was gutes Feedback ausmacht	48
Respektvoller Umgang	48
Akzeptanz unterschiedlicher Wahrnehmungen	50
Einladung zum Dialog	51
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Feedback geben und nehmen – die wichtigsten Regeln</b>	<b>53</b>
Grundregeln für den Feedbackgeber	53
Die wichtigste Regel vorab: Der Feedbackdreiklang	53
Das Feedback vorbereiten	55
Kritisches Feedback geben	57
Positives Feedback geben	60
Feedback unter vier Augen – oder auch öffentlich?	64
Das Feedback verbessern	65
Grundregeln für den Feedbacknehmer	67
Eine Frage der Haltung: Feedback als Chance	67
Feedback richtig entgegennehmen	69
Noch besser mit Feedback umgehen	71
Wann Feedbackregeln sinnlos sind	72
Wenn Mitarbeiter die Moralkeule schwingen	73
Stoppen statt regeln	74
Stimmigkeit nach innen und außen herstellen	74
Vier-Felder-Modell für stimmiges Feedback	74
Der Stimmigkeits-Check	75
Feedback trainieren: Übung macht den Meister	76



**Teil II**

**Feedback »von oben nach unten«:**

**Chef beurteilt Mitarbeiter 81**

**Kapitel 4**

**Situatives Feedbackmodell: Auf die Dosis kommt es an 83**

Die Eskalationstreppe des Feedbacks 83

Feedback als Führungsinstrument 85

Metafeedback braucht Vorlauf 86

Vom Kurzfeedback zum Metafeedback: Beispiel einer  
Eskalation 87

Endpunkt der Eskalationstreppe: Die Kündigung 90

**Kapitel 5**

**Zwischen Tür und Angel: Das Kurzfeedback 93**

Worum es beim Kurzfeedback geht 93

Auf das Positive achten 93

Ablauf eines Kurzfeedbacks 94

Kurzfeedback im beruflichen Alltag 96

Besondere Herausforderung: Feedback in kreativen Berufen 99

Die gefährlichsten Fallstricke beim Kurzfeedback 101

Das Feedback wird sofort mit einer Wertung verbunden 102

Das Feedback ist unkonkret 102

Das Feedback ist vorschnell 103

Das Feedback ist zu schnell ausgesprochen 104

Das Feedback ist ironisch formuliert 105

Positives Feedback wird inflationär eingesetzt 106

Die Wirksamkeit erhöhen – häufig Feedback geben 106

Kurzfeedback trainieren: Zuhören und Mut zum Konflikt 107

Zuhören lernen 107

Mut zum Konflikt 108

**Kapitel 6**

**Bei Fehlern und Auffälligkeiten: Konstruktives Feedback 111**

Die Kunst des konstruktiven Feedbacks 111

Das konstruktive Feedback vorbereiten 111



---

## **Feedback für Dummies**

Das Feedbackgespräch führen	115
So funktioniert konstruktives Feedback	119
Das Feedbackgespräch verbessern	120
Und wenn es doch einmal schiefgeht ...	120
Kurzcheck konstruktives Feedback: Die Kernpunkte für den Feedbackgeber	123
Als Feedbacknehmer richtig reagieren	125
Eine Lösungsidee vorbereiten	125
Augenhöhe mit dem Vorgesetzten suchen	126
Konstruktives Feedback für Fortgeschrittene	128
Die Gesprächstemperatur hoch halten	129
Nonverbale Ausdrucksformen wahrnehmen	130
Das Gespräch steuern	131

### **Kapitel 7**

#### **Wenn sich nichts ändert: Metafeedback 135**

Ein klassisches Metafeedback durchführen	135
Vorbereitung des klassischen Metafeedbacks	136
Ablauf des klassischen Metafeedbacks	139
Das Metafeedback für Fortgeschrittene	140
Ablauf eines Metafeedbacks mit Soll-Ist-Abgleich	141
Tipps für das Fortgeschrittenen-Metafeedback	143
Kurzcheck Metafeedback: Die Kernpunkte für den Feedbackgeber	144
Metafeedback aus der Perspektive des Empfängers	146
Grundregel: Die Kritik akzeptieren	146

### **Kapitel 8**

#### **Die letzte Chance: Das Kritikgespräch 147**

Ablauf eines Kritikgesprächs	147
Ein Kritikgespräch vorbereiten	148
Ein Kritikgespräch durchführen	150
Gesprächsführung im Kritikgespräch	154
Hilfreiche Fragetechniken	154
Das Gespräch zusammenfassen	157
Spezialfall: Der unsympathische Mitarbeiter	157
Projektion verstehen	158
Übertragung überprüfen	158
Kurzcheck Kritikgespräch: Die Kernpunkte für den Vorgesetzten	159



<b>Kapitel 9</b>	
<b><i>Nichts geht mehr: Wann Feedback sinnlos ist</i></b>	<b>161</b>
Wenn Worte versagen: Das No-Go-Gespräch	161
Ein Gespräch am Rande des Abgrunds	161
Perspektivwechsel: Wie reagieren nach einem No-Go-Gespräch?	163
Flankierende Maßnahmen beim No-Go-Gespräch	164
Vorbereitung auf das No-Go-Gespräch	164
Durchführung des No-Go-Gesprächs	167
Kurzcheck No-Go-Gespräch: Die Kernpunkte für den Vorgesetzten	168
Wann ein Feedback Zeitverschwendung wäre	169
<b>Teil III</b>	
<b><i>Feedback »von unten nach oben«: Mitarbeiter beurteilt Chef</i></b>	<b>171</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b><i>Dem Chef Feedback geben</i></b>	<b>173</b>
Aufwärtsfeedback – eine schwierige Angelegenheit	173
Die Tücken des Aufwärtsfeedbacks	174
Die Bedeutung des Aufwärtsfeedbacks	174
Perspektive Mitarbeiter: Den Chef loben und kritisieren	176
Positives Feedback an den Vorgesetzten	176
Den Chef kritisieren – ja oder nein?	177
Negatives Feedback an den Vorgesetzten	178
Mitarbeiterfeedback entgegennehmen	183
Grundhaltung: Feedback willkommen heißen	184
Feedback vom Mitarbeiter einfordern	185
Wenn Mitarbeiter kritisieren: Mit negativem Feedback umgehen	187
<b>Kapitel 11</b>	
<b><i>Mitarbeiterfeedback systematisch einholen</i></b>	<b>189</b>
Die offene Variante: Eine Feedbacksitzung einberufen	189
Im Dreiklang: Der Ablauf einer Feedbacksitzung	190
Hilfe von außen: Die geleitete Feedbacksitzung	191
Die anonyme Variante: Mehrebenenfeedback per Fragebogen	193



---

## **Feedback für Dummies**

---

Beurteilung aus vier Perspektiven: Das 360-Grad-Feedback	194
Ablauf eines Mehrebenenfeedbacks	196
Erfolgsfaktoren des Mehrebenenfeedbacks	198
Herausforderungen beim Einsatz des Mehrebenenfeedbacks	200
Ein neuer Ansatz: Crowdsourced Feedback	203
Auf dem Weg zu einer Feedbackkultur	204
Führungskräfte beeinflussen die Kultur – und umgekehrt	205
Feedbackkultur als Motor der Erneuerung	207
Wie eine gute Feedbackkultur entsteht	208

### **Teil IV**

## **Besondere Feedbacksituationen 211**

### **Kapitel 12**

## **Feedback unter Kollegen 213**

Unter vier Augen: Ein Wort von Kollege zu Kollege	213
Feedback geben – ja oder nein? Das Motiv prüfen	214
Behutsam, aber klar: Ein ehrliches Wort an den Kollegen	215
Wenn der Kollege Feedback gibt: nicht ärgern	215
Praxistipps: Das Kollegenfeedback verbessern	218
Kurzcheck Kollegenfeedback	219
In der Gruppe: Gegenseitiges Feedback im Team	220
Das Feedbackmeeting vorbereiten	220
Das Feedbackmeeting durchführen	222

### **Kapitel 13**

## **Verspätetes Feedback: Jahresgespräch und Leistungsbeurteilung 227**

Das Jahresgespräch: Feedback in der Rückschau	228
Das Problem des verspäteten Feedbacks	230
So gelingt das Feedback im Jahresgespräch	231
Feedback als Baustein des Jahresgesprächs	233
Kurzcheck Feedback im Jahresgespräch: Kernpunkte für den Vorgesetzten	237
Leistungsbeurteilung: Dem System ausgeliefert	238
Klassischer Ablauf einer Leistungsbeurteilung	239
Vorteile der systematischen Leistungsbeurteilung	243
Schattenseiten einer systematischen Leistungsbeurteilung	244





---

## Inhaltsverzeichnis

---

Der Wahrnehmungsfalle entgehen	247
Vorsicht Falle: Die zwölf häufigsten Wahrnehmungsfehler	247
Als Beurteiler besser werden	249

### **Kapitel 14**

#### ***Feedback in besonders heiklen Situationen*** **251**

Ratgeber für schwierige Fälle: Das innere Team	252
Die innere Vielfalt managen	252
Das innere Team aufstellen und moderieren	253
Gut beraten vom inneren Team: Heikle Situationen meistern	255
Hilfe, mein Kollege riecht	255
Umgang mit aggressiven Menschen	257
Umgang mit Menschen, die aggressiv zu werden drohen	258
Feedback bei aufdringlichen Menschen	259
Das Feedback in schwierigen Situationen verbessern	261
Die Bedeutung des Feedbacks kommunizieren	261
»Spätmelder« zu Wort kommen lassen	262
Das SCARF-Modell nutzen	262

### **Teil V**

#### ***Selbstfeedback*** **263**

### **Kapitel 15**

#### ***Beurteilung in eigener Sache: Sich selbst Feedback geben*** **265**

Das Eigenbild korrigieren: Warum Selbstfeedback so wichtig ist	265
Selbst- und Fremdbild: Jeder hat seinen blinden Fleck	266
Dem Fremdbild auf der Spur: Den blinden Fleck ausleuchten	268
Selbstbeurteilung anhand allgemeingültiger Lebensanforderungen	269
Sechs Persönlichkeitsaspekte auf dem Prüfstand	270
Das Selbstwertgefühl stärken	272
Selbstbeurteilung nach dem Riemann-Thomann-Modell	273
Stufe 1: Die Eckpfeiler der Persönlichkeit definieren	274
Stufe 2: Die Riemann-Thomann-Positionierung überprüfen	278
Selbstfeedback durch Persönlichkeitstests	279
Funktionsweise von Persönlichkeitstests	280
Möglichkeiten und Grenzen von Persönlichkeitstests	280



<b>Kapitel 16</b>	
<b>Der Außentest: Aktiv Feedback einholen</b>	<b>281</b>
Feedback für die persönliche Weiterentwicklung	281
Das Selbstbild im Realitäts-Check	282
Schritt 1: Teilnehmer auswählen	283
Schritt 2: Die Feedbackgespräche vorbereiten	283
Schritt 3: Die Feedbackgespräche führen	285
Den Entwicklungsprozess anstoßen	286
Mögliche Ergebnisse des Realitäts-Checks	286
Wenn Selbstbild und Fremdbild auseinanderfallen	287
Rückmeldungen für die persönliche Entwicklungsstrategie nutzen	287
Persönliche Weiterentwicklung	289
<b>Teil VI</b>	
<b>Der Top-Ten-Teil</b>	<b>291</b>
<b>Kapitel 17</b>	
<b>(Etwas mehr als) Die zehn häufigsten Feedbackfehler</b>	<b>293</b>
<b>Kapitel 18</b>	
<b>Zehn Tipps zum Umgang mit negativem Feedback</b>	<b>301</b>
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Zehn Fragen: Der Feedbacktest</b>	<b>307</b>
Fragenkatalog: Das Feedbackwissen im Test	307
Lösungen	310
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>311</b>