

Stichwortverzeichnis

90-Grad-Feedback 181–182
180-Grad-Feedback 181–182
270-Grad-Feedback 181–182
360-Grad-Feedback 180–182,
184–189

A

Abgrundgespräch 152
Abhängigkeit
 wechselseitige 161
Abmahnung 139, 141, 152,
156–157, 256
Abstimmung 96, 140–141
Aktionsplan 110, 130–133,
183, 186, 237–239, 296
Alkoholmissbrauch 153
Allgemeinplatz 171
Alltagskommunikation 40
Alternativfrage 145–146
Anerkennung 61, 90, 93, 95,
103, 162
Antipathieeffekt 248
Appellebene 40
Arbeitsalltag 158, 200, 271, 281
Arbeitsfeld 233–234
Arbeitsklima 32, 101, 185,
197, 245, 256, 295
Arbeitsrecht 85, 141
Arbeitsvertrag 113, 257
 Auflösung 86
Argument 113, 118, 254
 gutes 185
 überzeugendes 118
Aspekt
 inhaltlicher 120
 negativer 178
 neuer 237, 259
 positiver 106, 111, 178,
 235
 wesentlicher 134, 203, 239
 zentraler 166, 282
 zusätzlicher 247
Assoziation 148
Atmosphäre
 emotional erregte 105
 geschützte 149

Aufwärtsfeedback 32,
161–163, 180–181
 geplantes 163
 kritisches 169
 zufälliges 163
Ausnahmesituation 152
Aussage 237, 258
 klare 257
 negative 237
 stimmige 258
Äußerung 257
 nonverbale 120–121
 sozial verträgliche 258
Austausch 167, 169, 232
 offener 190
 partnerschaftlicher 119
Austrittsgespräch 210, 227
 Ablauf 227

B

Bedrohung 166, 297
 körperliche 166
Bedrohungsreaktion 167
Befragung 162–163, 183, 190,
205–206
 anonyme 183
 schriftliche 181–182, 205
 vorausgegangene 205
Bequemlichkeit 292
Besserungsversuch 139
Betriebsvereinbarung 153
Beurteiler 181, 185, 231, 244,
248–250
 milder 249
 strenger 249
 taktischer 250
 zaghafter 250
Beurteilergruppe 182
Beurteilung 181–182, 231,
234, 244–245, 247
 faire 241
 schriftliche 235
Beurteilungsbogen
 241, 244
Beurteilungsgespräch 250
Beurteilungstyp 249–250

Beurteilungszeitraum 241
Bewertung 181, 187, 259
 vernünftige 200
Beziehung 99–100, 103, 113,
117, 146, 158, 197, 268
Beziehungsebene 40
Beziehungsfähigkeit 267–269
Bezugsperson 267
Blickkontakt 136, 173, 201
Botschaft 68, 106, 167, 180,
185, 253–254, 299
 negative 171–172
 nonverbale 69

C

Checkliste 68, 112, 142, 155,
241
Choleriker 266
Coach 186, 188, 284, 298
Coaching 259, 296

D

Deeskalation 154
Dialog 46, 49–50, 122–123,
131, 156, 180, 184, 238
Dichtestress 251, 257–258
Dienstvereinbarung 153
Diskussion 142, 183, 206
 endlose 142
 innere 255
Disposition 277
 angeborene 277
 vererbte 277
Disziplinarinstrument 128
Disziplinarmaßnahme 139
Dreiklangregel 97, 109, 168,
198, 200, 204, 233
Druck 145, 149, 178, 257
 disziplinarischer 155
 konstruktiver 157

E

Echtzeitfeedback 245
Effizienzsteigerung 296
Eigenwahrnehmung 279
Einsicht 143–144, 146, 189

- Einstellung 116, 248, 275
 persönliche 187
 pragmatische 263
 Einzelstimme 284
 Empfänger 30, 39–40, 51, 56,
 64–65, 93, 106, 119, 187,
 200, 231
 Empfangskanal 40
 Empfinden 166–167, 258,
 271, 281
 subjektives 257
 Entlastungsreaktion 294
 Entwicklung 185–188, 235
 gefährliche 256
 persönliche 187–188
 positive 250, 297
 Entwicklungsaufgabe
 persönliche 284
 Entwicklungsdimension 269
 Entwicklungsgespräch 209,
 215
 Ablauf 215
 Entwicklungsplan 182
 Entwicklungsschritt
 237, 267
 Entwicklungsstrategie 284
 Entwicklungsziel 243–244
 Erkenntnisprozess 44
 Ermahnung 127, 141
 Eskalationsstufe 81–83
 Eskalationstreppe 31,
 80, 85
 Exempel
 statuieren 62
 Exit-Interview
 Ablauf 227
 Expositionsübung 298
 Extremreaktion 153
- F**
- Fähigkeit 247, 269, 275
 eigene 185, 264
 notwendige 187
 Fairness 167, 260
 Fallstrick 96, 101
 Feedback
 angepasstes 70–71
 daneben 70–71
 dokumentiertes 85
 Folgetermin 294, 296
 Glaubwürdigkeit 293
 gutes 47
 hybrides 31, 35
 in heiklen Situationen 259
 klassisches 131
 konstruktives 45, 49, 82,
 103, 106, 113, 114, 119,
 123, 128, 135, 136, 139,
 152, 158, 204, 231,
 233–234
 kritisches 116
 negatives 43, 114, 282, 294,
 297–298, 300
 öffentliches negatives 61
 online 286
 positives 43, 58, 292, 297
 professionelle Interpretation
 186
 Regeln 46
 schriftlich aufbereiten 87
 stimmiges 70–71,
 130, 295
 systematisches 282
 und Motivation 79
 unter vier Augen 61
 verquer 70–71
 vorbereiten 53, 295
 Wirkung 38
 Feedback geben
 Fähigkeiten verbessern
 62
 Grundregeln 51
 kritisches 54
 Strategie 51
 Ziel definieren 53
 Feedback von unten nach
 oben
 online 173
 Feedbackbericht 180, 183,
 186–187
 Feedbackdreiklang 1, 51,
 53–55, 72, 109, 133, 178,
 250
 in umgekehrter Reihenfolge
 131
 Feedbackfragebogen 180
 Feedbackgeber 30, 41,
 51–63, 117, 134
 unterschiedliche 281
 Feedbackgespräch
 Ankündigung 116
 konstruktives 108–111,
 119
 vorangegangenes 130
 Feedbackintensität 80
 Feedbackkultur 169, 177, 187,
 190–194, 280
 Feedbackmodell 82
 situatives 80
 Feedbacknehmer 31, 41,
 64–68, 91
 Fähigkeiten verbessern 67
 Regeln 3
 Feedbackprozess 30, 34, 84,
 180, 194
 konstruktiver 170
 Feedbackregel 68–69, 111,
 151, 178, 293
 brechen 293
 online 71
 Feedbackschleife 37,
 44, 56
 Feedbacksitzung 178–179,
 190
 Feedbackstrategie 36
 Feedbacktyp 101
 Fehlverhalten 98, 128, 141,
 149, 155, 157
 gleichbleibendes 142
 Fehlzeitengespräch 210, 228
 Ablauf 229
 Fallstricke 230
 Fishbowl-Technik 206–207
 Fleck, blinder 264, 279–280,
 284–285
 Fluchtreflex 166
 Folgetermin 110, 116, 135,
 143, 158
 Frage
 geschlossene 145
 offene 145, 283, 286
 rhetorische 147
 selbstkritische 282
 zirkuläre 145, 237
 Fragebogen 177, 180, 182,
 205, 276
 Fremdbild 36, 94, 244,
 264–265, 266, 279, 284
 Frühmelder 259
 Führungsaufgabe 197, 241
 Führungsinstrument 82
 Führungskraft 49, 163, 169,
 178, 181, 252, 284
 beurteilte 181–182
 verantwortliche 180
 Führungskultur 190

Führungsqualität 162
 Führungsteam 180
 Führungsverhalten 171
 Fürsorgeprinzip 153

G

Gedankenmuster 297
 Gefühlslage 47
 Gegendruck 257
 Geschäftsführung 162
 Geschenk 136
 Gesprächsqualität 237
 Gesprächstechnik 142–143, 145
 Gesprächstemperatur 119, 123
 Gestik 121, 257, 300
 Gewohnheit 190–192, 264, 279
 Glaubenssatz 191, 298
 Glaubwürdigkeit 164
 Grundannahme 191–192
 implizite 191
 Grundausrichtung 281
 gegensätzliche 270
 Grundhaltung 110, 133, 231
 emotionale 47
 respektvolle 299
 Grundstimmung 267
 Grundtendenz 271, 281
 Grundvertrauen 158, 267–269
 gegenseitiges 207
 Gruppendynamik 38, 84
 Günstlingswirtschaft 61

H

Haloeffekt 248
 Haltung
 einsichtige 136
 innere 71
 positive 185
 stimmige 256
 wertschätzende 144
 Highlight-/Lowlight-Liste 234
 Hilfsmaßnahme 157
 Hirnforschung 165–166
 Hobbypsychologie 141, 199
 Höchstleistung 169
 Homeoffice 34

hybrides Arbeiten 34
 hybrides Feedback 31, 35
 Hypothese 119, 141–142, 148–149

I

Ich-Form 167
 Idealbild 163
 Idealprofil 129, 131–133
 Idealvorstellung 237–238
 Informationsflut 186
 Interpretation 187, 250, 300
 psychologische 250

J

Jahresgespräch 213, 231–240, 247
 Ablauf 213
 Johari-Fenster 264–265

K

Karriere 162, 193
 Karrierechance 165
 Kategorisieren 249
 Klärungsprozess 183
 Kleingruppe 206
 Kleingruppenarbeit
 strukturierte 206
 Klimaanalyse 241
 Kollegenfeedback 197–198, 203–204
 Komfortzone 280
 Kommunikation 21, 36–37, 50, 120, 173, 180, 265
 auf Augenhöhe 211
 im Team 209
 nonverbale 300
 offene 162
 online 286
 Kommunikationsmodell 40, 44, 251
 von Schulz von Thun 39
 Kommunikationsregel 255
 Kommunikationsstil 271
 Komplexität 266
 Komplexitätsreduktion 148
 Konflikt 101–102, 114, 123, 179, 207
 lösen 44
 schwerwiegender 207
 zunehmender 180
 Konfliktbereitschaft 145

Konfliktgespräch 210, 222
 Ablauf 223
 Konfrontation
 Angst vor 291
 Konstrukt
 psychologisches 265
 Kontrasteffekt 248
 Kontrolle 166, 184, 203, 245
 Kontrollfrage 54, 101–102, 110
 Kooperation 180
 Körpergefühl 269
 stimmiges 267
 Körperhaltung 65, 121, 136, 256
 angespannte 122
 Kosten-Nutzen-Abwägung
 165, 292
 Krise 157, 191–192, 245, 247, 270
 persönliche 154–155
 Krisenlage 156
 Kriterienkatalog 181
 Kriterienliste 132
 Kritik
 direkte 179
 pauschale 109, 171, 178
 Kritikgespräch 81, 85, 131, 142, 155, 237
 Kundenloyalität 185
 Kundenzufriedenheit 185
 Kündigung 85, 139, 141, 152, 158
 betriebsbedingte 86
 verhaltensbedingte 86
 verhältnisbedingte 86
 Kündigungsgespräch 210
 Kündigungsgrund 86
 Kurskorrektur 94, 101, 190
 Kurzfeedback 80, 89–99, 101, 103, 106, 115, 136, 139, 144, 295
 Fallstricke 96
 Kybernetik 37

L

Landkarte 1, 42–43, 45, 48, 50, 64, 179, 292
 eigene 45, 292
 innere 42, 167
 persönliche 43
 Vergleich 43, 72, 95

Lebensführung
 selbstverantwortliche 269
 Leistungsbeurteilung
 187–188, 231, 240–241,
 243–246, 249, 264, 296
 formelle 247
 standardisierte 245
 systematische 244, 250
 Lernprozess 191, 193, 269,
 296
 persönlicher 21
 Lewin, Kurt 38
 Lob
 berechtigtes 293
 dem Chef gegenüber 164
 oberflächliches 60
 öffentlich ausgesprochenes
 61
 pauschales 171
 Lösung
 gemeinsame 115, 206, 110
 stimmige 252, 258
 Lösungsansatz 83
 Lösungsvorschlag 118
 Lösungsweg 179

M

Macht
 disziplinarische 119
 Machtverlust 45
 Management by Objectives
 (MbO) 217
 Maßnahmenkatalog 182
 Meeting 34, 92, 99, 106, 114,
 135, 171, 207
 Mehrebenenfeedback 34
 Melancholiker 266
 Metafeedback 81, 82–83, 85,
 127
 online 136
 Methode 179, 207
 einfache 170
 unterschiedliche 275
 Mimik 121, 257, 300
 Misserfolg 269–270
 Mitarbeiterbeurteilung 233
 Mitarbeiterfeedback
 anonymes 177, 190
 offenes 177
 Mitarbeitergespräch 209, 232
 Ablaufplan 212
 Austrittsgespräch 227

Entwicklungsgespräch 215
 Ergebnissicherung 213
 Exit-Interview 227
 Fehlzeitengespräch 228
 Gesprächsatmosphäre 211
 Jahresmitarbeitergespräch
 213
 Konfliktgespräch 222
 Nachbereitung 211
 Onboarding-Gespräch 225
 Ort und Zeit 211
 Rückkehrgespräch 220
 Vorbereitung 210
 Zielvereinbarungsgespräch
 217
 Mitarbeiterjahresgespräch
 209
 Moderation 177, 179
 Moderator 179
 externer 178–179, 204
 unbeteiligter 178
 Motivation 59, 129, 184, 198,
 232–233, 240, 246–247,
 292, 296
 Motivator 61

N

Nachdruck 113, 134
 Neid 95
 Neubewertung 297
 Neuerung 191
 Neuroleadership-Forschung
 166
 No-Go-Gespräch 81,
 151–153, 256
 Ablauf 156
 nonverbales Signal
 Fehlen 34
 Norm 191, 267–269

O

Objectives and Key Results
 (OKR) 217
 Onboarding-Gespräch 210,
 224
 Ablauf 226
 Onboarding-Prozess 225, 227
 Online-Feedback 31, 286
 konstruktives 124
 kritisches 86
 Regeln 4
 schriftlich aufbereiten 87

technische Herausforderungen 124
 Tipps für Vorgesetzte 175
 von unten nach oben 173

P

Person
 beurteilte 181–182
 eigene 95, 164
 öffentliche 264–265
 Personalabteilung 179, 181,
 188, 245
 Personalakte 156–157, 241
 Persönlichkeit 199, 264, 285
 dominante 161
 eigene 266
 Persönlichkeitsanteil
 verschiedener 252
 Persönlichkeitsstruktur 269
 Persönlichkeitstest 275–276
 Persönlichkeitstheorie
 unbewusste 249
 Persönlichkeitstyp 266
 Perspektive
 des Gegenübers 294
 eigene 285
 Feedbackgeber 22
 Feedbacknehmer 22
 unterschiedliche 41, 161,
 179, 281
 verschiedene 245
 wechseln 30, 64, 142–143,
 146, 237, 250
 Phlegmatiker 266
 Physiognomie 266
 Privatleben 271, 275, 281
 Privatperson 264
 Privilegentzug 141
 Problemgespräch 193
 Profession
 eigenständige 163
 Profitabilität 185
 Projektion 147–148,
 203–204, 285
 Projektionshypothese 148,
 285
 Projektsitzung 90, 92
 Psychologe 147–148, 153,
 247, 251, 264, 266, 270,
 285
 Psychotherapeut 148, 249,
 285, 296

R

Reaktion
 unerwünschte 165
 unwirsche 161
 zynische 185
 Realitäts-Check 280, 283
 Rechtfertigung 117–118, 282
 Resonanz 119, 121–122, 133, 147
 Respekt 158
 gegenseitiger 256
 Richter 188
 Richterfunktion 231
 Riemann-Thomann-Modell 270, 281
 Risiko 47, 96, 164
 Ritual 192
 Rückbesinnung 257
 Rückendeckung 154–155
 Rückkehrgespräch 209, 220
 Ablauf 220
 Rückmeldeschleife 39–40
 Rückmeldung
 gegenseitige 204
 konstruktive 31
 kritische 51, 169, 173, 193, 263
 negative 95, 101, 106, 114, 189
 notwendige 171
 oberflächliche 109
 online 71
 positive 116, 135, 164
 spontane 165
 widersprüchliche 187
 Rundumcharakter 181

S

Sachinhalt 39
 Sanguiniker 266
 SCARF-Modell 166–167, 260
 Schein, Edgar 191
 Schlagabtausch
 unkontrollierter 47
 Schlüsselposition 191
 Schuldklärung 48
 Schulz von Thun, Friedemann 39, 70, 251–253, 260
 Schwäche 204, 240, 299
 bekannte 264
 eigene 264

Selbstanalyse 281–282
 Selbstbeurteilung 266, 279, 283
 Selbstbewusstsein 297
 Selbstbild 36, 94, 244, 248, 260, 264–265, 266, 270, 280, 282, 284, 21
 Selbsteinschätzung 183, 266, 270, 275, 283
 Selbsterkenntnis 263–264
 Selbstfeedback 263, 267, 269, 281, 283
 kontinuierliches 270
 kritisches 266, 270, 279
 Selbstkundgabe 40
 Selbstwahrnehmung 185, 267, 282
 Selbstwertgefühl 260, 269–270
 negatives 269
 positives 269
 Sender 31–32, 38, 51, 64, 119, 231
 Sicherheitsgefühl 167
 Signal 256, 258
 irritierendes 201
 klares 257
 nonverbales 173, 257
 Situation
 Ausnahme 68
 heikle 198, 254
 herausfordernde 252
 konkrete 171
 kritische 96, 113, 153, 247
 paradoxe 95
 persönliche 236
 schwierige 179, 254, 259
 unangenehme 291
 unerträgliche 158
 SMART-Prinzip 82–83, 129, 218, 239
 Soll-Ist-Abgleich 131, 133
 Soll-Profil 131–134, 143
 Sozialisation 277
 Spätmelder 200, 259–260
 innerer 200
 Spielregel 185, 189
 Standardarbeitsinstrument 95
 Standpunkt 110, 118, 169
 eigener 113

Stärkenanalyse 216
 Statusanerkennung 167
 Statusbedrohung 166
 Stellenbeschreibung 243
 Stimme 252
 innere 200, 252, 254–256, 258
 Stimmigkeitsprüfung 70, 74–75, 108, 115, 135, 203, 259
 Stimmlage 40
 Stimmmodulation 40, 257
 Strategie 134, 158, 168, 204
 Streitgespräch 91
 Stress 96
 Stresssituation 154
 Suggestivfrage 145–146
 Sympathie 201, 248, 299
 Sympathieeffekt 248

T

Tadel 49, 94
 Team
 hybrides 98, 104
 inneres 252–255, 260
 Teamleiterbesprechung 171
 Teammitglied 204–205, 252–254
 inneres 180, 254, 258
 richtiges 254
 Ton 199, 257
 richtiger 193, 251
 unverschämter 251
 Topmanager 161
 Transparenz 244
 Trennungsgespräch 86

U

Übereinstimmung 265
 Überstrahlungseffekt 248
 Übertragung 147–149, 203–204
 Übung 193, 299
 Umgang
 respektvoller 46, 48, 61, 73
 wohlwollender 169
 Umgangsstil 148
 Unbewusstes 264
 Unternehmenskultur 191–193

Unterstützungsmaßnahme
flankierende 154
Untersuchung 245, 266
psychologische 264

V

Veränderung
notwendige 191
stabile 140
Veränderungsprozess 188,
296
Veränderungspunkt
zentraler 206
Verantwortung 144,
268–269
Verantwortungsbereich 118,
189, 193
Vereinbarung 106, 132, 134,
140, 144, 236
konkrete 232, 236
schriftliche 133, 143
Verhalten
aggressives 257
angelerntes 102
eigenes 141
erwünschtes 165
früheres 102
inakzeptables 156–157
konkretes 164
kritisiertes 82, 115,
140–141, 235
negatives 140
neues 103
störendes 33
ungebührliches 113
untragbares 152
verändertes 105

Verhaltensänderung 54,
82–84, 91, 130, 186, 244
persönliche 232
Verhaltensmerkmal
243–244
Verhaltensmuster 284
Verhaltensspektrum 102
Verhältnis 165, 190, 197
ausgeglichenes 100
hierarchisches 32, 197
Versetzung 241
Verständnis 96, 113, 117, 147,
189, 201, 205
gemeinsames 93, 95, 106,
114
intuitives 121
Vertrauen 128, 130, 136, 187,
268
grundsätzliches 204
Vertrauensverhältnis 141
Vertrauensverlust 113, 127,
130, 136
Vertraulichkeit 287
Vier-Augen-Gespräch 164,
168, 204, 207, 291
Vier-Seiten-Modell einer
Nachricht 39
Vorgesetztenbeurteilung 165,
241
Vorwurf 97, 99, 118,
170, 205

W

Wächtersystem 297
Wahrnehmung
bewusste 285
sensible 257

subjektive 293
unterschiedliche 36–38, 41,
44, 48
Wahrnehmungsabwehr 248
Wahrnehmungsfehler 244,
247, 250
Weiterentwicklung 188, 231
berufliche 233, 241
persönliche 263, 265–266,
280
Wert 191, 267–268
gewachsener 191
schlechter 185
Wertschätzung 158, 259, 296
Wertvorstellung 191
unterschiedliche 32, 198
Wiedereingliederung 221
Wirklichkeit
unterschiedliche 21
Wunderfrage 237
Wunderland 237

Z

Zielabsprache 158
Zielerreichung 232, 236, 243
Zielvereinbarung 232, 244,
247
betriebliche 232
Zielvereinbarungsgespräch
209, 217
Ablauf 218
SMART-Prinzip 218
Zugänglichkeit 201
Zuhören 33, 64, 113, 116,
169, 172–173, 200–201,
203, 260, 294
aktives 65, 67, 211











