

# Auf einen Blick

<b>Über den Autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Teil I: Grundlagen zum Feedback</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1:</b> Die wahre Bedeutung von Feedback. ....	29
<b>Kapitel 2:</b> Das Grundprinzip von Feedback: Senden, Empfangen und Abgleichen ..	37
<b>Kapitel 3:</b> Feedback geben und nehmen – die wichtigsten Regeln. ....	51
<b>Teil II: Feedback »von oben nach unten«: Chef beurteilt Mitarbeiter</b> .....	<b>77</b>
<b>Kapitel 4:</b> Situatives Feedbackmodell: Auf die Dosis kommt es an .....	79
<b>Kapitel 5:</b> Zwischen Tür und Angel: das Kurzfeedback. ....	89
<b>Kapitel 6:</b> Bei Fehlern und Auffälligkeiten: Konstruktives Feedback .....	105
<b>Kapitel 7:</b> Wenn sich nichts ändert: Metafeedback. ....	127
<b>Kapitel 8:</b> Die letzte Chance: Das Kritikgespräch. ....	139
<b>Kapitel 9:</b> Nichts geht mehr: Wann Feedback sinnlos ist. ....	151
<b>Teil III: Feedback »von unten nach oben«: Mitarbeiter beurteilt Chef</b> .....	<b>159</b>
<b>Kapitel 10:</b> Dem Chef Feedback geben .....	161
<b>Kapitel 11:</b> Mitarbeiterfeedback systematisch einholen .....	177
<b>Teil IV: Besondere Feedbacksituationen</b> .....	<b>195</b>
<b>Kapitel 12:</b> Feedback unter Kollegen. ....	197
<b>Kapitel 13:</b> Mitarbeitergespräche und Feedback. ....	209
<b>Kapitel 14:</b> Verspätetes Feedback: Jahresgespräch und Leistungsbeurteilung .....	231
<b>Kapitel 15:</b> Feedback in besonders heiklen Situationen. ....	251
<b>Teil V: Selbstfeedback</b> .....	<b>261</b>
<b>Kapitel 16:</b> Beurteilung in eigener Sache: Sich selbst Feedback geben .....	263
<b>Kapitel 17:</b> Der Außentest: Aktiv Feedback einholen .....	279
<b>Teil VI: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>289</b>
<b>Kapitel 18:</b> (Etwas mehr als) zehn häufige Feedbackfehler .....	291
<b>Kapitel 19:</b> Zehn Tipps zum Umgang mit negativem Feedback .....	297
<b>Kapitel 20:</b> Zweimal zehn Fragen: Der Feedbacktest .....	301
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>307</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>309</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	22
Wie Sie dieses Buch benutzen .....	23
Konventionen in diesem Buch .....	23
Törichte Annahmen über die Leser .....	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	24
Teil I: Grundlagen zum Feedback .....	24
Teil II: Feedback »von oben nach unten«; Chef beurteilt Mitarbeiter .....	24
Teil III: Feedback »von unten nach oben«; Mitarbeiter beurteilt Chef .....	25
Teil IV: Besondere Feedbacksituationen .....	25
Teil V: Selbstfeedback .....	25
Teil VI: Der Top-Ten-Teil .....	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	26
Wie es weitergeht .....	26
<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 mal zwei Perspektiven von Feedback .....	30
Einem Mitarbeiter Feedback geben .....	31
Dem Vorgesetzten Feedback geben .....	32
Einem Kollegen Feedback geben .....	32
Feedback vom Vorgesetzten empfangen .....	33
Sie empfangen Feedback von einem Mitarbeiter .....	33
Feedback von einem Kollegen empfangen .....	34
Feedback in all diesen Perspektiven, aber online .....	34
Feedback ganz privat .....	36
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Das Grundprinzip von Feedback:</b>	
<b>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 .....	38
Feedback aus zwei Perspektiven .....	40
Trügerische Wahrheiten: Warum Feedback so wichtig ist .....	41
Feedback heißt, sich der Wirklichkeit anzunähern .....	41

## 14 Inhaltsverzeichnis

Der Chef entscheidet, welche Landkarte gilt .....	44
Feedback ist anstrengend, aber es lohnt sich .....	45
Die Grundhaltung: Was gutes Feedback ausmacht .....	46
Respektvoller Umgang .....	46
Akzeptanz unterschiedlicher Wahrnehmungen .....	48
Einladung zum Dialog .....	49
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Feedback geben und nehmen – die wichtigsten Regeln .....</b>	<b>51</b>
Grundregeln für den Feedbackgeber .....	51
Die wichtigste Regel vorab: der Feedbackdreiklang .....	51
Das Feedback vorbereiten .....	53
Kritisches Feedback geben .....	54
Positives Feedback geben .....	58
Feedback unter vier Augen – oder auch öffentlich? .....	61
Das Feedback verbessern .....	62
Grundregeln für den Feedbacknehmer .....	64
Eine Frage der Haltung: Feedback als Chance .....	64
Feedback richtig entgegennehmen .....	65
Noch besser mit Feedback umgehen .....	67
Wann Feedbackregeln sinnlos sind .....	68
Wenn Mitarbeiter die Moralkeule schwingen .....	68
Stoppen statt regeln .....	69
Stimmigkeit nach innen und außen herstellen .....	69
Vier-Felder-Modell für stimmiges Feedback .....	70
Der Stimmigkeits-Check .....	70
Feedbackregeln im Online-Setting anwenden .....	71
Feedback trainieren: Übung macht den Meister .....	72
<b>TEIL II</b>	
<b>FEEDBACK »VON OBEN NACH UNTEN«:</b>	
<b>CHEF BEURTEILT MITARBEITER .....</b>	<b>77</b>
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Situatives Feedbackmodell: Auf die Dosis kommt es an .....</b>	<b>79</b>
Die Eskalationstreppe des Feedbacks .....	79
Feedback als Führungsinstrument .....	81
Metafeedback braucht Vorlauf .....	82
Vom Kurzfeedback zum Metafeedback: Beispiel einer Eskalation .....	82
Endpunkt der Eskalationstreppe: die Kündigung .....	85
Feedback »von oben nach unten«: Chef beurteilt Mitarbeiter – online .....	86
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Zwischen Tür und Angel: das Kurzfeedback .....</b>	<b>89</b>
Worum es beim Kurzfeedback geht .....	89
Auf das Positive achten .....	90
Ablauf eines Kurzfeedbacks .....	90

Kurzfeedback im beruflichen Alltag . . . . .	93
Besondere Herausforderung: Feedback in kreativen Berufen . . . . .	95
Zeitdruck verhindert Feedback . . . . .	95
Die gefährlichsten Fallstricke beim Kurzfeedback . . . . .	96
Das Feedback wird sofort mit einer Wertung verbunden . . . . .	97
Das Feedback ist unkonkret . . . . .	97
Das Feedback ist vorschnell . . . . .	97
Das Feedback ist zu schnell ausgesprochen . . . . .	99
Das Feedback ist ironisch formuliert. . . . .	99
Positives Feedback wird inflationär eingesetzt . . . . .	100
Die Wirksamkeit erhöhen – häufig Feedback geben . . . . .	100
Kurzfeedback trainieren: Zuhören und Mut zum Konflikt. . . . .	101
Zuhören lernen. . . . .	101
Mut zum Konflikt . . . . .	102

**Kapitel 6  
Bei Fehlern und Auffälligkeiten: Konstruktives Feedback ... 105**

Die Kunst des konstruktiven Feedbacks. . . . .	105
Das konstruktive Feedback vorbereiten. . . . .	106
Das Feedbackgespräch führen. . . . .	108
So funktioniert konstruktives Feedback. . . . .	111
Das Feedbackgespräch verbessern. . . . .	112
Und wenn es doch einmal schiefgeht .... . . . .	113
Kurz-Check konstruktives Feedback: die Kernpunkte für den Feedbackgeber. . . . .	115
Als Feedbacknehmer richtig reagieren. . . . .	116
Eine Lösungsidee vorbereiten . . . . .	117
Augenhöhe mit dem Vorgesetzten suchen . . . . .	118
Konstruktives Feedback für Fortgeschrittene . . . . .	119
Die Gesprächstemperatur hoch halten . . . . .	119
Nonverbale Ausdrucksformen wahrnehmen . . . . .	120
Das Gespräch steuern. . . . .	121
Konstruktives Feedback von Bildschirm zu Bildschirm . . . . .	124

**Kapitel 7  
Wenn sich nichts ändert: Metafeedback ..... 127**

Ein klassisches Metafeedback durchführen . . . . .	127
Vorbereitung des klassischen Metafeedbacks. . . . .	128
Ablauf des klassischen Metafeedbacks. . . . .	130
Das Metafeedback für Fortgeschrittene. . . . .	131
Ablauf eines Metafeedbacks mit Soll-Ist-Abgleich. . . . .	131
Tipps für das Fortgeschrittenen-Metafeedback . . . . .	133
Kurzcheck Metafeedback: die Kernpunkte für den Feedbackgeber . . . . .	134
Metafeedback aus der Perspektive des Empfängers. . . . .	135
Grundregel: Die Kritik akzeptieren . . . . .	136
Wenn das Feedback zu vage vermittelt wird . . . . .	136
Warum ein Metafeedback besser offline bleibt . . . . .	136

<b>Kapitel 8</b>	
<b>Die letzte Chance: Das Kritikgespräch</b>	<b>139</b>
Ablauf eines Kritikgesprächs	139
Ein Kritikgespräch vorbereiten	140
Ein Kritikgespräch durchführen	142
Gesprächsführung im Kritikgespräch	145
Hilfreiche Fragetechniken	145
Das Gespräch zusammenfassen	147
Spezialfall: der unsympathische Mitarbeiter	147
Projektion verstehen	148
Übertragung überprüfen	148
Kurzcheck Kritikgespräch: die Kernpunkte für den Vorgesetzten	149
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Nichts geht mehr: Wann Feedback sinnlos ist</b>	<b>151</b>
Wenn Worte versagen: das No-Go-Gespräch	151
Ein Gespräch am Rande des Abgrunds	151
Perspektivwechsel: Wie reagieren nach einem No-Go-Gespräch?	153
Flankierende Maßnahmen beim No-Go-Gespräch	153
Vorbereitung auf das No-Go-Gespräch	154
Durchführung des No-Go-Gesprächs	156
Kurzcheck No-Go-Gespräch: die Kernpunkte für den Vorgesetzten	157
Wann ein Feedback Zeitverschwendung wäre	158
<b>TEIL III</b>	
<b>FEEDBACK »VON UNTEN NACH OBEN«:</b>	
<b>MITARBEITER BEURTEILT CHEF</b>	<b>159</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Dem Chef Feedback geben</b>	<b>161</b>
Aufwärtsfeedback – eine schwierige Angelegenheit	161
Die Tücken des Aufwärtsfeedbacks	162
Die Bedeutung des Aufwärtsfeedbacks	162
Perspektive Mitarbeiter: Den Chef loben und kritisieren	164
Positives Feedback an den Vorgesetzten	164
Den Chef kritisieren – ja oder nein?	165
Negatives Feedback an den Vorgesetzten	165
Mitarbeiterfeedback entgegennehmen	169
Grundhaltung: Feedback willkommen heißen	169
Feedback vom Mitarbeiter einfordern	171
Wenn Mitarbeiter kritisieren: Mit negativem Feedback umgehen	172
Online-Feedback von »unten nach oben«	173
Spezielle Tipps für Vorgesetzte im Online-Feedback	175
Online-Feedback als Erfolgsstrategie	175

**Kapitel 11**  
**Mitarbeiterfeedback systematisch einholen ..... 177**

- Die offene Variante: Eine Feedbacksitzung einberufen ..... 177
  - Im Dreiklang: der Ablauf einer Feedbacksitzung ..... 178
  - Hilfe von außen: die geleitete Feedbacksitzung ..... 179
- Die anonyme Variante: Mehrebenenfeedback per Fragebogen ..... 180
  - Beurteilung aus vier Perspektiven: das 360-Grad-Feedback ..... 181
  - Ablauf eines Mehrebenenfeedbacks ..... 182
  - Erfolgsfaktoren des Mehrebenenfeedbacks ..... 185
  - Herausforderungen beim Einsatz des Mehrebenenfeedbacks ..... 186
  - Ein neuer Ansatz: Crowdsourced Feedback ..... 188
- Auf dem Weg zu einer (neuen) Feedbackkultur ..... 190
  - Führungskräfte beeinflussen die Kultur – und umgekehrt ..... 190
  - Feedbackkultur als Motor der Erneuerung ..... 192
  - Wie eine gute Feedbackkultur entsteht ..... 192

**TEIL IV**  
**BESONDERE FEEDBACKSITUATIONEN ..... 195**

**Kapitel 12**  
**Feedback unter Kollegen ..... 197**

- Unter vier Augen: ein Wort von Kollege zu Kollege ..... 197
  - Feedback geben – ja oder nein? Das Motiv prüfen ..... 198
  - Behutsam, aber klar: ein ehrliches Wort an den Kollegen ..... 198
  - Wenn der Kollege Feedback gibt: nicht ärgern ..... 199
  - Praxistipps: Das Kollegenfeedback verbessern ..... 201
  - Kurzcheck Kollegenfeedback ..... 203
- In der Gruppe: gegenseitiges Feedback im Team ..... 204
  - Das Feedbackmeeting vorbereiten ..... 204
  - Das Feedbackmeeting durchführen ..... 205

**Kapitel 13**  
**Mitarbeitergespräche und Feedback ..... 209**

- Das Gemeinsame bei allen Mitarbeitergesprächen ..... 210
  - Vorbereitung: der Schlüssel zum Erfolg ..... 210
  - Der richtige Rahmen: Timing und Umgebung ..... 211
  - Ein entscheidender Faktor: die Atmosphäre ..... 211
  - Kommunikation auf Augenhöhe ..... 211
  - Nachbereitung: Das Gespräch abschließen ..... 211
- Aufbau der einzelnen Gespräche ..... 212
  - Das Jahresmitarbeitergespräch: eine Chance für Wachstum und Inspiration ..... 213
  - Das Entwicklungsgespräch: Wie es gelingt ..... 215
  - Das Zielvereinbarungsgespräch: Ziele, die verbinden und bewegen ..... 217
  - Das Rückkehrgespräch: Gemeinsam den Weg zurück ins Team gestalten ..... 220

Konfliktgespräch: ein Balanceakt zwischen Klärung, Bewältigung und Lösung. ....	222
Das Onboarding-Gespräch: der erste Schritt zu einem starken Team . . . .	224
Austrittsgespräch (Exit-Interview) . . . . .	227
Fehlzeitengespräch: Gemeinsam den Weg zurückfinden . . . . .	228

## Kapitel 14

### Verspätetes Feedback:

#### Jahresgespräch und Leistungsbeurteilung . . . . . 231

Das Jahresgespräch: Feedback in der Rückschau. ....	232
Das Problem des verspäteten Feedbacks . . . . .	233
So gelingt das Feedback im Jahresgespräch . . . . .	234
Feedback als Baustein des Jahresgesprächs . . . . .	236
Kurzcheck Feedback im Jahresgespräch: Kernpunkte für den Vorgesetzten . . . . .	239
Leistungsbeurteilung: Dem System ausgeliefert . . . . .	240
Klassischer Ablauf einer Leistungsbeurteilung . . . . .	240
Vorteile der systematischen Leistungsbeurteilung . . . . .	244
Schattenseiten einer systematischen Leistungsbeurteilung . . . . .	245
Der Wahrnehmungsfalle entgehen. . . . .	247
Vorsicht Falle: die zwölf häufigsten Wahrnehmungsfehler . . . . .	247
Als Beurteiler besser werden . . . . .	249

## Kapitel 15

### 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 . . . . .	254
Gut beraten vom inneren Team: Heikle Situationen meistern. . . . .	254
Hilfe, mein Kollege riecht . . . . .	254
Umgang mit aggressiven Menschen . . . . .	255
Umgang mit Menschen, die aggressiv zu werden drohen. . . . .	256
Feedback bei aufdringlichen Menschen . . . . .	257
Das Feedback in schwierigen Situationen verbessern. . . . .	259
Die Bedeutung des Feedbacks kommunizieren . . . . .	259
»Spätmelder« zu Wort kommen lassen . . . . .	259
Das SCARF-Modell nutzen. . . . .	260

## TEIL V

### SELBSTFEEDBACK . . . . . 261

## Kapitel 16

### Beurteilung in eigener Sache:

#### Sich selbst Feedback geben . . . . . 263

Das Eigenbild korrigieren: Warum Selbstfeedback so wichtig ist. ....	263
Selbst- und Fremdbild: Jeder hat seinen blinden Fleck . . . . .	264
Dem Fremdbild auf der Spur: Den blinden Fleck ausleuchten . . . . .	265

Selbstbeurteilung anhand allgemeingültiger Lebensanforderungen ..... 266  
     Sechs Persönlichkeitsaspekte auf dem Prüfstand ..... 267  
     Das Selbstwertgefühl stärken ..... 269  
 Selbstbeurteilung nach dem Riemann-Thomann-Modell ..... 270  
     Stufe 1: Die Eckpfeiler der Persönlichkeit definieren ..... 270  
     Stufe 2: Die Riemann-Thomann-Positionierung überprüfen ..... 275  
 Selbstfeedback durch Persönlichkeitstests ..... 275  
     Funktionsweise von Persönlichkeitstests ..... 276  
     Möglichkeiten und Grenzen von Persönlichkeitstests ..... 277

**Kapitel 17**

**Der Außentest: Aktiv Feedback einholen..... 279**

Feedback für die persönliche Weiterentwicklung..... 279  
 Das Selbstbild im Realitäts-Check ..... 280  
     Schritt 1: Teilnehmer auswählen ..... 280  
     Schritt 2: Die Feedbackgespräche vorbereiten ..... 281  
     Schritt 3: Die Feedbackgespräche führen..... 282  
 Den Entwicklungsprozess anstoßen..... 283  
     Mögliche Ergebnisse des Realitäts-Checks..... 283  
     Wenn Selbstbild und Fremdbild auseinanderfallen ..... 284  
     Rückmeldungen für die persönliche Entwicklungsstrategie nutzen..... 284  
     Persönliche Weiterentwicklung ..... 286  
 Online Feedback einholen – so geht’s mit Herz und Verstand ..... 286

**TEIL VI**

**DER TOP-TEN-TEIL..... 289**

**Kapitel 18**

**(Etwas mehr als) zehn häufige Feedbackfehler ..... 291**

Kein Feedback geben..... 291  
 Feedback als unnötig ansehen..... 292  
 Feedback aus Bequemlichkeit vermeiden ..... 292  
 Zu wenig positives Feedback geben ..... 292  
 Feedback als Wahrheit missverstehen ..... 293  
 Feedbackregeln als Machtinstrument begreifen..... 293  
 Das Gegenüber nicht zu Wort kommen lassen ..... 294  
 Feedback als Eintagsfliege ..... 294  
 Schwierige Feedbackgespräche nicht vorbereiten ..... 295  
 Das Feedback hinauszögern..... 295  
 Feedback auf die Leistungsbewertung einschränken ..... 296  
 Schnelle Veränderungen erwarten ..... 296

**Kapitel 19**

**Zehn Tipps zum Umgang mit negativem Feedback..... 297**

In der Höhle des Löwen ..... 298  
 Zehn Tipps zum Umgang mit negativem Feedback ..... 299

<b>Kapitel 20</b>	
<b>Zweimal zehn Fragen: Der Feedbacktest .....</b>	<b>301</b>
Quiz: das Feedbackwissen im Test .....	301
Lösungen.....	303
Quiz zum Online-Feedback .....	304
Lösungen.....	305
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>307</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>309</b>