

Auf einen Blick

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



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	9
Einführung	21
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
TEIL I	
GRUNDLAGEN ZUM FEEDBACK	27
Kapitel 1	
Die wahre Bedeutung von Feedback	29
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
Kapitel 2	
Das Grundprinzip von Feedback:	
Senden, Empfangen und Abgleichen	37
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
Kapitel 3	
Feedback geben und nehmen – die wichtigsten Regeln	51
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
TEIL II	
FEEDBACK »VON OBEN NACH UNTEN«:	
CHEF BEURTEILT MITARBEITER	77
Kapitel 4	
Situatives Feedbackmodell: Auf die Dosis kommt es an	79
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
Kapitel 5	
Zwischen Tür und Angel: das Kurzfeedback	89
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

Kapitel 8	
Die letzte Chance: Das Kritikgespräch	139
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
Kapitel 9	
Nichts geht mehr: Wann Feedback sinnlos ist	151
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
TEIL III	
FEEDBACK »VON UNTEN NACH OBEN«:	
MITARBEITER BEURTEILT CHEF	159
Kapitel 10	
Dem Chef Feedback geben	161
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

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