

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

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