

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

16 Inhaltsverzeichnis

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 Zeitverschwendungen 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	

18 Inhaltsverzeichnis

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

20 Inhaltsverzeichnis

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