
Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

Nützliches Feedback muss klar und wertschätzend sein – dann kommt es auch an!

- **Identitätsklarheit:** Machen Sie sich bewusst, „als wer“ Sie Feedback geben und nutzen Sie die Logischen Ebenen als Orientierung für sich und den Gesprächspartner.
- **Konstruktivismus:** Menschen sehen (immer) nur einen Teil der Wirklichkeit.
- **Differenzierung:** Unterscheiden Sie die Handlungen bzw. das Verhalten einer Person von deren (vermuteten) Absichten oder Urteilen zu „dem Menschen“ als Person.
- **Ressourcenorientiert:** Stärken Sie die Stärken und weisen Sie auf Potenziale hin, statt auf Fehlern und Schwächen herumzureiten.
- **Geisteshaltung:** Ihre Haltung sollte geprägt sein von Respekt und Wohlwollen dem Gesprächspartner gegenüber.
- **Menschenbild:** Was und wie denken Sie grundsätzlich über Menschen? Prüfen Sie, inwiefern dies zu klarem und wertschätzendem Feedback passt. Menschen wollen wirken – statt wirkungslos sein. Sehen Sie sich als Ermöglicher für dieses Wirken?
- **Achtsamkeit und Impulskontrolle** gehören zur Selbstführung: Gehen Sie innerlich zentriert in jedes Feedbackgespräch.
- **Gutes Feedback** ist spezifisch, zukunfts- und potenzialorientiert und offeriert Handlungsmöglichkeiten.
- Haltung drückt sich aus in Formulierung (**verbal**), Tonalität (**paraverbal**) und Körpersprache (**nonverbal**).
- **Regelmäßiges Mikrofeedback** ist besser als (halb-)jährliche und pro forma geführte Mitarbeitergespräche. Entkoppeln Sie beides, falls nötig.

- **Ort & Zeit** müssen passen – sowohl für Sie als auch Ihren Gesprächspartner.
- **Als Führungskraft sind Sie Vorbild** – auch, ob und inwiefern die Feedbackkultur im Unternehmen gelebt wird.

Literatur

- Andreas T (2015) Unveröffentlichtes Skript, Köln (www.tomandreas.de)
- Badura B, Ducki A, Schröder H et al (2011) Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit. Springer, Berlin
- Bauer J (2006) Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe, Hamburg
- Dilts R, De Lozier J, Bacon Dilts D (2013) NLP II – die neue Generation: Strukturen subjektiver Erfahrung – die Erforschung geht weiter. Junfermann, Paderborn
- Goetz D, Reinhardt E (2016) Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings. Springer Gabler, Heidelberg
- Gunther McGrath R (2014) Das Zeitalter der Empathie. In: Harvard Business Manager. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-brauchen-neuen-fuehrungsstil-a-987288-2.html>. Zugegriffen: 3. Aug. 2016
- Heubrock D (2010) Gedächtnispsychologische Grundlagen der Zeugenvernehmung. Kriminalistik 2(2010):88–94
- Hüther G (2011) Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher. Fischer, Frankfurt a. M.
- Kasten E (2011) Wenn das Gehirn sich auf einen Trip macht. In: Spektrum der Wissenschaft: Gehirn & Geist – Das Magazin für Psychologie und Hirnforschung, 11/2011 S 37–39. <http://www.spektrum.de/magazin/bilder-im-dunkeln/1124557>. Zugegriffen: 4. Aug. 2016
- Schulz Thun F von (1981) Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek
- Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt a. M.
- Stajkovic AD, Luthans F (2003) Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. Pers Psychol 56:155–194. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x
- Tödtmann C (2015) Gallup-Studie zu Mitarbeiter-Engagement: Die Meisten schieben nur Dienst nach Vorschrift – hinter ihrem Unternehmen stehen sie nicht. In: Management Blog der Wirtschaftswoche. <http://blog.wiwo.de/management/2015/03/11/gallup-studie-zu-mitarbeiter-engagement-die-meisten-schieben-nur-dienst-nach-vorschrift-hinter-ihrem-unternehmen-stehen-sie-nicht>. Zugegriffen: 4. Aug. 2016

Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (2011) *Menschliche Kommunikation*. Huber, Bern
Wells GL, Loftus E (2013) Eyewitness memory for people and events. In: Goldstein AM
(Hrsg) *Handbook of Psychology, Forensic Psychology*, Bd 11. Wiley, Hoboken, S 617–629