

---

**essentials**

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

---

Daniel Goetz · Eike Reinhardt

# Führung: Feedback auf Augenhöhe

Wie Sie Ihre Mitarbeiter  
erreichen und klare Ansagen  
mit Wertschätzung verbinden

 Springer Gabler

Daniel Goetz  
agateno – Beratung  
Training & Coaching  
Köln, Deutschland

Eike Reinhardt  
agateno – Beratung  
Training & Coaching  
Köln, Deutschland

ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-15730-2

DOI 10.1007/978-3-658-15731-9

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-15731-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Es gehört **zum guten Handwerkszeug einer Führungskraft**, aussagekräftiges und wirkungsvolles Feedback geben zu können.

**Feedback ist ein Werkzeug, um Resonanz im Unternehmen zu erzeugen.** Dabei ist es nicht nur ein nützliches Instrument für die persönliche Entwicklung, sondern v. a. auch für Wandel und Wachstum im Unternehmen. Kooperation braucht klare und regelmäßige Rückmeldungen. Zu gutem Feedback gehören sowohl eine wertschätzende Haltung als auch die Bereitschaft, zuzuhören und sich zu reflektieren.

Wir alle kennen das: Manchmal trifft uns ein Kommentar, eine Rückmeldung oder ein noch so wohlgemeintes Feedback. Wir fühlen uns verletzt, herabgesetzt, herausgefordert, zum Widerstand angeregt, ungerecht behandelt, hilflos oder manchmal sogar wie gelähmt. Wäre es nicht genial, wenn wir selbst die Kompetenz besäßen, uns auf das Verhalten oder die Äußerungen eines anderen zu beziehen – ohne bei diesem solche Empfindungen auszulösen? **Feedback geben, das klar und herzlich ist? Das geht!**

Haben Sie schon einmal Feedback erhalten, das Ihnen nicht geschmeckt hat? Das vielleicht anmaßend oder „von oben herab“ war? Oder Sie einfach nur im völlig falschen Moment erwischt hat? Häufig ist es weniger das, WAS der andere gesagt hat, sondern WIE er es gesagt hat. **Wenn Sie es besser machen wollen, finden Sie in diesem *essential* alle Grundlagen und Geheimnisse für Feedback auf Augenhöhe.**

**Führen im digitalen Zeitalter** und unter dem Einfluss der digitalen Transformation macht Feedback von „Mensch zu Mensch“ nicht obsolet, sondern umso kostbarer. Der individuelle Austausch und die persönliche Bindung bleiben wichtig. Und dazu ist Feedback eine Möglichkeit. Gleichzeitig muss es neue Formen von Kontakt geben, z. B. durch regelmäßige „Meetings“ am Telefon. Führen ohne Präsenz braucht umso mehr den regelmäßigen Austausch.

Die aufgrund des demografischen Wandels „wertvolle“ (weil rare) Generation Y hat ein ausgeprägtes Bedürfnis (und eine Erwartungshaltung) nach aussagekräftigem und v. a. **empathischem Feedback**. Gerade „Digital Natives“ suchen wertschätzende Führung.

- ▶ **Für Leserinnen und Leser:** Aus Gründen der Gewohnheit und leichteren Lesbarkeit verwenden wir vor allem die maskuline Flexion von Begriffen („der Vorgesetzte“). Angesprochen fühlen sollen sich natürlich männliche wie weibliche Menschen. Wir bitten diesbezüglich um Nachsicht und Sie, liebe Leserin, dies jeweils wohlwollend mitzudenken.

Köln, Deutschland

Daniel Goetz  
Eike Reinhardt

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorteile von Feedback und Resonanz im Unternehmen</b>	1
1.1	Was ist Feedback – was nicht?	1
1.1.1	Gutes Feedback: klar und wertschätzend	2
1.1.2	Feedback von anderen Aussagen differenzieren	3
1.1.3	Lob ist süßes Gift	7
1.1.4	Anerkennung auf Augenhöhe	8
1.2	Welchen Nutzen stiftet Feedback?	9
<b>2</b>	<b>Das 1×1 des Feedbacks: Grundlagen + Modelle</b>	13
2.1	Gut zu wissen: Nützliche Modelle zum Feedback	13
2.1.1	Alles nur konstruiert – Perspektiven auf die Welt	13
2.1.2	Kommunikationsmodelle: Die vier Seiten einer Nachricht – und das Wesen der Kommunikation	14
2.1.3	Johari-Fenster: Der Blick aus dem Fenster weitet den Horizont	16
2.1.4	Logische Ebenen: Feedback braucht Klarheit!	18
2.1.5	Systemische Perspektive	20
2.2	Persönliche Voraussetzungen	21
2.2.1	Die Haltung macht den Unterschied	21
2.2.2	Der Moment davor: achtsam Feedback geben	23
2.2.3	Feedback braucht Wahrnehmungskompetenz	24
2.3	Organisationale Voraussetzungen: Feedbackkultur	24
<b>3</b>	<b>So geht's nicht: Fehler beim Feedback vermeiden</b>	27
3.1	Keine Giftpillen füttern	27
3.1.1	Bitte nicht psychologisieren!	27
3.1.2	Keine Feedback-Sandwiches schmieren	28

3.1.3	Gefühle nicht unbeherrscht äußern . . . . .	28
3.1.4	Niemals Generalisierungen oder Unterstellungen formulieren . . . . .	29
3.2	Übung: Falsches Feedback verbessern. . . . .	30
<b>4</b>	<b>So geht's gut: Wirkungsvolles Feedback, das ankommt . . . . .</b>	<b>31</b>
4.1	Merkmale von gutem Feedback. . . . .	31
4.2	Tipps für erfolgreiches Feedback. . . . .	33
4.2.1	Mehrwert von Feedback für den Empfänger . . . . .	33
4.2.2	Lernen für die Zukunft: Zukunftsorientierung von Feedback . . . . .	34
4.2.3	Ein gutes Ende finden: Resonanz und Nachhaltigkeit . . . . .	34
4.2.4	Tipps für „negatives“ Feedback . . . . .	35
4.3	Verbale Aspekte: Gute Worte und Formulierungen . . . . .	37
4.4	Paraverbale Aspekte: So können Sie es sagen . . . . .	40
4.5	Nonverbale Aspekte: Über Körpersprache Haltung verkörpern . . . . .	41
4.6	Den richtigen Moment in Raum und Zeit finden . . . . .	43
4.6.1	Takt & Timing: Den richtigen Zeitpunkt wählen und einen Rhythmus finden . . . . .	43
4.6.2	Den Raum nutzen. . . . .	45
4.7	Checkliste für Ihr nächstes Feedback. . . . .	46
<b>5</b>	<b>Vorbild sein: Gut Feedback nehmen . . . . .</b>	<b>47</b>
5.1	Eine offene Haltung signalisieren . . . . .	47
5.2	Nützliche Formulierungen . . . . .	48
	<b>Literatur. . . . .</b>	<b>53</b>