

---

## 2.1 Gut zu wissen: Nützliche Modelle zum Feedback

Kluges Wissen über Kommunikation füllt ganze Bibliotheken. Hier wollen wir an die nützlichsten Modelle für erfolgreiches Feedbackgeben erinnern.

### 2.1.1 Alles nur konstruiert – Perspektiven auf die Welt

Subjektive Realitäten bestimmen unser Leben. Wir leben in einer Welt der individuell verzerrten Wirklichkeiten: Augenzeugen schwören, die Wahrheit zu sagen – und liegen dabei doch objektiv häufig völlig falsch (Heubrock 2010; Wells und Loftus 2013). Doch nicht nur die Forensik weiß davon ein Lied zu singen. Filme wie „Matrix“ oder auch „Inception“ treiben das Spiel mit der konstruierten Wirklichkeit auf die Spitze – oder versinnbildlichen sie es nur? Die Denkrichtung des Konstruktivismus postuliert, dass wir sinnvollerweise keine Aussage über „die Wirklichkeit“ machen sollten. Und doch tun wir alle es täglich. Wir sprechen über unsere „Wahrheit“ – und sind i. d. R. irrigerweise der Annahme, genau diese würde auch für alle anderen gelten.

Es ist vor diesem Hintergrund an sich schon ein Wunder, dass sich zwei Menschen miteinander verständigen können. **Feedback ist ein Instrument, das bei achtsamem Einsatz den Austausch über unterschiedliche Perspektiven ermöglicht.** Auf diese Weise nähern wir uns zumindest einer hinreichend „gemeinsam geteilten Gegenwart“ (Tom Andreas 2015) an.

- **Tipp** Bevor Sie Feedback geben, machen Sie sich immer wieder aufs Neue bewusst: Jeder Mensch (auch Ihr Gesprächspartner) hat seine – für ihn absolut reale – Wirklichkeit. Und selbst Ihre eigene Wirklichkeit – mit all Ihren Wahrnehmungen, Bewertungen, Werten und Überzeugungen – ist „nur“ eine mögliche Sicht auf die Welt.

### 2.1.2 Kommunikationsmodelle: Die vier Seiten einer Nachricht – und das Wesen der Kommunikation

Zwei sich ergänzende Kommunikationsmodelle erleichtern es, sich Feedback mit der angemessenen Haltung zu nähern.

#### Die vier Seiten einer Nachricht – das Modell nach Schulz von Thun

Friedemann Schulz von Thun (1981) identifiziert in seinem „Kommunikationsquadrat“ vier Aspekte einer Nachricht:

- **Sachinhalt:** Worüber informiere ich? (Zahlen, Daten, Fakten, ...)
- **Selbstoffenbarung:** Was gebe ich von mir preis? (Werte, Grundhaltungen, Bedürfnisse, Gefühle, ...)
- **Beziehung:** Was halte ich vom anderen? Wie stehe ich zu ihm? (ausgedrückt in Formulierung, Tonfall, Mimik, Gestik, ...)
- **Appell:** Was möchte ich beim anderen erreichen? (Wunsch, Ratschlag, Anweisung, ...)

Eine Botschaft wird dabei vom Sender mit seinen vier „Schnäbeln“ (Schulz von Thun) codiert – und nach Übermittlung vom Empfänger mit dessen vier „Ohren“ decodiert. Dabei kann es leicht zu Missverständnissen und in der Folge zu zwischenmenschlichen Problemen kommen. Die obigen Aspekte können bewusst oder unbewusst sowie explizit oder implizit kommuniziert werden. Sender und Empfänger sind dabei gleichermaßen für die Qualität der Kommunikation verantwortlich.

#### Beispiel

Illustration von Missverständnissen in der Kommunikation (nach Schulz von Thun): Ein Ehepaar sitzt beim gemeinsamen Abendessen. Der Mann sieht Kapern in der Soße und fragt: „Was ist das Grüne in der Soße?“ – Die Frau antwortet gereizt: „Mein Gott, wenn es dir hier nicht schmeckt, kannst du ja woanders essen gehen!“ Tab. 2.1 zeigt die Aufschlüsselung in die vier genannten Aspekte.

**Tab. 2.1** Vier Seiten einer Nachricht

Ebene	Ehemann meint zu sagen ...	Ehefrau meint zu hören ...
Sachinhalt	<i>Da ist was Grünes.</i>	<i>Da ist was Grünes.</i>
Selbstoffenbarung	<i>Ich weiß nicht, was es ist.</i>	<i>Mir schmeckt das nicht.</i>
Beziehung	<i>Du wirst es wissen.</i>	<i>Du bist eine miserable Köchin!</i>
Appell	<i>Sag mir, was es ist.</i>	<i>Lass nächstes Mal das Grüne weg!</i>

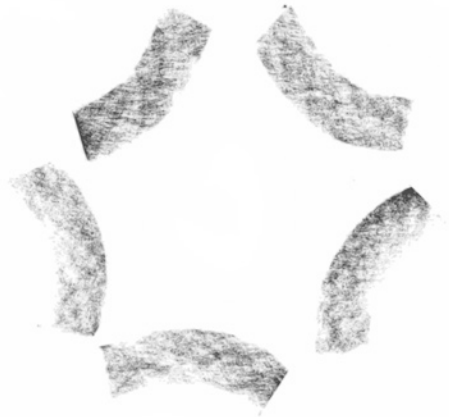
► **Tipp** Machen Sie sich bewusst, dass auch jede noch so gut gemeinte oder scheinbar „neutral und sachlich“ vorgetragene Äußerung (verbal oder nonverbal) missverstanden werden kann.

In der Kommunikation gibt es keine Garantien und Sicherheiten. Aber Sie können viel dafür tun, dass Ihr Feedback „richtig“ ankommt.

**Die indigene Vorstellung eines Wesens der Kommunikation**

Indigene Kulturen, bei denen die Autoren selbst geforscht haben, nutzen ein organisches Verständnis von Kommunikation. Statt der technischen Metapher eines definierten Senders und Empfängers verstehen manche indigene Kulturen **Kommunikation als lebendiges Wesen**, das genährt werden will. Jedes Gespräch ist ein gemeinsamer Austauschprozess – kein aktives Senden und passives Empfangen von Botschaften. Menschen kommen in diesem Sinne nicht als klar abgrenzbare Identitäten zueinander, sondern in der Form von „Erfahrungswolken“, zwischen denen etwas Neues entsteht (Abb. 2.1).

**Abb. 2.1** Das Wesen der Kommunikation



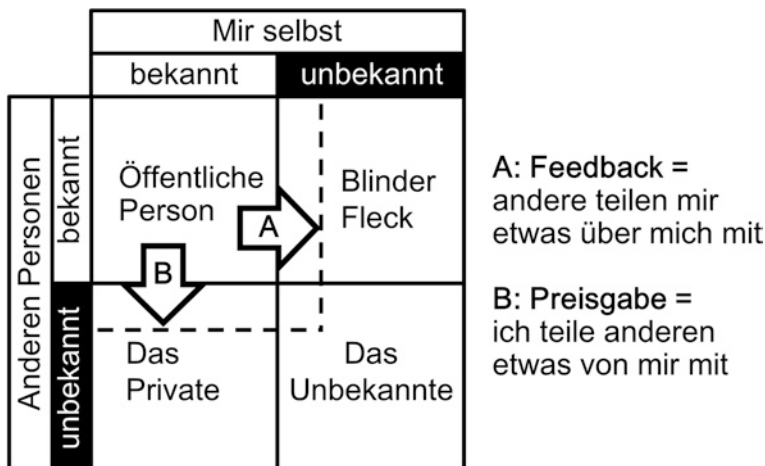
Die grundlegende Metapher, die wir für Kommunikation verwenden, beeinflusst, wie wir Kommunikation erleben. Indigene (nicht-technologische) Kulturen begreifen Kommunikation in biologischen Abläufen und lassen ihre Auffassung von einer umfassenden „Beseeltheit“ der Natur einfließen. Entsprechend „lebendig“ ist auch ihr Verständnis von Kommunikation.

- **Tipp** Nutzen Sie diese organischere Metapher, wenn Sie kommunizieren – gerade auch in Feedbackgesprächen. So gelingt es Ihnen vielleicht noch leichter, sich dem Gesprächspartner mit der richtigen Haltung zu nähern.

Weitere Informationen zur Anwendung des Wesens der Kommunikation im Business-Alltag bei Goetz und Reinhardt (2016).

### 2.1.3 Johari-Fenster: Der Blick aus dem Fenster weitet den Horizont

Ein einfaches Modell macht den Nutzen von Feedback verständlich: das sogenannte Johari-Fenster (Abb. 2.2). Es verdeutlicht den Unterschied zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Tab. 2.2 schlüsselt die vier Bereiche auf, denen Informationen zu einer Person zugeordnet werden.



**Abb. 2.2** Johari-Fenster

**Tab. 2.2** Johari-Fenster

Bereich	Beispiel
<b>Der öffentliche Bereich:</b> Dies sind Informationen, die sowohl der jeweiligen Person als auch deren Umfeld bekannt sind.	Die Person hält regelmäßig und souverän Vorträge und Reden. Sie zählt diese Kompetenz zu ihren Stärken und auch das Umfeld nimmt dies so wahr.
<b>Der private Bereich:</b> Informationen in diesem Bereich sind das Geheimnis der Person und nur ihr selbst bekannt (bzw. anderen Personen, die zu diesem Vertrauensbereich Zugang haben).	Die Person ist trotz der nach außen hin sichtbaren Souveränität innerlich sehr nervös vor Auftritten.
<b>Der blinde Fleck:</b> Dieser Bereich ist nur für die anderen sichtbar. Man könnte hier vom Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sprechen. In diesem Bereich wird gut formuliertes und vermitteltes Feedback zur wertvollen Erkenntnisquelle. Hier erfährt die Person etwas über sich, das ihr vorher nicht bekannt oder bewusst war.	Das Umfeld spiegelt der Person, dass gerade zu Beginn eines Auftritts die Mimik der Person arrogant wirkt.
<b>Der unbekannte Bereich:</b> Über diesen Bereich weiß weder die Person noch ihr Umfeld etwas. Durch Annahme von Feedback und die Preisgabe von Privatem verkleinert sich dieser Bereich, sofern die dafür notwendige Vertrauensbasis existiert.	Durch die Preisgabe des Geheimnisses der heimlichen Nervosität sowie die Mitteilung über die Wirkung als arrogant, kann es zu einem gemeinsamen Verständnis kommen, bei dem die Person sich erlaubt, die Nervosität zu zeigen und das Umfeld die vermeintlich arrogante Mimik besser zu deuten weiß.

Auch wenn im Beispiel zum blinden Fleck (s. Tabelle) die sinnesspezifische Spezifizierung fehlt, kann eine Aussage wie: „*Ich habe Sie als arrogant erlebt.*“ oder „*Sie kamen für mich arrogant rüber.*“ eine wertvolle Information für die angesprochene Person beinhalten. Das Beispiel zeigt jedoch, dass es eine solide Vertrauensbasis braucht, um ein Feedback auf dieser persönlichen Ebene geben zu können. Die wichtigste Voraussetzung für Feedback ist, dass die Haltung stimmt. Die besten Techniken bekommen einen schalen Beigeschmack, wenn der Feedbackgeber es nicht glaubhaft wohlwollend mit dem Feedbacknehmer meint.

### Beispiel aus der Praxis

Stellen Sie sich dazu eine Person vor, die sich selbst als hervorragenden Kundenberater einschätzt. Im blinden Fleck könnten die Kollegen oder auch der Vorgesetzte mitteilen, dass es hinter vorgehaltener Hand bereits eine Reihe von Beschwerden seitens der Kunden gab. Das Feedback könnte dann nach der gemeinsamen Klärung der Fakten (Kundenbeschwerden) folgendermaßen formuliert sein [Anmerkungen in eckigen Klammern]: *„Ich als Vertriebsleiter bin über die doch recht hohe Zahl an Beschwerden besorgt. [Selbstaussage aus der Ich-Perspektive] Wenn ich Ihnen aus meiner Perspektive dazu ein Feedback geben darf ...? [Einladung zum Feedbackgeben abwarten] Ich schätze Ihr Engagement bei der Arbeit sehr. Mir ist jedoch schon mehrfach aufgefallen, dass Sie den Kunden – und übrigens auch Ihren Kollegen – häufiger mal ins Wort fallen und diese dann auch kaum noch zu Wort kommen lassen. [sinnesspezifische Beobachtung] Ist es für Sie vorstellbar, bei den nächsten Gesprächen besonders darauf zu achten, dem anderen das Wort zu lassen und Ihren Gesprächsanteil bewusst zu senken?“* Dem Vertriebsleiter steht es frei, neben diesen Feedbacks auch eine klare Erwartungshaltung zu formulieren: *„Ich erwarte, dass sich die Anzahl der Beschwerden im kommenden Quartal deutlich verringert. Abgemacht?“*

## 2.1.4 Logische Ebenen: Feedback braucht Klarheit!

Rückmeldungen werden falsch verstanden, wenn diese nicht klar sind. Die Unklarheiten lauern dabei auf unterschiedlichen Ebenen. Besonders wichtig ist die Klarheit auf der Ebene der beruflichen Identität: Als Vorgesetzter können Sie unterschiedliche Perspektiven differenzieren und äußern:

- Beurteilung der Leistung des anderen
- Entscheidungen des Unternehmens vermitteln – als „Amtsträger“ und Repräsentant des Systems (Anknüpfung an Aspekte aus Ebene 6)
- Persönliches Interesse am Wohlergehen des anderen bzw. Beratung/„Coaching“

### Feedback anhand der Logischen Ebenen strukturieren

Nutzen Sie die Logischen Ebenen (Abb. 2.3 von Robert Dilts, 2013; ausführliche Erläuterungen auch bei Goetz und Reinhardt 2016), um sich auf das Gespräch vorzubereiten, Ihr Feedback zu strukturieren und so dem anderen Orientierung zu geben. Verstehen Sie die Fragen (Tab. 2.3) nicht als formale Checkliste, sondern als gedankliche Richtschnur. Schauen Sie sich auch die Beispiele für jede Ebene auf der Infoseite zum Buch an: [www.agateno.com/feedback](http://www.agateno.com/feedback)

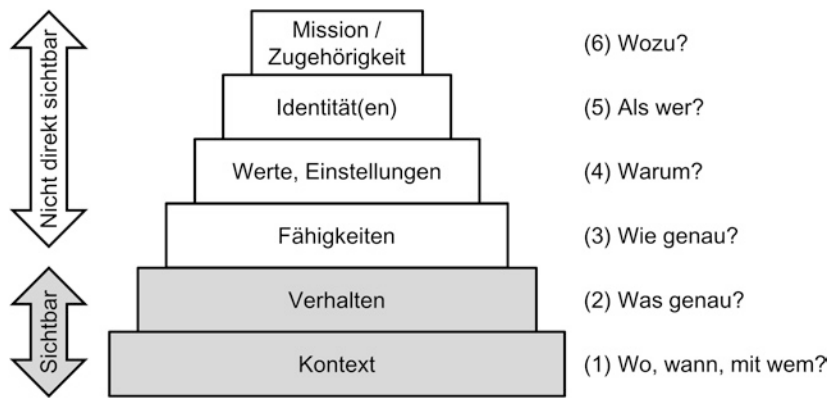


Abb. 2.3 Logische Ebenen (nach Robert Dilts)

Tab. 2.3 Die Logischen Ebenen (nach Robert Dilts) im Feedback

Ebene + zugehörige Kernfrage	Selbstbezug Feedbackgeber	Bezogen auf den Feedbacknehmer
1) Kontext Wo, wann, mit wem?	Wann und wo findet das Feedback statt?	Auf welche Fakten stütze ich mein Feedback? Um welchen Zeitraum oder welche Ereignisse genau geht es?
2) Verhalten Was genau?	Was möchte ich tun und sagen?	Auf welches konkrete Verhalten beziehe ich mich? Auf was genau bezieht sich mein Feedback? Was genau hat mich gestört bzw. möchte ich anmerken?
3) Fähigkeiten Wie genau?	Auf welche meiner Fähigkeiten möchte ich mich stützen bzw. besinnen (während ich das Feedback gebe)?	Was schließe ich aus meinen Beobachtungen bezogen auf die Fähigkeiten und Kompetenzen des Feedbacknehmers? – Machen Sie sich bewusst, dass Sie dessen Fähigkeiten <b>nicht direkt</b> sehen können, sondern diese aus seinem Verhalten nur ableiten.
4) Werte, Einstellungen, Vorannahmen Warum?	Was ist mir wichtig daran, jetzt Feedback zu geben? Was möchte ich sicherstellen? Wie denke ich grundsätzlich über Mitarbeiter? Wie speziell über diesen?	Vorsicht – dünnes Eis! Halten Sie sich zurück mit Vermutungen über die Werte des anderen. Reflektieren Sie Ihre eigene Position, um mit größerer Klarheit sprechen zu können.

(Fortsetzung)

**Tab. 2.3** (Fortsetzung)

Ebene + zugehörige Kernfrage	Selbstbezug Feedbackgeber	Bezogen auf den Feedbacknehmer
5) Identität Als wer?	Aus welcher Position bzw. Identität heraus gebe ich das Feedback? – <b>Machen Sie dies in Ihrer Formulierung deutlich, damit es keine Verwechslung auf dieser Ebene gibt.</b> Nutzen Sie ggf. die Gelegenheit, zwischen persönlicher und professioneller Perspektive zu differenzieren.	Als wen spreche ich den anderen an? An welche (berufliche) Identität möchte ich ihn erinnern?
6) Mission, Zugehörigkeit Wozu?	<b>Höherer Zweck:</b> Was ist der eigentliche Zweck des Gesprächs – der tiefere Nutzen hinter dem (oberflächlichen) Anlass? Um was geht es mir eigentlich? Um was geht es aus Sicht des Systems – also des Unternehmens bzw. der Organisation? Welchem Zweck dient dieses Gespräch aus Sicht des Systems? <b>Gemeinsame Mission:</b> Welche gemeinsame Mission verbindet uns? Was wollen wir gemeinsam im Unternehmen/ in diesem Projekt erreichen? Wozu fühlen wir uns beide zugehörig?	

### 2.1.5 Systemische Perspektive

Die systemische Perspektive berücksichtigt die Komplexität der erlebten Realität. Sie löst sich vom individuellen Standpunkt und betrachtet das gesamte eingebundene System mit Abstand aus der Meta-Perspektive. Auf diese Weise wird nicht nur die Perspektive des Gesprächspartners deutlicher, sondern v. a. auch die Beziehungen (z. B. Abhängigkeiten), mit denen dieser im System eingebunden ist. Auch die eigene Perspektive (als Feedbackgeber) wird quasi „von oben“ betrachtet.



### Nützliche Dimensionen zu Inhalt und Art und Weise des Feedbacks

- **Meta-Perspektive:** Nehmen Sie das System (oder die Systeme) wahr, in dem Sie und Ihr Gesprächspartner arbeiten. Untersuchen Sie alle Abhängigkeiten und Wechselwirkungen (Interdependenzen) – auch die der eigenen Handlungen!
- **Eigene Position im System:** Beachten Sie die Wirkung der eigenen Position „als Vorgesetzter“ im System. Sie und Ihr Wort (oder auch Ihre Körpersprache) haben eine andere Wirkung als wenn Sie (lediglich) „Kollege“ wären.
- **Personell:** Welche Beziehungen existieren im System – für den Gesprächspartner, aber auch für Sie? Wer muss/sollte gefragt oder eingebunden werden? Wer sitzt gedanklich bei einem Gespräch noch „mit am Tisch“? Welche Auswirkungen auf oder Einflüsse durch andere Personen muss Ihr Gesprächspartner – oder auch Sie – berücksichtigen? – Dies können auch angrenzende Systeme sein, wie z. B. familiäre: Arbeitsleistung oder Mobilitätsbereitschaft können von Lebenspartnern, Krankheitsfällen o. ä. beeinflusst sein!
- **Zeitlich:** Welche kurzfristigen und v. a. langfristigen Auswirkungen hat das eigene Handeln? Wie wird der Feedbacknehmer vermutlich zukünftig reagieren, wenn Sie – auf diese Weise – Feedback geben?

---

## 2.2 Persönliche Voraussetzungen

### 2.2.1 Die Haltung macht den Unterschied

Feedback sollte so formuliert sein, dass es für den Feedbacknehmer leicht „zu schlucken“ ist. Und das hat vielfach mehr mit der Darreichung des Feedbacks zu tun, als mit dessen Inhalt. Gerade wenn der Inhalt vielleicht bitter ist, kommt es auf die angemessene „Portionierung“ an. Dies gilt in gleicher Weise für soziales wie auch Leistungsfeedback. Wer als Führungskraft (oder auch Kollege) mit der Leistung seines Mitarbeiters nicht zufrieden ist, sollte dies offen kommunizieren. Doch gerade kritische Rückmeldungen müssen „ankommen“ – und nicht in Abwehrhaltungen münden. Souveräne Rückmeldungen gelingen leichter, wenn

man sich der eigenen professionellen Identität bewusst ist und aus einer kongruenten Haltung heraus spricht.

### Geisteshaltung

Feedback lebt davon, dass es Ausdruck einer wohlwollenden Haltung gegenüber dem Feedbacknehmer ist.

- **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.
- **Menschenbild:** Menschen wollen wirken – und haben Angst davor, wirkungslos zu sein. Sehen Sie in Feedback eine Möglichkeit, dem anderen die Wirksamkeit seines Handelns und Verhaltens bewusst zu machen.

### Rückmeldungen mit Herz und Verstand

Nehmen Sie sich also bewusst vor, bereits mit einer anderen inneren Haltung in ein Gespräch zu gehen – gerade dann, wenn es vermutlich herausfordernd wird. Das braucht Mut und eine bewusste Entscheidung (Abb. 2.4).

- **Tipp** Bevor Sie in das Gespräch gehen, sagen Sie sich innerlich, aber an den Gesprächspartner gerichtet: *„Ich halte dein Herz. Und ich spreche meine Gedanken klar und frei aus.“*

**Abb. 2.4** Rückmeldungen mit Herz und Verstand – „Ich halte Dein Herz.“



### 2.2.2 Der Moment davor: achtsam Feedback geben

Innere Präsenz gehört zur professionellen Kompetenz jeder Führungskraft – gerade beim Thema Feedback. Das Bewusstsein ist im Alltag fast immer in der Vergangenheit (Erinnerungen) oder in der Zukunft (Pläne, Wünsche, Hoffnungen) unterwegs. Oder der Geist stellt Vermutungen darüber an, was im Kopf des anderen vorgeht. Die folgende Übung hilft Ihnen, sich innerlich zu zentrieren und achtsam zu sein. Sie eignet sich auch gut für den Moment, bevor Sie Feedback geben wollen.

#### Übung: Einfache Basispräsenz

Diese Übung ist eine einfache, alltagstaugliche Methode, um sich zu erden und präsent zu sein. Sie können diese Übung auch zwischendurch (im Büro, vor Meetings, im Flugzeug etc.) zum Entspannen einsetzen.

1. Sitzen oder stehen Sie bewusst. Nehmen Sie bewusst wahr, wie Sie gerade sitzen oder stehen. Nehmen Sie Ihre Füße wahr, wie sie den Boden berühren.
2. Nehmen Sie nun auch bewusst Ihren Atem wahr, wie er – ganz natürlich und leicht (ohne Anstrengung) in Ihren Körper fließt – und wieder hinaus. Lassen Sie Ihren Atem bewusst tief hinunter strömen bis unter den Bauchnabel (ohne Anstrengung).
3. Erlauben Sie sich die Vorstellung, ein Lichtstrahl würde entlang Ihrer Wirbelsäule durch Ihren Körper scheinen. Richten Sie sich sanft entlang dieses Lichtstrahls aus.

► **Tipp** Noch kürzer geht es mit der folgenden kurzen Erinnerung an die innere Mitte: Sitzen oder stehen Sie bewusst. Nehmen Sie bewusst Ihren Atem wahr. Sagen Sie sich innerlich: „**Ich bin. – Jetzt. – Hier.**“ und spüren Sie dabei Ihrer inneren Resonanz nach.

Weitere nützliche Anregungen zur achtsamen Selbstführung finden sich im Ratgeber von Goetz und Reinhardt (2016). Auf der begleitenden Webseite zum Buch ([www.auf-dem-pfad.com](http://www.auf-dem-pfad.com)) finden Sie eine Audiodatei mit einer ausführlicheren, gesprochenen Anleitung zur obigen Übung. Dies erleichtert Ihnen gerade zu Beginn, sich auf den inneren Gedankengang einzulassen.

### 2.2.3 Feedback braucht Wahrnehmungskompetenz

Damit Feedback einen Mehrwert für den Empfänger schafft, sollte es spezifisch sein. Gerade für soziales Feedback (vgl. Abschn. 1.1.2) gilt: Je konkreter das Verhalten beschrieben wird, auf das sich das Feedback bezieht, desto nützlicher ist es für den Empfänger – und desto wahrscheinlicher ist auch eine gewünschte Verhaltensänderung. Die Kernfrage lautet dabei immer: **Worauf genau bezieht sich Ihr Feedback?** Für soziales Feedback sind dabei mindestens folgende Aspekte relevant:

- **Verhalten:** Was an beobachtbarem Verhalten (absichtsvoll oder auch unbewusst) ist für Ihre Rückmeldung relevant? Woran machen Sie Ihr Feedback fest?
- **Sprache:** 1) **Verbale Aspekte:** Welche Worte oder Formulierungen nutzt der Feedbacknehmer? 2) **Paraverbale Aspekte** (siehe Abschn. 4.4): Auf welche Tonalität der Aussagen beziehen Sie sich in Ihrem Feedback?
- **Körpersprache:** Welche Gestik, Mimik oder anderen körpersprachlichen Aspekte sind relevant?
- **Beziehungen:** Wie bezieht sich der Feedbacknehmer (aus Ihrer Sicht!) auf Sie oder andere Gesprächspartner? Häufig ist nicht das Verhalten allein relevant, sondern das Verhalten **bezogen auf das Verhalten anderer Personen**. „Als das passierte, reagierten Sie folgendermaßen: ...“

**Vermeiden Sie hingegen Generalisierungen** im Stile: „Immer wenn ..., machen Sie ...“ – Solche absoluten Verallgemeinerungen sind sehr häufig unzutreffend und bewirken Widerstände und eine innere Abwehr- oder Rechtfertigungshaltung beim Feedbacknehmer.

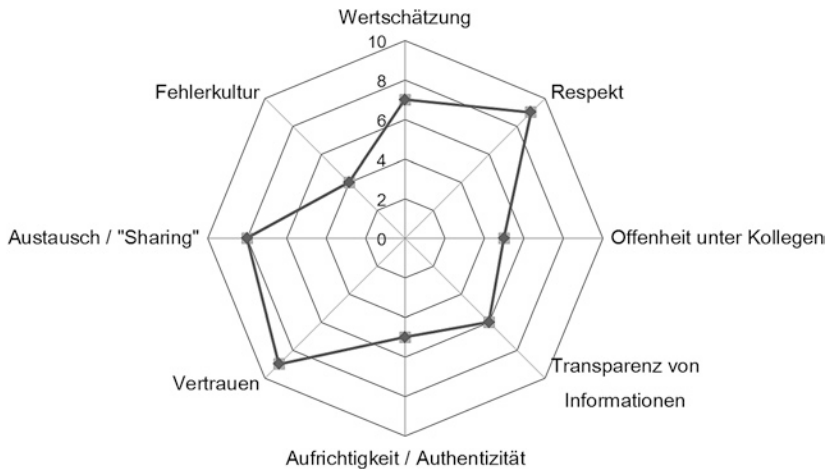
---

## 2.3 Organisationale Voraussetzungen: Feedbackkultur

Ihr Feedback findet nicht im Vakuum statt, sondern im Resonanzraum des Unternehmens. Welche Feedbackkultur herrscht im Unternehmen? Auf welchen Nährboden fällt Ihr Feedback? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Wie mit Kritik? Wie stark sind begünstigende Faktoren für eine lebendige Feedbackkultur ausgeprägt?

### In welchem Resonanzraum findet Feedback statt?

Sie können sich diesen Resonanzraum versinnbildlichen, indem Sie die Positivfaktoren auf einer Skala (im Beispiel Abb. 2.5: 10er-Skala) bezogen auf Ihr Unternehmen bewerten und auf einem „Spinnennetz“ abtragen. So ergibt sich ein



**Abb. 2.5** Resonanzraum für Feedback im Unternehmen

mehr oder weniger großer Rahmen, der als Raum für Resonanz verstanden werden kann: je größer der Rahmen, desto mehr Raum für lebendiges Feedback existiert bereits.

Die hier gewählten Dimensionen sind keinesfalls vollständig und eine 10er-Skala kann nicht die gelebte Wirklichkeit im Unternehmen abbilden. Die Darstellung eignet sich jedoch als erste Orientierung.

Nutzen Sie dies, um Ihr eigenes Feedback an die bestehende Kultur im Unternehmen anzupassen. Wer z. B. mit zu viel ungewohnter Offenheit Feedback gibt, kann beim Kollegen oder Mitarbeiter anfangs auf Unverständnis stoßen. Gleichzeitig können Sie natürlich bewusst die Entscheidung treffen, den Rahmen zu überschreiten und so den Raum für Feedback zu weiten – nur Mut!

Führung: Feedback auf Augenhöhe

Wie Sie Ihre Mitarbeiter erreichen und klare Ansagen  
mit Wertschätzung verbinden

Goetz, D.; Reinhardt, E.

2017, VIII, 54 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15730-2