

TANJA FÖHR

# Pick-up Feedback für Führungskräfte

**Wissen und Methoden für eine eigenverantwortliche  
Feedback- und Lernkultur**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Leadership kompakt

# AUFBAU vom BUCH

BASICS  
FEEDBACK  
als  
FÜHRUNGSTOOL

WARUM WIR  
FEEDBACK NEU  
DENKEN  
SOLLTEN

Die 5  
ARTEN des  
PICK-UP  
FEEDBACKS

METHODEN  
+  
TIPPS

UPGRADE  
WISSENSWERTES  
RUND UM  
FEEDBACK



# Inhaltsverzeichnis

Wir müssen Feedback anders denken .....	7	Kommentarkarten fürs Porträt-Board: Kudos-Board .....	44
<b>1. Basics: Feedback als Führungstool</b>		Im Team Erfolgsgeschichten aufdecken: Wertschätzendes Interview .....	46
„Das hat mir jetzt wirklich geholfen“-Feedback .....	13	Was sollte die Feedback-Holende tun?: Pick-up Wertschätzung .....	48
Negatives Feedback: Lassen Sie es! .....	17		
Was ist also zu tun? Pick-up Feedback nutzen .....	23		
<b>2. Die 5 Arten des Pick-up Feedbacks</b>		<b>Ratschlag-Methoden</b>	
Welche Feedback-Arten Ihnen weiterhelfen können.....	29	Ratschläge .....	51
<b>Training on the Job</b> .....	33	Ratschlag Einzelner einholen: Vieraugengespräche .....	52
<b>Wertschätzungs-Methoden</b>		Schnell Impulse einsammeln: Speed-Ratschlag .....	54
Wertschätzung.....	35	Meinung holen und geben: Kritisches Feedback.....	56
Blaupause für Wertschätzungsgespräche aller Art: EPI-Feedback .....	36	Ratschläge vom Team: Blumensträuße von vielen .....	58
Wertschätzung im Team: Wertschätzungs-Dusche.....	38	Feedback zu Potenzialen: Feedforward .....	60
Wertschätzungsmitteilungen am Board: Kanban-Board + W .....	40	Was sollte die Feedback-Holende tun?: Gute Grundlagen für Pick-up Ratschlag .....	62
Rückblick mit Wertschätzung: Retrospektive.....	42		

## Coaching-Methoden

Coaching .....	65
Leitfaden für coachendes Feedback: Das Grow-Modell .....	68
Sechs Fragen zur Bewusstwerdung: Stilles Coaching .....	72
Coachendes Interview mit positivem Fokus: Feedforward-Coaching .....	74
Eine Zielvorstellung als Ausgangspunkt: Wunderfrage .....	76
Coaching per App: Coaching-Kata .....	78
Begleitung mit Ratschlag und Wertschätzung: Shadowing + Coaching .....	82
Was sollte ein Coachee tun?: Gute Grundlagen für Pick-up Coaching .....	84

## Evaluations-Methoden

Evaluation .....	87
Zielorientiertes Feedback: OKR-Methode .....	88
Regelmäßige Performance-Feedbacks: Check-ins .....	92

Feedback für die Führungskraft am Board: FF-Kanban .....	94
„Wie geht es mir?“ „Wie geht es meinem Team?“: Evaluations-Tacho .....	98
Was sollte die Feedback-Holende tun?: Gute Grundlagen für die Pick-up Evaluation .....	101
Feedback-Methoden digital einsetzen .....	103

## 3. Upgrade: Wie wirkt Feedback?

„Rationalität ist ein Mythos“ .....	107
Fördernde Rahmenbedingungen schaffen .....	115
Formen des Lernens .....	117
Eine neue Feedback-Kultur beginnen .....	121
Quellen und Literatur .....	125
Information zu den Download-Ressourcen .....	9



ICH WARTET NICHT,  
ICH HOLE  
MIR *mein*  
FEEDBACK  
*zum Besserwerden*

## Wir müssen Feedback anders denken

Viele Bücher, Beiträge und Erklärfilme legen ihren Schwerpunkt auf das Geben von Feedback. Der Feedback-Nehmende\* wird dann insofern berücksichtigt, dass er das Feedback als Chance für die berufliche und persönliche Entwicklung sehen soll. Und obwohl dieser alte Ansatz *„So gebe ich richtig Feedback. Nutze Ich-Botschaften und Wertschätzung“* meines Erachtens nicht besonders erfolgreich ist, hält man daran fest. Dann wird Feedback gegeben, das zwar die Form erfüllt, aber kaum konstruktiven Effekt hat.

In diesem Buch erkläre ich deswegen, wie Sie Feedback über Floskeln hinaus wirksam und lernförderlich gestalten und vor allem möchte ich Ihnen einen neuen Weg nahebringen: Drehen Sie Feedback um! **„Man holt sich Feedback!“** Warum?

- ▶ Wir sind selber für unsere berufliche und persönliche Entwicklung verantwortlich. Niemand sonst.

Und wenn Sie dem so zustimmen, dann ergeben sich daraus weitere folgende Aussagen:

- ▶ Sie entscheiden (in den allermeisten Fällen), was Sie lernen wollen und wann.
- ▶ Wenn Sie dafür Feedback brauchen, dann holen Sie es sich.
- ▶ Sie entscheiden, von wem Sie Feedback bekommen wollen.
- ▶ Sie entscheiden, wann Sie Feedback brauchen.
- ▶ Sie entscheiden, welche Art von Feedback Sie brauchen.

\* Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind alle Geschlechter gemeint. Um das zu unterstreichen, wechselt sich bei den Methoden-Anleitungen weibliches und männliches „Personal“ ab.



Entdecken Sie auf den folgenden Seiten zunächst die **Basics**; wie Sie selbst Feedback konstruktiv gestalten und welcher Umgang mit Fehlern tatsächlich zu Entwicklung führt (ab S. 10).

Dazu lernen Sie im nächsten Kapitel verschiedene **praktische Methoden** kennen, mit denen Sie Feedback aktiv und gezielt einholen: Pick-up Feedback. Pick-up Feedback gliedert sich in 5 Arten, zu denen Ihnen dieses Buch eine Auswahl von 22 Methoden zur Verfügung stellt – inklusive digitaler Umsetzung (ab S. 26).

Das darauf folgende **Upgrade** verbessert den Einsatz von Feedback. Das Wissen über häufige Wahrnehmungsverzerrungen verhilft Ihnen zunächst zu einer realistischeren Lage-Einschätzung. Dazu wird erläutert, wie Sie optimale Rahmenbedingungen für Feedback gestalten. Und schließlich geht es um den entscheidenden Schritt: eine neue Feedback-Kultur zu beginnen. Motivieren Sie Mitarbeitende, Kollegen und Kolleginnen, es Ihnen gleichzutun (ab S. 104).

Zusätzliche Ressourcen zu diesem Buch erhalten Sie online: Dieses Pfeil-Icon zeigt an, wenn zu einer Methode Material vorhanden ist, das Sie sich herunterladen können. So können Sie es ausdrucken und direkt selbst einsetzen. Möchten Sie auf die Download-Ressource zugreifen, dann geben Sie folgenden Link in die Browser-Zeile ein und folgen dann der Download-Routine:

Damit kann es jetzt auch losgehen. Viel Erfolg beim Ausprobieren!



TANJA FÖHR

COACHING-

METHODEN

# Coaching

Beim Coaching werden vom Feedback-Gebenden keine möglichen Lösungsvorschläge gemacht, wie bei dem Ratschlag-Feedback. Stattdessen wird hier gemeinsam an der Lösung einer Herausforderung gearbeitet. Die Themen können die persönliche Entwicklung sein oder auch spezielle Arbeitssituationen, in denen man besser agieren und reagieren möchte.

Ein gutes coachendes Feedback fördert die Selbstreflexion, hilft beim Umgang mit Herausforderungen und stärkt den Feedback-Holenden. Mit den richtigen Coaching-Fragen werden im Gespräch Blockaden gelöst. Neue Ideen treten zu Tage und dem Feedback-Holenden wird die Situation oft klarer als vor dem Gespräch.

Für das Coaching-Feedback kann in einem ersten Schritt ein Kollege gefragt werden, dem Sie vertrauen und den Sie schätzen. Ist das Vertrauensverhältnis in Ihrem Team sehr gut, dann kann das Gespräch auch mit Mitarbeitenden geführt werden.

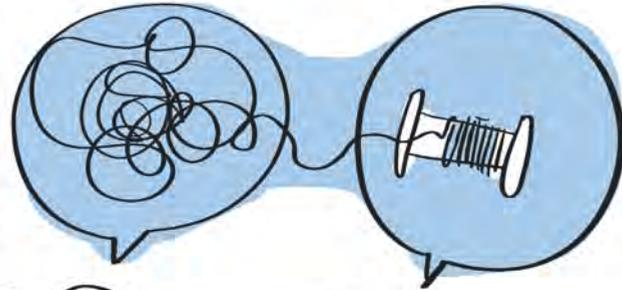
Das Coaching erfordert eine Coaching-Kompetenz beim Feedback-Gebenden, daher ist dies eine sehr anspruchsvolle Feedback-Art. Es ist hilfreich, wenn der Feedback-Holende zum Gespräch einweisende Erläuterungen gibt (s. S. 67 und S. 85).

Klären Sie zuerst mit Ihrem ausgewählten Coach, ob ein Coaching für beide die richtige Methode ist, ob es zum Anlass passt und ob die „Chemie“ stimmt. Hier geht es um ein Gespräch auf Augenhöhe.

Verabreden Sie einen Termin von 1–2 Stunden. Wenn Sie die Möglichkeit haben und es Sinn macht, dann nutzen Sie einen (störungsfreien) Raum außerhalb der Firma. In anderer Umgebung hat man eine Distanz zur Arbeit und kommt so auf neue Ideen. Coaching im Unternehmen hat allerdings den Vorteil, dass man sich bestimmte Arbeitssituationen direkt anschauen und Veränderungen ausprobieren kann.

# COACHING

- keine Beratung



impulse geben  
Fragen stellen  
Lösungen  
gemeinsam  
erarbeiten

Für Getränke sollte gesorgt sein. Es kann hilfreich sein, wenn es die Möglichkeit zur Visualisierung gibt (Flipchart, Whiteboard u.Ä.). Ein Spaziergang wiederum bietet dem „Coach“ die Möglichkeit, mit Metaphern kreativ zu werden: *„Wenn Sie diesen Baum anschauen. Was hat der mit Ihrem Problem gemeinsam?“*

### ► Erläuterungen vor dem eigentlichen Gespräch

---

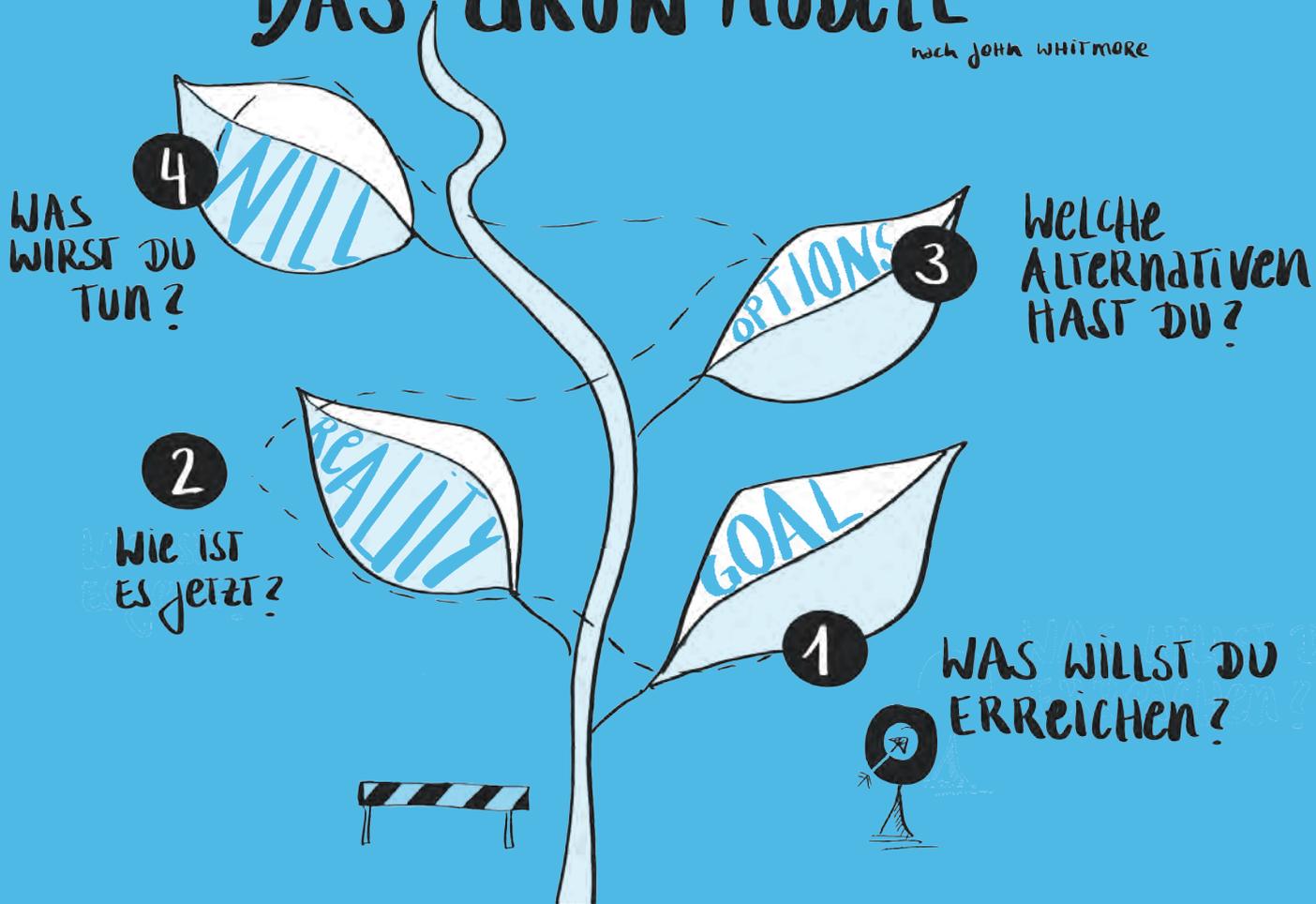
Bedanken Sie sich für die Bereitschaft des Coachs, ein Coaching-Feedback zu geben und bitten Sie um Vertraulichkeit. Benennen Sie das Thema, um das es Ihnen geht. Überlegen Sie sich vorher, wann das Gespräch für Sie erfolgreich wäre und schildern das dem Coach. Am besten, Sie schreiben Ihre „Erfolgskriterien“ auf ein Flipchart oder Ähnliches. Dann gilt das als Orientierung und Ziel für das Gespräch und beide können immer wieder prüfen, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind.

Sagen Sie Ihrem Coach, dass es Ihnen helfen würde, wenn er keine Ratschläge gibt, sondern nur Fragen stellt, vielleicht auch Fragen, die ungewöhnlich sind. Auch ist es hilfreich, wenn der Coach das Gespräch immer wieder zusammenfasst. Unterstützend wirkt auch, wenn der Coach darstellt, was ihm im Gespräch auffällt und dazu nachfragt. Es kann sich zum Beispiel darum handeln, dass ein bestimmter Begriff häufig fällt. Oder dass er das Gefühl hat, dass noch mehr hinter einer Aussage steckt. Zuhören und fragen, strukturieren und ab und zu zusammenfassen, das hilft.

Der Coach sollte allparteilich und neutral sein. Alle am Thema beteiligten Personen, die benannt werden, sollten aus ihrer Perspektive mit einbezogen und verstanden werden. Jede Sichtweise ist mit Wertschätzung zu betrachten.

# DAS GROW-MODELL

nach JOHN WHITMORE



# Leitfaden für coachendes Feedback

Das Grow-Modell bietet eine einfache Methode zur Problemlösung und Zielsetzung in Coaching-Gesprächen. Statt Belehrungen bekommen Sie gute Fragen, die Sie selber die Problemlösung erarbeiten lassen. Und nichts ist so gut wie die eigene Idee – oder?

## ► Vorgehen

Zuerst wird das Ziel erarbeitet. Dies ist entscheidend, da jetzt Klarheit besteht, was für den Coachee wichtig ist und worauf der Coach achten sollte. Folgende Fragen helfen bei der Zieldefinition:

- „Was willst du erreichen?“
- „Welches Ergebnis erwartest du dann?“
- „Wie wirst du dich dann fühlen?“
- „Ist das realistisch?“ Und: „Wird es messbar sein?“

In Schritt 2 wird die Realität beschrieben. Hier ist darauf zu achten, dass der Coachee auch die Perspektiven von anderen einbezieht, damit er

einen objektiveren und vielfältigeren Blick auf die Situation gewinnen kann.

- „Wie ist die jetzige Situation? Was passiert gerade? (so präzise wie möglich)“
- „Wer ist involviert? Indirekt oder direkt?“
- „Sehen andere die Situation genauso oder anders? Und wenn ja, warum?“
- „Was passiert mit den Dingen, die schlecht laufen?“
- „Hast du schon versucht etwas zu ändern?“
- „Welche Einflussmöglichkeiten hast du noch, um die Situation zu verändern?“
- „Was fehlt in dieser Situation?“

Danach werden viele alternative Handlungsoptionen für einen Ideen-Pool erarbeitet. Dies ist ein kreativer Prozess, um aus bestehenden Denkmustern auszubrechen und vielleicht Impulse für neue Interventionen zu bekommen.

- „Welche Alternativen hast du? Bitte nenn mir ein paar brave und ein paar wilde Ideen – je mehr, desto besser.“

# HANDLUNGSAKTIVITÄTEN ERARBEITEN

A ?

- e
- e
- e
- e

B ?

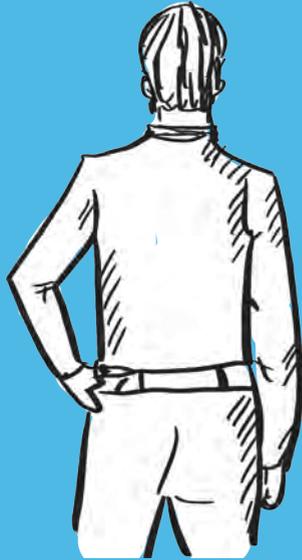
- o
- a
- c

C ?

- e
- a

D ?

- .
- a
- c



- ▶ *„Hättest du gerne auch einen Vorschlag von mir?“*
- ▶ *„Was sind die Vor- und Nachteile der Optionen?“*
- ▶ *„Welche Option sagt dir am meisten zu?“*

Zum Ende weiß der Coachee, was er will, wie die Situation sich für ihn darstellt und welches geeignete Handlungsmöglichkeiten für ihn wären. Jetzt geht es darum, die nächsten Handlungsschritte festzulegen und das Ziel konkret anzugehen. Maßgeblich hängt dies von der Willenskraft des Coachees ab. Der Coach kann im nächsten Schritt versuchen, Hürden und die Ressourcen dafür herauszuarbeiten.

- ▶ *„Was wirst du tun?“, „Welche Option wählst du?“*
- ▶ *„Wann genau fängst du an und wann beendest du jeden Schritt?“*
- ▶ *„Welche Hürden und Widerstände könnten auftreten?“*

- ▶ *„Auf einer Skala von 1–10, wieviel Motivation und Engagement hast du die besprochenen Aktionen durchzuführen?“, „Was hält dich von einer 10 ab?“*
- ▶ *„Gibt es jemanden der dich unterstützt?“*
- ▶ *„Gibt es noch etwas über das wir sprechen sollten und sind wir für den Moment fertig?“*

### ▶ **Rahmen**

---

Es dauert 1–2 Stunden.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen