

Inhalt

Einführung	9
1. Selbstanalyse: Feedback geben und empfangen	11
Checkliste: Feedback geben und empfangen	13
2. Kommunikation und Feedback	17
2.1 Wahrnehmen, interpretieren und kommunizieren	18
2.1.1 Metaprogramme	19
2.1.2 Werte und Normen	20
2.1.3 Überzeugungen	20
2.1.4 Haltung oder Einstellung	21
2.1.5 Erfahrungen und Erinnerungen	21
2.1.6 Eine Wahl treffen und Entscheidungen	21
2.2 Die vier Aspekte der Kommunikation	22
2.2.1 Der Sachaspekt	23
2.2.2 Der Selbstoffenbarungsaspekt	23
2.2.3 Der Beziehungsaspekt	24
2.2.4 Der Appellaspekt	25
2.3 Sorgen Sie dafür, dass sich die vier Aspekte gegenseitig verstärken	28
3. Regeln für das Geben von Feedback	31
3.1 Beschreiben Sie das Verhalten, das Sie wahrgenommen haben	32
3.1.2 Geben Sie Ihr Feedback so bald wie möglich, möglichst kurz nachdem Sie das Verhalten wahrgenommen haben	34
3.1.3 Ihr Feedback ist spezifisch und detailliert, Sie beschränken sich auf die Tatsachen	34
3.1.4 Gewähren Sie, wenn nötig, auch Einblick in die Gefühle, die das Verhalten bei Ihnen ausgelöst hat	36
3.1.5 Verwenden Sie Ich-Botschaften anstatt Du-Botschaften	36
3.1.6 Überprüfen Sie, ob der Empfänger das Feedback verstanden hat	39
3.2 Sowohl der Feedbackgeber als auch der Feedbackempfänger sollten Interesse an dem Feedback haben	40
3.3 Geben Sie unterstützendes und korrigierendes Feedback	41

3.4	Kommentieren Sie nur Punkte, die der Angesprochene tatsächlich ändern kann	42
4.	Regeln für das Empfangen von Feedback	45
4.1	Fassen Sie Kritik nicht als Angriff auf Ihre Person auf.	48
4.2	Gehen Sie nicht augenblicklich in die Verteidigung.	48
4.3	Versuchen Sie, das Feedback richtig zu verstehen, haken Sie gegebenenfalls nach.	49
4.4	Zeigen Sie dem Feedbackgeber Ihre Wertschätzung	50
4.5	Ordnen Sie das Feedback für sich ein.	51
4.6	Machen Sie etwas mit dem Feedback	51
4.7	Seien Sie offen für Komplimente.	52
4.8	Sind alle Voraussetzungen erfüllt?	53
4.9	Der Umgang mit Emotionen	53
5.	Erfahrungen aus der Vergangenheit	55
5.1	Lektionen aus der Kindheit	56
5.2	Abwehrmechanismen	57
5.2.1	Primäre Abwehr.	59
5.2.2	Falsche Hoffnung.	59
5.2.3	Falsche Macht.	59
5.2.4	Leugnen von Bedürfnissen.	60
5.3	Voice Dialogue.	61
5.3.1	Haupt-Selbste.	62
5.3.2	Beispiele	65
6.	Mit Emotionen beim Geben und Empfangen von Feedback umgehen	69
6.1	Das ABC-Modell – Rationales Effektivitätstraining	71
6.2	Rationale und irrationale Gedanken	75
6.2.1	Perfektionismus.	76
6.2.2	Liebe und Respekt einfordern: der Liebesjunkie oder der „Rechtmacher“.. . . .	77
6.2.3	Niedrige Frustrationstoleranz	78
6.2.4	Forderungen an andere und an die Welt an sich – Gerechtigkeit.	78
6.2.5	Katastrophendenken.	79
6.3	Gedanken und Emotionen.	80
6.3.1	Angst	80
6.3.2	Ärger und Zorn	81

6.3.3	Schuldgefühle.	81
6.3.4	Kummer und Trauer.	82
7.	Feedback und persönliche Entwicklung	87
7.1	Verdrängte Persönlichkeitsanteile aufspüren	87
7.2	Das Kernqualitäten-Modell von Ofman	89
7.2.1	Die Entwicklung von Kernqualitäten	91
7.3	Das Kernquadrat	92
7.3.1	Kernqualitäten und ihre Schattenseite, die Fallstricke	92
7.3.2	Kernqualitäten und ihre Herausforderung	93
7.3.3	Kernqualitäten und ihre Allergien	94
7.4	Ein Kernquadrat erstellen.	95
7.5	Den inneren Kritiker transformieren	97
8.	Feedback in der Praxis	101
8.1	Das Mitarbeitergespräch	101
8.2	Das Beurteilungsgespräch	103
8.3	Das Disziplinargespräch	104
8.4	Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch	105
8.5	Mit Widerstand umgehen	105
8.6	Mit Beschwerden umgehen	106
	Literatur	109