

TANJA FÖHR

Pick-up Feedback für Führungskräfte

**Wissen und Methoden für eine eigenverantwortliche
Feedback- und Lernkultur
+ Bonus: KI als Feedback-Tool nutzen**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Leadership kompakt

AUFBAU vom BUCH

BASICS
FEEDBACK
als
FÜHRUNGSTOOL

WARUM WIR
FEEDBACK NEU
DENKEN
SOLLTEN

Die 6
ARTEN des
PICK-UP
FEEDBACKS

METHODEN
+
TIPPS

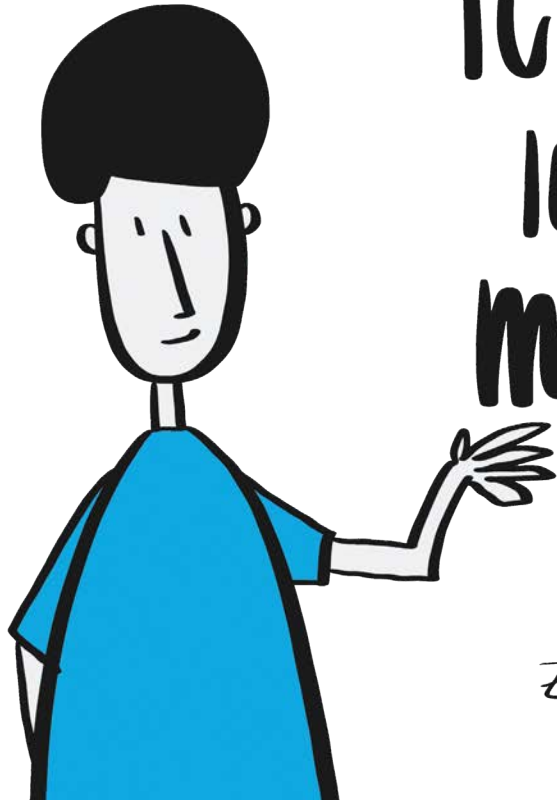
UPGRADE
WISSENSWERTES
RUND UM
FEEDBACK



Inhaltsverzeichnis

Wir müssen Feedback anders denken	7	Im Team Erfolgsgeschichten aufdecken: Wertschätzendes Interview.....	46
1. Basics: Feedback als Führungstool		Was sollte die Feedback-Holende tun?: Pick-up Wertschätzung	48
„Das hat mir jetzt wirklich geholfen“-Feedback	13	Ratschlag-Methoden	
Negatives Feedback: Lassen Sie es!	17	Ratschläge	51
Was ist also zu tun? Pick-up Feedback nutzen	23	Ratschlag Einzelner einholen: Vieraugengespräche	52
2. Die 6 Arten des Pick-up Feedbacks		Schnell Impulse einsammeln: Speed-Ratschlag	54
Welche Feedback-Arten Ihnen weiterhelfen können	29	Meinung holen und geben: Kritisches Feedback	56
Training on the Job	33	Ratschläge vom Team: Blumensträuße von vielen	58
Wertschätzungs-Methoden		Feedback zu Potenzialen: Feedforward	60
Wertschätzung	35	Was sollte die Feedback-Holende tun?: Gute Grundlagen für Pick-up Ratschlag	62
Blaupause für Wertschätzungsgespräche aller Art: EPI-Feedback	36	Coaching-Methoden	
Wertschätzung im Team: Wertschätzungs-Dusche	38	Coaching	65
Wertschätzungsmittelungen am Board: Kanban-Board + W	40	Leitfaden für coachendes Feedback: Das Grow-Modell	68
Rückblick mit Wertschätzung: Retrospektive	42		
Kommentarkarten fürs Porträt-Board: Kudos-Board	44		

Sechs Fragen zur Bewusstwerdung:		Was sollte die Feedback-Holende tun?	
Stilles Coaching	72	Gute Grundlagen für die Pick-up Evaluation.....	100
Coachendes Interview mit positivem Fokus:		Feedback-Methoden digital einsetzen	103
Feedforward-Coaching	74	KI-Methoden	
Eine Zielvorstellung als Ausgangspunkt:		KI als Co-Pilot für wirksames Feedback	105
Wunderfrage.....	76	KI-gestützte Selbstklärung vor dem Feedback-Holen.....	109
Coaching per App:		KI als Reflexionspartner nach erhaltenem Feedback.....	111
Coaching-Kata	78	KI zur Mustererkennung über mehrere	
Begleitung mit Ratschlag und Wertschätzung:		Feedbacks hinweg	113
Shadowing + Coaching	82	KI zur Vorbereitung von Feedback-Gesprächen	115
Was sollte ein Coachee tun?		KI als Unterstützung für Feedforward.....	117
Gute Grundlagen für Pick-up Coaching.....	84	Datenschutz, Vertraulichkeit und Verantwortung	119
Evaluations-Methoden		3. Upgrade: Wie wirkt Feedback?	
Evaluation	87	„Rationalität ist ein Mythos“	123
Zielorientiertes Feedback:		Fördernde Rahmenbedingungen schaffen	131
OKR-Methode	88	Formen des Lernens.....	133
Regelmäßige Performance-Feedbacks:		Eine neue Feedback-Kultur beginnen	137
Check-ins	92	Quellen und Literatur.....	141
Feedback für die Führungskraft am Board:		Information zu den Download-Ressourcen.....	9
FF-Kanban	94		
„Wie geht es mir?“ „Wie geht es meinem Team?“			
Evaluations-Tacho.....	98		



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 sechs Arten, zu denen Ihnen dieses Buch eine Auswahl von 27 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. 120).

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.

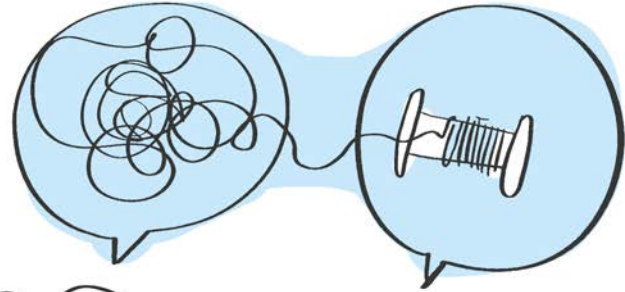
Das Coaching erfordert eine Coaching-Kompetenz beim Feedback-Gebenden, daher ist dies eine sehr anspruchsvolle Feedback-Art. Es ist hilfreich, wenn der Feedback-Holende zum Gespräch einweisende Erläuterungen gibt (siehe S. 67 und S. 85).

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

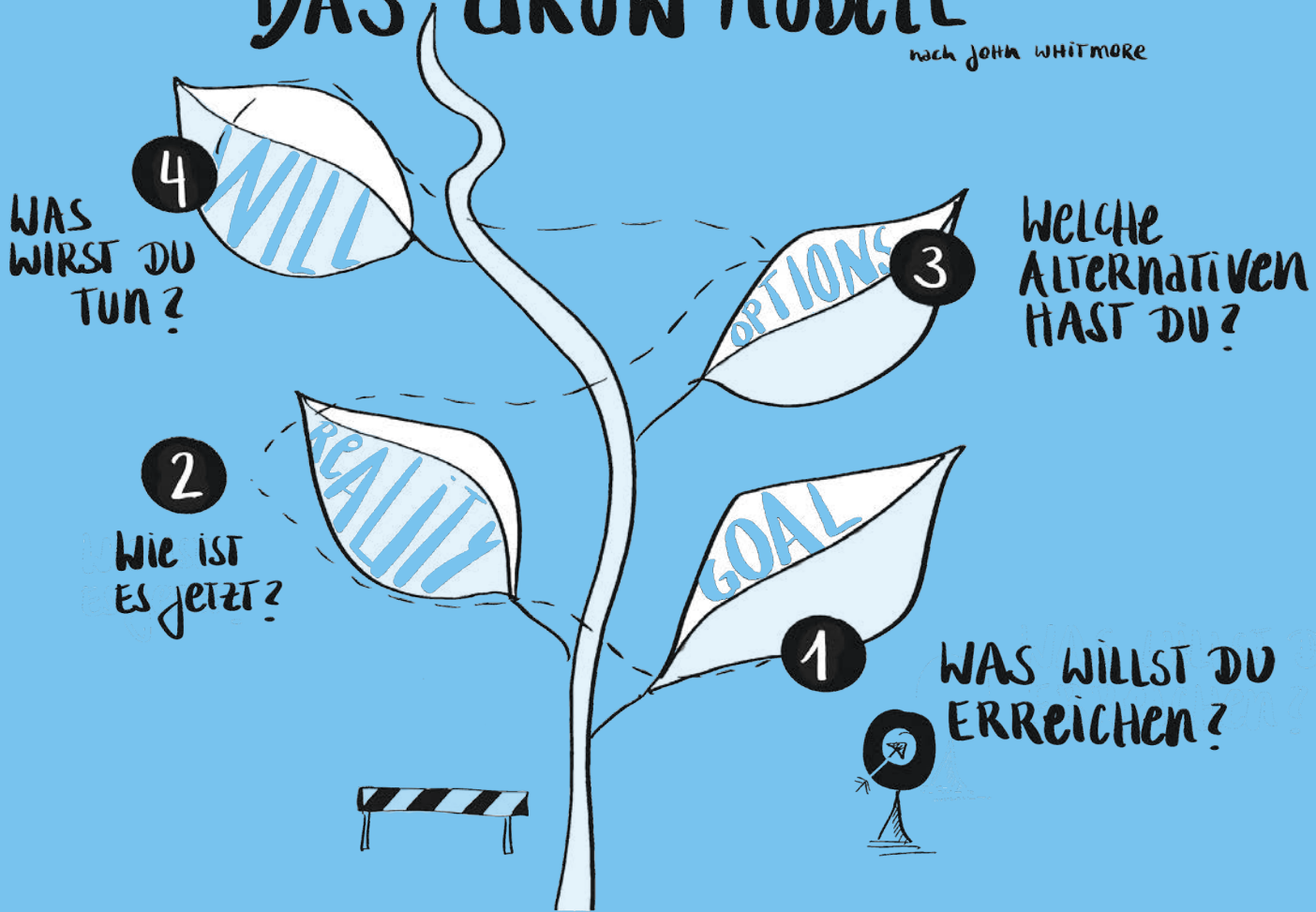
Bedanken Sie sich für die Bereitschaft des Coachs, ein Coaching-Feedback zu geben und bitten Sie um Vertraulichkeit. Benennen Sie das Thema, um das es Ihnen geht. Überlegen Sie sich vorher, wann das Gespräch für Sie erfolgreich wäre und schildern das dem Coach. Am besten, Sie schreiben Ihre „Erfolgskriterien“ 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

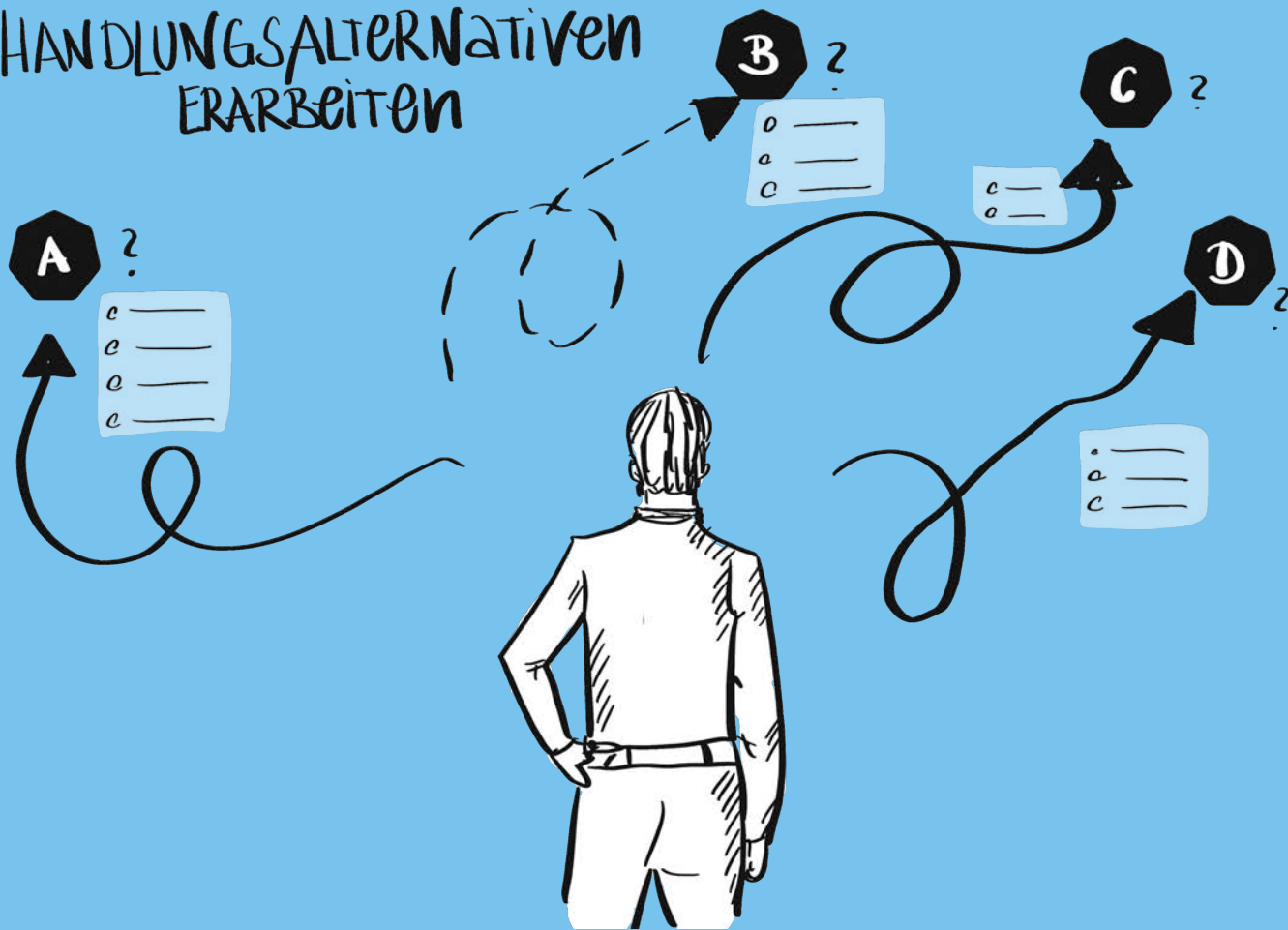
einen objektiveren und vielfältigeren Blick auf die Situation gewinnen kann.

- „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.“

HANDLUNGSAalternativen ERARBEITEN



- ▶ „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.

Feedback-Methoden digital einsetzen

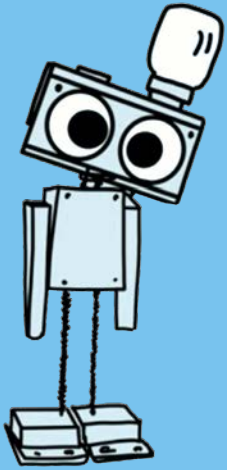
Pick-up Feedback können Sie sich auch digital holen. Alle Arten von Feedback eignen sich dazu und viele Methoden können sowohl in Präsenz als auch digital angewendet werden.

Der einfachste Weg ist, eine Videokonferenz zu zweit zu nutzen, um Wertschätzungs-Feedback zu holen oder auch einen Ratschlag zu erfragen. Das Coaching kann ebenso gut über ein digitales Meeting erfolgen oder über Telefon. Wirksamkeitsstudien mit positiven Ergebnissen zeigen, dass Onlinetherapie viele Vorteile hat. Diese können auf das Pick-up Feedback übertragen werden.

Eine Evaluation über den Abgleich von Zahlen und Fakten über den geteilten Bildschirm hat einen hohen Nutzen für Führungskräfte. Und auch beim Training on the Job können Sie zum Beispiel eine Präsentation sehr gut online üben und ein Feedback einholen. Zudem kann sich jemand, der Sie trainiert oder berät, so bei vielen unterschiedlichen Gelegenheiten und Meetings zuschalten, um Ihnen über Ihr Führungsverhalten Rückmeldung und Tipps zu geben.

Beim Methodeneinsatz während der Teamkonferenz sind, „Breakout Rooms“ hilfreich, etwa für kurze Wertschätzungs-duschen. Außerdem bietet es sich an, digitale Whiteboards zu benutzen – beispielsweise bei dem „Kudos-Board“, den „Wertschätzenden Interviews im Team“ und auch der „Retrospektive mit Wertschätzung“. Hilfreich sind dafür auch Collaborative Tools www.mural.com oder conceptboard.com. Conceptboard wird in Deutschland gehostet und erfüllt die Datenschutznormen. Ich arbeite gern mit der *Google Jamboard*, die kostenfrei, einfach und niedrigschwellig ist, jedoch begrenzte Möglichkeiten zum Zusammenarbeiten bietet. Probieren Sie die Tools einfach mal aus.

Die digitalen Whiteboards können Sie mit den Arbeitspostern füllen, die Ihnen hier zum Download angeboten werden. Ebenso eignen sich im Team der Chat, Umfragefunktionen und Abstimmungs-Tools für Feedback. Es ist empfehlenswert, vorher einen kleinen Test im privaten Kreis zu machen, um mit den Funktionen vertraut zu werden.



ICH KÖNNTE DEINE
FEEDBACK-
KOMPETENZ
STÄRKEN.

KI-METHODEN

KI als Co-Pilot für wirksames Feedback

Feedback ist eines der wirkungsvollsten Entwicklungsinstrumente von Führungskräften – und zugleich eines der fehleranfälligen. Nicht, weil Menschen es schlecht meinen, sondern weil Wahrnehmung nie neutral ist. Wir interpretieren schnell, filtern selektiv und reagieren emotional, oft bevor wir uns dessen bewusst sind. Genau hier liegt das Spannungsfeld von Führung:

Feedback soll Orientierung geben, Entwicklung ermöglichen und Beziehung stärken – findet aber unter Bedingungen von Zeitdruck, Komplexität und hoher emotionaler Beteiligung statt.

Künstliche Intelligenz, insbesondere durch Large-Language-Modelle, verändert diesen Raum. Nicht, indem sie Feedback automatisiert oder ersetzt, sondern indem sie einen **zusätzlichen Denk- und Reflexionsraum** eröffnet. Richtig eingesetzt wird KI zu einem **Co-Piloten**: Sie fliegt nicht, sie entscheidet nicht – aber sie hilft, Instrumente zu lesen, blinde Flecken zu erkennen und Kurskorrekturen bewusst vorzunehmen.

Die Rolle von KI im Kontext von Feedback

Für Führungskräfte liegt der Mehrwert von KI nicht in schnellen Antworten, sondern in **besseren Fragen**. KI kann helfen,

- ▶ diffuse Eindrücke zu strukturieren,
- ▶ Wahrnehmung von Interpretation zu trennen,
- ▶ sprachliche Muster sichtbar zu machen,
- ▶ alternative Perspektiven einzunehmen,
- ▶ emotionale Reaktionen zu verlangsamen.

Damit adressiert KI genau jene Schwachstellen, die aus der Feedback-Forschung seit Langem bekannt sind: Wahrnehmungsverzerrungen, Rezenz-Effekte, vorschnelle Attributionen und die Tendenz, eigene Annahmen für objektiv zu halten. KI wirkt hier nicht korrigierend im Sinne von „richtig oder falsch“, sondern **klärend**. Sie macht Denkbewegungen explizit, die sonst implizit bleiben.

DARAN
KÖNNEN
WIR
ARBEITEN.

EINDRÜCKE
STRUKTURIEREN

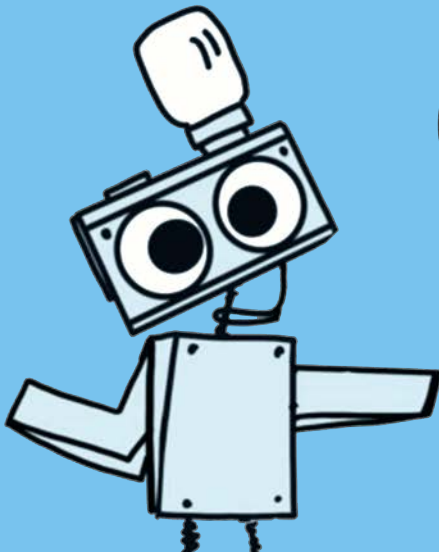
WAHRNEHMUNG
VS
INTERPRETATION

SPRACHLICHE
MUSTER
ERKENNEN

ALTERNATIVE
PERSPEKTIVEN
AUFZEIGEN

EMOTIONALE
REAKTIONEN
VERLANGSAMEN

↙ OFT SUPER
WICHTIG!



KI ersetzt kein Feedback – sie verbessert dessen Qualität.

Entscheidend ist die Haltung, mit der KI genutzt wird. In diesem Buch wird KI **nicht** verstanden als:

- ▶ Bewertungsinstanz für Menschen,
- ▶ Ersatz für Gespräche,
- ▶ Autorität über richtiges Führungsverhalten.

Stattdessen wird KI als **Werkzeug der Selbstführung** eingesetzt. Führungskräfte nutzen sie vor allem dort, wo Lernen beginnt: vor dem Feedback-Gespräch, nach dem Feedback-Gespräch und zwischen mehreren Feedback-Erfahrungen.

Gerade im Sinne des Pick-up Feedbacks ist das konsequent. Denn wer Feedback nicht passiv empfängt, sondern aktiv einholt, braucht Klarheit darüber,

- ▶ was er oder sie wirklich wissen möchte,
- ▶ von wem Feedback sinnvoll ist,
- ▶ wie Rückmeldungen eingeordnet und genutzt werden können.

KI unterstützt diesen Prozess, ohne ihm die Verantwortung zu nehmen.

Die folgenden Module zeigen konkrete, alltags-taugliche Einsatzmöglichkeiten von KI im Rahmen des Pick-up Feedbacks. Sie folgen dem gleichen Prinzip wie die bisherigen Methoden im Buch:

- ▶ klarer Fokus,
- ▶ überschaubarer Zeitrahmen,
- ▶ Verantwortung bleibt bei der Führungskraft.

KI wird dabei nicht als Technikthema behandelt, sondern als Erweiterung der bestehenden Feedback-Praxis. Sie ergänzt bewährte Methoden, ohne sie zu ersetzen, und unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Rolle reflektierter, bewusster und lernorientierter auszufüllen.

Tipp: Nutzen Sie die Eingabefunktion per Sprache z.B. bei ChatGPT. Dadurch sparen Sie Zeit. Wenn es Ihnen hilft, kann auch die Antwort als Sprachausgabe erfolgen. So kann sich ein Dialog mit dem CO-Piloten entwickeln.

VOR EINEM FEEDBACK-HOL-
GESPRÄCH



DIE
SITUATION MIT
FRAU MEYER MACHT
MICH RATLOS.
ICH BRÄUCHE MAL
EINEN TIPP.

KI-gestützte Selbstklärung vor dem Feedback-Holen

► Kurzbeschreibung

Bevor Feedback eingeholt wird, ist häufig unklar, was genau gebraucht wird. Gefühle, Irritationen oder Unsicherheiten sind vorhanden, lassen sich jedoch nur schwer in eine präzise Frage übersetzen. Large-Language-Modelle können Führungskräfte dabei unterstützen, diffuse Eindrücke zu strukturieren und daraus konkrete, feedback-fähige Anliegen zu formulieren. **Die KI dient dabei als Vorklärungsraum und ersetzt kein Gespräch.** Überprüfen Sie die Annahmen der KI mit einer Person Ihrer Wahl. Holen Sie sich von Kolleginnen zusätzliches Feedback ein.

► Vorgehen

Sie nutzen die KI vor dem Feedback-Gespräch zur Selbstklärung. Die Situation wird sachlich beschrieben. Beobachtung, Interpretation und Gefühl werden getrennt. Die KI macht Vorschläge für mögliche Feedback-Fragen. Die Auswahl und Verantwortung verbleiben bei der Führungskraft.

Beschreiben Sie der KI die Situation anhand Ihrer Leitfragen:

- Was genau irritiert mich in dieser Situation?
- Was habe ich beobachtet – und was interpretiere ich?
- Welche Frage hilft mir wirklich weiter?

► Rahmen

5–10 Minuten, allein, schriftlich oder mündlich, vor dem Feedback-Hol-Gespräch

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 **Archivhalte** 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

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen