

Vom Gründer zum CEO

von Wichert-Nick

2021

ISBN 978-3-8006-6516-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Menschenführung: Selbstverantwortung schaffen



Führen mit Auftrag im Überblick

Das typische „mal eben eine Aufgabe über den Zaun werfen“ entfällt und damit eine wesentliche Quelle unbefriedigender Verantwortungsübernahmen. Denn mal ehrlich: Wie oft geben wir eine Aufgabe weiter, von der wir selber nicht genau wissen, was sie eigentlich erreichen soll? Wie soll es dann erst deinen Kollegen gehen? In den Teams, die wir begleiten, ist das ein ziemlicher Dauerbrenner. Nur wenige Führungskräfte nehmen sich die Zeit, genau zu definieren, was erreicht werden soll. Die Kollegen versuchen ihr Bestes in der Interpretation, stochern dabei aber im Nebel. Und trotz aller Bemühungen sind am Ende alle mit dem Ergebnis unzufrieden. Garbage in, Garbage out.

Ein gutes Briefing enthält vier Bausteine: Die Definition von Ziel und Kontext, den Zeitrahmen, mögliche Beteiligte und Stakeholder sowie sonstige Rahmenbedingungen. Nur eines enthält es auf keinen Fall: Aussagen dazu, *wie* dieser Auftrag umgesetzt werden soll.

Toolbox: Fragen zur Vorbereitung des Briefings

- ▶ **Ziel & Kontext:** Was soll erreicht werden? Warum soll es erreicht werden?
- ▶ **Zeit & Priorität:** Welche Zeit steht zur Umsetzung zur Verfügung? Welche Priorität hat diese Aufgabe?
- ▶ **Beteiligte & Stakeholder:** Wer ist noch involviert? Wer hat ein berechtigtes Interesse an der Aufgabe und warum? Was sind die Ziele der Beteiligten?
- ▶ **Rahmenbedingungen:** Welche Ressourcen sind verfügbar: Zeit, Menschen, Geld? Welche Freiräume gibt es? Was darf entschieden werden, was nicht?

Mit diesem Briefing bist du perfekt vorbereitet für den zweiten Schritt: Die Vorstellung deines Auftrags im Rahmen eines ersten Briefing-Backbriefing mit deinen Kollegen.

Aufgabenklärung. Du beginnst das Meeting, indem du deiner Kollegin das Briefing vorstellst. Ganz wichtig: Gehe *nicht* auf einen möglichen Weg zur Umsetzung ein, auch wenn er dir eigentlich ganz klar scheint. Klingt einfach, ist es aber nicht. Wir sind es gewöhnt, immer gleich auch Anweisungen zur Umsetzung zu geben. Aber: Ab dem Moment, in dem du das machst, bist du dein eigener Gefangener. Denn



dann übernimmst du die Verantwortung für die Ausführung. Eine echte Übergabe von Verantwortung ist hier bereits gefährdet – und zwar durch dich selber!

Das Briefing wird nun durch das Backbriefing beantwortet. Deine Kollegin fasst ihr Verständnis des Auftrags in ihren eigenen Worten zusammen und ihr klärt eventuelle Verständnislücken.

Neben der reinen Aufgabenübergabe ist das gegenseitige Kennenlernen ein zentraler Aspekt des „Führens mit Auftrag“. Über den Austausch lernst du deine Kollegin besser verstehen. Welche Perspektive hat sie? Wie versteht und bewertet sie die Situation? Welche Kompetenzen hat sie, was muss sie noch lernen? Wo musst du helfen, wo kann sie alleine laufen? Wenn du dich in diesen Briefings auf deine Kollegen einlässt und ihnen aktiv zuhörst, entsteht tiefes Vertrauen und eine echte Beziehung. Ihr beide gewinnt Sicherheit im Umgang miteinander. Das beste dabei: Das passiert im Arbeitsprozess, ohne besondere „Kennenlerntermine“.

Das erste Briefing-Rebriefing ist abgeschlossen, wenn ihr ein gemeinsames Bild der Aufgabe geschaffen habt.

Ausarbeitung. Jetzt ist es Zeit für die Kollegin, ins „stille Kämmerlein“ zu gehen und ihren Weg zum Ziel zu entwickeln. Auch für das Backbriefing gibt es ein einfaches Template.

Es startet mit der Zieldefinition, gefolgt vom Ansatz zu Realisierung des Auftrags. Dabei arbeitet sie nicht nur das Vorgehen aus, sondern definiert auch, welche Ergebnisse sie liefern will. Idealerweise schlägt sie auch Erfolgskennziffern vor. Damit übernimmt sie im wahrsten Sinne des Wortes Rechenschaft. Indem sich deine Kollegin mit der Aufgabe und der Entwicklung ihres eigenen Weges auseinandersetzt, baut sie ihre Verpflichtung zur Aufgabe auf und übernimmt Verantwortung. Denn der Weg, den sie vorschlägt, ist *ihr* Weg und keine ungeprüfte Vorgabe von oben.

Backbriefing-Fragen

- ▶ **Zieldefinition:** Mein Verständnis des Ziels und des Kontexts
- ▶ **Umsetzung:** Was werde ich tun, um das Ziel zu erreichen? Welche Ergebnisse will ich liefern? Wie messe ich den Erfolg?
- ▶ **Zeitraumen:** Bis wann werde ich liefern? Wieviel Zeit brauche ich für was?
- ▶ **Notwendige Schnittstellen & Ressourcen:** Wie werde ich mit den Beteiligten zusammenarbeiten? Was brauche ich von ihnen? Was stelle ich bereit?
- ▶ **Meilensteine & Updates:** Was sind die Meilensteine? Wann werden sie voraussichtlich erreicht? Wann machen wir die gemeinsamen Updates?

Verantwortungsübergang. Nun kommt die zweite Briefing-Backbriefing-Runde. Deine Kollegin stellt vor, wie sie die Aufgabe umsetzen will. Höre aktiv zu und stelle erst mal nur Verständnisfragen. Erst wenn das klar ist, kannst du deine eigenen Ideen zur Umsetzung ergänzen. Gemeinsam könnt ihr jetzt den Vorschlag optimieren. Mit dem erneuten Zuhören und kritischen Diskurs stärkt ihr euer Vertrauen weiter. Durch den Briefing-Backbriefing-Prozess siehst du, ob die Kollegin alles versteht

Menschenführung: Selbstverantwortung schaffen

und über die richtigen Fähigkeiten verfügt. Das gibt dir Sicherheit. Auch die Kollegin gewinnt Sicherheit. Sie kann mutiger agieren, da sie weiß, was du willst und dass du ihre Entscheidungen grundsätzlich mitträgst. Durch den wechselseitigen Input steigt auch die Qualität der Umsetzung. Ihr integriert beide Perspektiven: Das Gesamtbild und die operative Erfahrung.

Schließlich einigt ihr euch auf die Kernelemente der Auftrags Erfüllung: Vorgehen, Ergebnis, Meilensteine, Fertigstellung. Ganz wichtig: Die Termine für die Updates zum Stand der Umsetzung. Du weißt nun, wie viel Unterstützung deine Kollegin braucht und kannst damit entscheiden, wie eng du die Umsetzung begleitest. Bei neuen oder unerfahrenen Kollegen werdet ihr häufigere Updates vereinbaren als bei erfahrenen Kollegen. Wenn alles klar ist, geht die Verantwortung final auf die Kollegin über.

Updates & Abnahme. Der fünfte Schritt in der Verantwortungsübergabe sind die Updates, die ihr in Schritt Vier verabredet habt. In den Updates legt die Kollegin Rechenschaft über den Fortschritt ab. Da ihr die Ziele und das Vorgehen gemeinsam diskutiert und beschlossen habt, fühlt sich diese Rechenschaftspflicht jetzt ganz natürlich an. Es geht nicht darum, die Kollegin vorzuführen, sondern ihr überprüft gemeinsam den Fortschritt der Arbeit. Die Erkenntnisse aus den Updates sind auch die Basis für das Feedback und das Coaching deiner Kollegin.

Updates gibt es natürlich auch, wenn sich die Lage unerwartet ändert, oder wenn die Kollegin von ihrem Plan abweichen will. In diesem Fall sollte sie mit eigenen Vorschlägen zum weiteren Vorgehen auf dich zukommen. Vorsicht: Diese Updates sind ein gerne gewählter Zeitpunkt der Rückübertragung von Verantwortung. Pass auf, dass dir der Affe „Verantwortung“ nicht schnell mal wieder auf die Schultern gesetzt wird.

Superkraft Verantwortungsübergabe. „Führen mit Auftrag“ ist eine echte Superkraft der Führung, die systematisch alle Stufen der Vertrauenspyramide adressiert. Mit etwas Übung könnt ihr mit dem „Führen mit Auftrag“ eine Kultur der Eigenverantwortung schaffen. Wenn du an die Verantwortungsübergabe auch noch Feedback und das Coaching der Kollegen hängst, ist der persönliche Entwicklungszyklus komplett.

Growth Leader Live: Experiment Verantwortungsübergabe

Letztes Jahr haben wir ein Experiment gewagt. Einen Großteil unseres Führungsteams hatten wir bereits im Haus, das Mitarbeiterwachstum war groß. In dieser Zeit sind Dominik und ich für fünf Monate in die USA gegangen. Damit waren beide Geschäftsführer für mehrere Monate nicht vor Ort. Für das Team war das Stress. Da hat man gemerkt, wie sehr wir einerseits die Abhängigkeit und andererseits das Loslassen von den Gründern managen müssen. Wir haben erlebt, dass nicht alles, was im Unternehmen passiert, von uns abhängig sein darf und sollte. Das Ziel ist, dass sich möglichst viel auf Führungsteam und Mitarbeiter verteilt.

Maria Sievert, inveox



Tipps zur praktischen Umsetzung

„Führen mit Auftrag“ bedeutet für die meisten von uns ein ziemliches Umdenken: Du machst dir mehr Gedanken zu den Aufgaben, die du übergeben willst, dokumentierst sie gegebenenfalls sogar. Die Briefings kosten mehr Zeit, als wenn du deinen Kollegen einfach nur Anweisungen über den Zaun wirfst. Du musst dich intensiv mit den Menschen auseinandersetzen und dir ihre kritischen Nachfragen zu deinem Auftrag anhören. Auch das ist nicht immer angenehm. Außerdem ist das Prinzip für kleinere Aufgaben scheinbar überdimensioniert.

Daher geben viele Führungskräfte diesen Ansatz nach der ersten Begeisterung schnell wieder auf. Wie aber bleibst du am Ball? Mit den gleichen Ansätzen, mit denen du auch sonst Gewohnheiten umstellst:

- ▶ Mach dir klar, wie viel Gutes dieser Ansatz mit sich bringt und male dir plastisch aus, wie es sich anfühlt, wenn wirklich alle Kollegen anfangen, Verantwortung zu übernehmen.
- ▶ Starte mit ausgewählten Kollegen. Verpflichte dich selber, indem du ihnen erklärst, was du vorhast und warum dieses Führungsinstrument so mächtig ist. Ich wette, deine Kollegen haben großes Interesse, diesen Ansatz gemeinsam mit dir zu lernen, da er auch ihre Arbeit massiv erleichtert.
- ▶ Nutze den Ansatz erst mal bei mittelgroßen Projekten, bei denen du das Gefühl hast, dass sich der Aufwand des Briefings lohnt. Bei kleinen Verantwortungsübergaben kannst du die Checkliste einfach im Kopf durchgehen. Mach dir klar, dass es ums Prinzip geht, nicht um Regeltreue.
- ▶ Gehe ergebnisoffen in diesen Prozess. Nichts ist demotivierender, als wenn du den Prozess nominell durchläufst, aber eigentlich ganz genau weißt, wohin du willst. Dann fühlen sich deine Kollegen manipuliert und werden sich der Verantwortung entziehen.

Mit zunehmender Übung wird diese neue Arbeitsweise immer natürlicher werden. Wenn du schließlich selber ein gutes Gefühl hast, lohnt es sich, das Prinzip des „Führens mit Auftrag“ im gesamten Unternehmen zu verankern. So wie bei der Bundeswehr. In ihren Führungsleitlinien steht unter den Grundsätzen der inneren Führung: „Anwendung des Prinzips »Führen mit Auftrag«“. Eindeutiger kann man sich nicht verpflichten.

Selbstreflektion

- ▶ Wie delegierst du bisher? In welchen Situationen wurde die Verantwortung wirklich übernommen, wann nicht? Was war der Unterschied?
 - ▶ Geh eine Situation, in der es nicht funktioniert hat, nochmal in Gedanken durch. Was ändert sich, wenn du mit „Führen mit Auftrag“ arbeitest?
 - ▶ Wie kannst du die nachhaltige Verantwortungsübergabe in deinen Alltag einbauen? Was hilft dir, sie wirklich zu verinnerlichen?
-

Menschenführung: Selbstverantwortung schaffen

Feedback: Dünger für persönliches Wachstum

I think it's very important to have a feedback loop, where you're constantly thinking about what you've done and how you could be doing it better.

Elon Musk

Jeder will es und doch drückt sich jeder drum. Das ist die Realität des mächtigsten aller Führungsinstrumente: Feedback. Wobei eigentlich schon der Name falsch ist, denn gutes Feedback ist eigentlich ein Feedforward. Aber dazu später mehr ...

Feedback ist eigentlich nichts anderes als eine Rückmeldung auf das Verhalten einer Person. Das Ziel: Das Verhalten so zu entwickeln, dass alle gemeinsam über sich hinauswachsen.

Richtig gemacht zahlt Feedback auf unsere tiefsten Bedürfnisse ein und stärkt damit unser Selbstvertrauen:

- ▶ **Sicherheit:** Ich bekomme eine Rückmeldung, ob das, was ich tue passt oder nicht passt und fühle mich damit sicherer.
- ▶ **Verbindung:** Jemand macht sich Gedanken über mich und will mir helfen, ich fühle mich verbunden.
- ▶ **Meisterschaft:** Ich entwickle mich weiter und lerne dazu.

Aber warum tun wir uns so unendlich schwer damit, Feedback zu geben, geschweige denn eine gute Feedback-Kultur zu etablieren?

Die meisten denken bei Feedback an negative Rückmeldungen auf „falsches“ Verhalten: Ich sage dir, was du falsch gemacht hast. Die zugrundeliegende These: Persönliches Wachstum entsteht, wenn man unproduktive Verhaltensweisen abstellt. Das Dumme daran: Ein solches Feedback weckt die dumpfe Angst vor einer Bestrafung – und die meiden wir. Und genau hier liegt der Hase im Pfeffer. Und zwar auf zweierlei Weise.

Zum einen unterstützt Feedback nur dann die Weiterentwicklung, wenn neue Handlungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Zum anderen muss Feedback nicht negativ sein, positives Feedback wirkt viel stärker.

Growth Leader Live: Feedback

Es ist extrem wichtig, Feedback annehmen zu können. Ich weiß, wie schwer es ist, ehrliches Feedback zu geben und anzunehmen. Leider lernt man das nirgendwo. Feedback hilft einem, die Eigen- und Fremdwahrnehmung zu spiegeln. Feedback muss fair, konstruktiv und in der richtigen Form gegeben werden. Dann kann man damit ganz gut arbeiten. Feedback hilft einem, die eigenen Stärken und Schwächen zu verstehen und klarer über sich zu werden. Ich glaube, jeder möchte sich verbessern. Aber wenn man nicht weiß, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, ist das schwierig.

Fabian Spielberger, Pepper.com



Offenes Feedback fängt bei mir als Gründer an, wenn ich den Leuten das Gefühl gebe, dass mir jeder alles sagen kann. Das ist der Anspruch. Für mich ist es wichtig, ansprechbar zu bleiben, dass jeder sagen kann: „Das glaube ich gerade nicht, was du da denkst“. Das muss man sich bewahren. Und bisher ist uns das aufgrund der Nähe zu den Leuten auch ganz gut gelungen.

Philipp Westermeyer, OMR/Ramp 106

Vom Feedback zum Feedforward. Mit der Entwicklung besserer Handlungsalternativen macht ihr aus einem Feedback ein Feedforward: Die aktive Gestaltung der Zukunft. In dieser Form ist es besonders sinnvoll und hilfreich. Ohne die Zukunftsperspektive geht vor allem negatives Feedback schnell nach hinten los. Denn die Kritik am falschen Verhalten resultiert dann in einer „Weg von“-Haltung. Die schwierige Situation wird gemieden, nicht verbessert. Und das hilft keinem weiter.

Die Macht des positiven Feedbacks. Viel zu oft vergessen, wenn nicht sogar für unwirksam erklärt, wird das positive Feedback. Vor einiger Zeit hatte ich mit einem menschenzentriert denkenden CEO ein inspirierendes Gespräch über gute Führung. Beim Thema Feedback stockte es ... „Das mit der Feedback-Kultur ist schwierig. Es fällt allen im Team schwer, Kritik an den Kollegen zu üben.“ Ok. Kennen wir. Keine Überraschung.

Überrascht war ich aber, als auf meine Frage nach dem Einsatz von positivem Feedback nur ein langes Schweigen kam. „Jaaaa ... Neee. Positives Feedback – davon halte ich nichts.“ Zwei Tage später mit einem anderen CEO die gleiche Geschichte. Aber warum? Positives Feedback verbinden viele mit unspezifischer Lobhudelei: „Du bist toll“, „Du machst das super“. Das hören wir gerne, können daran aber nicht wachsen.

Einen viel besseren Effekt hat ein klar begründetes, positives Feedback: „Toll, wie du das Projekt gesteuert hast, die Teammitglieder haben sich zu jeder Zeit abgeholt gefühlt.“ Ein solches Feedback ist nachhaltig, denn es zeigt, welche unserer Verhaltensweisen besonders geschätzt werden und resultiert in einer „Hin zu“-Haltung. Wir lieben Lob, also tun wir das, was als positiv hervorgehoben wurde, gerne wieder.

Positives Feedback modelliert Wunschverhalten: Positives Feedback wirkt aber nicht nur auf der individuellen Ebene. Mit positivem, öffentlich geäußertem Feedback modellieren wir das Verhalten unserer gesamten Organisation. Lob darf daher, im Gegensatz zur Kritik, gerne auch öffentlich gegeben werden. Denn damit prägt ihr eure Kultur. Idealerweise gebt ihr 3-4-mal so häufig positives Feedback wie Entwicklungsfeedback.

Die Quintessenz: Erfolgreiche Unternehmen und starke Kulturen bauen wir, wenn wir die positiven Verhaltensweisen und Stärken unserer Kollegen betonen und wenn wir das kritische Feedback mit einer Entwicklungsperspektive verbinden. Denn dann wird aus dem Feedback ein Feedforward, euer Team wächst über sich hinaus und ihr schafft eine echte Wachstumskultur.

Feedback leicht gemacht: Nachdem nun klar ist, wie wichtig Feedback für das Wachstum deiner Kollegen und damit für das Wachstum deines Unternehmens ist, kommen wir jetzt zum *Wie*. Schon mal vorweg: Mit der richtigen Methode und dem richtigen Mindset wirst du ganz schnell zum Feedback-Profi. Der Merksatz dazu: SBID-Feedback ist SPITZE.

Menschenführung: Selbstverantwortung schaffen

SBID = Situation – Behaviour – Impact – Development. SBID steht für die Struktur guten Feedbacks. Starte dein Feedback mit einer klaren Beschreibung der Situation, auf die sich dein Feedback bezieht. Wenn du siehst, dass dein Gegenüber die gleiche Situation vor Augen hat, kommt der zweite Schritt: Du beschreibst das Verhalten (Behaviour), auf das du Feedback geben willst. Beschreibe deine Beobachtungen dabei so neutral und faktenbasiert wie möglich. Und checke wiederum, ob dein Gegenüber dieses Verhalten wiedererkennt. So weit, so gut. Noch sind wir auf dem sicheren Boden der Fakten.

Feedback-Paradoxon. Jetzt kommt der heikle Teil: Du beschreibst die Auswirkung, die das Verhalten deines Gegenübers auf dich gehabt hat. Beschreibe, was du als Reaktion auf das Verhalten gedacht oder gefühlt hast. Und zwar so *subjektiv* wie möglich. Aber warum denn jetzt möglichst subjektiv? Sollte Feedback nicht möglichst faktenbasiert sein? Hier kommt das Feedback-Paradoxon ins Spiel. Je subjektiver du dein Feedback formulierst, desto objektiver wird es wahrgenommen und desto leichter wird es akzeptiert.

Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen!

Woran liegt das? Wenn du Feedback (scheinbar) objektiv formulierst – z. B. „Dein Projekt macht keine Fortschritte“, kann der Feedbacknehmer jederzeit behaupten, dass er das anders sieht und auf Abwehr schalten. Und schon stockt das Feedback.

Anders, wenn du die Auswirkung auf dich beschreibst: „*Ich sehe nur wenig Fortschritt. Das verunsichert mich.*“ Nur ein kleiner Dreh, aber mit einem großen Hebel. Hier kann der Feedbacknehmer nicht einfach widersprechen. Du hast das gefühlt oder gedacht. Jetzt habt ihr die Basis, um zu überlegen, woran das liegt und wie ihr das ändern könnt. Vielleicht stimmt dein Gefühl, und er ist wirklich nicht weit gekommen. Oder dein Gefühl trügt dich und dein Kollege hat sich zurückgehalten, um das Meeting nicht noch mehr in die Länge zu ziehen. In jedem Fall habt ihr jetzt die Basis, gemeinsam zu überlegen, wie die Situation beim nächsten Mal besser gemeistert wird.

	Positives Feedback	Entwicklungsfeedback
Situation	Vorhin im Teammeeting	
Behaviour	... hast du dein neues Projekt mit einer tollen Balance aus Detail und Überblick präsentiert.	... hast du nur wenig Informationen über den Stand deines Projekts gegeben.
Impact	Ich habe mich damit wirklich gut abgeholt gefühlt.	Das hat bei mir ein Gefühl der Unsicherheit über den Projektfortschritt hinterlassen.
Development	Hast du eine Idee, wie du das deinen Kollegen beibringen kannst?	Hast du eine Idee, wie du das Projekt klarer darstellen kannst?

Feedback entlang des SBID-Modells

Nach der Formulierung der Auswirkung heißt es erst mal: Tief durchatmen, ankommen lassen. Idealerweise quittiert der Feedbacknehmer das Feedback mit einem



„Danke“. Das „Danke“ als Reaktion auf Feedback ist nicht nur höflich, sondern hilft dem Feedbacknehmer auch, das Gehörte erst mal setzen zu lassen.

Development. Nach dieser Atempause wird dann vom Rückwärts- in den Vorwärtsgang geschaltet. Jetzt entwickelt ihr eine positive Handlungsalternative. Der Feedbacknehmer bekommt eine Idee, wie er weiterarbeiten kann, statt in die Vermeidungstaktik zu fallen.

Und was macht Feedback SPITZE?

- ▶ **S wie spezifisch und subjektiv.** Spezifisch und objektiv in der Situationsbeschreibung, subjektiv in der Auswirkung.
- ▶ **P wie positiv.** Gib Feedback immer aus einer positiven Haltung heraus. Auch wenn etwas schiefgelaufen ist: Feedback funktioniert nur, wenn du glaubst, dass es dein Gegenüber gut meint, und dass er in der Lage und willens ist, sich wirklich zu entwickeln.
- ▶ **I wie Intention.** Sei dir klar, was du mit dem Feedback erreichen willst. Was soll sich ändern? Welches Verhalten soll gestärkt werden? Ohne diese Klarheit ist dein Feedback kraftlos.
- ▶ **T wie Taten.** Feedback sollte immer eine Tat bewerten: Das Verhalten und die Auswirkung auf das Miteinander. Und nicht den Menschen. „Dein Verhalten irritiert“ ist etwas, das ich ändern kann. „Du irritierst“ wirkt wie ein unveränderliches Schicksal.
- ▶ **Z wie zeitnah und Zeitpunkt.** Gib Feedback möglichst kurz nach der betreffenden Situation. Finde aber auch den richtigen Zeitpunkt. Wenn dein Gegenüber aufgrund eines Misserfolgs besonders gestresst ist, wird dein Feedback versanden. Starte Feedback immer mit der Frage „Darf ich dir Feedback geben?“. Wenn dein Gegenüber im Moment nicht bereit ist, musst du eventuell auch mal etwas abwarten, aber maximal eine Woche.
- ▶ **E wie empathisch.** Schließlich sollte Feedback immer empathisch sein. Ohne Empathie ist Feedback einfach nur SPITZ – und das willst du nicht. Zeige deinem Gegenüber, dass dir an ihm oder ihr liegt. Du möchtest dem Menschen helfen, besser zu werden. Mit Empathie ist Feedback ein super Dünger für das persönliche Wachstum und für den Aufbau des gegenseitigen Vertrauens.

Mit dem SBID-Modell und den SPITZE-Prinzipien sollte es dir leichtfallen, den Feedback-Schweinehund zu verjagen und dich auf das gemeinsame Wachstum zu freuen.

Selbstreflektion

- ▶ Was prägt deine Haltung gegenüber Feedback? Wie kannst du eine positivere Haltung entwickeln?
 - ▶ Wie oft gibst du positives und negatives Feedback? Schaffst du mit deinem Feedback eine Entwicklungsperspektive?
 - ▶ Wie hast du bisher Feedback gegeben? Kam es bei deinem Gegenüber an? Was würdest du jetzt anders machen?
-