

A blurred photograph of three people in a modern office setting, sitting around a table and engaged in a meeting. The background shows city lights through large windows at night. The image is overlaid with a faint grid and a large, thin white circle.

Feedback – The Heart of Leadership



Introduction

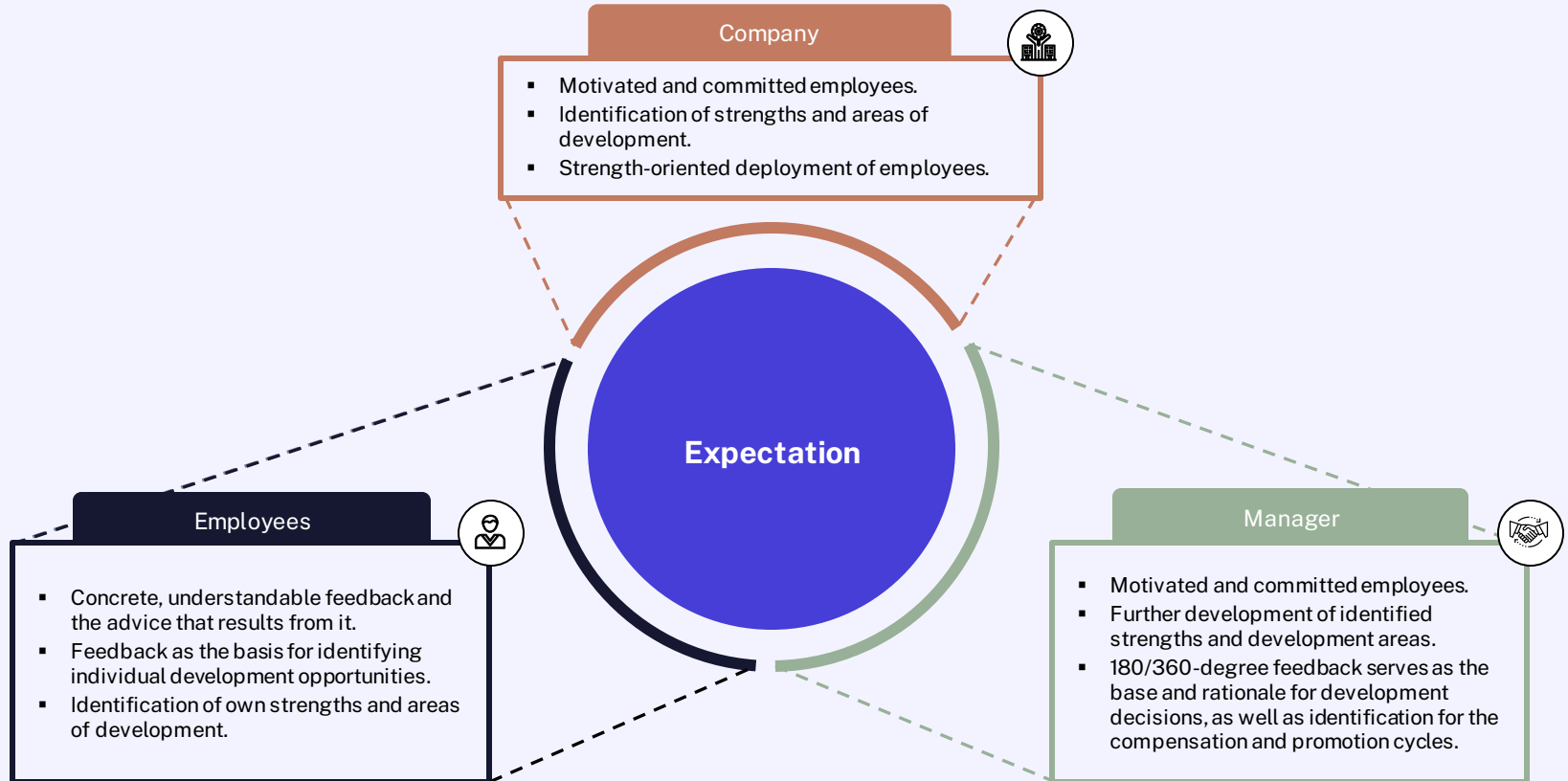
- The importance of feedback and what constitutes good feedback
- „The duty to collect & deliver“
- (Feedback Formats)
- (Leapsome Feedback)
- Recap

The importance of feedback and what constitutes good feedback

Feedback...

- ...strengthens relationships.
- ...fulfills the basic need for appreciation and recognition and increases employee motivation, if it is constructive.
- ...positively influences the performance of employees and the quality of their work results.
- ...is the basis for the personal development of employees and provides orientation.
- ...is the guideline for monetary, vertical and horizontal career development.

Different entities approach any feedback cycle with individual expectations...



... to work towards an ideally developed set of skills across all levels of lawpilots.



- Passion and joy in work
- Confidence and optimism
- Creativity and diversity in teamwork

- Quality in outputs
- Teamwork and collaboration
- Commitment to standards

- Responsibility for results
- Health and work environment
- Reliability and commitment

- Continuous improvement and feedback
- Market awareness and empathy
- Culture of learning and development

- Support and reliability in teamwork
- Talent development and success celebration
- Unity in goal pursuit despite differences

The success of a feedback cycle depends greatly on a set of preparations.



Collect strengths and areas of development over the entire feedback period and use examples.



Ask employees to prepare themselves.



Analyse feedback from colleagues.



Try to anticipate possible conflicts.



Pre-formulate development opportunities and, if necessary, offer support.



Find a quiet place to talk.



Announce the meeting early enough and allow sufficient time for it to take place.



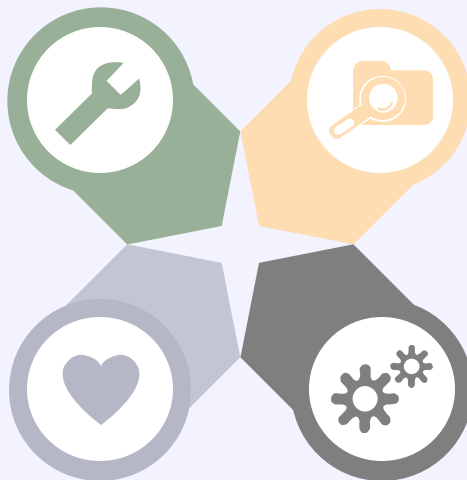
A collection of guiding principles will ensure a successful procedure...

Specific & concrete

- Use specific description of the behaviour of the employee(s) based on examples (make plausible).

Appreciative

- Do not interpret the observation.
- Reflect only on your own observation.
- Adopt the perspective of the employee (treat everyone as you would like to be treated).



Factual

- Provide a factual presentation of the behaviour/observation (without judgement/generalisation).

Constructive

- Formulate feedback in such a way that the feedback recipient can change their behaviour.

The behaviour is the problem – not the person!

...and can be translated into five core pillars for every feedback conversation.

Intro/ Warm Up	Topic- overview	Topic- assessment	Action- plan	Wrap Up
<ul style="list-style-type: none">▪ Create an atmosphere▪ Define Intention▪ Provide timeframe▪ Communicate goal	<ul style="list-style-type: none">▪ Determine topics and prioritization▪ Develop action plan▪ Ask open questions▪ Listen carefully▪ Visualize, if necessary	<ul style="list-style-type: none">▪ Identify point of view▪ Gather input▪ Define context▪ Discuss problem-solving approach▪ Define solution▪ Make crucial decisions▪ Acknowledge emotions▪ Listen carefully▪ Change level, if necessary	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan steps precisely▪ Make agreement▪ Summarize discussion▪ Define commitment	<ul style="list-style-type: none">▪ Ensure transparency▪ Assess impression, outcome and conversation

...and discuss both strengths and improvement opportunities equally.



In the development conversation, **all feedback can be talked about**, but ...



Of all the skills ...
Focus on **1-3 strengths**
Focus on **1-3 areas of development**
... but no more than 3 in total!



Determine actionable steps for the **next 6 months** on how you can improve in these focus areas – do **regular follow-ups** and re-evaluate the results in the next feedback session.



**„The duty to collect
and deliver“**

Any feedback will only be leveraged through the right mindset, rationality, and drive.



1. Develop a mindset

- To recognise the value of feedback, it is important to develop a growth mindset: the belief that you can get better at what you do.
- Ask the right person the right question at the right time.



2. Be receptive

- Develop the ability to unwrap the gift known as feedback.
- Practice the balancing of intense feelings and resistance with helpful, rational thoughts.



3. Follow through

- Actively make the decision to change something.
- Define actionable steps that allow you to measure the road to success.
- Create a constructive and healthy culture of feedback by clearly communication action steps.

1. Develop a mindset that decodes feedback into growth opportunities.

Go for Growth!

- **Attitude** largely **determines** the way **one thinks about feedback**.
- People with a **fixed mindset** tend to **take feedback as criticism** and prefer to ignore it.
- People with a **growth mindset take feedback differently** – you can use feedback for your own growth, so any input should be welcome.
- **Feedback is about what you do**, not who you are.

The right point in time!

- **Choose someone who is familiar to you**, who shares the same values as you, who cares about you and wants you to grow. It is important that the **person is willing to be honest** and that good questions are asked.
- **Ask people in different positions** - the supervisor, a colleague you often work with, a client, friends and/or family.
- Choose the right time. Make sure there is **enough time to address the issues** and ask questions.

Think first!

- Before asking for feedback, think about your own motivations.
- Tell the person giving the feedback that **you really want the feedback to be honest** - reticence does not help.
- Be clear **what behavior you want feedback on** in which context.
- Look into the future - ask **what can be done better or differently** next time, not what was done wrong in the past.
- Ask specific, open questions - **avoid suggestive or defensive questions**.

2. Be receptive to constructive criticism.



The rules of reaction

Feedback is a gift - it is important to understand how to unwrap it without damaging the contents or offending the giver.



Control your emotions

Anger, sadness, disbelief: whatever you feel, learn to recognize the emotions and don't let them distort the real message.



Resist the resistance

You determine how you react to feedback and how long it takes you to accept criticism.

Deep Dive = The Google Bias

If you have a Google bias, you remember events from the past that confirm the feedback you recently received - whether positive or negative. With this mechanism, feedback received today can be distorted by events from the past. The Google bias often reinforces the negative and blurs the past and the present.



3. Follow Through on identified improvement opportunities.



Once you have received feedback, you should summarise the message for yourself. Afterwards, it must be decided whether you want to work on it or not.



Whether you want to change based on the feedback you received or not, be clear about consequences and ease the stress on those around you. Communicate clearly if you choose to not work on the received feedback.



Now that you have asked for and received useful feedback, you want more. By creating a safe environment and being a good role model, you help build a real feedback culture.



Feedback Formats

Im Rahmen dieses Beitrags wird der Inhalt zu den Slides dieses Abschnitts nicht zugänglich gemacht.

Formal Feedback.

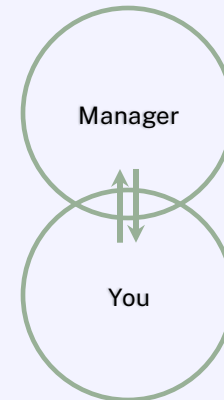
Formal 180/360° Feedback



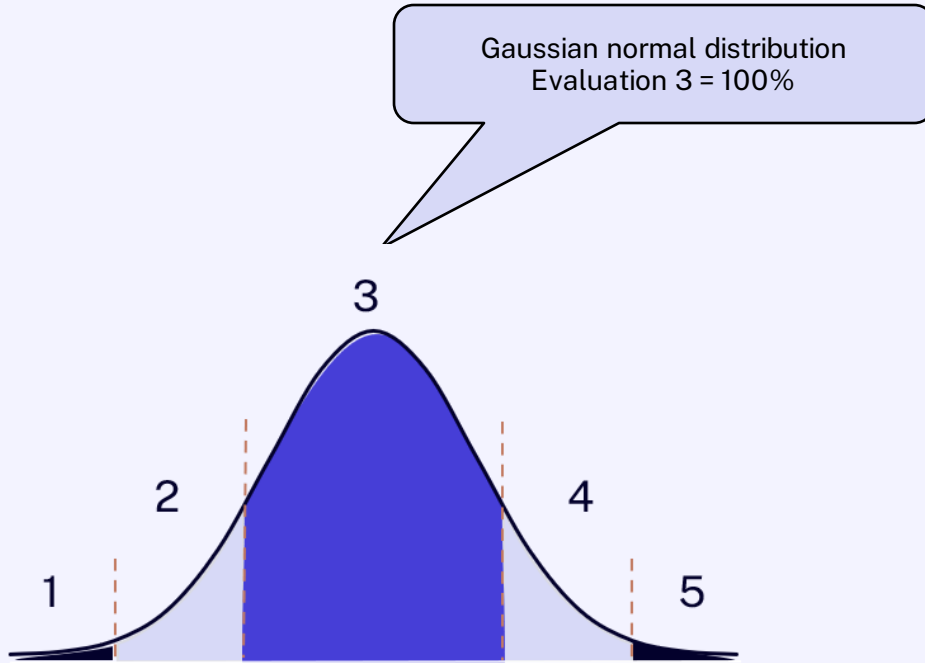
360-Degree-Feedback helps to identify strengths and development areas and to match them with the current and future requirement profile - 1x per year



180-Degree-Feedback helps to determine strengths and areas of development and to set personal development goals - 1x per year



Raiting scale.



1. Significant improvement
2. Improvement required
3. Consistently meets expectations
4. Exceeds expectations
5. Excellent



Leapsome Feedback

Im Rahmen dieses Beitrags wird der Inhalt zu den Slides dieses Abschnitts nicht zugänglich gemacht.



Recap

Feedback Best Practices.



Use clear and precise wording.



Concentration on the essentials; core messages, goal- and solution-oriented approach.



Balanced feedback: Identify strengths and areas for development with a positive basic attitude.



Formulating critical content in an appreciative and development-oriented way.



Make concrete statements: explain strengths and areas for development using concrete examples.



Avoid generalisations ("one", "always", "never") and softeners ("actually").



Note observations continuously throughout the year.

Cheat Sheet.



When observing something (good, bad or new), feedback should be given as soon as possible.



Seek feedback that is objective, reliable, measurable and specific.



Write down the feedback so you can track and review it.



STRG + Double click to open the template



Try to provide the person with enough information about what needs to be improved and how to improve it.



Feedback brings the best results when it is given frequently.

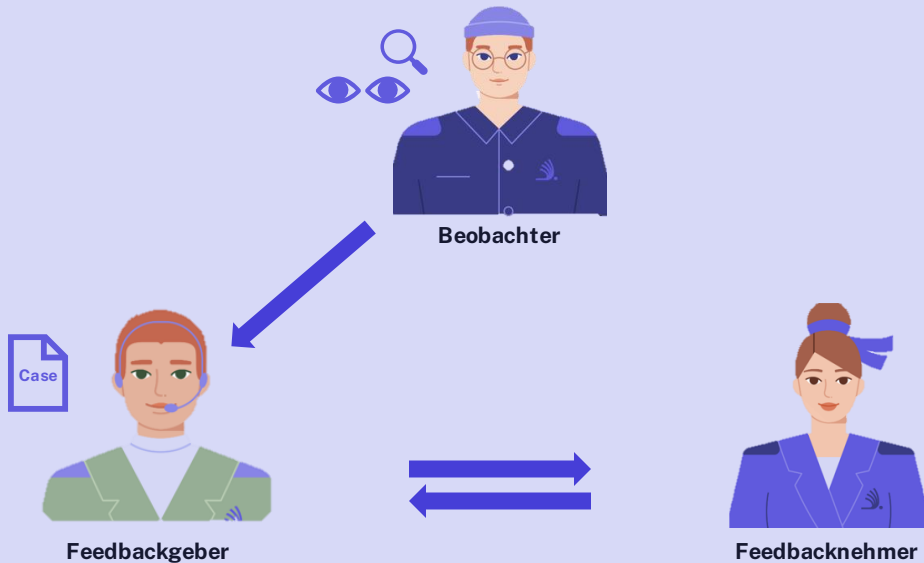


Feedback leads to better results when it is focused on performance and negative effects when it is personal.

Q&A

Ablauf der Praxisübung Break Out

Spielend lernen gutes Feedback zu geben.



Hinweis:

Bei Fragen oder **Unklarheiten stehen wir jederzeit zur Verfügung**. Ebenso achten wir auf die Einhaltung des zeitlichen Rahmens und **nehmen**, wenn gewünscht, gern die **Rolle eines zusätzlichen Beobachters ein**.

Innerhalb der nächsten 90 Minuten werden alle **anwesenden Personen an einem Rollenspiel teilnehmen**. Dazu finden sich vier Gruppen á 3 Personen zusammen.

Material pro Person (**3 Handouts**):

- Gesprächsleitfaden/ Case (Eines von drei möglichen Szenarien – wird nicht kommuniziert)
- Feedbacknehmerbogen
- Beobachterbogen

Ziel:

Jedes Gruppenmitglied wird jede Rolle einmal eingenommen haben – Beobachter (gleichzeitig auch Timekeeper), Feedbackgeber und Feedbacknehmer.

Aufgabe:

- Schritt 1: **Vorbereitung des Gesprächsleitfadens/ Cases**
- Schritt 2: **Einnehmen der jeweiligen Rolle (20 Minuten)**
- Schritt 3: **Review & Rollentausch (10 Minuten)**

- ✓ Feedbacknehmer schildert, wie das Feedback wahrgenommen wurde.
- ✓ Feedbackgeber schildert, was das Ziel des Cases war.
- ✓ Beobachter gibt Feedback, basierend auf dem Beobachterbogen (und übergibt diesen im Anschluss an den Feedbackgeber).



Tip: Sind alle Teilnehmenden einverstanden, empfiehlt sich eine Video-Aufnahme (Handy vom Feedbackgeber), um eine neue Perspektive auf die eigene Kommunikation zu gewinnen.

Gesprächsleitfaden - bitte ausfüllen.

Phasen	Was	Notizen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphäre positiv gestalten ▪ Anlass und Ziel des Gesprächs ▪ Dauer ▪ Vorgehensweise vorstellen 	
Themenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was waren die Ziele/Erfolgskriterien im letzten Feedbackcycle? 	
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Rückmeldung geben ▪ Gemeinsamkeiten in der Beurteilung abgleichen hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfeldern, sowie eingesetzte Skills ▪ Abweichungen in der Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder diskutieren ▪ Kritikpunkte und Entwicklungsfelder ansprechen ▪ Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder festlegen ▪ Besprechung des Fragenbarometers ▪ Learnings ziehen 	
Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiteren Ablauf Beurteilung vorstellen ▪ Entwicklungsempfehlungen besprechen ▪ (Folge-) Aktivitäten festlegen ▪ Umgang mit offenen Themen absichern 	
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz (Zufriedenheit Ergebnis und Verlauf) herstellen ▪ Verabschieden 	

Beobachtungsbogen

Erfolgsfaktor	Welche Erfolgsfaktoren werden schon gut genutzt?	Auf welche der Erfolgsfaktoren sollte der Feedbackgeber sich in Zukunft mehr fokussieren?
Eine aktive Rolle wurde eingenommen		
Situationsgerechte Haltung wurde eingenommen		
Welche Wahrnehmungsmuster wurden genutzt?		
Gespräch ist strukturiert		
Aktiv zuhören/passende Frage		
Persönliche Wirkung		
Gesprächsart- und -ziele wurden klar bezeichnet		

Feedbacknehmerfragebogen



Wie hast du dich gefühlt?



Was ist die Message, die der Feedbackgeber vermitteln wollte?



Q&A

Offene Fragen?



**Danke für Eure
Aufmerksamkeit!**



lawpilots 

Contact

Contact

Jan Hauke Holste

Director People
+49 171 9409072
jhh@flex.capital

Lars Meyer

People Projects Manager
+49 171 9410731
lm@plus-scale.de

Cases



Gesprächsleitfaden - bitte ausfüllen.

Phasen	Was	Notizen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphäre positiv gestalten ▪ Anlass und Ziel des Gesprächs ▪ Dauer ▪ Vorgehensweise vorstellen 	
Themenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was waren die Ziele/Erfolgskriterien im letzten Feedbackzyklus? 	
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Rückmeldung geben ▪ Gemeinsamkeiten in der Beurteilung abgleichen hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfeldern, sowie eingesetzte Skills ▪ Abweichungen in der Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder diskutieren ▪ Kritikpunkte und Entwicklungsfelder ansprechen ▪ Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder festlegen ▪ Besprechung des Fragenbarometers ▪ Learnings ziehen 	
Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiteren Ablauf Beurteilung vorstellen ▪ Entwicklungsempfehlungen besprechen ▪ (Folge-) Aktivitäten festlegen ▪ Umgang mit offenen Themen absichern 	
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz (Zufriedenheit Ergebnis und Verlauf) herstellen ▪ Verabschieden 	

Case One – Low Performer (Bewertung: 1,5-2).

Phasen	Was	Notizen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> Atmosphäre positiv gestalten Anlass und Ziel des Gesprächs Dauer Vorgehensweise vorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Anlass für das Gespräch ist ein formelles Feedback. Ich möchte heute mit dir das halbjährliche Feedback durchführen. Wir haben dazu jetzt 60 bis 90 Minuten Zeit.
Themenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> Was waren die Ziele/Erfolgskriterien im letzten Feedbackcycle? 	<ul style="list-style-type: none"> Was hattest du dir hier vorgenommen?
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> Positive Rückmeldung geben Gemeinsamkeiten in der Beurteilung abgleichen hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfeldern, sowie eingesetzte Skills Abweichungen in der Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder diskutieren Kritikpunkte und Entwicklungsfelder ansprechen Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder festlegen Besprechung des Fragenbarometers Learnings ziehen 	<ul style="list-style-type: none"> Das Gesamtergebnis war in Ordnung. Mir hat sehr gut gefallen, dass du deine Aufgaben sehr gründlich ausgeführt hast. Ich sehe in deiner Kommunikation erheblichen Entwicklungsbedarf. Außerdem, solltest du stark daran arbeiten pünktlich zu Meetings zu erscheinen. Basierend auf der Wahrnehmung hast du eine Note von 1,5 erhalten. Wie aber bereits im vorhergegangenen Feedback Session solltest du dich mal hinsetzen und an diesen Punkten arbeiten. Wie beurteilst du deine Leistung? Was meinst du ist dir weniger gut gelungen? Was sind deine Learnings aus dem Projekt? Abschließend möchte ich dir sagen, dass es essentiell ist, dass du dein Verhalten verbesserst ansonsten weiß ich nicht, wie es hier für dich weiter gehen soll.
Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> Weiteren Ablauf Beurteilung vorstellen Entwicklungsempfehlungen besprechen (Folge-) Aktivitäten festlegen Umgang mit offenen Themen absichern 	<ul style="list-style-type: none"> Die Beurteilung sollten wir einmal auf Leapsome festhalten und es beide unterschreiben. Des Weiteren solltest du dir überlegen und mich darüber in Kenntnis setzen, ob du an diesen Punkten arbeiten wirst oder nicht. Wenn ich dich in irgendeiner Weise bei der Umsetzung unterstützen kann, dann lass es mich gerne wissen.
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz (Zufriedenheit Ergebnis und Verlauf) herstellen Verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> Wie hast du das Feedback wahrgenommen? Wie zufrieden warst du mit dem Gesprächsverlauf? Danke für deine Zeit und weiterhin viel Erfolg.

Case Two – Medium Performer (Bewertung: 2-3).

Phasen	Was	Notizen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphäre positiv gestalten ▪ Anlass und Ziel des Gesprächs ▪ Dauer ▪ Vorgehensweise vorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlass für das Gespräch ist ein formelles Feedback ▪ Ich möchte heute mit dir das halbjährliche Feedback durchführen ▪ Wir haben dazu jetzt 60 bis 90 Minuten Zeit
Themenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was waren die Ziele/Erfolgskriterien im letzten Feedbackcycle? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was hattest du dir hier vorgenommen?
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Rückmeldung geben ▪ Gemeinsamkeiten in der Beurteilung abgleichen hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfeldern, sowie eingesetzte Skills ▪ Abweichungen in der Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder diskutieren ▪ Kritikpunkte und Entwicklungsfelder ansprechen ▪ Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder festlegen ▪ Besprechung des Fragenbarometers ▪ Learnings ziehen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Gesamtergebnis ist grundsätzlich sehr zufriedenstellend. Übertragende Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurden gewissenhaft von dir erledigt. Auch ist dein Verhalten innerhalb des Teams hilfsbereit und zuverlässig. Du könntest noch besser darin werden, proaktiver Verantwortung zu übernehmen und Arbeitspakete zu identifizieren bzw. vorherzusehen. ▪ Wie beurteilst du deine Leistung? ▪ Was ist dir gut gelungen? ▪ Was meinst du ist dir weniger gut gelungen? ▪ Was sind deine Learnings aus dem Projekt?
Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiteren Ablauf Beurteilung vorstellen ▪ Entwicklungsempfehlungen besprechen ▪ (Folge-) Aktivitäten festlegen ▪ Umgang mit offenen Themen absichern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich würde jetzt vorschlagen, dass wir die Punkte im Leapsome festhalten und es beide unterschreiben. ▪ Wirst du in dem Entwicklungsbereich arbeiten? ▪ Kann ich dich bei dieser Entwicklung unterstützen?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz (Zufriedenheit Ergebnis und Verlauf) herstellen ▪ Verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hast du das Feedback wahrgenommen. ▪ Warst du zufrieden mit dem Gesprächsverlauf? ▪ Danke für deine Zeit, weiterhin viel Erfolg.

Case Three – High Performer (Bewertung 4-5).

Phasen	Was	Notizen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphäre positiv gestalten ▪ Anlass und Ziel des Gesprächs ▪ Dauer ▪ Vorgehensweise vorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlass für das Gespräch ist ein formelles Feedback ▪ Ich möchte heute mit dir das halbjährliche Feedback durchführen ▪ Wir haben dazu jetzt 60 bis 90 Minuten Zeit
Themenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was waren die Ziele/Erfolgskriterien im letzten Feedbackcycle? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was hattest du dir hier vorgenommen?
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Rückmeldung geben ▪ Gemeinsamkeiten in der Beurteilung abgleichen hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfeldern, sowie eingesetzte Skills ▪ Abweichungen in der Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder diskutieren ▪ Kritikpunkte und Entwicklungsfelder ansprechen ▪ Beurteilung hinsichtlich Stärken und Entwicklungsfelder festlegen ▪ Besprechung des Fragenbarometers ▪ Learnings ziehen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Gesamtergebnis war sehr gut, mir ist positive aufgefallen, dass du Problem antizipiert hast, und stehst eine Lösung parat hattest. Außerdem hast du stets klar deine nächsten Schritte kommuniziert, was das gemeinsam Arbeiten sehr einfach gemacht hat. Du solltest daran arbeiten nicht alle Aufgaben selbst zu machen, sondern versuchen auch die eine oder andere Aufgabe an jmd. anderen weiterzugeben. ▪ Basierend auf der Wahrnehmung würde ich dir jetzt eine Note von 4 bis 4,5 geben. Wir finden du übertriffst die Erwartungen. ▪ Wie hast du deine eigene Leistung wahrgenommen? ▪ Welche Skills hast du eingesetzt bzw. neu erworben?
Handlungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiteren Ablauf Beurteilung vorstellen ▪ Entwicklungsempfehlungen besprechen ▪ (Folge-) Aktivitäten festlegen ▪ Umgang mit offenen Themen absichern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich würde jetzt vorschlagen, dass wir die Punkte im Leapsome festhalten und es beide unterschreiben. ▪ Wirst du in dem Entwicklungsbereich arbeiten? ▪ Kann ich dich bei dieser Entwicklung unterstützen?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz (Zufriedenheit Ergebnis und Verlauf) herstellen ▪ Verabschieden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hast du das Feedback wahrgenommen. ▪ Warst du zufrieden mit dem Gesprächsverlauf? ▪ Danke für deine Zeit, weiterhin viel Erfolg.

Feedbacknehmerfragebogen



Feedbacknehmerfragebogen



Wie hast du dich gefühlt?



Was ist die Message, die der Feedbackgeber vermitteln wollte?



Beobachterfragebogen



Beobachtungsbogen

Erfolgsfaktor	Welche Erfolgsfaktoren werden schon gut genutzt?	Auf welche der Erfolgsfaktoren sollte der Feedbackgeber sich in Zukunft mehr fokussieren?
Eine aktive Rolle wurde eingenommen		
Situationsgerechte Haltung wurde eingenommen		
Welche Wahrnehmungsmuster wurden genutzt?		
Gespräch ist strukturiert		
Aktiv zuhören/passende Frage		
Persönliche Wirkung		
Gesprächsart- und -ziele wurden klar bezeichnet		