



Juliane Feldner & Rainer König

Wieviel Feedback „verträgt“ der Chef?¹

Gemeinsame Sache machen im Unternehmen

Zu Mitarbeitergesprächen und der Machtbalance in Unternehmen

0. Einleitung

„Wie viel Feedback „verträgt“ der Chef?“ Wir wissen es nicht. Genauso wenig können wir die Frage beantworten: „Wie viel Süßigkeiten verträgt der Chef?“

U.E. machen beide Fragen wenig Sinn. Denn ein allgemein gültiges Verträglichkeitsnormalniveau gibt es weder für Chef-Feedbacks noch für dessen Süßigkeitenkonsum.

Wir würden die Chef-Frage darum gerne in die Frage umformulieren, wie viel Feedback der Chef *braucht*. Zwar tritt auch hier die gleiche Schwierigkeit auf: Die Menge, der er benötigt, hängt von ihm selbst ab, ein verbindliches Maß existiert hier ebenfalls nicht. Wir kommen allerdings einer Antwort auf diese Frage zumindest ein wenig näher, weil wir darüber schon mit vielen „Chefs“ gesprochen haben.

Aber brauchen Führungskräfte überhaupt Feedback? Hier sagen wir eindeutig: ´Ja, sie brauchen es!´ Und zwar aus zumindest drei Gründen:

- Zum einen, weil Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit zur Empathie in Abhängigkeit von der Hierarchiehöhe abnimmt. Man kann also sagen: je höher ein Chef steht oder sitzt, umso wichtiger wäre ein Feedback, das klärt, wie er bei seinen Mitarbeitern ankommt und das heißt: wie die Qualität seines Führens von den Geführten wahrgenommen wird. So kann er seinen Empathieverlust kompensieren.
- Zum Zweiten brauchen Führungskräfte das Mitarbeiter-Feedback auch deshalb, weil Führung eine soziale Beziehung darstellt, an deren Qualität zumindest zwei Personen oder zwei Seiten in unterschiedlicher Stärke arbeiten. Deshalb sollte die Führungskraft, der dabei die entscheidende Rolle zukommt, schon mitbekommen, wie die andere Seite ihr Führungsverhalten aufnimmt. Auch beim Rudern, beim Tennisdoppel oder im Cockpit einer Boing lebt die Qualität des Zusammenspiels von der wechselseitigen Wahrnehmung und Rücksichtnahme. Feedback ist also für die Qualitätssicherung der

¹ Manuskript zu einem gleichnamigen Vortrag von Juliane Feldner und Rainer König
feldnerkoenig.de

Führungsbeziehung unverzichtbar. Nur so wird es eine wirklich „gemeinsame Sache“, um die Devise dieser Sprechkontaktreihe aufzunehmen.

- Drittens: Feedback wird gebraucht, weil die Führungsrolle etwas mit Erwartungshaltungen zu tun hat. Eine soziale Rolle ist ja nichts anderes als das Ensemble der Erwartungen, das an den Inhaber einer ganz bestimmten sozialen Position gestellt wird. Damit also Führungskräfte mitbekommen, was die Menschen die sie führen, überhaupt von ihnen erwarten, ist ein Feedback durch sie wichtig. Übrigens erzeugt solch eine Erwartungstransparenz auch Vertrauen. Denn ich kann nur einer Person vertrauen, die ich (zumindest einigermaßen) kenne.

Damit wäre die Notwendigkeit des Führungs-Feedbacks geklärt. Unter Feedback verstehen wir dabei ganz einfach die Rückmeldung vom Empfänger einer Kommunikation an deren Sender darüber, wie dieser und seine Kommunikation bei ihm (dem Empfänger) angekommen sind. Wir wollen uns dabei auf die explizit verbale Form von Feedback konzentrieren. Und sicherlich ist dieses Feedback immer von einem Ziel geprägt. Ein „Einfach-So“-Feedback gibt es nicht. Wobei dem Feedbackgeber das Ziel nicht immer klar sein muss. Aber dazu später.

Wie viel Chefs von solchen Feedbacks genau vertragen oder wieviel für sie nötig ist, das wollen und können wir natürlich nicht genau sagen. Was wir aber im Folgenden darstellen werden, das sind sinnvolle Formen des Führungs-Feedbacks. Und hier werden wir zumindest andeuten, wie oft diese Formen angewandt werden sollten. Grundlage für diese Einschätzungen bilden unsere eigenen Beratungs-Erfahrungen und -Gespräche. Wir wollen uns dabei nicht nur auf das Mitarbeitergespräch konzentrieren, sondern auch drei, nein: eigentlich vier weitere Feedbacksorten diskutieren. Im Überblick sind das:

- erstens das Anlassgespräch,
- zweitens das Mitarbeiter/innengespräch (MAG),
- drittens die Führungskräfte-Rückmeldung,
- viertens den Führungskräfte-Zirkel und
- fünftens das Führungs-Coaching

Inwieweit das alles die „Machtbalance im Unternehmen“ tangiert und das gemeinsame Handeln tatsächlich verbessert, wie der Untertitel andeutet, sollten wir in der anschließenden Diskussion klären. Nur so viel sei hierzu vorweg angemerkt: Nach unserer Meinung geht es bei diesen Feedbackinstrumenten immer auch um die Frage, ob und wie sie die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessern. Und dabei spielen zumindest zwei Dinge eine ganz besondere Rolle: Vertrauen und Macht.

Vertrauen ist gerade beim Führen der Anfang von allem. Es bezeichnet ein elementares menschliches Gefühl. Immer in die Zukunft gerichtet, in der Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit liegend, stellt es eine Grundvoraussetzung für menschliches Zusammenleben dar. Indem man vertrauensvoll davon ausgeht, dass die Mitmenschen einem grundsätzlich wohlgesonnen sind, wird es überhaupt erst möglich, sich angstfrei in einer Gesellschaft zu bewegen. Ohne jegliches Vertrauen könnte man morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen uns.

Die eben genannten Feedbackinstrumente sollen Vertrauen fördern, sie setzen aber auch immer Vertrauen voraus: Ohne ein Mindestmaß von ihm sind sie nicht möglich. Anders formuliert: wer bei seinem Chef ein „lähmendes Entsetzen“ empfindet, kann ihm – so ohne weiteres - auch kein direkt verbales Feedback geben. Das sollte im Folgenden immer beachtet werden. Auch gilt die Regel: Vertrauen muss erworben werden. Das braucht Zeit. Es kann aber in einem kurzen Augenblick für immer verloren gehen. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ...“.

Misstrauen in Unternehmen hat viel mit Macht zu tun. Nach Weber meint Macht die Chance, seinen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Will sagen: Bei Macht geht es stets darum, andere Menschen zu beeinflussen. Das ist nicht verwerflich. Moralisch verwerflich wird es u.E., wenn sich die Machtchance mit Gewalt verbindet, wenn Menschen also mit der Gewalt der Worte und Sanktionen niedergemacht werden. Das erzeugt Angst und Misstrauen. Das macht auch krank.

Es gibt Organisationssoziologen, für die stellt die Mikropolitik oder der Machtkampf um Einfluss eine entscheidende Bindekraft in Organisationen dar: egal, ob es um die Größe des Büros, die Anzahl der Beschäftigten, die Menge der Ressourcen oder die Qualität des (Geheim-)Wissen geht, über die man verfügt. Wir sollten den Machtaspekt also auch im Kontext von Feedbackinstrumenten beleuchten und immer fragen, inwiefern die vorher benannten Feedback-Instrumente den Machtfaktor von Vorgesetzten tatsächlich in eine Form bringen, der es Beteiligten ermöglicht, darüber zu reden. Oder ob wir es mit einem bloßen Feedback-Fake zu tun haben.

Wobei ja auch Mitarbeiter auf ihre Vorgesetzten Macht ausüben (können). Wie gerade Elmar Bartsch sehr schön herausgearbeitet hat, lebt schon jeder Small Talk von subtilen sprachlichen Steuerungsmitteln, die Macht und Gegenmacht erzeugen. Aber ohne ein Minimum an Vertrauen und Machtbalance greifen auch diese Macht-Mittel nicht.

Genug der Vorbemerkungen. Schauen wir uns jetzt einmal die eben genannten Feedbackformen etwas näher an.

1. Anlassgespräch

Ein anlassbezogenes Feedback liegt immer dann vor, wenn der Beschäftigte seine Führungskraft konkret lobt oder tadelt – z.B. weil ihm geholfen wurde oder eine Arbeitsbeschreibung für ihn unklar war. Die Qualität solcher Gespräche hängt zum einen von der Fähigkeit des Mitarbeiters ab, konkret und konstruktiv für sich zu sprechen. Andererseits muss der Vorgesetzte zuhören und solche Hinweise ernst nehmen können. Drittens sollte es vom Feedbackgeber schon zielorientiert geführt werden, also kein „Einfach-So-Lob“ oder -Tadel sein. Die Notwendigkeit der Reflektivität und Intentionalität gilt für jede Form des bewussten Feedbacks im Arbeitsalltag.

Mengenmäßig kann hier keine Vorgabe gemacht werden. Der Anlass bestimmt das Feedback.

Möglich sind solche Gespräche aber nur dann, wenn zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine hohe Vertrauenskultur besteht. Und die lässt sich u.a. durch die im folgenden skizzierten Feedbackmethoden aufbauen und erhalten.

2. Mitarbeiter/innengespräch (MAG)

Das Mitarbeiter/innengespräch, manchmal auch als Mitarbeitervorgesetztengespräch oder – wie jetzt in Dortmund – als Jahresgespräch bezeichnet, führten vor allem in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts viele Verwaltungen Deutschlands im Zuge der sog. Neuen Steuerung oder Verwaltungsreform ein. Leider wird es heute nur noch in relativ wenigen Organisationen regelmäßig geführt und zwar in sehr unterschiedlicher Intensität. Die Quoten reichen von fast 0 bis knapp 50%. Hinzu kommt, dass man das MAG sehr unterschiedlich handhabt. So gibt es auch Kombifassungen, bei der es mit jährlichen Zielvereinbarungen oder LAS-/LOB-Beurteilungen verknüpft wird.

In seiner klassisch-reinen Variante ist das MAG ein anlassfreies und höchst vertrauliches Vieraugen-Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter, in dem neben der Arbeitssituation und Entwicklungsperspektive des Beschäftigten vor allem darüber gesprochen wird, wie man sich wechselseitig wahrgenommen/erlebt hat und das heißt auch immer: was man voneinander erwartet hat. Der „Chef“ erhält hier ein *anlassfreies* Feedback über sein Führungsverhalten und zwar genau von den Personen, die er führt. Die Erfahrungen aus dem letzten Jahr gehen dann in Vereinbarungen für das nächste Jahr ein. Sie bilden eine Art Maßstab für das nächste MAG.

Wieviele MAG-Feedbacks sind sinnvoll? Es macht wenig Sinn, dieses Jahresbilanzgespräch mit den einzelnen Beschäftigten mehrmals im Jahr zu führen. Das wäre schon zeitlich oft gar nicht möglich. Das MAG sollte einmal im Jahr mit *jedem* Mitarbeiter aus dem Team, dem man vorsteht, geführt werden sollte. Zudem muss jedes Gespräch vorbereitet sein und kann bis zu zwei Stunden dauern. Da treten selbst bei mittelgroßen Teams schnell zeitliche Probleme auf. Gerade Chefs

der unteren Ebenen haben ja auch noch andere Aufgaben zu erledigen als nur MAGs zu führen.

Betrachten wir aber die Qualität der MAGs, dann lebt sie (die Qualität) u.a. davon, dass die MAG-Teilnehmer einen Kommunikationsstil pflegen, der wie beim Anlassfeedback für ein konstruktives Feedback stets nötig ist. Ob man dabei alle Feedbackregeln in Reinform einhalten muss, sei dahingestellt. Wichtiger ist die Einstellung: der Vorgesetzte sollte ein Feedback *annehmen können und wollen*, der Mitarbeiter eines *formulieren können und wollen*. Beides setzt u.a. voraus, dass der letztere das MAG nicht als Jahresrachegespräch missversteht oder als Jahresschweigesitzung nur passiv über sich ergehen lässt. Hinzu kommt die Vertraulichkeit: über die Inhalte und Vereinbarungen dürfen beide nicht mit Dritten reden. Es ist ein Gespräch auf Augenhöhe – für beide Seiten.

Das mag alles sehr theoretisch klingen. Denn bei mancher MAG-Begegnung zwischen einer sonst mächtig erlebten Chefin und einem unsicheren Mitarbeiter kann es irritierend wirken, hier plötzlich „auf Augenhöhe zu schalten“. Macht ist dann keineswegs nur eine theoretische Frage, sondern Teil von Erfahrung. Das Gute am MAG ist: Auch diese Irritation oder Unsicherheit, dieser Gegensatz zwischen Alltag und Gespräch kann und sollte hier angesprochen werden. Wir glauben, dass das nur möglich ist, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte dazu in die Lage versetzt werden – z.B. indem sie durch Seminare auf das Gespräch systematisch vorbereitet werden.

3. Führungskräfte Rückmeldung

Die Führungskräfte Rückmeldung ergänzt das MAG-Feedback, sie kann und darf es aber nicht ersetzen. Wir verstehen unter der Führungskräfte Rückmeldung ein anonymes, mit Hilfe von Multiple-Choice-Fragebögen erstelltes Führungskräfte-Feedback. Möglichst jeder Mitarbeiter eines Teams sollte den standardisierten Bogen anonym ausfüllen. Wichtig ist dabei vor allem zweierlei: Zum Einen, dass die Bögen nicht von der Führungskraft selbst ausgewertet werden, zum Anderen dass über das ausgewertete Feedback mit dem Team in einer moderierten Sitzung gesprochen und hier Vereinbarungen getroffen werden. Bei regelmäßig durchgeführten Rückmeldungen verfügt man über eine weitere Messlatte dafür, wie sich Führung entwickelt hat.

Aufgrund des Fragebogens mit Merkmalsclustern, -ausprägungen und -skala ähnelt dieses Feedback einer Beurteilung. Das Ziel ist jedoch ein anderes: Es wird keine personalwirtschaftlich relevante „Note“ an die Personalabteilung oder sonstige Dritte weitergeleitet, sondern nur ein moderiertes Gespräch zwischen Führungskraft und geführten Beschäftigten vorstrukturiert. Der Kern der Rückmeldung ist dieses Gespräch und die aus ihm getroffenen Vereinbarungen.

Wie viel der Chef davon verträgt, hängt wieder sehr stark von der Qualität ab. Selbst wenn die Rückmeldung – was üblich ist – in Drei- bis Vier-Jahreszyklen stattfindet, gründet deren Qualität wieder 1. in der Ehrlichkeit der Mitarbeiter und 2. in der Bereitschaft des Chefs, über die Rückmeldung mit allen zu sprechen, sie ernst zu nehmen und dabei z.B. auch über die Differenz zwischen seiner eigenen Ausfüllung des Bogens (Selbsteinschätzung) und der des Teams zu reden. 3. gilt hier erneut: Vertraulichkeit für alle.

4. Führungskräftezirkel

Führungskräftezirkel spielen sich wieder – ähnlich wie die MAGs - auf der interaktiven Mikroebene des Führens ab. Zwar gibt es auch hier wie beim MAG sehr viele Varianten. Aber im Kern aller Zirkelsorten steht das Feedback, dass sich die einzelne Führungskraft einholt - hier von Kollegen der gleichen Hierarchieebene über Führungs-Probleme und schon versuchte Lösungen. Die Zirkel werden deshalb auch gerne als Teamcoachings bezeichnet, die der kollegialen Beratung sehr ähneln.

Wie viel Zirkelfeedback eine Führungskraft „braucht“, lässt sich sehr einfach beantworten: So viel sie selbst davon benötigt. Führungskräftezirkel sind im Prinzip nichts anderes als der Rat von Kollegen, den es immer schon gegeben hat, dem man aber hier eine moderierte und strukturierte Form gibt. Wobei die Moderation nicht unbedingt extern geschehen muss. In Dortmund z.B. hat sich das Modell bewährt, Führungskräftezirkel mit einer zweitägigen Auftaktveranstaltung extern moderiert zu beginnen und sie dann vier Mal im Abstand von ca. 3 Monaten einen Tag durchzuführen. Danach trifft sich die Gruppe extern moderiert einmal im Jahr – dazwischen allerdings kann sie selbst moderiert so häufig wie sie mag zusammenkommen.

Die Qualität der Zirkel steht und fällt allerdings mit der Qualität der Gruppe: wenn hier die Chemie nicht stimmt oder die Vertraulichkeit nicht eingehalten wird, ist der Zirkel zum Scheitern verurteilt. Für die Zirkel wie auch für alle anderen nichtanlassbezogene Feedbackformeln gilt zudem: sie benötigen eine organisierende und kontrollierende Basis, die zumeist von der zuständigen Personalentwicklung gestellt wird.

Man sollte sich aber von dem Ideal verabschieden, dass in Zirkeln ein „objektives“ Feedback stattfinden kann. Da der kollegiale Austausch und die kollegiale Netzwerkbildung hier ebenfalls wichtig sind und man als Gruppe nur auf das reagieren kann, was der Kollege über das gesagt hat, was im Führungsalltag gesagt und getan wurde, werden eher nur Bestätigungen, ergänzende Ideen und sanfte Kritik geäußert.

Das MAG und das direkte Feedback durch die eigenen Beschäftigten kann ein Zirkel deshalb nicht ersetzen.

5. Zwischenfazit

Eigentlich beschreiben die vorgestellten vier Feedbackformen als Ganzes nicht mehr und nicht weniger als das, was früher 360-Grad-Feedback genannt wurde: Werden sie alle regelmäßig genutzt, erhalten Führungskräfte ein Rundumfeedback über die Qualität ihres Führungshandelns. Zudem werden sie gezwungen, an genau dieser Qualität zu arbeiten. Denn obgleich Anlassfeedback, MAG, Rückmeldungen und Zirkel vertraulich sind, stellen sie doch Kontrollinstanzen dar, die einen nicht unwesentlichen Qualitäts-Druck auf die einzelne Führungskraft ausüben:

- Zum einen überprüft die Organisation die Anzahl geführter MAGs sowie die Teilnahme an Zirkeln und Rückmeldungen. Überhaupt sind wir der Meinung, dass MAG, Rückmeldung und Zirkel ohne eine organisatorische Betreuung und Schulung (z.B. durch eine Personalentwicklungsabteilung) nicht sinnvoll und auf Dauer zum Scheitern verurteilt sind.
- Zum zweiten achten die Beschäftigten darauf, ob und wie die Vereinbarungen aus MAG und Rückmeldungen eingehalten werden.

6. Coaching

Es mag überraschen, dass wir hier das Coaching als Feedback aufführen. Natürlich stellt es kein klassisches Feedbackinstrument dar. Aber als strukturiertes Gespräch zwischen Coach und Coachee zu Fragen des beruflichen Alltags (Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit), gibt der Coach dem Coachee natürlich auch ein Feedback – zumindest sollte er eine Selbstreflexion, also eine Art Selbstfeedback anregen, um so Kompetenzen und Perspektiven zu entwickeln und/oder Konflikte des Klienten zu überwinden.

Wie viel davon nötig ist, hängt hier ein weiteres Mal von der Person, ihrem Anliegen und ihren Vereinbarungen mit dem Coach ab. Gerade ein Coaching ist sehr persönlich und vertraulich.

Aber es rundet das Ensemble von Feedbackinstrumenten um eine intime Variante ab, die entscheidend von der Qualität des Coaches und seiner vertrauensvollen Beziehung zum Coachee geprägt wird. Vertrauen bezeichnet hier nicht nur den Anfang, sondern das Wesen von allem. Das könnte man jedoch für jede Form von Feedback festhalten – nicht nur im Führungsalltag.

Aber ähnlich wie beim Führungskräftezirkel kann auch im Coaching kein wirklich objektives Feedback stattfinden. Der Coach arbeitet nämlich vor allem aus der Perspektive der gecoachten Person. Seine Rückmeldung ist immer angelehnt an die geschilderten Eindrücke und Informationen, die die gecoachte Person dargelegt hat. Der Coach funktioniert also eher als Spiegel, denn als externe beobachtende Person, die eigene Erfahrungen mit der Führungskraft gemacht hat.