

# Brisante Beurteilungen

FEEDBACK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



Feedback is the breakfast of champions, sagt der Managementvordenker Ken Blanchard. Doch das Frühstück fällt für die meisten Führungskräfte mager aus: Ehrliche Rückmeldungen zu ihrer Führungsleistung erhalten Chefs nur selten. Seit Langem versuchen Firmen, das Problem zu lösen. Einer der jüngsten Coups ist das Modell Chefwahl. managerSeminare mit Einblicken.

**Preview:** ► In Abwehrstellung: Warum Chefs selten Feedback von unten bekommen ► Dynamit oder Denkanstoß: Warum offenes Feedback nach oben selten funktioniert – und anonymes Feedback auch nur eine Notlösung ist ► Chefwahl: Wie das Feedback von unten durch den Machtausgleich beflügelt werden soll ► Lernprojekt für jedermann: Warum Feedback-Prozesse unter Wahlbedingungen an Qualität gewinnen können ► Suche nach Leichtigkeit: Was sich von jungen Firmen in Sachen Feedback lernen lässt

■ „Ich müsste lügen, wenn ich sagen würde, das Ergebnis tat nicht weh. Es tat weh.“ Juliane Bürkle war Führungskraft beim St. Galler Talentmanagement-Software-Anbieter Haufe-umantis. Das ist vorerst vorbei. Heute ist sie noch im Unternehmen, aber als Mitarbeiterin ohne Managementverantwortung. Die Vertriebs-Teamleiterin hatte sich, so wie 24 Führungskollegen auch, bei der ersten Managementwahl der Firma im November 2013 dem Votum der Mitarbeiter gestellt – und war einem Kollegen unterlegen. Für sie war es ein aufwühlender Moment. „Sehr emotional“, sagt Bürkle. Jetzt haben sich die Wogen geglättet. Die Vertriebsfachfrau steckt mit ihren Kollegen ihr zukünftiges Aufgabenfeld ab – und freut sich auf neue fachliche Herausforderungen.

Dennoch: Als Chef eine Wahl zu verlieren, ist harter Tobak. Deutlicher kann ein Feedback nicht sein. Dabei haben viele Führungskräfte schon ein Problem mit weniger drastischen Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter. „Führung wird in Deutschland immer noch als etwas von oben Verliehenes betrachtet. Nicht als etwas von unten Erworbenes, an dem die Geführten herumzukritteln hätten“, konstatiert Thomas Sattelberger. Der ehemalige Telekom-Perso-

nalvorstand hat für Kollegen, die mit Scheuklappen durchs Chefleben gehen, wenig übrig – und einen deftigen Begriff parat: „Führungswürstel.“

### Viele Chefs deuten Feedback als Angriff auf ihre Position

Der Freiburger Unternehmensberater Wolfgang Saaman drückt es zwar dezenter aus, aber auch er beobachtet, dass die traditionelle Abschottung in den Teppichetagen vor allem charakterschwachen Chefs in die Hände spielt. „Viele Führungskräfte haben nicht die Souveränität, kritische Rückmeldungen auszuhalten. Deshalb nutzen sie ihre Positionsmacht, um sich davor zu schützen“, so Saaman.

Feedback lassen solche Chefs gar nicht erst zu. Sie lassen es an sich abprallen. Sie schlagen reflexartig zurück – „Wie? Ich hätte Ihnen den Termin früher mitteilen sollen? Ich hab auch noch anderes zu tun!“ Oder sie zahlen dem Feedback-Geber seine „Freiheit“ später mit Repressalien heim. Dann wird der Mitarbeiter womöglich im nächsten Meeting abserviert, weil er es zuvor gewagt hat, eine Entscheidung vom Chef zu kritisieren. Noch nicht einmal positives Feedback, das helfen könnte, eine persönliche Stärke auszubauen, ist stets willkommen. Denn so manchem Chef gilt Lob von unten bloß als Anmaßung.

### Sakrosankt in die Sackgasse

Unsouverän mit Feedback umzugehen, ist zwar keine Chefspezialität. „Tatsächlich sind die meisten Menschen in dieser Hinsicht nicht frei von negativen Emotionen“, betont der Wiener Führungskräftecoach Andreas Fritsch. Allerdings hat eine Führungskraft qua Machtposition mehr Möglichkeiten,

## Service

### Literaturtipp

► **Andreas Fritsch: Der Feedback-Code. 31 Erfolgsregeln für wirkungsvolles Feedback in der Praxis.** Books on Demand, Norderstedt 2013, 24 Euro.

Ausgehend davon, dass der Umgang mit Feedback durch die persönliche Brille des Feedback-Gebers und -Nehmers geprägt ist, entwickelt Fritsch ein System für einen konstruktiven Umgang mit Rückmeldungen. Vor allem empfiehlt er einen fragenorientierten Ansatz. Geeignet für Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, die ihrem Vorgesetzten akzeptable Rückmeldungen geben wollen. Über QR-Codes kann der Leser digitale Zusatzinfos zum Buch abrufen.

### Linktipps

► **www.feedback-fuer-den-chef.de**

Über die Website des Kölner Konfliktberaters Timo Müller kann man seinem Chef anonym ein Feedback zukommen lassen – oder einfach stöbern im Fundus typischer Feedbacks, die Nutzer bereits versendet haben. Außerdem gibt es Grundlageninfos zum Thema.

► **www.verbesser-mich.de**

Das Tool, das die Dresdner Firma ObjectFab kostenlos ins Netz gestellt hat, ist ein Beispiel für eine spielerische Methode, Feedback-Hemmschwellen zu senken. Die Firma hatte das Problem, dass sich ihre Programmierer immer dann scheuten, Fehler ihrer Kollegen zu korrigieren, wenn es sich um vermeintliche Lappalien handelte. Keiner wollte als Erbenszähler dastehen. Mit dem Instrument, mit dem man nicht nur Kollegen korrigieren, sondern sie dafür auch mit einem virtuellen Pokal beehren kann, kam Schwung in die Sache.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

## 12 Tipps fürs Geben von Feedback

1. Überlegen Sie, welches **Ziel** Sie mit dem Feedback verfolgen.
2. Beachten Sie die Situation und **Gefühlslage**, in der Sie sich selbst gerade befinden. Überlegen Sie, wie das Ihre Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben, beeinflussen könnte.
3. Rufen Sie sich Ihre **Erwartungen** an den Feedback-Empfänger in Erinnerung und versuchen Sie, Ihr Feedback darauf zu beziehen.
4. Platzen Sie nicht spontan mit dem Feedback heraus, sondern überlegen Sie vorher und passen Sie eine **geeignete Situation** ab.
5. Berücksichtigen Sie die **Persönlichkeit des Feedback-Empfängers**: Wie ist er bisher mit Rückmeldungen umgegangen? In welcher Lage befindet er sich? Welche Bedürfnisse hat er?
6. **Vermeiden Sie Anklagen**, Belehrungen und Verabsolutierungen („Immer informieren Sie uns zu spät“).
7. **Beziehen Sie sich auf konkrete Situationen**, die durch das Verhalten des anderen entstanden sind, und beschreiben Sie diese, ohne zu werten.
8. Stellen Sie offene, möglichst **lösungsorientierte Fragen** (etwa: „Sehen Sie Möglichkeiten, dem Team diese Informationen künftig früher zukommen zu lassen?“) oder/und formulieren Sie Ihr Anliegen gegebenenfalls in **Wunschform** („Ich würde mir wünschen, Sie wären häufiger für uns erreichbar“).
9. Sprechen Sie **nichts ohnehin Unabänderliches** an.
10. Kommen Sie dem Gegenüber **verständnisvoll entgegen** („Ich weiß, dass Sie als Chef sehr eingespannt sind, aber ...“)
11. Prüfen Sie zwischendurch, ob der Empfänger das Feedback inhaltlich **verstanden** hat.
12. Wenn Sie **positives Feedback** geben wollen (also loben), seien Sie ebenfalls **konkret** und **loben Sie nichts Selbstverständliches**.

## 12 Tipps fürs Nehmen von Feedback

1. **Fragen Sie nach Feedback**, durchaus auch dezidiert nach kritischem Feedback, und **lassen Sie keine Sanktionen folgen**, wenn Sie Feedback erhalten haben.
2. Lernen Sie, Feedback grundsätzlich **wertzuschätzen**, auch wenn das Feedback ungefragt kommt und ungeschickt formuliert ist.
3. Führen Sie sich vor Augen: Feedback ist **subjektiv**. Es beschreibt die Wahrnehmung einzelner Aspekte Ihres Verhaltens, keine absolute Wahrheit über Ihre Persönlichkeit.
4. Wenn Sie mit einer Kritik ungefragt überfallen werden, bedanken Sie sich und sagen Sie gegebenenfalls: „Ich werde in Ruhe darüber nachdenken. Was würden Sie davon halten, wenn wir morgen noch mal drüber reden?“ Das hilft Ihnen, **nicht in eine Verteidigungshaltung** zu verfallen.
5. **Hören Sie sich ruhig an**, was Ihnen der Feedback-Geber zu sagen hat.
6. **Rechtfertigen Sie sich nicht**, kommentieren Sie nicht und versuchen Sie nicht, sich zu erklären.
7. Wenn aber Fakten sachlich und inhaltlich falsch dargestellt und Sie unfair angegangen werden, tolerieren Sie das nicht, sondern korrigieren Sie.
8. **Stellen Sie Verständnisfragen**, wenn Sie etwas am Feedback unverständlich finden, leiten Sie den Feedback-Geber dahin, Ihnen ein Feedback zu geben, mit dem Sie etwas anfangen können.
9. Wenn Sie das Feedback spontan innerlich ablehnen, **überlegen Sie später in Ruhe**, woran das liegen könnte: Hat der Feedback-Geber Sie an einem wunden Punkt getroffen? Was denken Sie über ihn? Wie ist Ihre Beziehung zu ihm? Welche Werte und Bedürfnisse treiben ihn um, welche Sie? Wie kommt das Bild zustande, das er von Ihnen gezeichnet hat? Kann es sein, dass Sie die Aussage zu negativ sehen, zu stark generalisieren, als Grundsatzkritik werten, obwohl sie es nicht ist?
10. Überlegen Sie, **inwiefern das Feedback berechtigt** ist.
11. Ziehen Sie **Konsequenzen** aus dem Feedback oder aber erklären Sie dem Feedback-Geber, warum Sie nichts ändern können oder wollen.
12. Arbeiten Sie an Ihrer **psychischen Resilienz und einem realistischen Selbstbild**. Lernen Sie, Ihre Emotionen zu hinterfragen und zu regulieren. Denn die beste Grundlage für Nehmerqualitäten in Sachen Feedback ist ein starkes Ich, das um seine Stärken und Schwächen weiß.

Quelle: Andreas Fritsch: Der Feedback-Code. Books on Demand, Norderstedt 2013, und eigene Recherchen.

Feedback-Frust in Revancheakte umzumünzen als Otto-Normalmitarbeiter. „Aus diesem Grund halten sich viele Mitarbeiter damit zurück, ihrem Chef reinen Wein einzuschenken“, so Fritsch.

Schlecht ist das für jene Führungskräfte, die ein ehrliches Interesse an ungefilterten Rückmeldungen haben, weil sie wissen: Sie können nur besser werden, wenn ihnen klar ist, was sie an der Basis auslösen. „Führungsqualität ist nun mal eine von Menschen wahrgenommene Qualität in der Beziehung. Deshalb sind die Mitarbeiter die erste Adresse, wenn es darum geht, herauszufinden, ob die Qualität stimmt“, erklärt Thomas Sat- telberger.

Manchmal torpedieren schon Kleinigkeiten die Beziehungsqualität, wenn sie unausgesprochen bleiben. Holger Beckmann etwa ging morgens immer an der verschlossenen Tür einer Mitarbeiterin vorbei, ohne sie zu grüßen. „Ich habe gedacht, sie wolle nicht gestört werden“, erzählt der Personalmanager der LBS Rheinland Pfalz. Doch während sich Beckmann rücksichtsvoll währte, schmolte die Kollegin – war sie doch dem Chef nicht mal einen Morgengruß wert. Das Missverständnis konnte behoben werden, weil sich die Mitarbeiterin traute, die Sache anzusprechen.

Sie hat sich deshalb getraut, weil die LBS Rheinland Pfalz einiges dafür tut, dem Feedback nach oben den Weg zu bereiten: Alle Mitarbeiter haben hier die Möglichkeit, ihrem Vorgesetzten im Jahresgespräch Rückmeldungen zu geben. Alle sind im Feedbackgeben geschult worden. Alle haben die Führungsleitlinien an die Hand bekommen, um sich beim Feedback-Geben an etwas orientieren zu können. Oft funktioniert das. Weil die Kultur in der Firma sehr partnerschaftlich ist. Weil die Beziehungen über Jahre gewachsen sind. Und weil viele Chefs ein ums andere Mal unter Beweis stellen konnten, dass sie Vertrauen verdienen und auch auf unbequemes Feedback keine Sanktionen folgen lassen.

Eine Garantie dafür, dass es in jeder einzelnen Mitarbeiter-Chef-Beziehung mit der Offenheit klappt, und dass Mitarbeiter immer Klartext reden, gibt es dadurch freilich nicht. Laut Beckmann nutzen zwar gut 90 Prozent die Möglichkeit, ihrem Chef Rückmeldungen zu geben. In einer anonymen Evaluation äußerten sich über 80 Prozent der Mitarbeiter zufrieden mit dem Prozess und die Befragung einer Resonanzgruppe zeigte, dass viele souverän-selbstbewusst mit dem Feedback nach oben umgehen. „Dennoch wissen wir natürlich nicht, was unter vier Augen tatsächlich aufs Tapet kommt“, räumt Beckmann ein. Könnte auch

sein, dass gerade die harmoniebedachte Kultur in der Firma manchen davon abhält, allzu deutlich zu werden.

### Anonyme Botschaft an den Chef: Dynamit oder Denkanstoß?

Aus solchen Gründen – vor allem aber, weil es mit dem Feedback nach oben in Kulturen, die deutlich weniger offen sind, erst recht nicht klappt – gibt es seit Langem Versuche, das Problem mit dem Mittel der Anonymität zu lösen. Einen Versuch jüngerer Datums startete der Kölner Konflikt-Experte Timo Müller mit der Website [Feedback-für-den-Chef.de](http://Feedback-für-den-Chef.de). „Das Angebot richtet sich an Mitarbeiter, die keine andere Möglichkeit sehen, ihrem Vorgesetzten Feedback zu geben“, erklärt Müller. Sie können ihrem Chef über den Dienst eine anonyme Rückmeldung zusenden. Ein Redaktionsteam prüft die Botschaften auf etwaige Beleidigungen, bevor es sie weiterleitet. Und es empfiehlt den Nutzern, lösungsorientiert zu formulieren. Die bemühen sich – und senden ihrem Chef Botschaften wie: „Ich wünsche mir, dass Sie gesprächsbereiter sind“ oder: „Eine No-Fehler-Kultur gibt es nicht. Menschen machen Fehler. Freuden Sie sich bitte damit an.“

Die Feedback-Empfänger werden darauf hingewiesen, dass es sich um die persönliche Wahrnehmung eines Einzelnen – unter Umständen ehemaligen – Mitarbeiters handelt. Außerdem erhalten sie den Ratschlag, das Feedback gemeinsam mit einem Dritten, etwa einem Kollegen oder Personaler, zu reflektieren. Fraglich bleibt jedoch, ob sich notorische Feedback-Abwehler so erreichen lassen. Der vermeintliche Schuss aus dem Dunkeln könnte auch nach hinten losgehen. Etwa wenn der Chef als Reaktion auf eine unbequeme Meldung in seinem Team nach einem „Schuldigen“ sucht. Müller ist sich dieser Möglichkeit bewusst. Aber er meint: „Eine Lösung wie die unsere ist besser als gar kein Feedback an den Vorgesetzten.“

Ähnlich denken viele Experten auch über anonyme Mitarbeiterbefragungen. Laut einer Umfrage des Jahres 2013 von Rochus Mummert nutzen aktuell vier von zehn Firmen dieses klassische Instrument anonymen Feed-



### „Macht und Dialog vertragen sich nicht.“

Thomas Sattelberger, Aufsichtsratsvorsitzender bei Faurecia Automotive und Themenbotschafter Personalführung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

# Karriereförderer gesucht



Als Fach- und Führungskraft, als Personalverantwortlicher oder Geschäftsführer: Die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter oder Ihres Unternehmens auszubauen und im Markt zu erhalten, ist eine permanente Herausforderung.

Suchen Sie nach dem passenden Talent Management Programm, qualifizierten Coachings oder Executive Trainings, auch auf internationalem Niveau?

Möchten Sie durch Bildungsprogramme fachliches Know-how und Management-Kompetenzen erwerben? Planen Sie E-Learning im Unternehmen einzusetzen?

Wir schärfen Ihr Profil und stärken Sie in Ihrer Karriereförderung – gezielt und umfassend.

Lernen Sie uns kennen.

[www.frankfurt-school.de/profilmacher](http://www.frankfurt-school.de/profilmacher)



## Abgewählt als Führungskraft: Eine außergewöhnliche Erfahrung

■ **Juliane Bürkle beweist Rückgrat. Die Sales-Expertin war Führungskraft beim Schweizer Talentmanagement-Software-Anbieter Haufe-umantis. Dann gab es eine Wahl. Hinterher stand Bürkle ohne Managerposten da. Im Interview mit managerSeminare erzählt sie, warum sie dem Modell Chefwahl trotzdem viel abgewinnen kann.**

*Bis Dezember 2013 waren Sie Chefin eines Vertriebsteams. Dann gab es im Unternehmen eine Führungskräftewahl, in der Sie gegen einen Kollegen unterlagen. Wie ging es Ihnen in dieser Zeit?*

**Juliane Bürkle:** Es war sehr aufregend und anstrengend. Ich war ja zuvor Leiterin eines kleinen Sales Teams, zu dem neben Mitarbeitern auch enge Vertriebspartner gehörten. Kurz vor der Wahl hatten wir beschlossen, dass dieses Team mit einem zweiten Vertriebsteam zusammengelegt werden sollte. Daher hatte ich es bei der Wahl ziemlich schwer. Denn ich musste mich auch bei Mitarbeitern bewerben, die mich als Führungskraft noch gar nicht erlebt hatten. Ich stellte mich somit nicht zur Wiederwahl, sondern zu einer Neuwahl.

*Macht es das nicht psychologisch leichter erträglich?*

Einerseits schon. Andererseits wusste ich vorher von meinem eigenen Team: Es hätte mich wiedergewählt. Daher habe ich nach der Niederlage viel darüber nachgedacht, was ich hätte anders machen können, um auch die Mitarbeiter des anderen Teams zu überzeugen. Im Nachhinein muss ich sagen: Ich war zu angespannt, habe mich dauernd gefragt: Wie werde ich jetzt gerade wahrgenommen?

*Klingt so, als hätte die Wahl den negativen Effekt, den Kritiker befürchten: dass sich Führungskräfte verbiegen, um gewählt zu werden.*

Ich finde, ich habe mich einfach persönlich zu sehr verkrampft. Besser wäre es gewesen, stärker das direkte Gespräch zu suchen – so hat mein Kollege, der dann auch gewählt wurde, das nämlich gemacht. Ich dagegen hatte noch gewisse Hemmungen. Mir fiel es zum Beispiel schwer, jemanden, mit dem ich gerade Mittagessen war, zu fragen: „Sag mal, wenn ich der neue Manager wäre,

was würde dir dann an mir gefallen, was nicht?“ Für die Mitarbeiter ist diese direkte Ansprache von Erwartungen ein enormer Zugewinn, aber auch für die Führungskraft. Nach meiner Wahrnehmung nämlich bewegt sich unser neuer Manager jetzt in einer absoluten Komfortzone. Er hat mit dem Team vorher geklärt, was von ihm erwartet wird, und muss nicht um seine Rolle ringen. Stattdessen kann er seine Energie darauf verwenden, viele neue positive Dinge anzustoßen.

*Was haben Sie alle im Unternehmen aus der Wahl gelernt?*

Zu den Lessons Learned gehört, dass wir die Betreuung von potenziellen Managern und Leadern intensivieren müssen. Ich habe mich jedenfalls manchmal etwas allein gelassen gefühlt. Und wir müssen noch an unserer Feedback-Kultur feilen. Denn wenn ein Manager abgewählt wird, kann er so souverän sei, wie er will – am Ende ist doch immer etwas Persönliches dabei. Mir jedenfalls hat es sehr geholfen, dass ich von meinen Kollegen viel Lob erhalten habe. Aber auch, dass ich Dinge zum Hintergrund der Entscheidung erfahren habe, die mir vielleicht nicht passen, die ich aber einfach akzeptieren muss.

*Wie gestaltet sich jetzt Ihre Zusammenarbeit mit Ihren ehemaligen Mitarbeitern und jetzigen Kollegen?*

Zum Glück hatte ich mir schon früh einen Plan B überlegt, wie ich mich bei einer Nichtwahl fachlich einbringen kann. Wie meine Aufgaben aussehen werden, habe ich teils gemeinsam mit dem Team besprochen, immer an der Frage orientiert, wo ich den größten Mehrwert einbringen kann. Auch da kam viel gutes Feedback, das mir geholfen hat, mich neu zu orientieren. Bisher läuft also alles sehr positiv. Keine Bad Vibrations.

*Das Interview führt Sylvia Jumpertz ■*



**Juliane Bürkle** ist seit acht Jahren beim St. Gallerer Software-Unternehmen Haufe-Umantis. Zweimal hatte sie eine Führungsposition inne, zuletzt als Business Development Manager for Channel Sales and Partners. Jetzt ist sie wieder Fachkraft im Vertrieb. Kontakt: Juliane.Buerkle@haufe.com

backs. Die Zufriedenheit damit hält sich allerdings in Grenzen – was oft an methodischen Mängeln liegt. Auch der Umgang mit den Ergebnissen verläuft nicht selten unprofessionell, weiß Unternehmensberater Saaman: „Oft stellt sich die Führungskraft vor ihr Team, bedankt sich für das Feedback und sagt: ‚Leider waren ja auch ein paar negative Rückmeldungen dabei. Aber damit muss ich leben.‘“

Manchmal ist es auch umgekehrt: Die Führungskraft ist ehrlich erschrocken über eine kritische Rückmeldung und wünscht sich tiefere Klärung, aber die Mitarbeiter lassen sie im Regen stehen. Mitunter, weil sie aus der Deckung heraus übertrieben hart geurteilt haben und sich hinterher dafür schämen. So verhärten sich im vermeintlichen Schutz der Anonymität die Fronten. „Doch selbst methodisch tadellose Umfragen, deren Ergebnisse in der Gruppe unter professioneller Begleitung aufgearbeitet werden, stoßen oft an eine Grenze“, sagt Saaman. Diese Grenze ist einmal mehr – der Chef. Das Problem sind weniger die Verfahren, meint denn auch Thomas Sattelberger: „Das Problem ist, dass die meisten nichts um die Ergebnisse geben. Macht und Dialog – das verträgt sich nicht.“

### Mit der Chefwahl steigt der Wert von Feedback

Was aber muss passieren, damit es sich verträgt – und feedbackinteressierte Chefs kein Glücksfall bleiben, sondern die Regel werden? Das Unternehmen Haufe-Umantis glaubt eine Antwort in Form der Führungskräftewahl gefunden zu haben. Die Überlegung dahinter: Die Wahl stellt einen Machtausgleich dar. Für die Mitarbeiter ist es dadurch weniger riskant, dem Chef Unbequemes zu sagen. Und für die Chefs wird plötzlich wichtig, was die Mitarbeiter über sie denken.

Juliane Bürkle, die Wahlverliererin, kann das bestätigen. Feedback sei ihr zwar nie unwichtig gewesen. Aber niemals zuvor



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

# Profilmacher gefunden



Die Frankfurt School of Finance & Management zählt zu den führenden Business Schools in Deutschland.

Fach- und Führungskräfte, Professionals und Unternehmen profitieren von Seminaren und Zertifizierungen für den systematischen Ausbau von Kompetenzen und den Erhalt von Leistungsfähigkeit.

Schärfen Sie Ihr Profil.

Nutzen Sie unsere Bildungsvielfalt zur Karriereförderung. Erweitern Sie das fachliche Know-how Ihrer Mitarbeiter durch berufsbegleitende Weiterbildung für Wirtschaft und Management.

Alle Qualifikationen führen wir auch unternehmensspezifisch als Inhouse-Maßnahme durch.

[www.frankfurt-school.de/profilmacher](http://www.frankfurt-school.de/profilmacher)



**„Viele Führungskräfte nutzen ihre Positionsmacht, um sich vor Kritik zu schützen.“**

Dr. Wolfgang Saaman, Vorstandschef der Unternehmensberatung Saaman AG in Freiburg. Kontakt: [wsaaman@saaman.de](mailto:wsaaman@saaman.de)

war sie so sensibel dafür wie in der Phase des heißen Wahlkampfes. Da wählte sie jedes Wort bewusst. Sie wog jede Handlung ab, versuchte Reaktionen der Mitarbeiter zu deuten. Angenehm war das nicht. „Ich war richtig erleichtert, als es vorbei war“, gesteht Bürkle. Hört man ihr zu, dann ist man geneigt, Kritikern recht zu geben, die monieren, eine Führungskräftewahl stelle keinen Machtausgleich dar, sondern ein neues Machtungleichgewicht. Bloß diesmal zu Ungunsten des Chefs, der dann nicht mehr tut, was geboten ist, sondern nur noch das, was dem Wahlvolk genehm ist.

Doch Bürkle winkt ab. Erstens wäre sie auf Dauer als Führungskraft auch noch anderen Bewertungsmechanismen als der Wahl begegnet. Zweitens sei ihr Problem ja nicht gewesen, Feedback nun zu wichtig zu nehmen, sondern immer noch zu defensiv damit umzugehen: „Ich habe mich viel zu sehr verkrampft. Heute weiß ich: Es wäre besser gewesen, häufiger das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen. Zumal mich einige von ihnen noch gar nicht als Führungskraft kennengelernt hatten, weil sie zu einem Team gehörten, das erst kurz zuvor mit meinem Team zusammengelegt worden war.“

Dass man persönlich davon profitiert, sich offenen Kommentaren zu stellen, spürte Bürkle vor allem am Wahltag. „Da war ich dankbar dafür, dass viele Mitarbeiter nicht nur gewählt, sondern auch die Möglichkeit genutzt hatten, ihre Entscheidung auf dem Wahlzettel anonym zu begründen“, erzählt sie. Es macht eben einen Unterschied, ob man erfährt „Du machst einen Superjob, aber ich halte dich für die Leitung dieses Teams aus dem und dem Grund für weniger geeignet“ oder „Ich will dich nicht als Chef“.

**Was früher Chefsache war, wird Lernaufgabe für jedermann**

Der Kurswert von Feedback ist seit der Wahl auch deshalb gestiegen. Denn ohne flankierendes Feedback würde eine Chefwahl die Qualität der Zusammenarbeit



**„Feedback ist nicht Wahrheit, sondern immer nur Wahrnehmung.“**

Andreas Fritsch, Executive Coach, Leadershiptrainer sowie Inhaber von Fritsch Consulting, Wien. Kontakt: a.fritsch@fritsch-consulting.at

eher belasten als verbessern. „Für einen nicht- oder abgewählten Kandidaten stellt sich immer die Frage: Kann er noch in seinem Team bleiben? Welche Rolle kann er zukünftig einnehmen? Es ist nötig, ihm akzeptable alternative Karrieremodelle zu bieten. Vor allem aber sind gute Feedback-Prozesse wichtig, um mit solchen Situationen umgehen zu können“, glaubt Marc Stoffel, CEO von Haufe-umantis. Somit wird hier zur Lernaufgabe für jedermann, was früher vor allem Chefsache war: Feedback-Kompetenz.

Dass es an Kompetenzen im Umgang mit Feedback in vielen Firmen fehlt, macht einen Großteil der Probleme aus, betont Andreas Fritsch. Denn ein schlechter Umgang mit Feedback resultiert oft aus Unwissenheit darüber, was Feedback eigentlich ist. „Viel von der Bedrohlichkeit verschwindet, wenn man sie sich klarmacht: Feedback ist nie Wahrheit, immer Wahrnehmung“, sagt Fritsch. Jedes Feedback ist durch die Erfahrungen, Werte und Erwartungen des Gebers geprägt. Und es wird durch die gleichfalls getünchte Brille des Empfängers aufgenommen.

Wer das im Hinterkopf hat, ist eher in der Lage, auf eine vernünftige Weise mit Feedback umzugehen (siehe dazu auch Kasten S. 40). Als Empfänger bedeutet das: Man sollte seine Verteidigungsreflexe zurückhalten, sich das Feedback ruhig anhören und in Ruhe darüber nachdenken. Manchmal kann es geboten sein, dem Feedback-

Geber zu sagen, warum man seine Kritik für ungerechtfertigt hält. Oder, warum sie zwar berechtigt ist, man aber dennoch nichts ändern kann oder will. „Alles ist besser, als von vornherein gar nicht erst zu erfahren, dass sich ein Mitarbeiter ärgert und die Sache schwelen zu lassen“, so Fritsch. Seiner Subjektivität muss sich aber auch der Feedback-Geber bewusst sein. Das hilft, die eigene Wahrnehmung zu schildern, statt den anderen mit Vorwürfen zu torpedieren.

Besonders souverän wäre es zwar, wenn Chefs selbst heftigste Anklagen als das wertschätzen würden, was auch sie sind: ein Signal dafür, dass einiges im Argen liegt. Grundsätzlich aber soll das Feedback den Chef ja nicht in Grund und Boden stampfen, sondern ihm helfen, seinen Job besser zu machen. Marc Stoffel sieht seine Mitarbeiter in dieser Hinsicht bereits auf einem guten Weg. „Denn wer seinen Chef gewählt hat, der fühlt sich auch dafür verantwortlich, dass der Chef in seiner

Rolle funktioniert. Daher wird er ihm nicht irgendein Feedback vor die Füße werfen wollen, sondern eines, das ihm tatsächlich weiterhilft“, so der CEO.

**Wer weiß, was er erwarten darf, kann gutes Feedback geben**

Die Zukunft wird zeigen, ob Stoffel Recht behält. Immerhin scheint durch die Wahl eine wichtige Grundlage für konstruktives Feedback tatsächlich bereits gelegt: Im Vorfeld nämlich haben die Teams eingehend über die Erwartungen gesprochen, die sie an ihren zukünftigen Chef haben. Und die Chef-Kandidaten haben sich mit ihren Führungsvorstellungen präsentiert.

„Ein Königsweg zu guten Feedback-Prozessen“, loben Experten. Denn sind gegenseitige Erwartungen erst einmal geklärt, kann Feedback daran andocken. „Das objektiviert die Kommunikation und macht das Feedback akzeptabler“, betont Fritsch. So nämlich können sich die Rückmeldungen an die berufliche Rolle anlehnen. Die Gefahr, dass sie zur universellen Grundsatzkritik an der Person geraten, ist geringer.

Fritsch ist überzeugt: Auch unter klassisch-hierarchischen Bedingungen wäre beim Feedback-Geben und -Nehmen viel gewonnen, wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Erwartungen, die sie aneinander haben, genauer klären würden. „Leider wird das aber sehr selten gemacht.“ Selbst in kleinen hierarchiefreien Gründerfirmen beobachtet der Coach da oft ein Manko. „Man sollte ohnehin nicht glauben, ohne Hierarchien klappen gute Feedback-Prozesse von allein“, warnt Fritsch. Denn Verletzlichkeiten, Eitelkeiten und Selbstüberschätzungstendenzen gibt es auch unter Gleichgestellten. Ebenso die Angst, andere zu kritisieren, die oft aus einem geringen Selbstvertrauen resultiert.

**Auf der Suche nach der fehlenden Leichtigkeit**

Dabei sind gerade Firmen ohne Hierarchien besonders auf Feedback-Prozesse angewiesen – und sich dessen meist auch sehr bewusst. Denn hochgradig selbstbestimmt arbeitende Mitarbeiter brauchen die Resonanz ihrer Kollegen, um sich in ihrer Arbeit nicht heillos zu verrennen. Daher haben sich Unternehmen, die ganz ohne Chefs auskommen, häufig ein engmaschiges System überlegt, um Feedback zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags zu machen.



**„Wer seinen Chef gewählt hat, der fühlt sich auch dafür verantwortlich, dass er in seiner Rolle funktioniert.“**

Marc Stoffel, Geschäftsführender Gesellschafter von Haufe-umantis, St. Gallen. Kontakt: Marc.stoffel@haufe.de



## Leserbefragung: Positive Sicht aufs Feedback

### Wie holen Sie sich Ihr Feedback von Mitarbeitern?

Ich bitte im Joballtag um ehrliche Rückmeldungen.	47 %
Im Mitarbeitergespräch.	22 %
Ich achte auf die Reaktionen meiner Mitarbeiter, explizite Fragen sind unnötig.	16 %
Wenn ich Feedback brauche, frage ich.	10 %
Wir nutzen unternehmensweit ein festgelegtes Verfahren.	6 %

### Glauben Sie, dass Sie selbst ein ehrliches und vollständiges Feedback bekommen?

Ja	64 %
Nein	36 %

Quelle: Leserbefragung in managerSeminare, Heft 191, N= 56.

Bei der IT-Firma Andrä AG aus Berlin etwa sucht sich jeder Mitarbeiter einen Kreis von Kollegen, die ihm regelmäßig jedes Halbjahr Feedback geben. Feedback-Schleifen für gegenseitige Manöverkritik sind zudem fest in die Projektarbeit integriert. So auch bei der ebenfalls in Berlin ansässigen Firma Dark Horse Innovation, in der jeder Mitarbeiter Strategieentscheidungen treffen darf. Hier gibt es außerdem einen Jour Fix, an dem Mitarbeiter ihre neuesten Ideen vorstellen – Kollegen-Kritik ausdrücklich erwünscht. Außerdem hat das Unternehmen ein Gremium mit wechselnder Besetzung ins Leben gerufen – den Gemeinschaftsrat –, an den sich wenden kann, wer einem Kollegen etwas Kritisches sagen will, sich aber selbst nicht traut. Der Rat vermittelt dann.

Weil die Firmen genau wissen, dass es auch unter Gleichen psychische Hemmschwellen im Umgang mit Feedback gibt, setzen sie nicht zuletzt auf spielerische Methoden, die der Sache etwas von ihrer Schwere und Dramatik nehmen sollen. Bei Andrä etwa steht ein Pappkarton, in den man Zettelchen mit Danksagungen an Kollegen einwerfen kann. Bei Dark Horse beehren sie sich einmal im Jahr mit einem Failure Award für grandioses Scheitern. Ein Vorbild vielleicht auch für Firmen, in denen Feedback-Frust herrscht.

Doch der bloggende CEO, der die Belegschaft lockerflockig um Kommentare zu einer Strategie-Idee bittet, wird solange unglaublich bleiben, wie Offenheit und Ehrlichkeit nicht Einzug in die Gesamtkultur einer Firma halten, beziehungsweise: solange hierarchische Grenzen nicht radikal abgebaut oder zumindest nivelliert werden, etwa per Führungskräftewahl. „Der Druck aufs Topmanagement, den Mitarbeitern Gehör zu verschaffen, wird weiter steigen“, prophezeit Thomas Sattelberger. Denn das Fachpersonal wird knapp. Und es wird immer häufiger zur Tür hinausmarschieren, wenn die Führungsqualität nervt.

Sylvia Jumpertz ■

### Berufsbegleitende Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte

#### Systemisches Coaching

#### Prozessbegleitung

#### Heidelberger Trainerausbildung

#### Interkulturelle Trainer- und Beraterausbildung

Erfahrene Lehrtrainer  
kleine Gruppen  
über zwei Jahrzehnte Erfahrung  
Hochschulzertifikat

„Sehr gut waren die praktischen Anwendungen, die das Erleben des Erlernten sehr intensiv möglich gemacht haben.“

„Toll: die Art des Denkens, die Haltung – erleichternd, bereichernd, inspirierend. Danke.“

[www.ph-akademie.de](http://www.ph-akademie.de) Tel. 0 62 21 / 47 76 48

AICIA  
ASGODOM COACH AKADEMIE

## Sie möchten Coach werden?

Lehrgangs-  
Beginn  
Juli 2014

Wir bilden  
Sie aus.

Anmeldung: [www.asgodom-coach-akademie.de](http://www.asgodom-coach-akademie.de)