

SPIEGLEIN, SPIEGLEIN...



Eine Frage der Wahrnehmung?!

Die einen bezeichnen es als ein wirkungsvolles Instrument zur Entwicklung von Führungskräften, die anderen sehen darin eher einen kommunikativen Offenbarungseid.

Über Risiken und Nebenwirkungen des Führungskräfte-Feedbacks.

Von Michael Kruse

KONTROVERSE DISKUSSION

360-Grad-Feedback, Multiple-Source-Feedback, Führungs-Audit, Führungskräfte-Beurteilung, Führungskräfte-Feedback.

Unterschiedliche Bezeichnungen mit unterschiedlichen Ansätzen – aber alle mit einem Ziel: der Weiterentwicklung von Führungsverhalten.

Schon die Bewertung der Wirksamkeit von Führungskräfte-Feedbacks spaltet diejenigen, die sich damit auseinandersetzen in zwei sehr gegensätzliche Lager. Die einen bezeichnen es als ein wirkungsvolles Instrument zur Entwicklung von Führungskräften, die anderen sehen darin eher einen kommunikativen Offenbarungseid.

Die Befürworter gehen davon aus, dass Führungskräfte am besten von allen Seiten Rückmeldungen erhalten müssen und nur dadurch ihr Führungsverhalten optimieren können. Die Gegner kritisieren vor allem das Verfahren, das bei einer meistens verwendeten Anonymität die oft gleichzeitig postulierte Vertrauenskultur zumindest in Frage stellt.

WAS SOLL ES BRINGEN? WEM DIENT ES?

Wenn mein Verhalten keine Resonanz erzeugen würde, wenn ich also keine für mich wahrnehmbare Rückmeldung über das erhaltene, was mein Verhalten auslöst, wäre eine mögliche Reaktion Unsicherheit mit der Folge wechselhafter, uneindeutiger Verhaltensweisen. Eine andere mögliche Reaktion wäre die Erstarrung in einmal als richtig empfundenen Verhaltensweisen.

Dieser Annahme folgen grundsätzlich sowohl Befürworter als auch Kritiker. Gerade in Zeiten von Veränderung muss das eigene Führungs-

verhalten immer wieder auf den Prüfstand – positiv verstanden als Definition von Orientierungspunkten im Nebel immer komplexer werdender Aufgabengebiete. Wer durch die Abflachung der Hierarchien plötzlich ein Mehrfaches an Mitarbeitern zu führen hat, die zudem noch in Projektteams eigenständig und flexibel arbeiten, kommt nicht umhin, seine Führungsfunktion neu zu definieren.

Mit einem Führungskräfte-Feedback werden aber noch weitere Erwartungen verbunden. Es soll mehr Offenheit in den Dialog der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern bringen – ein häufig aus Unternehmens-Leitbildern abgeleiteter Anspruch. Es soll die gegenseitigen Erwartungen transparenter machen. Es soll die tatsächliche Führungsleistung objektiver erfassen, allein durch die Summe der unterschiedlichen Blickwinkel. Und es soll eine Vertrauenskultur schaffen, in der der Umgang mit gegenseitiger konstruktiver Kritik selbstverständlich wird.

Insofern dient ein Führungskräfte-Feedback einmal den Betroffenen selbst und zum anderen den Mitarbeitern. Aber nicht nur. Je nach Ansatz erhält die Personalentwicklung wichtige Hinweise auf Bildungs- oder Unterstützungsbedarfe. In einigen Konzepten ist auch vorgesehen, den Vorgesetzten mehr oder weniger umfangreich zu informieren; sei es über den Stand des Verfahrens, im nachfolgenden Dialog mit den Mitarbeitern getroffene Vereinbarungen oder sogar über die Einschätzungen des Führungsverhaltens im Detail.

Gerade hier setzt die Kritik der Feedback-Gegner an, die Machterhalt, Kontrolle und mangelndes Vertrauen unterstellen – mit der Folge, dass sich die nachfolgenden Führungskräfte wegen allseitiger Beobachtung nur noch opportunistisch und fremdgesteuert verhalten, unter dem Verlust von Mündigkeit und Entscheidungsbereitschaft.

DATENERHEBUNG – WER KANN EIN (QUALIFIZIERTES) FEEDBACK GEBEN?

„Die können das doch gar nicht richtig einschätzen!“ „Das kann doch nur Kaffeesatzleselei sein!“ Gleichzeitig geht jede Führungskraft aber wie selbstverständlich davon aus, dass sie selbst andere sehr wohl beurteilen kann. Allein die Diskussionen in Beurteilertrainings über die Auslegung von Beurteilungskriterien und die Unterschiedlichkeit bei der Interpretation der Maßstäbe lassen hier Zweifel zu.

Einen Grundirrtum muss man an dieser Stelle ausräumen: dass Beurteilungen bei gewissenhaftester Ausführung annähernd objektiv sind. Es gibt bei der Beurteilung anderer Menschen keine objektivierbaren Daten! Und auch bei einem 360-Grad-Feedback ergibt die Summe vieler subjektiver Eindrücke nicht automatisch Objektivität. Deshalb ist die wichtigste Botschaft für die Führungskraft nicht „So bin ich!“, sondern „So werde ich wahrgenommen!“. Und darüber kann man reden.

Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt ist: Wie wird der Vorgesetzte beurteilt, der ein Klima der Angst schafft – eher positiv? Und wie wird der Chef beurteilt, der zur Kritik einlädt – kommen da mehr kritische Punkte aufs Tapet? Dieses Problem kann zwar durch eine durchdachte Gestaltung der Leitfragen im Feedbackbogen abgemildert werden, spätestens aber bei der gemeinsamen Auswertung mit den Mitarbeitern taucht es wieder auf. Dies ist übrigens ein gewichtiges Argument derjenigen, die die Einbindung des darüber liegenden Vorgesetzten fordern – „Da muss top-down Druck gemacht werden!“ Funktioniert aber nur, wenn sich vorher die Mitarbeiter getraut haben, ein kritisches Feedback zu geben.

DATENAUFBEREITUNG – ANONYMITÄT VERSUS OFFENHEIT UND VERTRAUEN

Die meisten Verfahren setzen auf eine anonyme Auswertung und Zusammenfassung der Feedbackergebnisse, die meist sogar extern aufbereitet werden. Dahinter steckt die Angst der Mitarbeiter (und des Personalrates) vor möglichen Konsequenzen nach einer kritischen Rückmeldung – „Die Führungskraft sitzt immer am längeren Hebel!“.

Und auch hier setzt die Kritik an: Wo Vertrauen fehlt, sorgt die Anonymität in der Auswertung für neues Misstrauen – und wenn Vertrauen die Grundlage für eine konstruktive Diskussion der Rückmeldungen vor Ort sein soll, braucht es dieses Instruments nicht, da die Mitarbeiter in einer solchen Atmosphäre sowieso bereit sind, dem Vorgesetzten gegenüber auch mal Kritik zu äußern.

Richtig! Gleichwohl stellt sich die Frage, ob dies in ausreichendem Maße und zielgerichtet genug erfolgt. Der Charme institutionalisierter Instrumente liegt ja gerade in der Verbindlichkeit

und – in diesem Fall – dem umfassenden Blick auf ein ganzes Bündel an Führungskompetenzen. Sich einmal die Zeit zu nehmen, die unterschiedlichsten Kriterien zu beleuchten und anschließend gezielt darüber zu reden; das ist hier die Chance für beide Seiten, sich weiterzuentwickeln.

Wichtig ist es aber, sich nicht hinter der Anonymität zu verstecken, sondern irgendwann auch einmal „Farbe zu bekennen“. Wenn man der Annahme folgt, dass Führung dann erfolgreich ist, wenn sie situationsbezogen und mitarbeiterorientiert ist, ist ein folgerichtiger und konsequenter Schritt der Dialog mit dem einzelnen Mitarbeiter.

UMGANG MIT DEN ERGEBNISSEN – FREIWILLIGKEIT ODER VERBINDLICHKEIT?

„Wir fangen erst mal auf freiwilliger Basis an! Alles andere können wir unserem System noch nicht zumuten!“

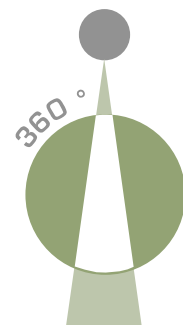
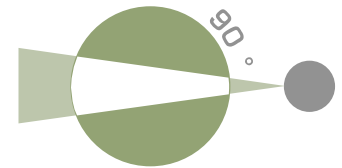
Als ehrliche Standortbestimmung heißt das: Wir haben noch keine Vertrauenskultur! Die muss erst erarbeitet werden – und das ist in vielen Unternehmen noch ein langer Weg. Da die Aussage „Manche Menschen muss man zu ihrem Glück zwingen!“ auch einen wahren Kern besitzt, kann Verbindlichkeit dazu führen, dass sich alle Beteiligten auf Dauer an diese neue Form der Offenheit gewöhnen und die Chancen, die darin liegen, erkennen.

Das behutsame Gewöhnen über eine anfängliche Anonymität und die Aufforderung, sich freiwillig mit dem Feedback auseinander zu setzen, wird die Akzeptanz bei manchen Führungskräften mit Sicherheit erhöhen. Und dann ist es gut, es (erst mal) genau so zu tun.

FAZIT

Rückmeldungen sind notwendige Voraussetzung, um das eigene Verhalten zu steuern und anzupassen!

Wenn man sich von der Erwartung löst, objektivierbare Daten zu erhalten und den Dialog der Führungskraft mit den Mitarbeitern als gewinnbringenden Prozess erkennt, ist ein Führungskräfte-Feedback nicht nur nützlich, sondern sogar notwendige Voraussetzung für die Entwicklung eines erfolgreichen Führungsverhaltens. Und hierbei sind diejenigen, die geführt werden, der wichtigste Spiegel, in den eine Führungskraft schauen sollte!



Von allen Seiten beleuchtet – trotzdem immer nur ein Teil des Ganzen.

S. 27



Michael Kruse
Konzepte-Team