

KARRIERE

SERIE: DAS 1 X 1 DES FÜHRENS (TEIL 10)

Feedback annehmen

VON ANDREA PAWLIK

Wie kommt man als Chef an eine ehrliche Rückmeldung? Zum Beispiel mithilfe eines Fragebogens.



Sie sind unerwartet negativ kritisiert worden? Blocken Sie das Feedback nicht einfach ab, denken Sie darüber nach.
Foto: PA/DPA

"Auch für Führungskräfte ist es wichtig, Feedback zu bekommen", sagt Barbara Lux, Inhaberin der Unternehmensberatung Lux Consulting. Gerade für solche in einer "Sandwich-Position", wie etwa Teamleiter im Callcenter oder Meister auf der Werft: "In solchen Positionen kann man besser bestehen, wenn man nicht nur weiß, was die Vorgesetzten von einem wollen, sondern auch, was die Mitarbeiter von einem denken."

Dennoch kämen Feedbacksysteme viel zu selten zum Einsatz, gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben. "Und wenn es ein Feedbacksystem gibt, ist es oft überhaupt nicht lebendig", kritisiert Lux. "Dann mussten die Mitarbeiter mal einen Fragebogen ausfüllen, hören aber nie wieder vom Ergebnis."

Dabei sei Feedback ein starkes Bindungsinstrument, sagt Barbara Lux. "Denn Mitarbeitern ist nicht nur Gehalt, sondern auch die Unternehmenskultur wichtig." Außerdem spare die Firma Geld, wenn die Kommunikation verbessert und Konflikte frühzeitig angesprochen würden. "Und schließlich kann man davon ausgehen, dass sich eine offene Feedbackkultur auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter positiv auswirkt."

Doch wie kommt man als Chef an ehrliches Feedback? "Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs kann man kaum darauf hoffen", sagt Thomas Lehment, Geschäftsführer der Personalberatung hr-horizonte. Er setzt zum einen auf Instrumente der Eignungsdiagnostik. Im Assessment oder Development Center werden Führungskräfte mit typischen Berufssituationen konfrontiert und beobachtet, und sie erhalten Rückmeldung. "Zum anderen kann man im Beurteilungsgespräch mit der eigenen Führungskraft Selbst- und Fremdbild abgleichen", erklärt Lehment. Schließlich greifen anonymisierte Verfahren, wie etwa der Klassiker "360-Grad-Feedback", bei dem Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte zum Führungsverhalten des Betroffenen befragt werden.

"Die Ergebnisse eines Fragebogens muss das Unternehmen dann allen Beschäftigten zugänglich machen", hebt Barbara Lux hervor. "Aber ebenfalls anonym!" Schließlich wolle man damit ja das Thema Führungsqualität befördern - und niemanden an den Pranger stellen. Und man müsse die Kritik ernst nehmen: "Wenn sich etwa herausstellt, dass die Schnittstellenkommunikation nicht funktioniert, muss der Arbeitgeber diese Lücke schließen", sagt Lux. Werden keine Konsequenzen aus Mitarbeiterbefragungen gezogen, frustriert das die Beschäftigten.

"Fehlt ein automatisiertes Feedback, kann eine Führungskraft das Thema auch im Teammeeting ansprechen", sagt Thomas Lehment von hr-horizonte. Sind die Mitarbeiter interessiert, lässt der Vorgesetzte sie anonym einen kurzen Fragebogen ausfüllen - und bespricht die Ergebnisse beim nächsten Treffen.

Mit negativer Kritik umzugehen ist nicht leicht. "Natürlich tut das erst mal weh", weiß Lehment. "Darum blocken einige das Feedback auch lieber ab, nehmen den Feedback-Geber nicht ernst oder sind so überzeugt von sich, dass die Kritik an ihnen abprallt." Besser: "Rechtfertigen Sie sich nicht, hören Sie erst einmal aktiv zu", sagt Thomas Lehment. Fühlt man sich betroffen, dürfe man das ruhig äußern. "Das habe ich so nicht erwartet, darüber werde ich mir Gedanken machen", sei dann eine gute Reaktion. "Aber vor allem: Bedanken Sie sich für das Feedback, es ist wie ein Geschenk, und ziehen Sie Schlüsse für Ihr Führungsverhalten daraus."