Tief getroffen

Wie Feedbackverfahren Führungskräfte in ihrem Rollenbewusstsein verunsichern

Brigitte Winkler

Der Drang von Organisationen, alles erfassen und bewerten zu wollen (Evaluitis) führt immer öfter zu einem unreflektierten Einsatz von Feedbackinstrumenten. Damit entsteht – ganz subtil – ein wirkmächtiges Controlling-Instrument, das in vielen Fällen Grundlage für Entscheidungen wird. Oftmals werden die Konsequenzen für die Feedbackempfänger und das sie umgebende System sowie die Anschlussprozesse zu wenig mitbedacht.

Eben hat Herr Lechner die Ergebnisse des 360 Grad Feedbacks erhalten, das seine Organisation alle zwei Jahre standardmäßig durchführt. Die Ergebnisse zeichnen für ihn ein uneindeutiges Bild. Während er in den Augen seiner Peers und Vorgesetzten im Vergleich zu anderen Führungskräften überdurchschnittlich engagiert, lösungsorientiert und umsetzungsstark unterwegs ist, sind die Ergebnisse der Mitarbeitenden weniger eindeutig. Seine Teammitglieder haben sich zwar nahezu alle an der Befragung beteiligt, jedoch zeigt die Bandbreite der Wertvergabe, dass seine Führungsfähigkeiten sehr unterschiedlich bewertet wurden. Einig ist sich sein Team wohl darin, dass es sich bei Veränderungsprozessen von der Führungskraft zu wenig mitgenommen fühlt und sowohl die Veränderungsgeschwindigkeit als auch die Anforderungen im Arbeitsgebiet insgesamt als zu hoch erachtet werden. Antworten auf Fragen wie z. B. «Ich kann meine Arbeit in der vereinbarten Arbeitszeit gut bewältigen» und «Ich erhalte genügend Informationen über Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld» erreichen gerade mal einen mittelmäßigen Wert auf der Skala. Besonders treffen Herrn Lechner die im Vergleich zu anderen Führungskräften deutlich unterdurchschnittlichen Werte in den Dimensionen Motivation und Förderung durch die Führungskraft. Das Item «Meine Führungskraft unterstützt mich bei meiner fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung» wurde von seinem Team im Durchschnitt nicht einmal mittelmäßig bewertet. Auch bei Items wie «Wir gehen verlässlich und fair miteinander um» und «Bei meinem Vorgesetzten stimmen Worte und Taten überein» sind die Ergebnisse aus seiner Sicht enttäuschend. Dies alles signalisiert ihm, dass seine Teammitglieder wohl generell unzufrieden mit seinem Führungsstil sind.

Herr Lechner geht frustriert nach Hause. Er zweifelt an seiner Fähigkeit, sein Team angemessen zu führen und fragt sich, ob er sich den zunehmend herausfordernden Job noch antun soll. Die letzte Umstrukturierung, bei der Herr Lechner und sein Team neue Aufgabenkomplexe ohne wesentliche Ressourcenaufstockung dazubekamen, haben alle viel Kraft und Energie gekostet. Die Begründung dafür war, dass ja in den nächsten Jahren sukzessive die Prozesse digitalisiert werden sollen und dadurch weniger Manpower nötig wäre. Er selbst konnte diese Entscheidungen nicht beeinflussen und musste sie dem Team so mitteilen. Mit den Befragungsergebnissen erhält er jetzt persönlich die Quittung für die Unzufriedenheit, die sich die letzten beiden Jahre aufgestaut hat, obwohl er alles in seinen Möglichkeiten Stehende daran gesetzt hat, die vielen Veränderungen in den Abläufen und die knappe Ressourcensituation durch die Einstellung einer temporären Mitarbeiterin und eines Werkstudenten zu verbessern.

So, wie Herrn Lechner geht es vielen Führungskräften nach Erhalt der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen oder Multi-Source-Feedbackverfahren. Im vertraulichen Rahmen eines Coachinggesprächs reflektieren sie, was in ihnen vorgeht. Meist haben sie einen sehr guten Blick für die Gesamtsituation ih-

res Verantwortungsbereichs und welche Veränderungen, Einschränkungen des Arbeitsumfeldes oder Entscheidungen die allgemeine Arbeitszufriedenheit ihres Teams insgesamt beeinträchtigen. Trotzdem sind sie persönlich getroffen, wenn das Feedback der Mitarbeitenden kritische Rückmeldung zu ihrem Führungsstil beinhaltet. Für die Aufrechterhaltung eines handlungsorientierten Selbstkonzepts stellt das eine große Herausforderung dar: sich dieser Kritik zu stellen, sie zu analysieren und sie konstruktiv zu verarbeiten, so dass positive Veränderungen für das Gesamtsystem erfolgen können.

«Schon die Anzahl der negativen Kommentare hat einen Effekt auf die Veränderungsmotivation.»

Die meisten Führungskräfte, die ich in meinen Coachinggesprächen kennengelernt habe, kommen mit der Wahrnehmung, sich für ihr Team einzusetzen und dieses auch aus innerer Überzeugung heraus fair führen zu wollen. Dass das nicht immer möglich ist, schreiben sie nicht vorwiegend sich selbst zu, sondern dem Umfeld, in dem agiert wird, indem z. B. ein dysfunktionales Performance Management und Gehaltssystem verhindert, dass Mitarbeitende freier arbeiten können oder in dem das Top-Management Veränderungsprozesse entscheidet, die die Organisation und Arbeitsprozesse aus dem Tritt bringen. Eigentlich fühlen sich viele Führungskräfte heutzutage mit ihren Mitarbeitenden in einem Boot, nur dass die Rollenverteilung und Job-Profile unterschiedlich sind.

Werden Führungskräfte durch die Befragung mit der Unzufriedenheit der Mitarbeitenden konfrontiert, und – was noch schlimmer ist – wird diese Unzufriedenheit dann nicht mit den Rahmenbedingungen der Organisation, sondern mit dem Führungsverhalten der eigenen Führungskraft in Verbindung gebracht, die sich aus Sicht der Mitarbeitenden besser für ihr Team einsetzen sollte, sind Führungskräfte oftmals schockiert und gleichzeitig frustriert. In gewisser Weise symbolisieren die negativen Ergebnisse der Befragung ein generelles Misstrauensvotum ihres Teams ihnen gegenüber, das verstanden, be- und verarbeitet werden muss. Gleichzeitig beeinflusst solch negatives Feedback natürlich, wie unbefangen eine Führungskraft nach dieser Offenbarung ihrem Team weiterhin gegenübertritt. Weiß man erst einmal, dass jemand Probleme mit einem hat, kann die Beziehung nicht so weitergehen wie bisher und eigentlich ist es angesagt, so schnell wie möglich miteinander zu sprechen, um die Störung aus dem Weg zu räumen.

Wie wird negatives Feedback verarbeitet?

Was passiert eigentlich in uns, wenn wir mit negativem Feedback konfrontiert werden? Nach dem Self-Threat Model (Selbstbedrohungsmodell) ist es uns wichtig, ein positives Selbstkonzept zu beschützen und aufrechtzuerhalten. Wird unser Selbstkonzept bedroht oder in Frage gestellt, werden wir so handeln, dass die Bedrohung minimiert wird und neigen dazu, defensiv zu reagieren (d. h. das Feedback anzuzweifeln und das eigene Handeln zu verteidigen) oder entwickeln den Drang, unsere positiven Eigenschaften besonders herauszustellen (z. B. Brown, Dutton & Cook 2001). Vor allem, wenn das Feedback anderer schlechter ausfällt als erwartet, können starke gefühlsmäßige Reaktionen wie z. B. Entmutigung und Frustration folgen (z. B. Atwater & Brett 2005). Dieser Effekt wird häufig unterschätzt und steht einer konstruktiven Verarbeitung des Feedbacks und daraus resultierenden Verhaltensänderungen im Wege (Nowack 2009). «Überschätzer», also Personen, die sich selbst besser einschätzen als das Urteil der Fremdbeurteiler, zeigen mehr negative Reaktionen auf Feedbackprozesse wie z. B. Ärger, im Vergleich zu Personen, die eine hohe Selbstbild-/Fremdbildkongruenz aufweisen. Zugleich sind «Überschätzer» weniger bereit, sich zu verändern (z. B. Atwater, Wang, Smither & Fleenor 2009). Die Forscher Seery, West, Weisbuch und Blascovich verdeutlichten in ihrer Studie, dass Personen mit hohem Selbstwertgefühl positiver auf Feedback reagieren, als Personen mit negativem Selbstwertgefühl, die dazu tendierten, sich durch negatives Feedback bedroht und angegriffen zu fühlen.

Zusammengefasst weisen die Erkenntnisse der umfangreichen Forschung zu Multi-Source-Feedbackverfahren darauf hin, dass Feedbackverfahren nicht immer positive Konsequenzen haben. Während die einen sich dadurch signifikant in ihren Leistungen verbessern, können andere nur wenig Nutzen daraus ziehen und werden in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt (DeNisi & Kluger 2000). Zum Beispiel hat schon die Anzahl der negativen Kommentare in Feedbackverfahren einen Effekt auf die Veränderungsmotivation. In einer Studie zeigten Smither und Walker (2004), dass Manager, die mit einer geringeren Anzahl von ungünstigen verhaltensbasierten Kommentaren konfrontiert wurden, sich stärker verbesserten, als Manager mit einer größeren Anzahl. Negative Feedbackbotschaften werden insgesamt weniger gut akzeptiert als positive und haben zur Folge, dass das Selbstkonzept einer Person verunsichert wird. Die Gefahr besteht, dass mehr Energie darauf verwendet wird, vor sich und anderen das angeschlagene Selbstwertgefühl wieder aufzurichten, statt sich um die Einleitung konkreter Verbesserungen zu bemühen. Kluger und DeNisi zeigten mit ihrer Feedback Intervention Theory, dass die Effektivität von Feedback sinkt, je mehr durch das Feedback die Aufmerksamkeit weg von der Aufgabe bzw. Rolle hin zur Person gerichtet wird und damit deren Selbstkonzept gefährdet.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie hier den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.