

Führ nix gut

Warum Feedback-Gespräche als Führungsinstrument versagen – ein Essay von Manuela Dollinger.

Ist Feedback nicht eine tolle Sache: Führungskräfte brauchen sich nur an die Spielregeln zu halten und ihre Kritik in warme Worte zu verpacken, und schon ändern sich die Untergebenen nach Wunsch. Eine große Illusion! Genau besehen stammt Feedback aus der Trickkiste der Schwarzen Pädagogik. Sagt eine Managementtrainerin. Ihre These: Feedback entmündigt die Mitarbeiter und setzt sie unter moralischen Druck. Und es gibt längst bessere Führungsinstrumente. Letzten Endes liegt das Geheimnis guter Führung nicht im Methoden-Bohai, sondern in der inneren Haltung: Ohne Vertrauen, Wertschätzung und gegenseitigen Respekt führt es sich einfach schlecht.

Seit Jahrzehnten steht Feedback bei Führungskräften hoch im Kurs. Sie halten es für unverzichtbar, wenn sie die Teamarbeit verbessern oder die Mitarbeiter entwickeln wollen. Diese Karriere ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass Feedback im Ursprung gar nicht für Menschen, sondern für Maschinen gedacht war. Der Begriff kommt aus der Physik, genauer gesagt aus der Kybernetik. Feedback ist die Aufgabe eines Reglers, der Soll-Ist-Abweichungen misst und an ein technisches System weiterleitet. Wie beim Thermostat einer Klimaanlage führt die Rückmeldung dazu, dass sich das Ist an das Soll annähert. Heute stellt sich die Frage, ob es überhaupt jemals sinnvoll war, solch ein mechanistisches Modell auf Menschen zu übertragen. Denn wir sind keine Maschinen, die man nur mit Feedback zu füttern braucht, um eine gewünschte Veränderung auszulösen.

Doch Kurt Lewin muss das anders gesehen haben, als er 1946 das Feedback zum ersten Mal mit Menschen in Verbindung brachte. Per Zufall hatte der berühmte Sozialpsychologe, auf den die Feldtheorie und die Aktionsforschung zurückgehen, eine ungewöhnliche Entdeckung gemacht. Er beobachtete nämlich, dass sich Seminarteilnehmer positiv verändern, wenn sie erfahren, was die Trainer über sie denken. Jeden Abend hatte sich Lewin mit seinem Trainerstab getroffen, um über die Verhaltensweisen der Teilnehmer wertschätzend zu diskutieren. Diese konnten die Gespräche belauschen, wenn sie das wollten – und offensichtlich wurde dadurch der weitere Verlauf der Seminare günstig beeinflusst. „Die Menschen reagierten auf Daten, die ihr eigenes Verhalten betrafen, wie auf einen gewaltigen elektrischen Stromstoß“, notierte Leland Bradford, ein Mitarbeiter im Stab von Kurt Lewin. Im Laufe der Zeit gelangte Lewin zur festen Überzeugung, eine der wirkungsvollsten Methoden zur „Umerziehung“ gefunden zu haben.

Bis heute wird das Feedback maßlos überschätzt. Es hat sich trotzdem durchgesetzt, jedenfalls bei denen, die immer noch glauben, dass man mit irgendeiner Technik menschliche Lernprozesse steuern könne. Feedback entspringt nicht nur einer autoritären Geisteshaltung, sondern versagt auch aus inhalt-



lichen Gründen als Führungsinstrument. Das möchte ich in sechs Thesen unterstreichen.

Feedback weckt unrealistische Erwartungen. Es basiert auf einem mechanistischen Menschenbild und einem autoritär geprägten pädagogischen Ansatz. Obwohl sich das Feedback in seiner Anwendung bis heute stark verändert hat, ist es eine autoritäre Maßnahme geblieben. Der Feedback-Geber knallt dem – zum Schweigen verdonnerten – Empfänger seine Meinung um die Ohren. Meist ungefragt und ohne Erlaubnis. Daran hat sich seit Kurt Lewins ersten Feedback-Runden nichts geändert. Was sich aber in den letzten 60 Jahren geändert hat, das ist die Form des Feedbacks. Während die Pioniere sinnvollerweise auf spontane, freie Äußerungen setzten, müssen die heutigen Feedback-Geber ihre Gedanken erst in das Sandwich-Format pressen: Wertschätzender Einstieg, positive Kritik und gewünschte Verhaltensänderung, wertschätzender Ausstieg – gewissermaßen soll das zähe Fleisch der Kritik mit positiven Äußerungen gewürzt werden, damit es der Empfänger leichter verdauen kann. Die verbalen Samthandschuhe sind zwar gut gemeint, aber völlig überflüssig. Mittlerweile hat sich unter Mitarbeitern herumgesprochen, dass das Loben ihres Chefs im Feedback nur zum Spiel gehört. Keiner empfindet das als echte Wertschätzung. Wenn also Kritik schon sein muss – nach dem Gefühl des Vorgesetzten –, warum darf er dann nicht direkt, kurz und knackig zum Punkt kommen? Auch wenn Kritik nicht gerade als beflügelnd erlebt wird, so springt deshalb auch keiner von der Brücke. Mitarbeiter sind keine Mimosen, sie verstehen auch Klartext.

Wie unnötig aufgeblasen die Feedback-Technik sein kann, zeigt das folgende überspitzte Beispiel: Ein Mitarbeiter präsentiert seinen Quartalsbericht zu leise. Nach den einschlägigen Feedback-Regeln müssten nun folgende salbungsvolle Worte an ihn gerichtet werden: „Ich lausche begeistert Ihren Ausführungen. Ich finde nur, dass Sie etwas lauter sprechen könnten, und wünsche mir, dass Sie das auch tun – damit ich Ihrem interessanten Bericht noch besser folgen kann!“ Das Beispiel zeigt die Bestandteile eines perfekten Feedbacks: der Einstieg wertschätzend, die Kritik als Ichbotschaft positiv formuliert, die konkrete Aufforderung als Wunsch verpackt und ein wertschätzender Abschluss. Doch wozu dieser Aufwand, wenn es auch einfacher und direkter geht: „Bitte sprechen Sie doch etwas lauter!“

Feedback ist eine unnötig geschönte Kritik. Das starre Sandwich-Format und die pseudo-wertschätzenden Floskeln schaden mehr als sie nützen. Feedback in der heutigen Form hat seine ursprüngliche Natürlichkeit und Leichtigkeit verloren. Bei Kurt Lewin konnte sich der Feedback-Empfänger selbst entscheiden, ob und wie lange er den Gesprächen über sein Verhalten folgen wollte. Feedback war nicht direkt an ihn gerichtet und hatte deshalb auch keinen Aufforderungscharakter. Es war ein echtes Geschenk, mit dem der Beschenkte machen konnte, was immer er wollte. Obwohl auch 60 Jahre danach noch viel vom Feedback als Geschenk gepredigt wird, sieht die Realität doch anders aus. Führungskräfte wären wohl sehr verärgert, wenn ihr Mitarbeiter mitten im Feedback-Gespräch den Raum verließ. Wenn ein Chef seinem Mitarbeiter Feedback gibt, verfolgt er damit in der Regel ein konkretes Ziel. Nach den heutigen Feedback-Regeln darf er ruhig seine Vorstellungen zum Ausdruck bringen, er muss sie nur als *Wunsch* formulieren. Doch das ist für Führungskräfte nicht nur unpassend, sondern auch scheinheilig. Die Personalverantwortlichen haben mehr als fromme Wünsche an ihre Mitarbeiter – und das ist absolut legitim. Wünsche und der damit verbundene moralische Druck haben im Führungsprozess definitiv nichts verloren und werden besser durch gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarungen ersetzt.

Feedback setzt Mitarbeiter unter moralischen Druck. Eine gemeinsame Zielvereinbarung ist ehrlicher und effektiver als ein einseitiger Feedback-Wunsch

Mechanistisches Menschenbild.

Unnötig geschönte Kritik.

Unter moralischem Druck.

vom Chef. Führungskräfte, die mit Feedback arbeiten, schaffen streng hierarchische Strukturen. Im Feedback spricht nur einer, und das ist der Chef. Der Untertan darf nichts sagen, nur zuhören und hinterher danken – wie es die Feedback-Regeln verlangen. Natürlich ist es sinnvoll, wenn wir uns Kritik erst mal in Ruhe anhören – aber ist es deshalb gleich nötig, dem Feedback-Empfänger ein generelles Sprechverbot zu erteilen? Was sich bei Kurt Lewin in den Anfängen rein zufällig ergeben hat, wurde von späteren Anwendern völlig unreflektiert zum Dogma erklärt. Der Mitarbeiter wird beim Feedback im wahrsten Sinne des Wortes entmündigt. Es wird etwas über ihn gesagt, ohne ihn zuvor anzuhören. Er darf nichts erklären und soll die Meinung unkommentiert entgegennehmen – wie früher in der Schule die Schläge mit dem Rohrstock stumm zu erdulden waren. Wenn der Kritisierte widerspricht, wird ihm das als Schwäche oder Rechthaberei ausgelegt.

Er wird unter die Dusche gestellt, bevor genau geprüft wurde, wie schmutzig er ist. Er hat weder die Möglichkeit, die Temperatur des Wassers zu regeln, noch es abzudrehen, wenn es ihm zu viel wird. Und dafür soll er dann auch noch dankbar sein? Wie unsinnig wird das Sprechverbot des Feedback-Empfängers, wenn eine ganz einfache Erklärung das kritisierte Verhalten in ein anderes Licht setzen könnte. Fragen statt Sagen wäre hier eine echte Bereicherung. Feedback ohne Dialog ist herzlos, denn nur wer sich um ein Verstehen bemüht, kann auch Verständnis entwickeln.

Frontales Feedback entmündigt die Mitarbeiter. Nur wer den Dialog sucht und sich um ein umfassendes Verstehen bemüht, kann ein erfolgreiches Kritikgespräch führen. Irren ist menschlich und das gilt auch für Feedback-Geber. Im Zeitalter des Konstruktivismus glaubt ohnehin niemand mehr an absolute Wahrheiten. Weil jeder in seiner eigenen Wirklichkeit lebt, ist das Feedback eines Einzelnen wahrscheinlich nicht mehr als eine wilde Spekulation. Wir sollten auch an das Sprichwort denken: „Was Peter über Paul sagt, sagt meist mehr über Peter als über Paul.“ Wer kritisiert, offenbart seine Brille, mit der er durchs Leben geht. Er sagt etwas über seine Werte und persönlichen Präferenzen. Das kann zu keinen allgemeingültigen Aussagen führen. Deshalb können Mitarbeiter auf die einzelne Meinung ihres Vorgesetzten auch gut verzichten. Zugegeben, die Rückmeldung von außen kann uns weiterbringen, aber sie verhindert auch, dass wir unsere eigenen Einsichten gewinnen. Warum sollte die höchst subjektive Wahrnehmung eines anderen Menschen für uns wertvoller sein wie die Selbstreflexion? Die Leitenden können mehr für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter tun, wenn sie auf ihr Feedback verzichten und konsequent zum kritischen Nachdenken über sich selbst einladen – mit Fragen, wie zum Beispiel: „Was würden Sie mit Ihrer jetzigen Erfahrung bei der nächsten Aufgabe anders machen?“ Erfahrungsgemäß entdecken Mitarbeiter dann von selbst, was zu tun ist, um noch erfolgreicher zu werden.

Feedback ist eine subjektive Spekulation. Es verhindert, dass Mitarbeiter ihre eigenen Einsichten gewinnen. Die Anleitung zur Selbstreflexion ist besser als jede Rückmeldung von außen. Während bei Kurt Lewin ausschließlich Sozialpsychologen Feedback gaben, fühlt sich heute jeder dazu berufen, der die Spielregeln beherrscht. Die klaren Richtlinien vermitteln dem Feedback-Geber die Sicherheit, dass er Kritik äußern kann, ohne den anderen zu beleidigen oder die Beziehungsebene zu zerstören. Routinierte Feedback-Anwender vertrauen irgendwann mehr auf Floskeln und Worthülsen als auf ihr Gefühl. Sie glauben an die weit verbreitete These, die Form wäre wichtiger als der Inhalt – was nach neuesten Forschungsergebnissen nicht haltbar ist. Keine Formulierung der Welt kann Verletzungen verhindern. Es kommt sehr wohl auf den Inhalt an. Wenn zum Beispiel eine Führungskraft zum Mitarbeiter sagt, er solle geistig beweglicher werden, wird ihn das im Innersten treffen – selbst

Feedback entmündigt.

Subjektive Spekulation.

wenn die Kritik vorbildlich als Ichbotschaft gesendet und mit wertschätzenden Aussagen davor oder danach gepuffert wurde. Abgesehen davon stellt sich die Frage, ob die Leitenden überhaupt als Feedback-Geber geeignet sind. Wenn zwei Menschen in permanenter Interaktion sind – wie Mitarbeiter und Führungskraft – dann ist das Verhalten des einen immer auch die Folge der Aktivitäten des anderen. Man muss hier von wechselseitigen Interdependenzen ausgehen. Ein Chef, der seinen Mitarbeiter für geistig unbeweglich hält, muss sich auch selbst bei der Nase packen und fragen: „Was ist mein Anteil an diesem Ergebnis? Welche Lernmöglichkeiten hätte ich meinem Mitarbeiter anbieten können? Welche Maßnahmen hätten ihn unterstützt?“ Wie sollen Mitarbeiter die Kritik ihres Chefs wohlwollend aufnehmen, wenn der nicht einmal in der Lage ist, seinen eigenen Beitrag zum Geschehen zu erkennen? Die Fähigkeit zur Selbstkritik ist nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte elementar. „Jeder will lieber fremde Fehler verbessert haben als eigene“, wusste schon Markus Fabius Quintilian. Führung heute erfordert, diesen Satz endlich zu korrigieren.

Führungskräfte sind als Feedback-Geber ungeeignet. Die Mitarbeiter haben mehr von Übungsmöglichkeiten, von Training und Coaching, als vom Thematisieren ihrer Schwächen. Wer von seinen Mitarbeitern Veränderungen fordert, muss selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Jeder im Team sollte sachliche Kritik äußern dürfen, nicht nur der Chef – vorausgesetzt, die Beziehungen sind getragen von Vertrauen, Wertschätzung und gegenseitigem Respekt. Vermutlich war genau das Kurt Lewins Erfolgsgeheimnis. Die positiven Veränderungen seiner Teilnehmer können nicht allein mit der Feedback-Technik erklärt werden, aber durchaus mit seiner *inneren Haltung* Menschen gegenüber. Spürt der Mitarbeiter, dass sein Vorgesetzter nichts von ihm hält, wird er dessen Kritik selbst in der schönsten Sandwich-Form abblocken. Im Gegensatz dazu werden Mitarbeiter, die wissen, dass ihr Chef voll hinter ihnen steht, mit sachlicher Kritik von oben kein Problem haben. Denn wenn die Beziehungsebene stimmt, fällt Kritik auch ohne das ganze Feedback-Brimborium auf fruchtbaren Boden!

Das Thematisieren seiner Schwächen bringt niemanden weiter.



Manuela Dollinger arbeitet seit 1991 als Management-trainerin. Sie ist Inhaberin von Competence on Top, einem deutschlandweit aktiven Bildungsträger für Führungskräfte.

Kontakt:

Competence on Top
Wellenburger Str. 56a
86199 Augsburg
Tel.: 0821 2702589
info@competence-on-top.de
www.competence-on-top.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

Literaturhinweis: Die Entstehung des Feedbacks kann man in folgendem Buch eines Schülers von Kurt Lewin nachlesen: **Alfred J. Marrow: Kurt Lewin. Leben und Werk**, Beltz Taschenbuch, Weinheim 2002, ISBN 978-3-40722754-6