

Wenn niemand mehr widerspricht



Wer keine Kritik mehr hört, macht nicht unbedingt alles richtig. Warum Selbst- und Fremdbild oft auseinanderklaffen und weshalb gerade Führungskräfte auf ehrliches Feedback angewiesen sind. Von **Nikola Doll**

Der (oder die) ist eben so. Diesen resignativen Satz hört man oft in Unternehmen. Er hat meist eine längere Vorgeschichte. Zunächst versuchte eine Person, etwas, das sie störte, anzusprechen – oft mehrmals. Ein Kollege wies zum Beispiel darauf hin, dass eine (Teil-)Ausgabe wieder nicht erledigt war. Oder eine Mitarbeiterin beschrieb, wie sie

eine Situation erlebte. Oder eine Führungskraft erklärte, was sie künftig erwartet.

Doch leider wurden diese Hinweise auf ein Problem bzw. eine belastende Situation, vom Gegenüber nicht ernst genommen bzw. sie empfand diese als eine Kleinigkeit, ein Missverständnis oder eine falsche Wahrnehmung. Also

folgten weitere Diskussionen und Erklärungsversuche. Doch irgendwann wurden diese Gespräche seltener. Und irgendwann hieß es nur noch schulterzuckend: „Der (oder die) ist eben so.“

Das klingt nach Akzeptanz. Zumeist stellte sich aber nur die Person, die die Ist-Situation als belastend erlebt, auf die aus ihrer Warte unveränderliche Situation ein. Und ihr Verursacher? Er hält sich zum Beispiel weiterhin für zuverlässig. Oder er glaubt, seinen Beitrag zur gemeinsamen Arbeit zu leisten. Oder er ist als Führungskraft überzeugt, seinen Mitarbeitenden viel Freiraum zu lassen, während diese ihn als Kontroll-Freak wahrnehmen. Warum nehmen Menschen ein- und dieselbe Situation oft so unterschiedlich wahr? Und: Woher wissen wir eigentlich, ob unser Bild von unserer Leistung und Wirkung einigermaßen zutrifft?

Unsere Selbsteinschätzung wird von anderen oft nicht geteilt

Jeder Mensch braucht eine Vorstellung davon, was er kann und wie er und sein Verhalten auf andere wirken. Auf dieser Grundlage entscheiden wir, welche Aufgaben wir uns zutrauen, wie wir unseren Anteil an einem Erfolg oder Misserfolg einschätzen und ob wir glauben, etwas an unserem Verhalten verändern zu müssen.

Diese Selbstwahrnehmung divergiert jedoch oft von der Wahrnehmung anderer Menschen, denn nur wir kennen unsere Absichten, Anstrengungen und die Gründe für unser Verhalten. Unsere Mitmenschen hingegen erleben vor

allem das, was davon bei ihnen ankommt. Relevant wird die sich hieraus oft ergebende Dissonanz speziell dann, wenn unser Selbstbild deutlich und dauerhaft davon abweicht, wie andere uns und unser Verhalten wahrnehmen. Denn dann wirkt sich dies auch auf die Qualität der Zusammenarbeit aus.

Dass Menschen sich und ihr Verhalten zuweilen unzutreffend einschätzen, muss nicht an einer mangelnden Selbstkritik bzw. -reflexion liegen. Manchmal wissen zum Beispiel Mitarbeitende schlicht nicht, woran die Qualität ihrer Arbeit gemessen wird. Dann können sie deren Wert auch nur schwer realistisch einschätzen.

Ähnlich verhält es sich bei solchen Fähigkeiten wie Empathie, Konfliktfähigkeit und Führung. Wer zum Beispiel Empathie vor allem damit verbindet, freundlich und umgänglich zu sein, kann sich für empathisch halten, obwohl er sich faktisch kaum für das, was andere Menschen beschäftigt, interessiert.

Um die eigene Leistung realistisch einzuschätzen, muss man wissen, woran man eine gute Leistung erkennt. Doch dies allein genügt – insbesondere, wenn es um solche zwischenmenschlichen Prozesse wie Führung und Zusammenarbeit geht – meist nicht. Denn dann

bleibt stets etwas, das wir aus unserer eigenen Perspektive nur begrenzt erfahren können, nämlich: Wie kommt unser Verhalten bei anderen an?

Warum wir ein realistisches Selbstbild Feedback brauchen

Im Beantworten dieser Frage liegt – aus meiner Warte – der eigentliche Wert von Feedback, denn: Feedback gibt uns Zugang zu einer Information, über die wir aus eigener Perspektive nicht oder nur sehr bedingt verfügen.

Doch wenn wir Feedback bekommen, heißt dies nicht automatisch, dass wir dieses auch als Information über uns nutzen. Denn letzteres setzt voraus, dass wir die Rückmeldung

zunächst einmal als Sichtweise von anderen akzeptieren und dann prüfen, was davon für uns relevant sein könnte – insbesondere dann, wenn die Rückmeldung unserem Selbstbild widerspricht.

Letztlich entsteht ein realistisches Bild von unserer Leistung und Wirkung durch einen fortlaufenden Abgleich:

- » Was wird von mir erwartet?
- » Woran lässt sich eine gute Leistung erkennen?
- » Was wollte ich erreichen? Was kam dabei tatsächlich heraus? Und:

» Wie habe ich mich selbst erlebt – und wie haben es andere wahrgenommen? Das erfordert auch, dass wir uns aktiv Rückmeldung von unserer Umwelt bzw. den Personen, mit denen wir in Kontakt stehen, einholen.

Auf ein Feedback erfolgt nicht immer eine Verhaltensänderung

Auf die Rückmeldung muss nicht automatisch eine Veränderung folgen. Wer erfährt, dass sein Verhalten anders als beabsichtigt wirkt, kann auch entscheiden, nichts zu verändern. Vielleicht gibt es hierfür gute Gründe. Jedoch sollte die Person bedenken, dass diese Entscheidung – insbesondere, wenn es um solche Themen wie Führung und Zusammenarbeit geht – nie nur sie betrifft.

Auch die Kontaktpersonen, wie Kollegen, Mitarbeitende usw. sind betroffen. Deshalb muss, wenn zum Beispiel unter der Art, wie eine Person arbeitet und kommuniziert, der Teamgeist und die Performance leiden, dies thematisiert werden; zudem sollten Veränderungen erfolgen.

Geschieht dies nicht, entsteht meist die Dynamik, die hinter dem Satz „Der (oder die) ist eben so“ steckt. Ein Kollege erledigt künftig zum Beispiel gewisse Teilaufgaben – aus seiner Sicht notgedrungen – selbst. Ein anderer kontrolliert das, was ihm geliefert wurde, vorsichtshalber. Und wieder ein anderer spricht das ihn störende Verhalten nicht mehr an, weil ihn dies zu viel Energie kostet. Dadurch verschiebt sich nicht nur die Arbeit, sondern auch Aufmerksamkeit.

Beim Feedbackgeben die Leistungsträger nicht vergessen

In vielen Organisationen gilt noch die Parole: „Nicht geschimpft, ist genug gelobt.“ Wer gute Arbeit leistet, erhält kaum Feedback. Wer hingegen regelmäßig Probleme verursacht, bekommt Unterstützung und auf ihm ruht das Augenmerk der Führungskraft. Dabei brauchen auch Mitarbeitende, die gute Arbeit leisten, Rückmeldung – nicht nur zur Motivation, sondern auch als Information darüber, was genau funktioniert hat, wo ihre persönlichen Stärken liegen und welches Verhalten sie beibehalten sollten. Gute Leistung sollte nicht dazu führen, aus dem Blick der Führung zu verschwinden.

Für Führungskräfte bedeutet dies: Sie sollten Feedback nicht nur als Steuerungsinstrument einsetzen, wenn etwas schief läuft. Der Abgleich beginnt früher:

- » Was wird erwartet?
- » Was kennzeichnet eine gute Leistung?
- » Was ist verbindlich, wo gibt es Spielräume?
- » Was funktioniert bereits und wo braucht es Veränderung?

Führungskräfte müssen diesen Abgleich nicht allein vornehmen, denn: Ihre Teammitglieder erleben unmittelbar, wie und wo die Zusammenarbeit funktioniert. Sie sehen Beiträge und Wirkungen, die einer Führungskraft möglicherweise entgehen. Deshalb sollte es im Arbeitsalltag Foren geben, wo die Teammitglieder sich über ihre Zusammenarbeit austauschen und wechselseitig Rückmeldung geben können.

Auch Führungskräfte brauchen Feedback

Dies kann bei funktionierenden Teams ein regelmäßiger, strukturierter Austausch darüber sein:

- » Was hat uns beim Lösen des Problems x bzw. der gemeinsamen Aufgabe y unterstützt?
- » Wo haben wir uns behindert?
- » Was wollen wir beim nächsten Mal anders machen?

Je größer jedoch die Spannungen und Altlasten in einem Team sind, desto erforderlicher ist eine professionelle Moderation von außen, denn: Die Führungskraft ist selbst ein Teil des Systems; deshalb ist sie oft nicht die geeignete Person, um schwierige Feedbackprozesse zu moderieren.

Hinzu kommt: Auch Führungskräfte haben blinde Flecken. Folglich stellt sich die Frage: Wer sagt eigentlich den Führungskräften wie sie wirken? Denn auch sie brauchen zum Optimieren bzw. Neu-Justieren ihres Verhaltens Informationen, die sie selbst nicht erzeugen können.

Feedbackgeben setzt psychologische Sicherheit voraus

Unsere Reaktion auf Widerspruch sowie kritische Rückmeldungen beeinflusst, wie offen andere künftig mit uns sprechen. Dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte, denn sie sind stets auch die disziplinarischen Vorgesetzten

ihrer Mitarbeitenden und entscheiden mit über deren berufliches Fortkommen. Deshalb achten ihre Mitarbeitenden im Kontakt mit ihnen sehr darauf, wie sie auf Einwände, kritische Rückmeldungen usw. reagieren. Spüren sie Resentiments, passen sie ihr Verhalten an – mit der

Konsequenz, dass die Führungskräfte im Extremfall nur noch von Ja-Sagern umgeben sind, die keinen Widerspruch mehr äußern. Also erreichen die Führungskräfte auch zum Führen wichtige Infos nicht mehr.

Unsere Reaktion auf Widerspruch sowie kritische Rückmeldungen beeinflusst, wie offen andere künftig mit uns sprechen.

Deshalb sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden in der alltäglichen Zusammenarbeit das Gefühl der psychologischen Sicherheit vermitteln. Das heißt unter anderem, dafür sorgen, dass diese die Erfahrung sammeln: Das Stellen von Fragen, Äußern von Bedenken sowie Eingestehen von Fehlern ist erwünscht. Es hat keine negativen Konsequenzen für mich. Denn nur dann können Probleme und negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und bearbeitet werden.

Das Feedback anzunehmen und auszuhalten ist zuweilen schwer

Feedback – zumindest verbal – einzufordern, ist leicht. Schwierig ist es aber oft, dieses auszuhalten und darauf angemessen zu reagieren. Denn wer wissen möchte, wie er und sein Verhalten wirken, muss damit rechnen, Dinge zu hören,

die nicht zum Selbstbild passen. Und das tut nicht selten weh.

Dessen ungeachtet, sollten sich jedoch gerade Führungskräfte intensiv mit den Themen Feedback geben und nehmen sowie Aufbau einer Feedback- und Vertrauenskultur befassen, denn: Ihre Mitarbeitenden brauchen Feedback, um sich weiterentwickeln zu können, und sie selbst brauchen hierfür Mitarbeitende, die ihnen offen sagen, was ihre Führung bei ihnen bewirkt. Und ihre Teams? Sie brauchen ein Arbeitsumfeld, in dem die unterschiedlichen Wahrnehmungen besprechbar sind und bleiben.

Dass in diesem Prozess, Selbstbild und Fremdbild zuweilen divergieren, ist weder ungewöhnlich noch grundsätzlich problematisch. Schwierig wird es jedoch, wenn diese Diskrepanz nicht mehr thematisiert wird, unter anderem, weil die Prozessbeteiligten glauben, dies lohnt sich nicht, sich ohnehin nichts ändert. Denn dann heißt es irgendwann nur noch resignativ: „Der (oder die) ...“ bzw. „das ist eben so.“

Nikola Doll arbeitet als Führungskräfte-Trainee- und -Beraterin. Als Diplom-Soziologin und -Sozialpädagogin begleitet sie beruflich stark engagierte Personen als Coach bei ihrer persönlichen Entwicklung.

 **Klick! www.doll-coaching.de**

Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2: Friedrich Wilhelm Nietzsche