

BERUF & CHANCE

18. OKTOBER

Die Blumen, die der Assistenz der Geschäftsführung zum Dank für ihre gute Arbeit überreicht wurden, sind noch nicht verwelkt, aber Lob und Anerkennung bereits verflogen: Marie Ackermann (Name geändert) empfindet das Feedback ihrer Vorgesetzten als eine Art Achterbahnfahrt, abhängig von Launen und Umständen, die eine Assistentin nicht beeinflussen könne. „Einerseits soll ich mehr Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative zeigen, andererseits hat meine Vorgesetzte sehr genaue Vorstellungen, die sie aber nicht exakt übermitteln kann: Egal, was sie will, ich mache es falsch“, sagt sie.

Feedback ist in aller Munde. Ob beim Einkauf, am Flughafen oder in der Wetter-App, wir werden ständig gebeten, Smileys in Ampelfarben anzuklicken oder eine Bewertung abzugeben. Aber wenn es darum geht, Vorgesetzten eine Rückmeldung zu geben, verstummen wir. „Hier wird Ehrlichkeit häufig durch soziale Erwünschtheit eingebüßt“, sagt Ragnhild Struss. Die Karriereberaterin führt ein Unternehmen mit mehr als zwanzig Mitarbeitern in Hamburg und legt sehr viel Wert auf eine Feedback-Kultur, die diesen Namen verdient: „Das ist ein sehr offenes, vertrauensbasiertes Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter – unabhängig von ihrer hierarchischen Ebene – regelmäßig ehrliche und konstruktive Rückmeldung geben.“

Gelingt das, steigen Produktivität, Wohlbefinden und Stimmung, ist die Betriebswirtin überzeugt. Vor allem sei die konstruktive Rückmeldung wichtig für die Weiterentwicklung: „Wer Feedback zu seinen ‚blind spots‘ und Entwicklungspotentialen erhält, kann viel bewusster an sich arbeiten.“ Denn manchmal übersehe man eigene Talente oder Schwächen, die andere deutlich wahrnehmen. Was bei den Talenten nicht so schlimm sein dürfte, gestaltet sich bei den Schwächen schon anders: Durch Kritik fühlen wir uns in die Defensive gedrängt, reagieren verärgert und ge-

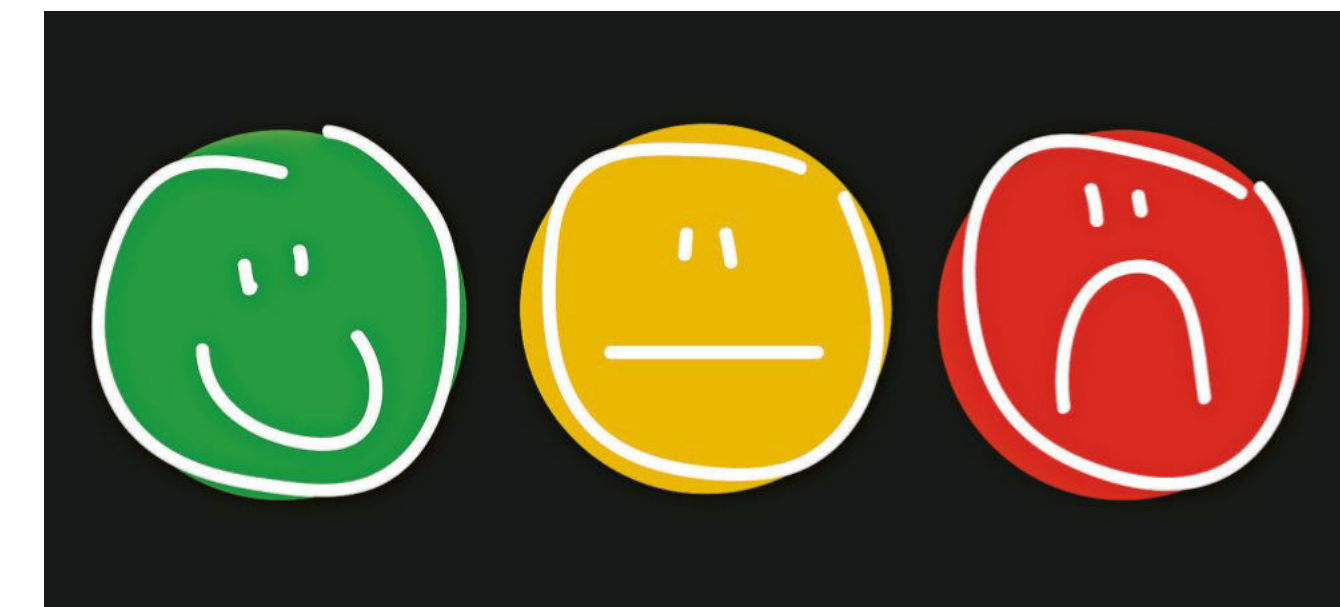


Illustration F.A.S.

Was rausmuss

Ampel-Smileys, Daumen hoch oder runter: Es wird so viel bewertet wie nie. In der Arbeitswelt aber hat es die Feedback-Kultur schwer. *Von Deike Uhtenwoldt*

kränkt. Statt das Feedback als das zu nehmen, was es ist: die subjektive Meinung eines anderen. Wir dürfen diese abwägen, auf ihren wahren Kern abklopfen und daraus lernen, ohne uns damit zu identifizieren.

Ein gut gewählter Rahmen, eine positive Absicht und wohlwollende Formulierungen machen es einfacher, konstruktiv mit Kritik umzugehen. So sollte Marie Ackermann ihre Chefin um ein Gespräch bitten und verdeutlichen, warum das Auf und Ab der Rückmeldungen verunsichere. Am besten eignen sich dafür Ich-Aussagen, rät Struss: Wenn man das „Du“ oder Sie“ wähle, „kommt man schnell in einen Kampf-Modus“. Aber es gehe ja gar nicht darum, wer recht hat. Es geht um die Lektü-

on, die beide Seiten daraus ziehen können: Die Mitarbeiterin macht deutlich, dass sie sich eine bessere Zusammenarbeit wünscht und zum Unternehmensziel beitragen will. „Ich möchte mich sicher fühlen beim Arbeiten, um die Ergebnisse zu bringen, die meinem Leistungspotential entsprechen“ – so könnte eine solche Ich-Aussage aussehen, sagt die Karriereberaterin. Die Chefin dagegen sollte sich in die Lage ihrer Mitarbeiterin versetzen: „Es erfordert irre viel Mut, damit zu seiner Vorgesetzten zu gehen.“ Aber es geht schließlich um das gemeinsame Unternehmensziel und eine bessere Firmenkultur. Was „untest“ sei und einem „Zufallsprinzip“ unterliege, wirke hingegen immer gegen eine Vertrauenskultur.

Struss selbst hat an der einen oder anderen Rückmeldung ihres Teams zu knabbern gehabt; sie sei zu impulsiv, zu anspruchsvoll und würde zu wenig loben. „Das ist nicht schön zu hören, aber es ist meine Verpflichtung, damit umzugehen.“ Gelernt hat sie das durch Reflexion, festgelegte Regeln und Regelmäßigkeit, wodurch auch das Team profitierte: Beschäftigte, die sich anfangs sehr verhalten äußern, gewinnen Sicherheit, wenn der Austausch institutionalisiert wird. Es gibt ihn bei ihr inzwischen halbjährlich. „Aber niemand soll auf diesen Termin warten, wenn es brennt. Jeder kann zu jeder Zeit ein Gespräch vereinbaren.“

In Konzernen ist die Politik der offenen Tür meist schwieriger umzusetzen.

Die Corona-Krise habe das Thema aber nach oben gespült, sagt Stefan Scheller, Berater für Personalmarketing und Markenbildung von Unternehmen. „Die Führungskräfte haben gemerkt, dass es aus der Ferne schwieriger ist, mit den Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben – und das bringt den Markt für Mitarbeiter-Feedbacksysteme in Gang.“ Die digitalen Stimmungsbarmeter erheben systematisch und in kurzen Abständen, meist wöchentlich, Daten über die Zufriedenheit der Beschäftigten und visualisieren die Ergebnisse. „Die Anonymisierung der Daten ist dabei Standard“, sagt der Blogger Scheller, der für den IT-Dienstleister Davev arbeitet.

Gleichzeitig wollen und sollten die Mitarbeiter aber erfahren, was mit ihren Daten geschieht. Transparenz sei deshalb ebenso gefragt, so Scheller. Bei dem Anbieter Parrot Polls zum Beispiel gebe es nur eine Ansicht. „Alle sehen das Gleiche – und damit auch die Bewertungen aus dem Nachbarteam.“ Parrot ist der Papegei, der ohne Rücksicht auf Anwesenheit seine Meinung kundtut. Das Startup, das ein Umfragetool dazu entwickelt hat, stellt nur eine einzige Frage: die nach der Zufriedenheit. „Man kann damit erheben, wie die Stimmung aktuell ist“, sagt Scheller. Und sollte dann schnell handeln: „Nur wer sich regelmäßig Feedback einholt, das Ergebnis akzeptiert und konstruktiv darauf reagiert, erreicht eine offene Feedbackkultur.“

Benotungssysteme sind im Vergleich zu umfangreicheren Multiple-Choice-Fragebögen oder Freitexteingaben mit einem Klick zu bedienen und senken die Hemmschwelle zur Teilnahme. Andererseits ist es eben auch einfacher, die Sauberkeit einer Toilette zu bewerten als das Miteinander im Team. Für Marie Ackermann jedenfalls bieten Software-Systeme keine Lösung: Ihr Arbeitgeber beschäftigt nur fünf Mitarbeiter, Anonymität ist nicht gegeben. Besser macht die Teamassistentin ihre Unzufriedenheit in einem gut vorbereiteten und angekündigten Gespräch zum Thema: ehrlich, lösungsorientiert und verbunden mit der Bitte um ein konstruktives Feedback.