

Konstruktive Kritik

Mitarbeiter und Chefs, die einander ehrlich die Meinung sagen, arbeiten effektiver zusammen und bringen bessere Ergebnisse. Moderne Feedbacksysteme helfen dabei.



Vorgesetzter und Team. Kritik ist kein Machtprivileg. Chefs, die sich für andere Sichtweisen öffnen, profitieren.

Ich wollte immer ein Chef sein, der klar informiert“, sagt Thomas Michels, „einer, der die Leute im Boot hat und dafür sorgt, dass sie die Strategie verstehen.“ Dass er hinter seinen hohen Ansprüchen zurückblieb, merkte der Leiter der Betriebsorganisation der Kölner Axa-Versicherung, als er sich zum ersten Mal der Vorgesetztenbeurteilung stellte und ein offizielles Feedback von seinem Team erhielt.

Der Spiegel, den die Mitarbeiter ihm vorhielten, zeigte ein anderes Bild: Er informiere nicht eindeutig genug, so ihr

Eindruck, und vor allem nicht rechtzeitig. Michels fiel aus allen Wolken: „Gerade von meiner offenen Art war ich überzeugt.“

Genutzte Chance. Der Versicherungsmanager nahm sich das Feedback seines Teams zu Herzen. Heute versucht er, sich mehr Zeit zu nehmen. In der Alltagshektik gelinge das zwar nicht immer, gibt er ehrlich zu, aber zumindest häufiger als früher. „Mir fiel es vor allem am Anfang nicht leicht, Kritik anzunehmen“, resümiert er seine Erfahrungen. „Aber ich kenne nur wenig andere Möglich-

keiten, um zu lernen und besser zu werden – als Einzelner nicht, und auch als Unternehmen nicht.“

Außer Axa setzen heute Konzerne wie Lufthansa oder große Mittelständler wie Knorr-Bremse Feedbacksysteme ein, um sich zu vergewissern, dass die Motivation stimmt und die Belegschaft die Strategie verinnerlicht hat (siehe S. 67: „Impulse zur Verbesserung“). Flächendeckende Mitarbeiterbefragungen oder Vorgesetztenbeurteilungen sind neben Zielvereinbarungen wirksame Instrumente, um die Kooperation zu verbes-

sen und die Arbeitsabläufe zu beschleunigen. Unter einer Voraussetzung: Sie werden nicht nur zur Diagnose, sondern auch als Initialzündung für Veränderung genutzt.

Ob Feedbacksysteme wirken, hängt vom konstruktiven Umgang mit Kritik im Alltag ab. Wichtig sind innere Haltungen wie Respekt, Offenheit oder Selbstdistanz. Die Einhaltung einiger Regeln verhindert zudem, dass Kritik verletzt und Beziehungen zerstört (siehe S. 69: „Die Person bleibt tabu“). Wird sie unbedacht und verletzend geäußert, „schadet sie mehr als sie nutzt“, betont der Managertrainer Ardeschyr Hagmaier, der Führungskräften beibringt, konstruktiv zu kritisieren. Kritik, so der Experte, sollte stets sachbezogen sein und vor allem unter vier Augen bleiben.

Auch das traditionelle jährliche Mitarbeitergespräch, das ursprünglich nur der Karriereförderung diene, wird inzwischen zur Reflexion und gegenseitigen Rückmeldung über die Zusammenarbeit genutzt. „Regelmäßiges Infragestellen des Status Quo erleichtert Führungskräften wie Mitarbeitern nicht nur die Kooperation, es verbessert auch Performance und Ergebnisse“, sagt der Mannheimer Organisationspsychologe Walter Bungard.

Hilfreiche Systeme. Der Professor und seine Mitarbeiter befragten die Personalmanager der 100 größten deutschen Unternehmen nach dem Stellenwert von Feedback. Ergebnis: Fast alle nutzen die personalpolitischen Instrumente, um den innerbetrieblichen Dialog zu intensivieren. Mangelhafte Teamarbeit, ineffektive Prozesse und unnötige Abstimmungen kosten Zeit und Geld. Beispiel Entwickler: Damit ihnen Produktideen einfallen, die der Markt will, ist ständige Rückkoppelung mit den Kollegen aus anderen Funktionsbereichen nötig. Der zunehmende globale Wettbewerb fordert schnelle, zielgerichtete Kommunikation.

„Die Instrumente können jedoch nur Anstöße sein“, sagt Knorr-Bremse-Personalchefin Heike-Maria Kunstmann. Bewähren müssen sie sich im Alltag. Jörg-Johannes Wach, Bereichsleiter ▶

Foto: Zefa

Impulse zur Verbesserung

Susanne Steimer, Beraterin am Mannheimer Lehrstuhl für Organisationspsychologie, nennt Vor- und Nachteile der Feedbackinstrumente.

→ Das Mitarbeitergespräch.

Die Inhalte des Arbeitsgesprächs zwischen Chef und Mitarbeiter sind Zielvereinbarungen und Feedback zur Zusammenarbeit.

Vorteile: Die gegenseitigen Rückmeldungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem schaffen Vertrauen, verbessern die Beziehung der beiden und damit auch die Qualität der Kooperation.

Nachteile: Beim Mitarbeiter werden oft zu hohe Erwartungen geweckt. Chefs sollten realistisch bleiben. Wenn das Gespräch seitens des Vorgesetzten zu einem Monolog ausartet, schalten Mitarbeiter ab.

→ Die Mitarbeiterbefragung.

Im Turnus von zwei Jahren werden alle Mitarbeiter zur Strategie, Qualität der Abläufe und Führung befragt. Das Ziel ist kontinuierliche Verbesserung.

Vorteile: Die Befragung liefert dem Vorstand ein schnelles, flächendeckendes Bild über das Betriebsklima. Sie fördert den Dialog und durchbricht die eingeschliffenen Kommunikationswege. Die Ergebnisse sind messbar und damit vergleichbar.

Nachteile: Die Befragung liefert nur die Innensicht. Die Auffassungen der Kunden werden vernachlässigt.

Die Durchführung fordert hohen organisatorischen Aufwand. Sie wird oft von externen Spezialisten angeboten und ist daher teuer. Manchmal entsteht eine zu hohe Erwartungshaltung: Tut etwas für uns!

→ Die Vorgesetztenbeurteilung.

Anonym geben die Mitarbeiter ihrem Chef Feedback zu seinem Führungsverhalten. Der Chef bekommt eine Zusammenfassung der Resultate entweder von der Personalentwicklung oder einer externen Beratungsgesellschaft.

Vorteile: Führungskräfte können die Wirkung ihres Handelns erfahren und verändern.

Sie lernen, andere Sichtweisen gelten zu lassen.

Auch die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für die Gestaltung der Kooperation.

Wenn das Ergebnis im Team besprochen wird, kann sich Vertrauen entwickeln. Ungeübte Führungskräfte können in den meisten Unternehmen eine externe, neutrale Moderation bekommen.

Nachteile: In schwierigen Führungssituationen schürt das Feedback Ängste vor Generalabrechnung und Demontage.

Die Ergebnisse entsprechen subjektiven Wahrnehmungen.

Klares Bild

Feedbackinstrumente geben Informationen über die Wirkung des Führungshandelns und verbessern die Kooperation. Die Mehrzahl der größten deutschen Unternehmen nutzt sie.

Welche Feedbacksysteme setzen Sie ein? In Prozent

	■ Ja	■ Ja, unregelmäßig	■ Geplant	■ Nein
Vorgesetztenfeedback	42,9	21,4	9,5	26,2
Mitarbeiterbefragung	59,1	22,7	4,5	13,7
Mitarbeitergespräch	93,0			2,3 + 4,7

Quelle: Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität Mannheim.

Mitarbeiterführung

Bremssteuerung bei Knorr-Bremse, bestätigt: „Kritik ist heute eine wesentliche Fassade der Führungsaufgabe.“ Damit freilich tun sich manche nicht leicht. Olaf Siegel, Geschäftsführer und Mitgesellschafter des Internetversandhauses Cyberport, geht es wie vielen seiner Zunft: „Ich finde es oft schwierig, Mitarbeiter zu kritisieren, denn die meisten nehmen es persönlich.“

Bleibender Respekt. Das lässt sich verhindern. Der Kritisierende muss glaubhaft signalisieren, dass sein aktueller Ärger an der grundsätzlichen Wertschätzung für den Menschen, der ihm gegenübersteht, nichts ändert. „Man darf den anderen als Person nicht verletzen“, sagt Axa-Manager Michels. Wenn das Arbeitsverhältnis erst zerstört sei, ginge nichts mehr. Doch genauso muss der Kritisierte an seiner Einstellung arbeiten: Niemand kann von Kritik profitieren, der nicht bereit ist, auch sich selbst infrage zu stellen.

Dies fällt zuweilen gerade Führungskräften schwer. Die von den Mannheimer Experten befragten Personalmanager bleiben deshalb realistisch. Trotz des Einsatzes der Instrumente sehen erst 40 Prozent im eigenen Unternehmen

eine bereits funktionierende Feedbackkultur. Das Problem: Offen artikuliert Rückmeldungen über ihr Handeln sind die meisten Chefs nicht gewohnt. „In hierarchischen Strukturen, wie sie in manchen Unternehmen nach wie vor bestehen, bekommen sie, wenn überhaupt, falsches Feedback“, sagt Professor Bungard. Weil sich die Mitarbeiter auf Grund der Machtkonstellation nicht trauen, ihre Vorgesetzten offen zu kritisieren, würden diese in ihrem Tun nur bestätigt. Sein Kollege Hans Wüthrich, Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München, sagt es drastischer: „Viele Hierarchen lassen sich lieber durch Lob ruinieren als durch Kritik verbessern.“

Dies ist wohl einer der Gründe, warum Axa für alle 1400 Führungskräfte die Durchführung der Vorgesetztenbeurteilung im Zweijahresturnus zur Pflicht machte. „Wer selbst beurteilt, muss sich auch beurteilen lassen“, sagt der Leiter der Axa-Personalentwicklung, Helmut Kolmerer. Bei Lufthansa dagegen ist die Teilnahme freiwillig. „Aus Feedback kann nur derjenige lernen, der es wirklich will und für wichtig hält“, begründet Susanne Mönke-Cordts, Personalleiterin des Luft-

hansa-Geschäftsbereichs Passage, das Vorgehen.

Das Kernprozedere allerdings ist bei allen gleich: Mitarbeiter und Chef füllen einen Fragebogen aus, der die verschiedenen Aspekte der Führungsrolle abklopft: Wie informiert der Vorgesetzte? Kann er kooperieren und delegieren? Gibt er Unterstützung? Der Chef erhält später die aggregierten Ergebnisse. Der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild liefert ihm die entscheidenden Ansatzpunkte für Veränderungen.

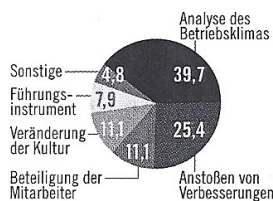
Das Votum der Mitarbeiter bleibt stets anonym, was manche Kritiker als den eigentlichen Schwachpunkt des Instruments betrachten. „Die Anonymität verhindert das, was eigentlich wachsen soll – Vertrauen“, bemängelt der Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Janus Team, Carsten Schäper. Praktiker wie die Knorr-Bremse-Personalleiterin Kunstmann sehen das realistischer: „Die Mitarbeiter fühlen sich damit wohler. Nicht jeder hat das Sendungsbewusstsein, die Welt besser machen zu wollen, als sie ist.“

Richtiger Umgang. Der Erfolg oder Misserfolg von Feedbacksystemen hängt auch für den Experten Bungard weniger

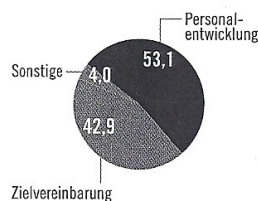
Gutes Klima und effektive Chefs

Mehr als die Hälfte der 100 größten deutschen Unternehmen wollen mithilfe von Feedbacksystemen ihre Führungskultur analysieren und verbessern.

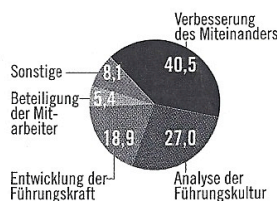
Ziele von ... Vorgesetztenfeedback



... Mitarbeitergespräch



... Mitarbeiterbefragung, in Prozent



Quelle: Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität Mannheim.

„Meine Mitarbeiter waren im Feedback sehr kritisch mit mir – sie wollten mehr Führung. Seitdem gibt es regelmäßige Meetings, auf denen ich die Aufgaben delegiere.“

Heike-Maria Kunstmann, Personalleiterin Knorr-Bremse in München



von
Der
mer
Ver
sche
nen
Sch
Zwe
E
acta
der
Gre
„Fee
bed
wic
sich
frie
me
mu.
Mit
Vor
ten
D
Ben
Vor
gen
Füh
der
info

Di
Un:
Ma

→ V
gut
Anl:
→ S:
run
auf
→ S:
nicl
vor
ter
→ V
stel
ode
→ Z
gar
soll

Foto

von der Anonymität, sondern viel mehr vom Umgang mit den Ergebnissen ab. Der Start laufe bei den meisten Unternehmen professionell. Das Management der Veränderungen lasse dagegen zu wünschen übrig. „Unsere Manager sind Titanen, wenn es darum geht, etwas auf die Schiene zu setzen“, so Bungard, „aber Zwerge in der Umsetzung.“

Es sei fatal, wenn die Ergebnisse ad acta gelegt würden und nichts folge, sagt der Chef der Münchner Beratung Greenfield-Consulting, Josef Pichlbauer. „Feedbacksysteme rufen Handlungsbedarf hervor.“ Auch Axa-Personalentwickler Kolmerer ist überzeugt, dass man sich mit der reinen Diagnose nicht zufrieden geben darf. „Feedback zielt immer auf bessere Lösungen ab. Deshalb muss es Konsequenzen haben.“ Wenn Mitarbeiter sich an Befragungen oder Vorgesetztenfeedback beteiligen, erwarten sie, dass sich etwas ändert.

Das Beispiel von Knorr-Bremse gilt als Benchmark. Alle zwei Jahre lässt der Vorstand die gesamte Belegschaft befragen, um sich ein Bild von Stimmung, Führungsqualität und Professionalität der Abläufe zu machen. Anschließend informiert er nicht nur über die Ergeb-

nisse, sondern besteht auch auf Veränderungsmaßnahmen. „Wir bilden an allen Standorten so genannte Aktionsteams, die Verbesserungsvorschläge machen, und kontrollieren die Umsetzung“, so die Personalchefin. Mit Erfolg: Die Kundenorientierung bei den Mitarbeitern sei eindeutig besser geworden. Ähnlich verfährt der Bremsenhersteller mit den Resultaten der Vorgesetztenbeurteilung. Während es bei Lufthansa und Axa im Ermessen der Chefs steht, ob sie über den Gesamteindruck der Mitarbeiter im Team diskutieren, hat Knorr-Bremse dies zur Pflicht gemacht.

Notwendige Diskussion. Die Aufarbeitung der Ergebnisse hält Professor Bungard für unbedingt notwendig. Nur in der konstruktiven Auseinandersetzung können Führungskräfte lernen, die Wirkung ihres Handelns zu reflektieren und unterschiedliche Sichtweisen gelten zu lassen. Rechtfertigung und Verteidigung sollten unterbleiben. Das kostet Disziplin: „Die Kritik, die man selbst als ungerecht findet, tut am meisten weh. Da kann man sich hundert Mal sagen: Es geht nicht um Recht oder Unrecht“, sagt Knorr-Bremse-Manager Wach. Thomas Michels von der Kölner Axa reagiert ge-

lassener. Er käme gar nicht auf die Idee, sich rechtfertigen zu wollen: „Es ist nicht mein Ziel, der ‚Traumvorgesetzte‘ meiner Mitarbeiter zu werden.“ Der eigentliche Gewinn des Feedbacks liegt für ihn im Abgleich der Erwartungen. „Es geht darum, mich verständlich zu machen.“

Von den Chefs fordert die Besprechung der Ergebnisse im Team viel Fingerspitzengefühl. Nicht alles, was Mitarbeiter kritisieren, muss zwangsläufig geändert werden. „Letztlich entscheidet der Vorgesetzte, ob er die Kritik der Mitarbeiter annimmt oder nicht“, sagt Personalmanagerin Mönke-Cordts.

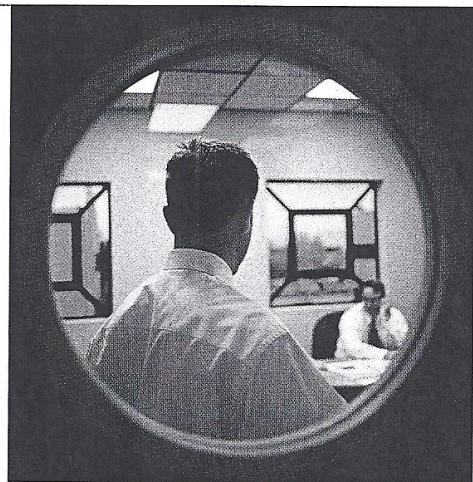
Werden die Resultate auf diese Weise genutzt, kann auf Dauer mehr Vertrauen entstehen und sich peu à peu eine Arbeitsatmosphäre entwickeln, die das alte Angstklima durch ein neues Lernklima ersetzt. Das lässt dann auch Raum für die Renaissance eines Führungsinstruments, das manche Chefs ohne Not vernachlässigen: Lob und Bestätigung. „Menschen lernen aus ihren Fehlern“, sagt der Berater Josef Pichlbauer, „aber nur durch Anerkennung lassen sie sich zu Höchstleistungen beflügeln.“

Brigitta Lentz

Die Person bleibt tabu

Unangemessene Kritik zur falschen Zeit schadet mehr als sie nutzt. Managertrainer Ardeschyr Hagmaier sagt, worauf es ankommt.

- **Vorbereitung.** Kritik muss vorher gut durchdacht sein. Was ist der Anlass? Was will ich erreichen?
- **Sachlichkeit.** Die Meinungsäußerung sollte sachbezogen sein und sich auf konkretes Verhalten beziehen.
- **Stimmung.** Führungskräfte sollten nicht aggressiv reagieren. Wer sich vorher fragt, was er an dem Mitarbeiter schätzt, wird gelassener.
- **Vier-Augen-Prinzip.** Gute Chefs stellen Mitarbeiter nicht vor Kollegen oder Kunden bloß.
- **Zeitnähe.** Kritik darf nicht zu Vergangenheitsschelte ausarten, sondern sollte unmittelbar geübt werden.
- **Gesprächstechnik.** Der Mitarbeiter kann sein Gesicht wahren, wenn der Chef Kritik als Ich-Botschaft formuliert. Nicht „Sie sind unpünktlich“, sondern „Ich möchte, dass Sie künftig pünktlich sind“ sollte es zum Beispiel heißen.
- **Gesprächsstrategie.** Kritik ist um so wirksamer, je besser es gelingt, in einen Dialog zu kommen. Bewährt haben sich Fragen. Etwa: „Wie könnten Sie das Problem lösen?“
- **Commitment.** Am Ende eines Kritikgesprächs sollten sich Chef und Mitarbeiter auf eine Spielregel oder Maßnahme einigen, die zu einer besseren Zusammenarbeit führt.



Mitarbeiter im Gespräch. Im Job sollte Kritik stets unter vier Augen erfolgen.