



Illustration: Cyprian Kocielek

## WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

**B**oll ließ Stipp in sein Zimmer rufen. Bolls Sekretärin führte ihn herein. Stipp blieb in der Mitte des Raumes stehen. Boll saß hinter seinem Schreibtisch und sah über den Rand seiner Lesebrille hinweg. Er warf die Zeitung vor sich auf den Schreibtisch. „Mensch, Herr Stipp, stehen Sie doch hier nicht so herum wie ein Rekrut. Setzen Sie sich.“ Stipp nickte eifrig, setzte sich. „Sie wollen wissen, warum ich Sie gerufen habe?“

Stipp nickte wiederum. „Sprechen Sie, Stipp, sprechen Sie. Ich brauche Mitarbeiter, die mit mir sprechen!“ Stipp räusperte sich. „Selbstverständlich, Herr Boll.“ „Na also! Es dürfte Ihnen nicht entgangen sein, dass unser Haus unter Beschuss geraten ist. Ich brauche Mitarbeiter, die mir die Meinung sagen. Sie sagen mir doch Ihre Meinung?“ „Ja, Herr Boll.“ „Das finde ich gut. Wissen Sie was? Ich sage Ihnen auch meine Meinung. Ein Chef muss wissen, was seine Mitarbeiter denken. Nicht wahr?“ „Ja, Herr Boll.“ „Und wenn er das nicht weiß, der Chef, dann wird er unruhig.“ „Sicher, Herr Boll.“ „Man kann sich ja leicht vorstellen, dass ich bei knapp zweihunderttausend Mitarbeitern nicht mit jedem persönlich sprechen kann, oder, Herr Stipp?“ „Ja, ganz leicht kann man sich das vorstellen, Herr Boll.“ „Es ist also nur ein Zeichen persönlichen Interesses, ja eigentlich sogar des persönlichen Vertrauens, wenn Mitarbeiterdaten überprüft werden.“ „So ist es, Herr Boll.“

„Nehmen wir nun folgenden Fall: Wir – das heißt ich – lassen Ihre persönlichen Daten mit denen unserer Kunden abgleichen, und wir stellen fest: Es liegt absolut nichts gegen Sie vor. Sie haben niemanden bestochen, wurden nicht bestochen, haben nichts genommen oder gegeben, was Sie nicht hätten nehmen oder geben dürfen.“ „Ja, Herr Boll.“ „Dann wäre es doch geradezu ein Zeichen des Misstrauens, Ihnen mitzuteilen, dass wir – das heißt ich – Sie gerade überprüft haben. Oder etwa nicht?“ „Ganz so, wie Sie sagen, Herr Boll!“ „Vor diesem Hintergrund ist es schlichtweg falsch, wenn jetzt in der Öffentlichkeit der Eindruck erweckt wird, der Vorstand oder gar ich persönlich würde die Mitarbeiter unter Generalverdacht stellen. Das Gegenteil ist der Fall – meine Wertschätzung und Anerkennung Ihrer aller Leistung ist Ihnen bekannt, weil ich das auch immer wieder zum Ausdruck gebracht habe.“ „Genauso ist es, Herr Boll.“

„Ich habe das Gefühl, Sie reden mir nach dem Mund, Stipp. Ist das wirklich Ihre ehrliche Meinung?“ „Aber niemals würde ich – und selbstverständlich, Herr Boll.“ „Gut, gut. Ich wünsche mir eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens in diesem Unternehmen.“ „Das wünschen wir uns alle, Herr Boll.“

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

## ZAHL DER WOCHE

**59** Prozent beträgt der Spitzensteuersatz in Dänemark. In keinem anderen Land der Welt müssen Besserverdienende einen höheren Einkommensteuersatz zahlen.

Quelle: KPMG

## In der Feedback-Falle

**T**agelang hat Britta Sachs überlegt, was sie in der Feedback-Runde sagen will. Jetzt steht die 27 Jahre alte Journalistin in der Konferenz, und 30 Augenpaare starren sie an. Die meisten Kollegen sind ein gutes Stück älter, die Männer deutlich in der Mehrheit. Verunsichert legt sie los. Eine Woche zuvor hatte sie ihr Vorgesetzter gebeten, am Ende der nächsten Wochenkonferenz ihre Meinung über die Arbeitsabläufe kundzutun. Jeder sei mal dran. Es seien keine Grenzen gesetzt. Sie könne ruhig ehrlich sein.

„Ich war in der Gefahr, meine eigenen Kollegen schlechtzumachen. Ich wollte einerseits, dass sich etwas ändert, andererseits nicht die Petze sein“, sagt die junge Frau, die in Wirklichkeit einen anderen Namen trägt. Ihre Probezeit war zwar schon um, die Vertragsverlängerung stand aber noch aus. Zu kritisieren hätte sie reichlich gehabt: unpünktliche Kollegen, ärgerliche Fehler, Frust über die Sonderbehandlungen des Chefs für manche. Sollte sie das alles offen ansprechen?

„Kritik von unten“ gehört in vielen Unternehmen heute zum guten Ton. Anonyme Mitarbeiterbefragungen und Gelegenheiten zum Feedback in Jahresgesprächen sind schon gang und gäbe, hinzu kommen „Feedback-Runden“ in größerer Zusammenkunft, „Manöverkritiken“ und „360-Grad-Feedback“, bei dem ein Mitarbeiter von allen Seiten beurteilt wird. Der Trend kommt aus dem angelsächsischen Raum, in Deutschland zeichnet er sich seit etwa zehn Jahren ab. Experten wissen, dass sämtliche Dax-Unternehmen die „Kritik von unten“ in ihre Unternehmenskultur integriert haben. Umso mehr verblüfft, dass es zwar diverse Ratgeber für Führungskräfte gibt, wie sie ihren Mitarbeitern schonungsvoll Kritik beibringen, jedoch kaum Hilfestellung für die Mitarbeiter.

Zudem ducken sich selbst viele Vorgesetzte weg, wenn sie Lob oder Tadel aussprechen sollen. In einer Umfrage des Verlags für die Deutsche Wirtschaft unter knapp 2000 Führungskräften räumten im vergangenen Sommer

**Manöverkritiken und 360-Grad-Feedbacks sollen die Unternehmenskultur verbessern. Doch Ehrlichkeit ist Kollegen und Chefs gegenüber nicht immer das beste Rezept.**

Von Jörg Oberwittler

neun von zehn Befragten ein, Konflikten und Kritikgesprächen regelrecht auszuweichen. 88 Prozent gestanden, überhaupt kein Feedback zu geben. Doch wenn schon der Chef dabei versagt, wie soll dann den Untergebenen konstruktive Kritik gelingen?

Letztlich sind aber auch Chefs nur Mitarbeiter – und Menschen, wie Rolf Meier einräumt, der das Buch „Richtig kritisieren“ für Führungskräfte geschrieben hat. Deshalb lassen sich viele Spielregeln für die „Kritik von oben“, die Vorgesetzte an Angestellten üben, auf die „Kritik von unten“ übertragen. Das beste Forum für den aufgestauten Drang, einmal ‚dem da oben‘ gehörig die Meinung zu sagen, ist demnach immer noch das Gespräch unter vier Augen. „Ein Chef, der in der Öffentlichkeit massive Kritik erfährt, wird sich in der Regel emotional verhalten.“

### Die Kunst der Diplomatie

Nicht immer kommen berechtigte Einwände in Besprechungen gut an. Manchmal muss man Kritik tarnen, um den Adressaten nicht vorzuführen. Der Coach Rolf Meier empfiehlt, die Äußerungen des Vorredners auf- statt anzugreifen, damit die Diskussion sachlich und lösungsorientiert bleibt – zum Beispiel mit folgenden Formulierungen:

■ „Ich kann mich erinnern, dass wir in einem anderen Fall folgende Lösung gefunden hatten ...“

ten. Druck erzeugt Gegendruck. Da unterscheiden sich Menschen nicht“, sagt Meier. Wird Kritik in größerer Runde geübt, etwa in der Konferenz, gilt: Erst kommt das Positive, dann das Negative – und zwar immer als Wunsch, wie sich andere verhalten sollen. Wer Probleme zusammenfasst, statt auf Einzelfällen herumzureiten, erspart sich zudem die automatische Abwehrhaltung von Kollegen, die dafür sorgt, dass die Diskussion schnell unsachlich wird.

Für ein effizientes Feedback reicht das allein jedoch nicht aus. Personalberater empfehlen, die Gesprächsrunde von einem unabhängigen, externen Moderator leiten zu lassen. Vorher werden Regeln, Ziele und Kompetenzen gemeinsam festgelegt. Zum Beispiel, dass die Mitarbeiter ihren Chef anhand bestimmter Kriterien kritisieren dürfen: Wie motivierend wirkt er aufs Team? Wie gut kann er planen, entscheiden und delegieren? Die Frankfurter Personalberaterin Helga Krausser-Raether moderiert solche Runden und glaubt, dass sie das Betriebsklima deutlich verbessern – allerdings nur, wenn die Mitarbeiter ein Gefühl der Wertschätzung mitnehmen: „Meine Meinung zählt etwas. Im schlechtesten Fall kommt die Enttäuschung, wenn sie später feststellen, dass sich gar nichts ändert.“

Genau das hat Britta Sachs in ihrer Redaktion erlebt. In einer Konferenz etwa seien alle von dem Vorschlag begeistert gewesen, dass jeder Text künftig von mindestens zwei Kollegen gegen-

gelesen wird. „Drei Monate wurde das vorbildlich gemacht, doch dann schlief es wieder ein, weil es niemand richtig überwacht hat.“ Sie selbst beschränkte sich letztlich auf eine ausführliche Blattkritik, nutzte die Gelegenheit zur Selbstdarstellung und forderte eine bessere Kommunikation in bestimmten Arbeitsprozessen. „Die richtig harten Sachen habe ich nicht gesagt. Das wäre unprofessionell gewesen. Wenn man persönliche Dinge zu klären hat, sollte man dies nicht vor 30 Leuten tun.“

Helga Krausser-Raether stimmt ihr zu. „Am besten pickt man sich zwei, drei mittelschwere Konflikte raus“, rät die Personalberaterin. Die Grundregel:

„Ein Chef, der in der Öffentlichkeit Kritik erfährt, wird sich in der Regel emotional verhalten. Druck erzeugt Gegendruck.“

Rolf Meier, Buchautor

Immer die eigene Wahrnehmung wiedergeben, statt Probleme gleich zu bewerten. Zwar könne man es manchmal nicht vermeiden, jemanden auf den Schlips zu treten. „Aber wer eher beschreibend als bewertend, ist auf der sicheren Seite.“ Beispiel Sichtungspunkte: „In den vergangenen Monaten habe ich festgestellt, dass die Schichten ungleichmäßig verteilt werden.“ Mit dieser Formulierung stößt man niemanden vor den Kopf. Noch besser, wenn gleich ein Lösungsvorschlag folgt und man sich vorher im Kollegenkreis umgehört hat, wie andere die Dinge sehen.

Im persönlichen Gespräch mit dem Chef wiederum kommt es auf das individuelle Vertrauensverhältnis an. Wie offen ist der Chef zu mir? Wie kritisiert er mich, wenn ich Fehler gemacht habe? Steht er hinter mir, wenn es mal schlecht läuft? „Dies alles sind Anhaltspunkte dafür, wie offen ich sein sollte“, sagt Krausser-Raether. Ehrlichkeit in der Berufswelt zahle sich nicht immer aus, sie hänge maßgeblich von der Persön-

lichkeit des Vorgesetzten ab. Bei einem schwierigen Chef sei eher die Kunst der Diplomatie gefragt – und die ganz schweren Themen eher ein Fall für die anonyme Mitarbeiterbefragung.

Auch der Personalberater Pit Witzlack warnt davor, dass die Feedback-Runde nicht nur eine Chance ist, sondern zur Falle werden kann – vor allem dann, wenn sie nicht zur Unternehmenskultur passt. Für seine Promotion an der Berliner Humboldt-Universität hat sich Witzlack ausführlich mit dem Thema beschäftigt. Lange Jahre sei Deutschland in puncto Feedback ein Entwicklungsland gewesen. Während sich Unternehmen in Amerika oder Großbritannien viel eher der Kritik von unten geöffnet hätten, sei in Deutschland lange Zeit zu hierarchisch gedacht worden. Doch mit dem wachsenden Innovationsdruck und der globalen Konkurrenz hätten sich immer mehr Unternehmen für Feedback-Prozesse geöffnet. Der Einzelne zählt im Idealfall nun mehr, Unternehmen trauen ihren Angestellten mehr Selbstständigkeit zu als früher.

„Doch hinsichtlich der Effizienz hapert es daran, dass sich das Top-Management noch zu oft vor den Feedback-Prozessen verschließt, während es diese von der mittleren Ebene mehr und mehr verlangt“, analysiert Witzlack. Ein Beispiel hierfür sei der Mitarbeitermotivations-Index, bei dem das Urteil der Untergebenen in die Beurteilung des Abteilungsleiters mit einfließt. Dieser Bewertungsindex gelte allerdings nicht immer bis rauf in die Chefetage. Aber nur wenn alle Ebenen einbezogen werden, bringt „Kritik von unten“ nach Witzlacks Meinung wirklich etwas. „Besonders die Top-Manager sollten da mehr Mut zeigen, als Vorbild voranzugehen.“ Denn gerade von ihnen erhielten Mitarbeiter in der täglichen Praxis nur wenig offenes Feedback – aus Angst vor negativen Konsequenzen. Dabei sei die Gefahr, Macht und Ansehen durch allzu kritische Mitarbeiter zu verlieren, eher klein. „Am Ende überwiegt immer der Gewinn – und zwar in Form von deutlich motivierten Mitarbeitern.“

