

# Feedback für den Chef

Führungskräfte haben es in der Hand, wie zufrieden, engagiert und motiviert ihre Mitarbeiter sind. Dass sich Frust aufstaut, bemerken sie häufig erst zu spät. Auch Chefs sollten sich Feedback inholen – und ihre Mitarbeiter zu ehrlicher Kritik ermuntern. Dabei helfen ein paar Regeln.

von Claudia Peus

Forschung ist in den meisten Fachgebieten, vor allem in Natur- und Technikwissenschaften, schon lange keine Einzelleistung mehr. Fortschritt und Innovation entstehen, wenn es Führungskräften gelingt, eine attraktive Vision zu entwerfen und alle Beteiligten zum vollen Einsatz für die gemeinsamen Ziele zu motivieren. Die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Teammitglieder dauerhaft zu fördern, stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Oft selbst herausragende Experten und Expertinnen in ihrem Fach sind sie auf diese Aufgaben meist nur unsystematisch vorbereitet.<sup>1</sup>

## Erfolgsfaktor Führung

Für Wirtschaftsunternehmen liegen umfangreiche Übersichtsarbeiten zum Erfolgsfaktor Führung vor.<sup>2</sup> Führungskräfte, denen es gelingt, eine vertrauensvolle und produktive Arbeitsbeziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, ernten die Früchte ihrer Arbeit: Mitarbeiter sind zufriedener, zeigen mehr Arbeitsengagement und -leistung und verbessern letztendlich das Unternehmensergebnis.

Lassen sich solche Befunde auf den Wissenschaftsbetrieb übertragen? Eine 2013 veröffentlichte Studie mit wissenschaftlichen Teams zeigt: Führung wirkt auch hier. Leiter wissenschaftlicher Arbeitsgruppen bzw. Institute, die ihre Mitarbeiter motivieren, individuell unterstützen, zu konstruktiv-kritischem Denken anregen und als wertorientierte Vorbilder handeln, haben mit ihren Teams einen höheren

Publikationserfolg (Qualität und Quantität der Veröffentlichungen).<sup>3</sup> Es gilt also, eine gute Zusammenarbeit zu fördern.

## Erwartungen klären

Zu den Hauptursachen für eine suboptimale Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gehören unklare oder unterschiedliche Erwartungen der Beteiligten. Mitarbeiter in der Wissenschaft berichten in empirischen Studien zum Beispiel, dass ihre Motivation einerseits an einem Mangel an Klarheit der Ziele oder fehlendem Feedback leidet<sup>4</sup>, andererseits aber auch an Dominanz und mangelnder Freiheit (autokratische Führung).<sup>5</sup>

In solch einer Situation sollte der aktive Dialog von beiden Beteiligten gesucht werden. Häufig ist die Hemmschwelle, der eigenen Führungskraft offenes und ehrliches Feedback zu geben, jedoch groß. Das Resultat: Bei Mitarbeitern staut sich Frust an. Führungskräfte realisieren die negative Entwicklung häufig zu spät oder gar nicht. Sie erkennen ihre „blinden Flecken“ nicht, merken also nicht, was sie besser machen könnten oder wo unklare oder unrealistische Erwartungen herrschen. Gerade in solchen Situationen empfehlen wir einen offenen Dialog und möchten Führungskräfte wie Mitarbeiter dazu

## Literatur

Peus, C., Sparr, J. L., Knipfer, K. & Schmid, E. (2012). Führend Wissen schaffen. Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. *Wissenschaftsmanagement*, 4, 14-17.

<sup>1</sup> Sparr, J. L., Pircher Verdorfer, A., Zeng, M. A. & Peus, C. (2012). Innovation und Forschungsleistung an den Universitäten: Hindernisse und Chancen aus der Perspektive von Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern. *Hochschulmanagement*, 4, 98-104.

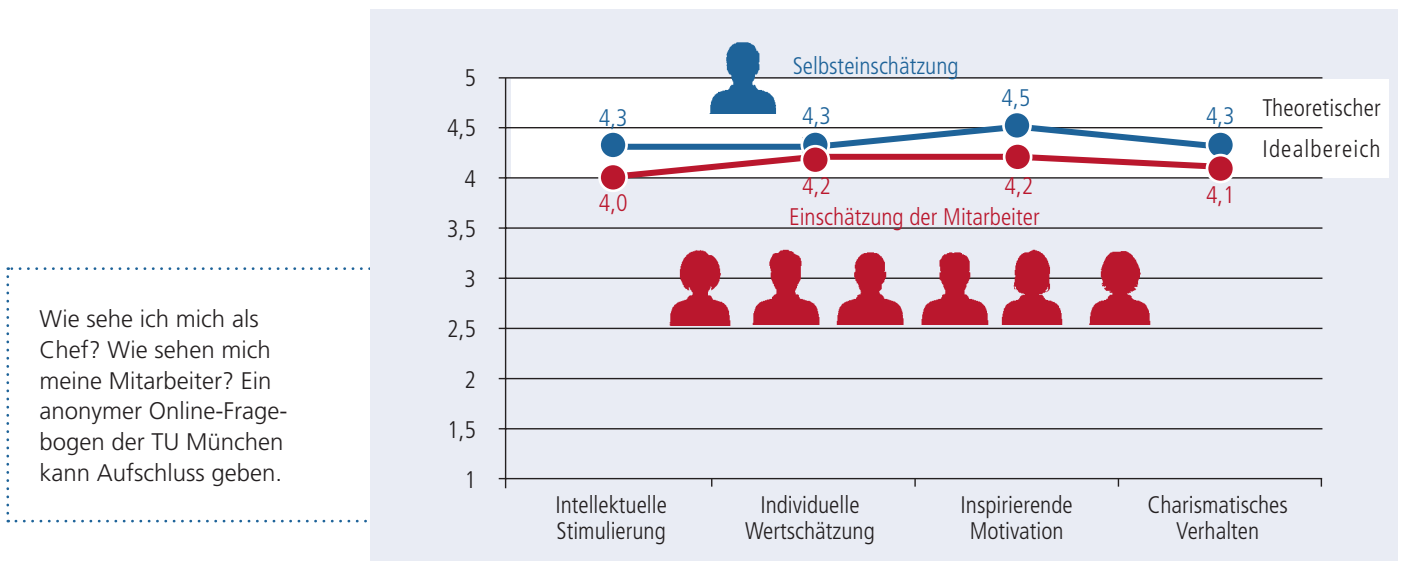
<sup>2</sup> Peus, C., Kerschreiter, R., Frey, D. & Traut-Mattausch, E. (2010). What is the value? Economic effects of ethically-oriented leadership. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218, 198-212.

<sup>3</sup> Braun, S.\*, Peus, C.\*, Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283. [\*gleichwertiger Beitrag]

<sup>4</sup> Peus, C., May, D. & Frey, D. (2012). Negative leadership across contexts. Presentation as part of the roundtable discussion When Leadership Goes Wrong – Negative Leadership in the Workplace. Institute of Work Psychology International Conference 2012, Sheffield, UK.

<sup>5</sup> Schmidt, B. & Richter, A. (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 4.

## BEISPIEL FÜR EIN PERSÖNLICHES FÜHRUNGSPROFIL



motivieren, Feedback zu geben und einzuholen. Die Kernfragen lauten: Wie kann ich meiner Führungskraft Feedback geben? Und wie kann ich als Führungskraft Feedback einholen?

#### Konstruktiv Feedback geben

Einige Regeln können als Orientierung dienen. Zur Gesprächseröffnung bietet es sich an, mit positiven Aspekten zu beginnen (zum Beispiel: „Ich weiß sehr zu schätzen, dass Sie ...“). Dabei sollten aber nur Dinge genannt werden, die auch ehrlich gemeint sind. Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte freuen sich über ein aufrichtiges Lob!

Eine weitere Feedback-Regel besagt, dass die Person, die das Feedback kommuniziert, stets aus der eigenen Perspektive spricht (etwa mit Formulierungen wie: „Ich nehme Folgendes wahr ...“, „Mein Eindruck ist ...“). Sie soll sich dabei auf konkrete Situationen und darin beobachtetes Verhalten beziehen (zum Beispiel: „Während unseres Treffens zu Beginn des neuen Projekts haben Sie ...“, „In der nachfolgenden Besprechung haben Sie ...“). Wenn Sie Kritik ansprechen, beschreiben Sie Verhalten, nicht angenommene Eigenschaften (Sagen Sie also nicht: „Sie sind ein Kontrollfreak“; sagen Sie lieber: „Sie fragen mich jeden Tag nach dem Fortschritt des Projekts“). Schaffen Sie eine vertrauliche Atmosphäre. Am Ende eines Feedbackgesprächs geben Sie idealerweise einen positiven Ausblick, bedanken sich für die Offenheit und bestärken damit die weitere Zusammenarbeit.

#### Führungskräften Feedback geben

Für ein wirksames Feedbackgespräch mit Ihrer Führungskraft gilt: keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen. Durch eine gute Vorbereitung legen Sie die Grundlage für

ein produktives Feedbackgespräch. Fragen Sie sich: Was möchte ich mit diesem Gespräch erreichen? Was schätze ich an meiner Führungskraft? Welche Kritikpunkte möchte ich ihr sagen? Wie wird meine Führungskraft darauf reagieren? Was sind ihre Handlungsoptionen und Restriktionen? Nehmen Sie ganz bewusst die Perspektive der anderen Person ein.

Im Gespräch kommt es besonders darauf an, den richtigen Ton zu treffen. Das bedeutet, sich durchgängig respektvoll zu verhalten, die eigene Meinung inhaltlich klar und in angemessener, persönlich wertschätzender Weise zu vertreten. Seien Sie hart in der Sache, aber feinfühlig zur Person. Informieren Sie Ihre Führungskraft über den Ist-Zustand, den Sie wahrnehmen, und die Diskrepanz zum Soll-Zustand, den Sie anstreben. Ein wichtiges Ziel für das Feedbackgespräch mit Ihrer Führungskraft kann sein, die gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit transparent zu machen: Welches Verhalten erwartet Ihre Führungskraft von Ihnen? Und was erwarten Sie von Ihrer Führungskraft?

#### Strategie nach Maß

Es ist hilfreich, die Persönlichkeit Ihrer Führungskraft im Hinterkopf zu behalten. Beispielsweise können Sie eine Führungskraft, die offen für Neues ist, sicher eher überzeugen, wenn Sie den Innovationswert Ihres Vorschlags hervorheben, eine weniger offene Führungskraft dagegen eher, indem Sie aufzeigen, was bewahrt und welche Risiken vermieden werden können. Eine wichtige Strategie besteht auch darin aufzuzeigen, warum Ihr Vorschlag die Arbeit voranbringt und relevante Fortschritte in Richtung Ziel erwarten lässt. Es kann auch notwendig sein, die Kosten des Nicht-Handelns aufzuzeigen. Versuchen Sie stets, Probleme mit

Lösungen zu verbinden. Dabei ist es für die Führungskraft hilfreich, wenn Sie kurz die Ausgangslage zusammenfassen, die zwei oder drei denkbaren Alternativen aufzeigen und dann verdeutlichen, welche Alternative Sie selbst präferieren und warum.

Vermeiden Sie einen argumentativen Schlagabtausch, gewinnen Sie stattdessen Informationen darüber, wie Ihre Führungskraft die aktuelle Situation einschätzt (Ist-Zustand) und was sie anstrebt bzw. von Ihnen erwartet (Soll-Zustand). Finden Sie am Ende des Gesprächs eine konkrete Vereinbarung über einen erwünschten Soll-Zustand, der für Sie beide stimmig ist. Halten Sie diesen fest und vereinbaren Sie ein Folgetreffen, um den Fortschritt vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand zu verfolgen.

### Als Führungskraft Feedback bekommen

Führungskräfte erhalten nur selten offenes positives und noch seltener negatives Feedback von ihren Mitarbeitern. Als Führungskraft können Sie jedoch viel dafür tun, den Dialog über hierarchische Hemmschwellen hinweg zu fördern.

Zunächst gilt es, im Team eine konstruktiv-kritische Diskussionskultur zu fördern. Sie können beginnen mit einer Teamreflexion anhand der Leitfragen: Was läuft gut? Was läuft schlecht? Was können wir verändern? Entwickeln Sie dann gemeinsame Spielregeln, unter die auch das gegenseitige Feedback-Geben fällt. Halten Sie die Spielregeln schriftlich fest und bringen Sie die wichtigsten Punkte gut sichtbar an (zum Beispiel im Konferenzraum). Kulturveränderungen geschehen nicht über Nacht. Erinnern Sie sich im Team gegenseitig an die Feedback-Spielregeln.

## Feedback ist ein Geschenk: Chefs sollten auf Kritik nicht ungehalten reagieren

### Vorbild sein

Ob Sie wollen oder nicht: Als Führungskraft sind Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter. Es ist entscheidend, wie Sie sich verhalten, wenn Ihnen ein Mitarbeiter Feedback gibt. Als Grundannahme gilt: Feedback ist ein Geschenk. Hören Sie ruhig und aufmerksam zu, zeigen Sie Interesse und Wertschätzung für die andere Sichtweise. Stellen Sie zunächst sicher, dass Sie das Feedback richtig verstanden haben: Wiederholen

Sie die Botschaft in eigenen Worten (paraphrasieren) und fragen Sie nach, wenn Ihnen Dinge nicht klar sind. Sie müssen dabei nicht mit der Sichtweise der anderen Person übereinstimmen; wichtig ist, dass Sie sie verstehen. Reagieren Sie auf Kritik nicht ungehalten. Lassen Sie die Punkte auf sich wirken und entscheiden Sie dann, was Sie nachvollziehen können und welche der Anregungen Sie gegebenenfalls umsetzen werden. Wenn Sie sich unsicher sind, können Sie auch weitere Meinungen einholen.

### Persönliches Führungsprofil

Eine systematische und wissenschaftlich fundierte Feedbackmethode für Führungskräfte haben wir an der Technischen Universität München entwickelt: das persönliche Führungsprofil.

Führungskräfte erhalten mit dieser Methode ein ehrliches Feedback von ihren Mitarbeitern durch die anonyme und vertrauliche Einschätzung mit einem Online-Fragebogen. Dabei werden Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung direkt miteinander verglichen: Die Führungskraft schätzt ihr eigenes Verhalten ein, wird von ihren Mitarbeitern eingeschätzt und erhält nach der Datenauswertung einen detaillierten Bericht über ihre individuellen Stärken und Entwicklungsfelder. Sie kann dann darauf basierend einen konkreten Entwicklungsplan erstellen, der den Besuch von Seminaren und Coachings, aber auch leicht im Alltag umsetzbare erprobte Tools und Techniken enthält.

Die Führungskraft hat mittels des systematischen Feedbacks die Chance, ihr motivierendes, individuell unterstützendes Verhalten oder die Klarheit ihrer Ziele, aber auch Aspekte wie Authentizität und die Ausrichtung ihres Verhaltens an moralischen Wertvorstellungen kritisch zu reflektieren. Ebenso können Aspekte der Zusammenarbeit im Team sowie der Arbeitszufriedenheit und -leistung der Teammitglieder quantifiziert werden, um daraus ein Profil für das ganze Team zu erhalten.<sup>6</sup>

### Fazit


Forschung ist schon lange keine Einzelleistung mehr, sondern entsteht in der koordinierten produktiven Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Entsprechend hat die Art der Führung einen wichtigen Einfluss auf Innovation und Leistung in Forschungs- und Wissenschaftsorganisationen. Konstruktives Feedback von Mitarbeitern an ihre Führungskraft (und natürlich umgekehrt) ist ein wichtiger Motor für effektive und für beiden Seiten zufriedenstellende Zusammenarbeit.

<sup>6</sup> <https://www.rm.wi.tum.de/unser-weiterbildungsangebot/persoенliche-fuehrungsprofile/>



Foto: privat

**Prof. Dr. Claudia Peus**  
ist Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement und Vice Dean of Executive Education an der TUM School of Management der Technischen Universität München. Sie forscht und trainiert schwerpunktmäßig zu den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung, Wissenschaftsmanagement sowie (internationales) Personalmanagement.

 **Internet**  
<http://www.professoren.tum.de/peus-claudia/>