

Rückmeldungen oder auch Beurteilungen von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern sind weit verbreitet und auch als Führungsaufgabe unbestritten. Umgekehrt ist die Rückkopplung des Mitarbeiters über die Wirkung des Vorgesetzten von unten nach oben eher selten. Aus vielen Mitarbeiterbefragungen wissen wir, dass der an dieser Stelle oft als selbstverständlich gekennzeichnete Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht annähernd so oft und so offen stattfindet wie behauptet. Das, was förderlich, unterstützend und erhaltenswert auf den Mitarbeiter wirkt, und das, was eher hinderlich, irritierend oder veränderungswürdig erscheint, wird nicht wirklich diskutiert, sondern bleibt unausgesprochen und damit spekulativ. Die eigentlich vorhandene Chance, eigenes Führungsverhalten und Wirkungsweisen auf den Mitarbeiter zu reflektieren, ggf. berechnete Korrekturen vorzunehmen und effektiver zu führen, bleibt damit blanke Theorie.

Indessen wollen Unternehmen die Chance nicht ungenutzt lassen, ihre Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit eines solchen Instruments zu überzeugen. Dabei liegt das Bestreben zunächst darin, die Mitarbeiter einer Führungskraft anonym zu ausgewählten Fragestellungen und Kriterien der Führung und Zusammenarbeit zu befragen und die Ergebnisse an die Führungskraft aufbereitet zurückzukoppeln. Verbunden ist damit die Hoffnung, dass die vermittelten Einschätzungen ernst genommen und zu konkreten Optimierungsmaßnahmen geführt werden. Dass Führungsverhalten nicht optimal ist, wird dabei in der Regel unterstellt. Es so zu belassen, wird eher nicht toleriert.

Dieser Ansatz bedeutet freilich nicht, so zu werden, wie die Mitarbeiter es wünschen. Er bedeutet jedoch, berechnete Reklamationen abzustellen und unnötige Reibungsverluste zu verhindern. Denn dass Motivationseinbußen, strukturelle Ungereimtheiten, holprige Prozesse oder Störungen im Zusammenspiel viel unnötiges Geld kosten, ist sicherlich unbestritten.

Für die Umsetzung ist dabei wichtig, Führungskräfte und Mitarbeiter sorgfältig vorzubereiten. Während es mit Blick auf Mitarbeiter insbesondere darum geht, Voraussetzungen zu schaffen, dass sie offen und ehrlich ihre Meinung äußern, gilt für Führungskräfte insbesondere, angemessen auf Rückmeldungen zu reagieren. Zum konstruktiven Umgang gehört das ernst nehmen sowie das richtige Interpretieren und Reflektieren, um wirksame Optimierungen abzuleiten und auch wirklich umzusetzen. Wenig hilfreich sind dagegen Retourkutschen, Verteidigungshaltungen, Rechtfertigungen, Ironie oder Drohungen. Um solche Gefahren zu begrenzen, stellen manche Unternehmen den Führungskräften einen Ansprechpartner an die Hand. Über das Ableiten zweckmäßiger Maßnahmen hinausgehend begleitet dieser Ansprechpartner den sich anschließenden Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.