

# Feedback – das A und O guter Führung

Konstruktives Feedbackgeben ist die Basis für jede Personalentwicklung und gehört zum Handwerkszeug von Führungskräften. Doch es will gelernt sein: Gerade schwierige Situationen erfordern großes Fingerspitzengefühl, um gleichermaßen mutig und einfühlsam auf den Mitarbeiter einzuwirken. Verhaltensflexibilität ist dabei besonders gefragt, denn jeder Mitarbeiter ist anders.

## Nicole Seifert im Gespräch mit Klaus Harnack

**Klaus Harnack:** Frau Seifert, was zeichnet gutes Feedback aus?

**Nicole Seifert:** Feedback kann als Waage verstanden werden. Auf der einen Seite steht die Annehmbarkeit, auf der anderen die Klarheit der Botschaft. Gutes Feedback bedarf einer permanenten Balance zwischen diesen Seiten. Besonders herausfordernd sind Personen, die nicht sonderlich feedbackaffin sind. Je nach persönlicher Disposition sollte beim Feedback der Schwerpunkt auf der einen oder auf der anderen Seite liegen. Selbstkritische Personen benötigen mehr Gewicht auf der Seite der Annehmbarkeit, bei selbstbewussten Machertypen ist die Klarheit der Botschaft von größerer Bedeutung.

---

**„Der Aufbau präziser Erwartungen und das anschließende Feedback zum Stand der Zielerreichung ist die Basiskompetenz von Führungskräften ...“**

---

**Klaus Harnack:** Wie hängen Führung und Feedback zusammen?

**Nicole Seifert:** Etwas, das allen erfolgreichen Führungskräften gemein ist – sie können charakterlich so unterschiedlich sein, wie sie wollen –, ist die Fähigkeit, Ziele festzulegen und zur Erreichung dieser Ziele Rückmeldung zu geben. Der Aufbau präziser Erwartungen und das anschließende Feedback zum Stand der Zielerreichung ist die Basiskompetenz von Führungskräften, ganz egal wie sie ticken.

**Klaus Harnack:** Wenn Führen und Feedback so eng miteinander verknüpft sind: Führen Sie, wenn Sie Feedback geben?

**Nicole Seifert:** Nein, ich führe als Beraterin, Trainerin oder Coach nicht, das sind alles erwachsene Menschen und ich habe nicht die disziplinarische Macht, ihnen Ziele zu setzen. Ich kann den Führungskräften gute Anregungen dafür geben, wie sie in ihrer Führungsrolle noch wirksamer sein können, wie sie Menschen besser für sich gewinnen können – und zwar, indem sie ihre Mitarbeiter individuell und situativ behandeln. Ich kann Führungskräfte einladen, die Welt durch eine andere Brille zu sehen – das ist mein Bild von Feedback. Ein zentraler Aspekt ist es, Führungskräfte für den Blickwinkel ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren, ihnen unterschiedliche Bezugsrahmen aufzuzeigen. Es geht um den notwendigen Perspektivenwechsel.

**Klaus Harnack:** Wenn wir Führungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Sachorientierung und Personenorientierung begreifen, brauchen dann die personenorientierten Führungskräfte Feedback vielleicht nicht ganz so dringend wie die sachorientierten?

**Nicole Seifert:** Nein, das entspricht nicht meiner Erfahrung. Es gibt sehr viele personenorientierte Führungskräfte, die andere Menschen als Publikum brauchen und sich wie auf einer Bühne gerieren. Diese Personen nehmen es oft persönlich, wenn Mitarbeiter nicht die volle Leistung

bringen, anstatt auf der professionellen und rationalen Ebene zu bleiben.

**Klaus Harnack:** Welche Art von Feedback benötigt ein sach- und aufgabenorientierter Mitarbeiter?

**Nicole Seifert:** Ich versuche Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass aufgabenorientierte Personen die Welt anders sehen. Das ist für viele schon eine echte Erkenntnis. Der analytische Mensch braucht eher Belege und Beweise sowie eine strukturierte Aufbereitung. Der emotionale Mensch braucht keine Beweise für emotionales Erleben. Wenn man einem solchen Mitarbeiter sagt, „Da war jemand enttäuscht von Ihnen“, kann ihn das schon sehr alarmieren. Im Grunde passen wir das Feedback an die Charaktere an.

---

**„Wir brauchen mehr Verhaltensflexibilität in Führungsrollen.“**

---

**Klaus Harnack:** Gilt die Faustregel, dass man die jeweiligen Charaktere immer auf ihrer eigenen primären Orientierungsachse „abholen“ muss?

**Nicole Seifert:** Ja, so ist es, aber das gilt auch für die Führung. Nehmen wir das Bild des Reiters. Reiten ist wie Führen. Ein guter Reiter weiß intuitiv sofort, wie man ein Pferd reiten muss. Es ist der Charakter des Mitarbeiters, der determiniert, wie er geführt werden sollte und welches Feedback er benötigt. So wie der Reiter sich dem Pferd anpasst, so muss sich die Führungskraft dem Mitarbeiter

anpassen. Die Einstellung „Ich bin so, wie ich bin“ funktioniert heute nicht mehr. Wir brauchen mehr Verhaltensflexibilität in Führungsrollen.

**Klaus Harnack:** Eine Ressourcenorientierung der Mitarbeiterführung?

**Nicole Seifert:** Ja! Meine Aufgabe ist es aufzuzeigen, wie es besser sein könnte, und zwar anhand einer Dreiecksbeziehung zwischen der Überzeugung bzw. Sinnstiftung, der Motivation und dem Durchsetzen. Diese drei Wege der Führung muss eine Führungskraft im Repertoire haben. Letztendlich kann man alle Führungsstile unter diesem Modell subsumieren.

**Klaus Harnack:** Gibt es so etwas wie Feedbackkulturen in Unternehmen?

**Nicole Seifert:** Ja, aber in sehr unterschiedlicher Form: Es ist oft eine Frage der Generation. Die ältere Generation möchte häufig kein Feedback von ihren Mitarbeitern. Im Gegensatz zu der jüngeren Generation: Diese fordert Feedback aktiv ein und gibt auch selbst ungefragt eine Rückmeldung.

#### „Die Möglichkeiten zum Feedback steuern letztendlich die Chefs.“

**Klaus Harnack:** Wie gebe ich meinem Chef Feedback? Welcher Rahmen bietet sich dafür an?

**Nicole Seifert:** Meistens bietet sich die Gelegenheit bei Mitarbeitergesprächen. Am Ende dieser Gespräche kommt oft die klassische Frage: „Gibt es noch etwas, was Sie mit mir besprechen



möchten?“ Hier kommt es darauf an, wie einladend diese indirekte Aufforderung formuliert wird. Ist die Frage eher rhetorisch gemeint, möchte sich der Mitarbeiter ein insgesamt positiv verlaufenes Gespräch nicht mit einem kritischen Feedback verderben. Die Möglichkeiten zum Feedback steuern letztendlich die Chefs.

**Klaus Harnack:** Das scheint ein klassisches Common-Good-Dilemma zu sein: Auch wenn es für die gesamte Gruppe gut wäre, dem Chef kritisches Feedback zu geben, ist es für den Einzelnen proportional schlechter. Wie überwindet man dieses Dilemma?

**Nicole Seifert:** Zum einen durch eine gute und gezielte Vorbereitung des Mitarbeiters und zum anderen durch Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Feedback-Workshops.

**Klaus Harnack:** Das bedeutet, dass kritisches Upward-Feedback immer eines Schutzraumes und einer Übersetzungsleistung bedarf?

**Nicole Seifert:** Ja.

**Klaus Harnack:** Könnte man von mediiertem Feedback sprechen?

**Nicole Seifert:** Das könnte man so nennen. Es gibt viele Parallelen zu den klassischen Konfliktlösungsverfahren: Ich benötige ein Mandat von beiden Seiten und ich muss versuchen, die Emotionen herauszunehmen, um zu überlegen, welche Maßnahmen für die Zukunft getroffen werden können.

**Klaus Harnack:** Wie bekommt der Feedbackgeber Feedback?

**Nicole Seifert:** Durch Kollegen, die anwesend waren. Oft stelle ich mir oder den anderen Mitarbeitern die Frage: „War das zu hart?“ Manchmal muss man eben sieben Schleifen drehen, bis man zum Kern vordringt, doch das erfordert Geduld und Selbstbeherrschung.

#### „Wichtig ist, dass der Mensch im Mittelpunkt bleibt.“

**Klaus Harnack:** Besteht dabei die Gefahr, zu hartnäckig zu sein?

**Nicole Seifert:** Feedback kann auch mal wehtun, aber es hat eine heilende Wirkung. Es darf nur keinen missionarischen Charakter bekommen. Wichtig ist, dass der Mensch im Mittelpunkt bleibt.

**Klaus Harnack:** Zum Schluss die Frage: Feedback ist ...?

**Nicole Seifert:** ... das wichtigste Führungsinstrument!

**Klaus Harnack:** Frau Seifert, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

**Nicole Seifert** ist Geschäftsführerin der Feedbackpeople Managementberatung GmbH, einer Beratungsfirma für die Bereiche Führungskräfteauswahl und -qualifizierung. Als Diplom-Psychologin und ausgebildeter Coach ist sie seit über 15 Jahren spezialisiert auf die Themen Assessment und Potenzialanalyse, Führungskräfte- und -coaching und hat Erfahrung in der Einführung und Weiterentwicklung von Personalentwicklungs- und Führungsinstrumenten.

