


Ohne Kritik, so der Gedanke dahinter, ist es nicht möglich, zu lernen. Das gilt für das Management ebenso wie für Fachkräfte. Der Münchner Karriere-Berater Walter Feichtner rät daher, Feedback-Gespräche als Chance zur Weiterentwicklung zu betrachten. Verbesserungsvorschläge jedoch auch mit einer gesunden Distanz zu sehen. „Das Wichtigste ist, sich nicht allzu sehr von Lob und Tadel abhängig zu machen“, sagt Feichtner.



Christian Schuster, Unternehmensberater: „Sicher fühlten sich Vorgesetzte gelegentlich bedroht.“

Anpassen oder Anecken?

Text: Ina Brzoska, Xenja von Polier Illustrationen: Erika Martins

„Wir suchen Querdenker mit Persönlichkeit“, heißt es in vielen Stellenanzeigen. Die Realität zeichnet ein anderes Bild: Durch Mitarbeitergespräche und Seminare versuchen Führungskräfte, ihren Angestellten die Eigenarten auszutreiben. Doch ist es überhaupt ratsam, sich stets anzupassen?

M

artin Meyer ist angespannt. Mit zu eng geschnürter Krawatte sitzt der junge Marketing-Manager von Schott Solar im Besprechungsraum, mit stierenden Augen schaut er geradeaus. Selbst wenn er aus dem Glas trinkt, wirken seine Bewegungen eckig. Er versucht, den bohrenden Fragen der beiden Personalberater standzuhalten. Sein

Lächeln wirkt trotzig, fast wie eine Kampfansage. „Wo sehen Sie sich in den nächsten Jahren?“, fragt eine Frau mit schulterlangen braunen Haaren. „Ich strebe im Marketing schon eine Position mit

Führungsverantwortung an“, sagt Meyer. Alle Fragen beantwortet er genauso, wie es Handbücher für einen erfolgreichen Karriere-start empfehlen: „Ich arbeite gerne im Team und suche immer nach einer Win-Win-Situation.“ Seine Schwächen? „Ich bin sehr ehrgeizig und manchmal sogar etwas verbissen. Ich könnte durchaus manchmal ein wenig lockerer sein dabei.“ Nach zwei Stunden endet das Verhör, eine sogenannte Potenzialanalyse.

Kurz darauf gibt die Personalberaterin ihr Feedback: „Sie sollten an ihren empathischen Fähigkeiten arbeiten“, rät sie. „Sie müssen aufpassen, dass Sie nicht zum Perfektionisten werden.“ Weniger kontrolliert, dafür etwas entspannter wünscht man sich Meyer bei Schott Solar.



Till Steinmaier, Trainee bei Beiersdorf: „Mir war gar nicht bewusst, dass ich so wirke.“

Es ist eine Szene aus dem Dokumentarfilm „Work hard, play hard“. In beklemmenden Alltagsszenen aus deutschen Unternehmen zeigt Regisseurin Carmen Losmann, mit welchen Methoden inzwischen viele Firmen und Konzerne versuchen, die „Ressource Mensch“ zu optimieren.

Microsoft, Telekom, Tchibo, Unilever - nahezu alle großen Unternehmen in Deutschland investieren mittlerweile hohe Summen in die persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Unter externen Karriereberatern stößt dieser Anpassungsdruck vielfach auf Kritik: Die Angestellten werden in Potenzialanalysen geschickt, besuchen Coaching-Seminare und führen mit ihren Chefs Feedback-Gespräche. So wird an den vermeintlichen Schwächen der Mitarbeiter gefeilt: Der Chaos soll sich besser organisieren, der Strukturierte kreativer sein, der vorlaute Querdenker sich zurücknehmen.

Persönliche Macken abstellen

Hört man sich unter Personalern großer deutscher Unternehmen um, ergibt sich ein langer Regelkanon für das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Darunter solche Vorgaben: Hierarchien zu übergreifen ist verboten. Der Chef ist Chef - das muss immer eingehalten werden.

Grundsätzlich gilt laut Kanon: Im Berufsalltag müsse man persönliche Macken abstellen, wenn andere Kollegen darunter leiden. Unangebracht sei es auch, sich beim Feedback sofort zu rechtfertigen. Kritische Anmerkungen sollen erst einmal angenommen und reflektiert werden. Jeder könne dann für sich entscheiden, ob er die Schwäche erkennt oder das Feedback für subjektiv und unzutreffend hält.

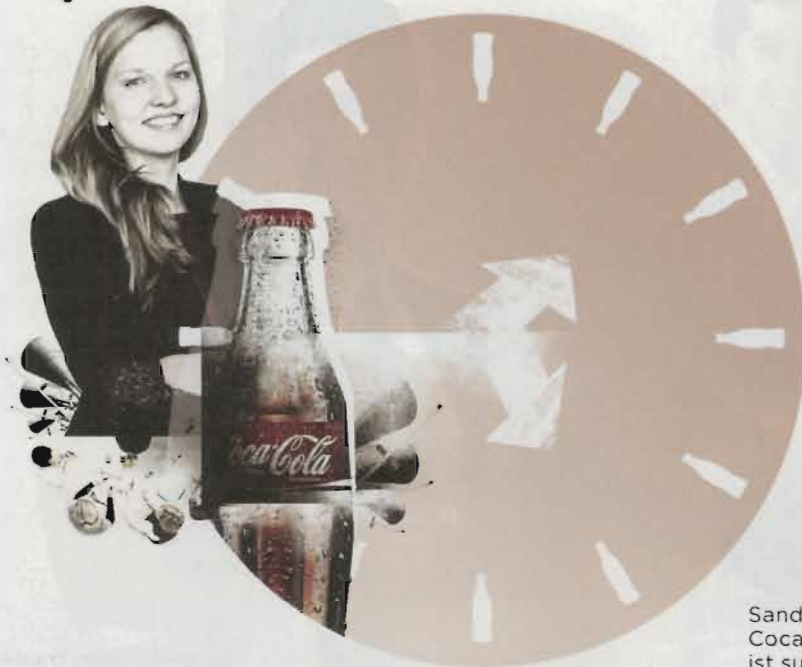
Was zunächst überraschend mag: Unter Nachwuchskräften findet die Aufforderung, an sich selbst zu arbeiten, häufig Anklang. „Sie fordern Feedback ein“, sagt Christoph Fellingner, Personalreferent bei Beiersdorf. „Besonders junge Mitarbeiter brauchen Freiräu-

me und gleichzeitig Orientierung.“ Deshalb durchlaufen die Trainees im Unternehmen bis zu zehn Feedback-Runden während ihres 18-monatigen Programms.

So auch Till Steinmaier: Als er nach dem BWL-Studium bei Beiersdorf einstieg, hatte er ein klares Ziel: zu zeigen, was er kann. „Du sprühst vor Energie, aber ab und zu wirkst Du zu selbstbewusst. Das können andere falsch auffassen“, sagte ihm einmal sein Chef. Steinmaier war überrascht. „Mir war gar nicht bewusst, dass ich so wirke“, erklärt der 28-Jährige. Er beschloss, noch stärker auf seine Wirkung zu achten. Denn den Ruf, überheblich und rastlos zu sein, wollte er gar nicht erst entstehen lassen. „Inzwischen renne ich nicht mehr über die Flure zur Team-Sitzung“, bemerkt er augenzwinkernd. Für Steinmaier ein Schritt zu mehr Professionalität.

Doch ist es überhaupt ratsam, sich stets folgsam der Kritik der Vorgesetzten unterzuordnen und den Erwartungen zu folgen? „Diese ständige Anpassung geht viel zu weit“, findet Karriere-Beraterin Elisabeth Strack. Sie warnt davor, das eigene Verhalten immer danach auszurichten, was die Kollegen sagen. Wer Führungsverantwortung entwickeln will, dürfe sich nicht immer nur anpassen, sondern müsse authentisch bleiben. „Es ist wichtig, Rückgrat zu beweisen und seine eigene Meinung zu vertreten“, erklärt sie. Vor allem wenn es um Sachfragen gehe, könne man punkten, indem man den Vorgesetzten mit guten Argumenten überzeuge.

Strack weiß von vielen Beispielen zu berichten, in denen junge Manager Erfolg hatten, gerade weil sie auch mal angeekelt sind. Um ihren Klienten Mut zu machen, erzählt sie gern die Geschichte von Ulrich Gürer*. Als Junior-Partner stieg er in eine internationale Unternehmensberatung ein. Bei der Sanierung eines mittelständischen Unternehmens geriet er mit seinem Mentor >



Sandra Broschat, Trainee bei Coca-Cola: „Jedes Feedback ist subjektiv.“

aneinander: Der Partner wollte die Kundenwünsche standardmäßig erfüllen. Doch Gürer hatte andere Vorstellungen, wie das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig gemacht werden müsse. „So wie Sie es planen, wird sich die Situation des Kunden nicht verbessern. Ich mache da nicht mit“, sagte Gürer. Für einen kurzen Moment herrschte Schweigen. Dann bedankte sich der Partner für die Ehrlichkeit. Für Gürer war das der Durchbruch. Wenig später wurde er befördert.

Nur geht es keineswegs allen Nachwuchskräften wie dem jungen Berater. Längst nicht jeder Chef duldet es, wenn Entscheidungen von Mitarbeitern infrage gestellt werden. Ob Querdenker, die nicht konform gehen, belohnt oder bestraft werden, hängt ganz entscheidend von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Das bestätigt auch die Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur“, die die Beratungsfirma Ideologen 2011 durchgeführt hat. Die Befragung von 200 Managern ergab, dass nur 28 Prozent der Führungskräfte Querdenker einstellen wollen. „Solche Mitarbeiter hinterfragen eben vieles, was aus Sicht des Unternehmens als gesetzt gilt“, erklärt Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer von Ideologen. Annahmen über Kundenvorlieben zum Beispiel oder bestehende Strukturen und Abläufe. Zudem bringen Querköpfe oft Unruhe ins Team. „Weil das unangenehm ist, belohnen Führungskräfte häufig eher Mitarbeiter, die sich anpassen.“

Solche Beobachtungen machte auch Christian Schuster, 38, während seiner Zeit als Projektmanager bei Bertelsmann und später bei Amazon: „Sicher fühlten sich Vorgesetzte gelegentlich bedroht, witterten manchmal auch Konkurrenz, wenn Kollegen aus dem Team ihre Entscheidungen hinterfragten“, erzählt der inzwischen selbstständige Unternehmensberater. „Rückmeldung von unten nach oben zu geben, erwies sich als relativ schwer.“

Es ist ein offenes Geheimnis, dass eine streng hierarchische Unternehmenskultur zu einer inneren Migration der Mitarbeiter führen kann. Wer gewohnt ist, seine Meinung zu äußern, wird mittelfristig resignieren, wenn genau das am Arbeitsplatz nicht möglich ist. Das Nachsehen haben aber auch die Führungskräfte: Hören ihre Mitarbeiter auf, Kritik zu üben, erstickt mit der Zeit

die Identifikation mit dem Arbeitgeber und schließlich auch die Innovationskraft. Zudem läuft das Management Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen, wenn es nur von Jasagern umgeben ist.

Rückgrat entwickeln, ohne abzustumpfen

Erste Konzerne, etwa Vorwerk und Beiersdorf, haben daher begonnen, gegenzusteuern: Mit einer relativ neuen Befragungsmethode, 360-Grad-Feedback genannt, wollen sie Meinungen von allen Seiten einholen und besonders auch den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Vorgesetzten anonym zu kritisieren.

Ohne Kritik, so der Gedanke dahinter, ist es nicht möglich, zu lernen. Das gilt für das Management ebenso wie für Fachkräfte. Der Münchner Karriere-Berater Walter Feichtner rät daher, Feedback-Gespräche als Chance zur Weiterentwicklung zu betrachten, Verbesserungsvorschläge jedoch auch mit einer gesunden Distanz zu sehen. „Das Wichtigste ist, sich nicht allzu sehr von Lob und Tadel abhängig zu machen“, sagt Feichtner.

Die Balance ist entscheidend: Rückgrat entwickeln, ohne abzustumpfen. Sandra Broschat, 25, arbeitet als Trainee bei Coca-Cola. Sie bekommt nach jeder Station eine Rückmeldung von ihren Vorgesetzten. Anhand eines Bewertungsbogens bespricht sie dann mit ihnen, was gut und was schlecht gelaufen ist. Ein Teamleiter forderte, sie solle weniger zurückhaltend, stattdessen selbstbewusster und präsenter auftreten. Die reflektierte junge Frau hatte jedoch das Gefühl, erst genügend Wissen aufsaugen zu müssen, um zwischen den erfahrenen Kollegen mit eigenen Ideen vorpreschen zu können. „Jedes Feedback ist subjektiv“, dachte sie sich und beschloss, ihr eigenes Tempo beizubehalten. „Ich habe die ersten Wochen genutzt, um zu beobachten, wie die Abteilung funktioniert, und finde nach wie vor, dass das die richtige Strategie ist“, sagt sie. Als sie sich genügend eingearbeitet fühlte, hat sie dann doch noch ein wenig an sich gearbeitet: „Inzwischen bin ich etwas aktiver als vorher.“ Sandra Broschat hat nicht wirklich angeeckt. Sie hat sich auch nicht angepasst. Sie hat: gelernt.

* Name geändert