



### **„...dann müssen Sie sich eben eine dickere Haut zulegen.“**

Vor einigen Wochen bekam ich eine Anfrage von einem Unternehmen, das im Rahmen eines geplanten Führungsseminars einen Coach suchte, der den anwesenden Top Managern anhand eines 360° Feedback Berichtes die Möglichkeit zur begleiteten Reflektion geben sollte. Ich akzeptierte den Auftrag und bereitete mich mittels der zur Verfügung gestellten Berichte auf die Gespräche vor.

In diesem Kontext möchte ich auf das letzte Buch ‚Das anständige Unternehmen‘ von Reinhard K. Sprenger hinweisen, der die Meinung vertritt, dass ein sogenanntes 360° Feedback ‚unanständig‘ sei, weil es mittels Gruppendruck und Zwang zustande komme und die Empfänger nichts über sich selbst lernen, sondern bestenfalls erfahren, wie sie auf andere wirken.

Was geschieht bei einem sog. 360° Feedback?

Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und zum Feedback eingeladene ‚Andere‘ bewerten, meist auf einer Skala von 1 – 5, vorhandene oder fehlende Führungskompetenzen der jeweiligen Person und kommentieren, wie sie diese in bestimmten Situationen wahrnehmen. Da auch die eigene Einschätzung zu den hinterfragten Eigenschaften bzw. Kompetenzen ermittelt wird, liefert das Ergebnis einen Einblick auf mögliche Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild. Besonders aufschlussreich sind in der Regel die Kommentare der Feedback Geber, denn diese erlauben dem Empfänger auf den Absender zuzugehen und sich für die Offenheit zu bedanken - sofern der sich zu erkennen gibt. Ganz nach dem Motto „Feedback is a gift“ kann man das Geschenk annehmen oder eben nicht. Wenn die Annahme des Feedbacks aber nur zur *unreflektierten Anpassung* des eigenen Verhaltens führt, mit dem einzigen Ziel, im Unternehmen möglichst ‚beliebt‘ zu überleben, findet kein Lernen statt, was ja eigentlich der ursprüngliche Sinn von Rückmeldung wäre.

Unanständig – und hier bin ich ganz der Meinung von Sprenger- wird es, wenn anonymisierte Kommentare missbraucht werden, dem Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzten endlich einmal deutlich die Meinung zu sagen.

Die Tür ging auf und ich begrüßte Monika W. zu unserem Gespräch. In meiner Vorbereitung ist mir aufgefallen, dass sie ‚Ratschläge‘ erhielt, sie könnte durchaus selbstsicherer sein, sollte Führungsprobleme aktiver lösen und mehr Wert auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen legen. Als ich sie fragte, welches der Themen aus dem Feedbackreport sie ansprechen wollte, sagte sie „mein Chef“ und begann bitterlich zu weinen.

Monika W. hatte vor zwei Jahren einen Totalausfall in Form eines diagnostizierten Burnouts. Sie fiel für längere Zeit aus, wurde laut ihrer Aussage ‚nebenbei‘ betreut und nach 8 Monaten wieder ins Unternehmen re-integriert. Sie war dankbar und man übertrug ihr die Führung eines Bereiches, in dem sie nur sehr eingeschränkt auf ihre bisherige fachliche Erfahrung zurückgreifen konnte. Selbst wenn ich glauben möchte, dass versucht wurde, ihr mit dieser Aufgabe einen Neuanfang zu ermöglichen, war die Aufgabe gemäß ihrer Schilderung von Beginn an ein Himmelfahrtskommando. Abgesehen davon, dass sie ab dem Zeitpunkt der Wiederaufnahme ihrer Arbeit weder von einem Psychologen noch von einem ausgebildeten ‚Coach‘ begleitet wurde, sei sie unendlich von ihrem Chef enttäuscht. Sie habe mehrmals versucht, die ständig steigende Arbeitsbelastung, die unter anderem mit der Inkompetenz einer ihrer wichtigsten Mitarbeiterinnen verbunden war, mit ihrem Chef zu besprechen. Wie sich herausstellte, hatte ihr Chef einen besonderen Draht zu dieser Mitarbeiterin, die somit unter seinem speziellen Schutz stand. Dies führte dazu, dass Monika W. noch mehr arbeitete, um nicht den Anschein zu erwecken, ihre Abteilung nicht im Griff zu haben. Sie versuchte mehrmals ihren Chef einzubinden und offenbarte ihm auch ihre Verzweiflung. Sie empfand diese Situation als äußerst belastend und bat um Hilfe. Seine Antwort war: „Da musst Du Dir eben eine dickere Haut zulegen.“ Dem nicht genug, ‚bewertete‘ er im 360° Feedback Report ihre Kooperationsbereitschaft als unzureichend und forderte sie auf, ihre Probleme im ‚Performance Management‘ zu lösen. Diese Kommentare hätten ihr den Rest gegeben.

Wenn, wie in diesem Fall, der eigene Chef das 360° Feedback nutzt, Kritik am Führungsverhalten seiner Führungskraft anzubringen, diese aber in sonstigen Gesprächen in höchsten Tönen lobt, halte ich das für ganz gezieltes Mobbing.

Aus Gründen der Vertraulichkeit möchte ich auch keine weiteren Details beschreiben, sondern lieber auf zwei für mich entscheidende Punkte hinweisen, welche die Verantwortlichen in den Unternehmen zum Nachdenken und Handeln anregen sollten:

### **Vertraulichkeit**

Unter dem Deckmantel dieses Begriffes verstecken sich schwache Führungskräfte, eifersüchtige Kollegen und unfähige Mitarbeiter, die sich entweder nicht trauen, oder es nie gelernt haben Feedback dann zu geben, wenn ein Sachverhalt es erfordert. Da ja außer dem Empfänger niemand sonst die potentiellen Hasstiraden der Kollegen und Mitarbeiter liest, kann sich ein solcher Feedbackprozess zum Mobbing-Beschleuniger entwickeln. Offensichtlich vergessen Menschen, wenn sie unter dem Schutz der Anonymität stehen, jegliche Art von moralischer Verantwortung, Facebook lässt Grüßen. In diesem Fall hat der Vorgesetzte die Vertraulichkeit missbraucht und seine Mitarbeiterin fahrlässig in den nächsten Burnout befördert.

Ich plädiere für die Abschaffung jeglicher *anonymisierter* 360° Feedback Systeme und empfehle stattdessen das offene Gespräch.

### **Vorbeugung**

Schreit es nicht zum Himmel, wenn Vorgesetzte, die ganz offensichtlich mit ihrer Führungsverantwortung nicht umgehen können, einen wie oben beschriebenen menschlichen Schaden anrichten können?

Ich fordere daher, dass Führung endlich auf allen Ebenen wahrgenommen wird, denn auch dieser Chef hat einen Vorgesetzten. Fahrlässigkeit in der Führung, die über Aufklärung und ständige Begleitung verhindert werden könnte. Den Stimmen, die jetzt sagen, sie hätte sich ja an HR oder eine andere interne Stelle wenden können, halte ich entgegen, dass Burnout eine Krankheit ist, die häufig immer noch ‚belächelt‘, von harten selbstdisziplinierten Top Managern verdrängt und vor allem von den Kranken erst dann - wenn überhaupt - bemerkt wird, wenn sie alleine nicht mehr handeln können. Und Mobbing kommt in der Regel erst dann ans Tageslicht, wenn das Leid für den Betroffenen nicht mehr erträglich ist.

**Sprüche wie „dann musst Du Dir eben eine dickere Haut zulegen“ sind leider immer noch an der Tagesordnung.**

Warum werden Führungskräfte nicht professionell auf den Umgang mit Burnoutverdachtssymptomen ihrer Mitarbeiter vorbereitet?

Wo bleibt die in der Literatur so hoch gepriesene Eigenverantwortung der Top Manager?

Ich möchte mir gar nicht ausmalen, was passiert wäre, wenn Monika W. nicht ‚zufällig‘ in meinem Programm gelandet wäre.

Eine Burnout Patientin, die ohne Begleitung in die nächste Krise gestürzt wurde, ich kann nur den Kopf schütteln.

Daher biete ich zusammen mit meinen Netzwerkpartnern neben individueller Begleitung der Betroffenen auch Veranstaltungen an, in denen sich verantwortungsbewusste Führungskräfte informieren können, wie sie mit dieser Art von Herausforderungen umgehen sollten. In diesem Sinne freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme unter [info@rld-group.com](mailto:info@rld-group.com)