



Radikales Feedback ist gefährlich

Mit Feedback gehen manche Organisationen neuerdings radikal um: Schonungslos, offen und direkt soll es erfolgen. Aber ist das wirklich gut? Folgt man dem Soziologen Niklas Luhmann, stellen sich Zweifel ein. Denn Luhmann zufolge profitieren Organisationen von einem taktvollen Umgang der Mitarbeitenden miteinander. Genau der ist aber durch radikale Feedbackverfahren gefährdet.

Preview

► **Wackliges Terrain:**

Warum die Selbstdarstellung in Organisationen ständig bedroht ist

► **Takt als Tugend:**

Wie Takt Menschen dabei hilft, ihr Selbstbild zu wahren und wieso davon auch die Organisation profitiert

► **Feedback als Falle:**

Warum radikal offene Rückmeldeverfahren für Unternehmen zur Gefahr werden können

► **Rahmen für Radikales:**

Wie gefahrlos Tacheles geredet werden kann

Schaut man in die aktuelle Managementliteratur, erscheint Feedback als eine Art Superskill von Führungskräften. In Ratgeberbüchern und Trainings werden Führungskräfte nicht nur dazu angehalten, konstruktiv, wertschätzend und kritisch Feedback zu geben. Sie sollen auch, mit ähnlicher Haltung, Feedback annehmen. In Form von Instrumenten wie 360°-Feedbacks ist das Thema zudem tief in die Formalstrukturen von Organisationen vorgedrungen: Führungskräfte erhalten über einen standardisierten Prozess anonym Rückmeldung zu ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen – und das nicht nur von ihren eigenen Führungskräften, sondern auch von gleichrangigen Peers und Mitarbeitenden. Je nach konkreter Ausgestaltung hängen an diesen Ergebnissen dann Karriereoptionen, Incentives oder Lernchancen. Auch in Organisationen mit flachen Hierarchien, die stark auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung setzen, gilt Feedback als wichtiger Orientierungsanker, der Mitarbeitenden und

Führungskräften zum Beispiel helfen soll, eigene Entwicklungsbedarfe zu erkennen.

Am radikalsten praktiziert wohl Netflix Feedback. Hier wird es nicht, wie sonst im 360°-Feedback üblich, anonym gegeben. Bei Netflix gibt man sich Feedback in der direkten Interaktion, zum Beispiel mitten in einem Führungskreis. Hier gilt außerdem: Wann immer ein störendes Verhalten wahrgenommen wird (vom Zähneputzen im Meeting bis hin zur Einbindung nur bestimmter Kollegen und Kolleginnen in die Kommunikation), soll man unaufgefordert, zeitnah, schonungslos – aber verbunden mit einer Handlungsalternative – Rückmeldung geben. Der oder die Feedbacknehmende ist verpflichtet, das Gehörte als wertschätzend zu rezipieren, sorgsam zu evaluieren und die eigenen Handlungen gegebenenfalls daran anzupassen.

Kennt man die Schriften des Soziologen und Systemtheoretikers Niklas Luhmann, dann ahnt man jedoch: Was hochfunktional für die Organisation klingt, kann auch mit dysfunktionalen Nebenfolgen einhergehen.



JHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN

Denn es berührt die Selbstdarstellung von Organisationsmitgliedern. Und diese ist laut Luhmann in Organisationen eine prekäre Angelegenheit: Organisationsmitglieder müssen eine Menge Fantasie, soziales Geschick und Schauspielkunst aufbringen, um ihre Selbstdarstellung an die Organisationswirklichkeit anzupassen. Und das tun sie nicht nur, um sich selbst zu schützen. Sie tun es auch, um die Organisation am Laufen zu halten.

Die Selbstdarstellung ist in Organisationen ständig bedroht

Gemäß Luhmann treten Menschen nicht einfach als ganze Person in Organisationen ein. Sie tun dies als Organisationsmitglied. Über Stellenbeschreibungen oder das Eingebundensein in die Hierarchie wird festgelegt, wie die formale Rolle des jeweiligen Organisationsmitglieds auszudeuten ist. Das bedeutet aber auch: Nur die formale Rolle, nicht die gesamte Persönlichkeit, ist dem formalen organisationalen Zugriff der Organisation ausgesetzt. Über formale Erwartungen etablieren sich in Organisationen formale Rollen, die es in Gruppen, Familien oder sozialen Bewegungen nicht gibt – und die mit Rollen anderer Systemzusammenhänge leicht in Konflikt geraten können.

So ist beispielsweise festgelegt, wer die Abteilungsleiterin ist und welche Kompetenzen diese Stelle mit sich bringt. Die Abteilungsleiterin kann zum Beispiel verlangen, dass Mitarbeitende ihrer Arbeit gewissenhaft nachkommen. Aber schon wenn für gewissenhafte Aufgabenerledigung länger gearbeitet werden muss als vertraglich vereinbart, sind ihrem Einfluss Grenzen gesetzt. Private Einkäufe muss in der Regel auch niemand für sie erledigen. Und auch die intrinsische Motivation für die Aufgaben kann sie formal nicht anweisen. **Kurz: Anforderungen, die über die formale Rolle hinausgehen, können zurückgewiesen werden. Gleichzeitig wirkt sich aber auch jede Abweichung von der formalen Erwartung**

in Bezug auf die Mitgliedschaft in der Organisation kritisch aus. Formalisierung begrenzt also, was erwartet werden darf und was nicht.

Allerdings ist keine Formalisierung umfassend. Es gibt immer formale Widersprüche oder Regelungslücken. Diese führen dazu, dass es neben der formalen Rolle auch zur Ausdifferenzierung informaler Rollen kommt. Man denke an den inoffiziellen Informationsverbreiter, der aus den Gremien, in denen er sitzt, auch am Kaffeetisch berichtet. An die Mentorin für den nächsten Karriereschritt. Diese Rollen sind zwar formal nicht vorgesehen, tragen aber erheblich zum Funktionieren des Systems bei.

Im Konfliktfall werden informale Rollen vor der Folie der Formalität verhandelt: „Jedes Mitglied kann sich auf seine formale Rolle zurückziehen und damit Kommunikations- und Ausdrucksschranken in Kraft setzen, wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen im Raum sind“, schreibt Luhmann in seinem 1964 erschienenen Werk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“. Auf diesen Konfliktfall will man es jedoch meist nicht ankommen lassen. Denn es ist unangenehm, wenn die eigenen Kollegen und Kolleginnen – oder Mitarbeitenden – einen dabei erwischen, dass man vor einer Führungskraft eine Regel verteidigt, die man eben noch selbst gebrochen hat. Beispiel: Die Mitglieder eines Teams erwarten, dass ihre Führungskraft, wie schon so oft, unter der Hand virulente Informationen aus dem Führungskreis an sie weiterreicht, erleben aber in anderen Situationen mit, wie eben diese Führungskraft den Führungskräften gegenüber die Bedeutung unbedingter Diskretion betont. So etwas wirkt inkonsistent und ist damit eine Gefahr für die Selbstdarstellung.

Das zeigt: In Organisationen ist die Selbstdarstellung dauerhaft gefährdet. Sie zusätzlichen Stresstests auszusetzen, erscheint vor diesem Hintergrund geradezu selbstzerstörerisch. Aber genau das tun radikale Feed-

Takt erleichtert in der Organisation vor allem eines: die Fortführung von Kommunikation und Kooperation.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast



LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN

À la Luhmann: Taktvoll Feedback geben



Das Problem:

Feedback ist für Organisationen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn Feedback gibt Mitarbeitenden gerade in selbstverantwortlichen Arbeitskontexten Orientierung – etwa dahingehend, wo sie gerade in ihrer Entwicklung stehen und wohin sie sich weiterentwickeln müssten. Also stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Feedback im Arbeitsalltag zu verankern.



Die landläufige Lösung:

Im Trend liegen seit einiger Zeit nicht zuletzt radikale Formen, einander Feedback zu geben: etwa schnelles Instant Feedback, das sich Kollegen, wann immer es ihnen geboten scheint, per App zuschicken oder gar live, vor versammeltem Team geben. Das Unternehmen Netflix etwa gilt vielen da als Vorbild. Dort gibt es die Regel, sich in sozialen Situationen wie einem Meeting sofort ungeschminktes Feedback zu geben, wenn einem eine unerwünschte Verhaltensweise auffällt.



Luhmanns Analyse:

Für Menschen und Organisationen spielt Selbstdarstellung eine wichtige Rolle. Menschen sind stets darum bemüht, vor sich selbst und anderen ein positives Selbstbild zu bewahren, also das Gesicht nicht zu verlieren. Und sie haben eine Methode entwickelt, sich gegenseitig dabei zu helfen, ihr Selbstbild zu schützen: den Takt. Taktvoll zu sein, bedeutet beispielsweise, einem anderen, einer anderen nicht sogleich in einer sozialen Situation spontan und öffentlich auf die Nase zu binden, dass er oder sie etwas falsch macht. Das schützt nicht nur den Selbstwert des Gegenübers und lässt dieses deswegen auch negatives Feedback bereitwilliger annehmen. Taktvolles Verhalten sorgt auch dafür, dass selbst schwierige Kommunikationssituationen in Organisationen gemeinsam durchgestanden und bewältigt werden können. Dass die Kommunikation nicht zum Erliegen kommt und die Kooperationsbereitschaft nicht ihr Ende findet. Takt ist also ein nicht zu unterschätzendes soziales Schmiermittel für Unternehmen.



Luhmanns Lösung:

Weil Takt für Unternehmen derart wichtig ist, ist es ein gefährliches Spiel, ihn dadurch aufs Spiel zu setzen, dass auf extrem offene, direkte Feedbackformate gesetzt wird. Folgt man Luhmanns Betrachtungen über die Bedeutung des taktvollen Umgangs miteinander, lässt sich erkennen, dass dadurch womöglich mehr verloren gehen als gewonnen werden kann. Unternehmen sollten sich daher fragen, ob es sich wirklich lohnt, dieses Risiko einzugehen. Dort, wo es nötig ist, gilt es, sauberes Arena-Mangement zu betreiben. Durch eine kluge Diskursstrategie lassen sich auch die heikelsten Themen besprechbar machen. Dazu braucht es meist eine Verknüpfung mehrerer Gespräche mit taktvollen, vorsichtigen Latenzbrüchen.

Quelle: www.managerseminare.de; Dr. Judith Muster und Eva Zepp, 2021.

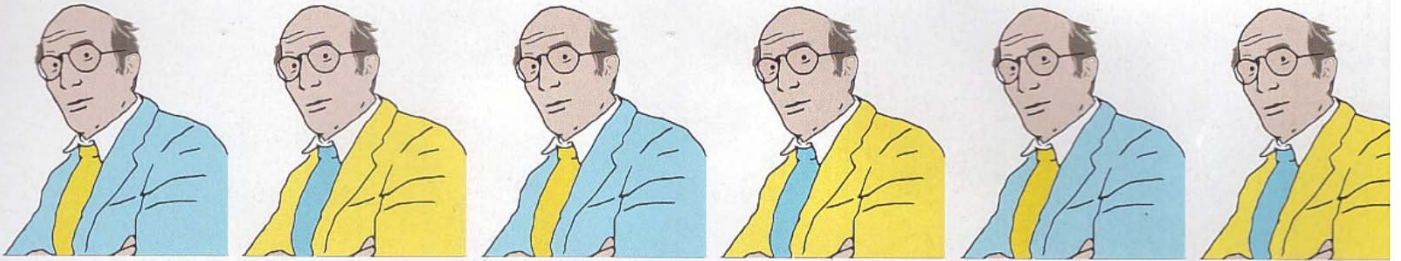
backformate letztlich: Sie umgehen das, was die Selbstdarstellung von Organisationsmitgliedern normalerweise schützt – den Takt.

Takt heißt: Die Selbstdarstellung der anderen schonen

Wer Takt aus der Sicht Luhmanns verstehen will, ist keineswegs angehalten, den Staub vom Buchdeckel des geerbten „Knigge“ von anno dazumal wegzupusten und diesen aufzuschlagen. In der Organisationssoziologie meint Takt, jemanden so zu behandeln, wie sie oder er gesehen werden möchte. Wer taktvoll handelt, unterstützt sein Gegenüber also dabei, einen guten Eindruck zu machen. Damit eine soziale Situation gelingt, muss man – so Luhmann – den anderen „als den behandeln, der er sein möchte“ und damit „die beabsichtigte Selbstdarstellung im eigenen Handeln auffangen und reflektieren“.

Die wesentliche Unterscheidung, die man laut Luhmann durch taktvolles Verhalten in Organisationen betreibt, ist die Unterscheidung zwischen der erkannten und der offen kommunizierten Situation. Taktvoll handelt man dann, wenn man gewisse Ausdrucksweisen unterdrückt oder die Mitteilung von Erkenntnissen zurückhält, wenn diese dem Gegenüber offenkundig schaden würde. Wenn die eigene Führungskraft in einem Meeting beispielsweise mit Informationen heraussückt, von denen man weiß, dass sie inkonsistent oder unvollständig sind, oder wenn der Kollege, die Kollegin in einem Verkaufsgespräch maßlos übertreibt, dann rastet mit hoher Wahrscheinlichkeit der Takt ein.

Man duldet das gezeigte Verhalten oder ignoriert es. Man vertagt die eigene Meinung und wartet auf den richtigen Moment – um das Selbstbild des anderen, der anderen zu schonen. Dafür muss man nichts verbal expli-



LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN



Mehr zum Thema

► **Niklas Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisation.**

Schriftenreihe der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (HS), Band 20, 79,90 Euro.

Erstmals erschienen im Jahr 1964, ist das Buch auch heute noch ein Grundlagenwerk sozialwissenschaftlicher Organisationsanalyse. Auch wenn sich die Welt seither verändert hat, sind viele Beobachtungen und Theorien Luhmanns, die das Werk vereint, bis heute geeignet, unseren Blick für die tieferen Ursachen organisationaler Verhältnisse und Dynamiken zu schärfen.

► **managerSeminare-Serie: Lehren von Luhmann.**

www.managerseminare.de/Luhmann

Die Serie zeigt auf, welchen Nutzen die Einsichten des Soziologen Niklas Luhmann in unserer heutigen Arbeitswelt haben. Teil eins widmet sich dem Thema Zeitprobleme. In Teil zwei geht es darum, dass es für Führung von unten nicht des vollständigen Abbaus der Hierarchie bedarf. Teil drei zeigt auf, welchen Nutzen Routinen für Organisationen haben. Teil vier macht deutlich, warum Verantwortung nicht mit Verantwortlichkeit verwechselt werden sollte. Teil fünf widmet sich der komplexitätsreduzierenden Wirkung von Vertrauen. In Teil sechs geht es um die Unmöglichkeit einer Wirtschaftsethik. Teil sieben erklärt, warum viele vermeintliche Probleme eigentlich Lösungen für andere Probleme sind – und was das für eine kluge Problemlösung bedeutet. Und Teil acht macht deutlich, wieso der Montagsblues völlig okay ist.

zieren. Ein stillschweigendes Zustimmung oder die Zurückhaltung der eigenen Informationen oder Sichtweise kann schon ausreichend sein. Takt entspricht also gewissermaßen dem physischen „Sich-auf-die-Zunge-Beißen“ in kommunikativ heiklen Situationen. Die Grundregel, die ihm zugrunde liegt, ist gemäß Luhmann also die folgende: „Nicht Tatsachen, sondern nur Mitteilungen [können] verwunden.“

Takt bedeutet aber auch, sicherzustellen, dass das Sich-Abwenden im richtigen Moment von allen Betroffenen auch bemerkt wird. Damit ist er eine höchst klandestine informale Strategie, die stets zwischen Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit changiert.

Luhmann selbst bezeichnet Takt als das „Sich-Durchschauen“ und das „Sich-durch-schaut-Wissen“ – ohne, dass man sich dies einander mitteilt.

Nicht umsonst verortet Luhmann Takt in einer „Atmosphäre kühler Rücksicht“: Takt gehört daher zu den doppelbödigen und subtilsten Praktiken in Organisationen. Er erweist sich in der Praxis als höchst funktional und macht deutlich, wie wichtig es ist, Tatsachen in der Latenz zu halten, bis der Adressatenkreis, der die Tatsachen vertragen kann, ohne dass ein Gesichtsverlust droht, gefunden ist. Gerade darin besteht die eigentliche Radikalität des Takts: Es ist eine heimliche Radikalität, die nicht blind nach vorne prescht, sondern stakeholder-sensibles Arena-Management betreibt, um dann – taktvoll – den Finger in die Wunde zu legen.

Es gilt, vom Recht zu schweigen Gebrauch zu machen

Taktgefühl schützt nicht nur Einzelne, sondern auch soziale Situationen. Es ermöglicht es beispielsweise, furchtbar lange und sinnlose Sitzungen – deren Sinnlosigkeit man nicht ausspricht – zu überstehen. Oder Kollegenanfragen, die einen nerven, nicht frech abzublocken. So sichert Takt das Fortbestehen von Kommunikationsketten. Wer sich des Takts bedient, wird zudem in die Lage versetzt, „auf feine Weise doppelgleisig“ zu kommunizieren, schreibt Luhmann: Man kann durch die Art, wie man betont, nicht enttäuscht oder sauer zu sein, sehr wohl mitteilen, dass man enttäuscht oder wütend ist. Mit Takt kann man also gleichzeitig den Wunsch nach einer Änderung des Verhaltens signalisieren und das Selbstbild des Gegenübers schützen.

So erleichtert Takt in der Organisation vor allem eines: die Fortführung von Kommunikation und Kooperation. Der Takt ist es, der Mitgliedern einer Organisation laut Luhmann erlaubt, unter schwierigen Bedingungen, in denen das „soziale Gewebe“ schon „zart und zerbrechlich“ genug erscheint, ihr Gesicht zu wahren. Auf diese

www.friendly-feedback.com



LUHMANN LEHREN VON LUHMANN

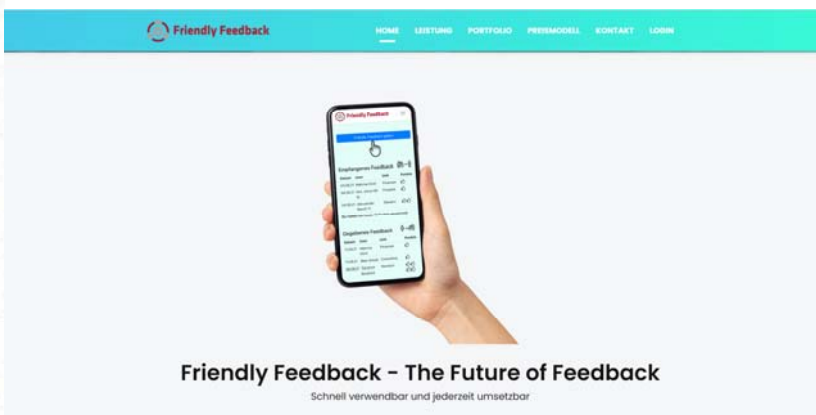
Weise erst wird kooperatives Verhalten ermöglicht.

Eine kluge, wohl dosierte Form des Heuchelns ist somit für den Alltagsbetrieb von Organisationen wichtig. Gerade in großen, hoch formalisierten Bürokratien wie Verwaltungen, in denen man auf informelle Kommunikationswege in besonderer Weise angewiesen ist, ist laut Luhmann daher mit „überdurchschnittlichen Taktleistungen“ zu rechnen. Wer hier indiskret, verletzend oder gar anstößig handelt, fällt schnell auf.

Plädoyer gegen radikale Formen der Aufrichtigkeit

Durch die Strategien des Takts können aber auch anti-heroische Managementstrategien gefördert werden. Rollen werden heute oft kooperativ zugeschrieben, Darstellungen allzu persönlicher Eigenarten nicht honoriert, man hat kein Interesse daran, eitle Selbstdarsteller darin zu unterstützen, ihr Selbstbild noch weiter aufzupolieren. Dafür nimmt niemand die Anstrengung auf sich, taktvoll zu sein. Takt ist vielmehr zweckgerichtet und hat deswegen Grenzen, wie Luhmann schreibt: „Der Takt beschränkt sich darauf, den anderen Menschen als Konsenspartner und als problemverarbeitendes System intakt zu halten. Und der andere wird gut (daran) tun, sich mit seiner Selbstdarstellung in etwa auf diese Grenzen des Entgegenkommens einzustellen.“ Er oder sie wird sich insofern davor hüten, die Bereitschaft der anderen, taktvoll über Fehlverhalten hinwegzusehen, über die Maßen zu beanspruchen.

Mit Blick auf das Thema Feedback wiederum lässt sich beobachten, dass es erst das Taktgefühl ermöglicht, Kritik in eine sachliche und damit produktive Form zu bringen. Denn Takt macht es für den anderen, die andere leichter, Kritik persönlich zu akzeptieren. Damit erleichtert taktvolles Verhalten Mitarbeitenden auch, Verantwortung zu übernehmen – also überhaupt das Risiko auf sich zu nehmen,



Nur Friendly Feedback ist
motivierend und
teamfördernd.

Jetzt kostenfrei Testzugang
anfordern unter

info@friendly-feedback.com



LEHREN VON LUHMANN LEHREN VON LUHMANN LEHREN V

Stets die Wahrheit auszusprechen, mag oberflächlich die Formalstrukturen von Unternehmen bedienen. Was dadurch jedoch verloren geht, ist das interaktionale Schmiermittel, das für das Fortbestehen von Unternehmen maßgeblich ist – der Takt.

etwas zu tun, was möglicherweise Kritik hervorruft (siehe dazu auch: Artikel „Verantwortung ≠ Verantwortlichkeit“ aus der Reihe „Lehren von Luhmann“ in *managerSeminare* 272).

Damit lassen sich Luhmanns Ausführungen über Takt als Plädoyer gegen allzu radikale Formen der Aufrichtigkeit in Feedbacksituationen lesen. Was für Freundschaften oder familiäre Bündnisse gilt, hat eben auch Gültigkeit für die Mitgliedschaft in Organisationen: Man sollte nicht immer alles aussprechen, was man gerade denkt. Dies würde darauf hinauslaufen, irgendwann keine Freundinnen und Freunde oder Verbündete mehr zu haben.

Immer die Wahrheit auszusprechen, mag – oberflächlich – die Formalstrukturen von Unternehmen bedienen. Es mag als Ausdruck einer proklamierten offenen Fehlerkultur gewertet werden. Doch folgt man Luhmann, geht damit etwas Wichtiges verloren: ein interaktionales Schmiermittel, das für das Fortbestehen von Unternehmen maßgeblich ist – der Takt. Gerade für den Fortbestand von Organisationen, so führt Luhmann aus, sind *Fiktionen von Konsens* einfach unerlässlich: „Sie dienen dazu, die Selbstdarstellung der Beteiligten in Einklang zu bringen mit den Notwendigkeiten der Kontaktfortführung.“ Taktgefühl sichert diese Konsensfiktionen organisational ab. Das Problem dabei ist einzig: Takt bedarf viel feinsinnigen Geschicks. Man kann an den Takt nicht appellieren, formal lässt er sich nicht legitimieren, anweisen oder in ein Verfahren gießen.

Taktlosigkeit muss diskursiv geschützt werden

Diese Ausführungen sollen keinesfalls bedeuten, dass es nicht auch taktfreie Zonen in Organisationen gibt oder geben sollte. Das Gegenteil ist der Fall: Es braucht Gesprächsformate, in denen sprichwörtlich „Tacheles“ gesprochen und auf den Tisch gehauen werden kann. Zentral ist dabei jedoch, wie diese Räume diskursiv vorbereitet werden. Dafür könnten beispielsweise Vorgespräche in kleinen Öffentlichkeiten geführt werden. Argumente, die hier eingefangen werden, sollten im nächsten Schritt *entpersonalisiert* in die Diskussion gebracht werden, damit sich diese auf die Organisation und nicht auf die Person beziehen – und man diese, wenn man andere Argumente hat – ablehnen darf. Auch mit einer Verschwiegenheitspflicht oder neutraler Moderatorin beziehungsweise Moderatoren sollte man diese Arenen ausstatten.

Das andere Extrem gilt genauso: Eine zu starke Ausreizung des Takts, also beispielsweise ein stark ausgeprägter, vermeintlich freundlicher Umgang, kann dazu führen, dass Lügen unter einer organisationalen Zuckerschicht so stark verbreitet werden, dass man kritische Punkte gar nicht mehr ansprechen kann. Irgendwann sind dadurch Taktfehler – notwendigerweise – so häufig an der Tagesordnung, dass das Fortführen produktiver Kommunikationspraktiken höchst unwahrscheinlich wird.

Wer nach Lektüre dieser organisationssoziologischen Einsichten immer noch geneigt ist, radikale Feedbackpraktiken wie das Feedback à la Netflix auf der eigenen, vom Managementdiskurs inspirierten Hitliste stehen zu lassen, der oder dem sei zuletzt Luhmanns frischer – und von der Empirie gedeckter – Appell ans Herz gelegt: „Ich habe immer wieder versucht, an den Grenzen der Taktlosigkeit zu experimentieren, es zahlt sich nicht aus.“

Judith Muster und Eva Zepp



Foto: Alexandra Kern

Die Autorinnen: **Dr. Judith Muster** lehrt als Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und ist Partnerin der Beratungsgesellschaft Metaplan, Quickborn. **Eva Zepp** ist Beraterin bei Metaplan. Kontakt: www.metaplan.com