

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Führungskräfte brauchen Feedback  
**Autor:** Annen, Hubert / Kamer, Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69301>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Führungskräfte brauchen Feedback

Im Zeitalter des fortwährenden Wandels und permanenten Restrukturierens braucht es Führungspersonen, die ihr eigenes Denken und Handeln regelmässig kritisch reflektieren und bereit sind, sich ständig weiterzuentwickeln. Dieser Tatsache wird in der neuen militärischen Führungsausbildung verschiedentlich Rechnung getragen. Beispiele dafür sind das Modul «Selbstkenntnis» im Rahmen der Führungsausbildung für untere Milizkader (FUM), die Integration der Selbstbeurteilung in das Qualifikationssystem und diverse Personalentwicklungsmassnahmen für Berufskader. Mit dieser Fokussierung auf die Eigenwahrnehmung gewinnt auch der Feedbackprozess an Bedeutung. Im vorliegenden Artikel wird auf wesentliche Faktoren, welche es bei solchen Interventionen zu beachten gilt, näher eingegangen.<sup>1</sup>

Hubert Annen und Barbara Kamer

Spätestens seit verschiedene wissenschaftliche Studien einen Zusammenhang zwischen adäquater Selbstkenntnis und Jobleistung, Karrierechancen sowie Beförderungswahrscheinlichkeit nachweisen konnten,<sup>2</sup> wird der Selbstwahrnehmung im beruflichen Umfeld immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Speziell Führungskräfte haben es jedoch schwer, ihre eigene Leistung zu beurteilen, da sie in der Regel nicht auf «objektive» Messkriterien zurückgreifen können. Seit etlichen Jahren beschäftigen sich Wissenschaftler mit der Frage der Operationalisierung von Führungserfolg. Bis heute existiert jedoch noch keine einheitliche Definition oder Erhebungsmethode. Fest steht nur, dass die Führungsqualität durch eine einseitige «Top Down»-Beurteilung kaum befriedigend erfasst werden kann. So widerspiegelt sich der Führungserfolg vor allem auch in der Resonanz, welche eine Führungsperson bei ihren Unterstellten erzeugt. Aus diesem Grund sind Personen mit Führungsaufgaben zum einen auf Feedback angewiesen, das Informationen aus mehreren Perspektiven berücksichtigt, und zum andern soll es auf konstruktive Weise vermittelt werden.

## Feedback – kein «Selbstläufer»

Breit angelegte Studien untersuchten den Einfluss von gezielten Feedbackinterventionen auf die Leistung der Mitarbeiter und führten zur Feststellung, dass solche Interventionen im Gesamtdurchschnitt zu einer Leistungserhöhung führen. Dieses positive Gesamtergebnis relativiert sich jedoch, wenn man die Resultate detaillierter betrachtet. Hier zeigt sich nämlich, dass rund ein Drittel der beteiligten Personen ihre Leistung nicht steigern, sondern sogar senken.<sup>3</sup> Vergegenwärtigt man sich zusätzlich die Tatsache, dass negative Reaktionen nicht nur von Feedbackempfängern mit schlechten Resultaten erfolgen, wird klar, dass das Erteilen von Feedback kein

«Selbstläufer» ist. Um positive Effekte zu erzielen, sollte man sich mit den relevanten Faktoren seitens der beteiligten Personen (z. B. Einstellungen oder Persönlichkeitsdispositionen) sowie des Prozesses an sich auseinandersetzen. Insbesondere bei formellen Beurteilungsprozessen zeigt sich immer wieder, dass sie letztlich nur so gut sind, wie sie von den Beteiligten akzeptiert und gehandhabt werden.

Effiziente Feedbackinterventionen basieren auf Offenheit und Ehrlichkeit. Auf den ersten Blick ist das keine sonderlich revolutionäre Erkenntnis. Zahlreiche Studien liefern jedoch Belege dafür, dass sich Vorgesetzte davor scheuen, negatives Feedback zu geben.<sup>4</sup> Selbst wenn diese Aussage nicht generalisiert werden kann, mag dem einen oder anderen die Tendenz, unangenehme Gespräche vor sich herzuschieben, nicht unbekannt erscheinen. Als Feedbackgeber sollte man sich daher bewusst werden, dass man den Mitarbeitern keinen Gefallen tut, wenn man ihnen wesentliche Kritikpunkte vorenthält. Dadurch legitimiert bzw. belohnt man unzureichendes Verhalten, anstatt den Mitarbeitern die Chance zur Verbesserung zu geben.

## Feedbackakzeptanz – eine wesentliche Voraussetzung

Feedback von anderen Personen wird sich nur auf die Selbstwahrnehmung auswirken, wenn es von der beurteilten Führungskraft auch als akkurat wahrgenommen und akzeptiert wird. Da viele Personen eine überhöhte Selbsteinschätzung aufweisen,<sup>5</sup> scheint es nicht überraschend, dass positives Feedback besser akzeptiert wird als negatives, zumal es eine höhere Übereinstimmung mit der eigenen Sicht aufweist. Oft ist es jedoch genau das negative Feedback, welches der Weiterentwicklung dienlich wäre. Entsprechend müssen solche unangenehme Botschaften so vermittelt werden, dass sie von den Feedbacknehmern angenommen und als nützlich bewertet werden.

Allgemein ist die Feedbackakzeptanz vor

allem von der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Feedbackquelle abhängig. Der Feedbacknehmer sollte dem Feedbackgeber Vertrauen entgegenbringen können. Das tritt dann ein, wenn er von dessen Ehrlichkeit und guten Absicht überzeugt und zudem auch der Meinung ist, dass der Feedbackgeber seine Leistung und sein Verhalten akkurat einschätzen kann. Dies wiederum bedingt, dass der Feedbackgeber mit dem Job selbst vertraut ist und genügend Gelegenheit hatte, die Leistung des Feedbacknehmers 1:1 zu beobachten. Es zeigte sich, dass Personen unter dieser Voraussetzung bereit sind, ihre Selbstbeurteilung der Fremdbeurteilung anzupassen.<sup>6</sup>

Mit dem reinen Wissen um die eigenen Kompetenzen ist es aber noch nicht getan. In der Tat ermöglicht eine zutreffende Kenntnis der Schwächen und Stärken eine bessere Handlungsplanung. Aufgaben, für die man nicht qualifiziert ist, werden delegiert oder vermieden und Aufgaben, für deren Erfüllung man die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt, werden in Angriff genommen. Für eine langfristige positive Entwicklung ist es überdies notwendig, dass Personen ihre Schwächen wirklich verbessern wollen und auch genügend Gelegenheit dazu erhalten.

## Vom Wissen zum Handeln

Um an seinen Schwächen arbeiten zu können, muss man notwendige Verbesserungsmöglichkeiten und -strategien kennen. Eigene Defizite wahrzunehmen, ohne zu wissen, wie man dagegen ankommt, kann für den Feedbacknehmer einen sehr demotivierenden und selbstwertschädigenden Effekt haben. Aus diesem Grund sollte Feedback immer mit Entwicklungshinweisen gekoppelt sein.<sup>7</sup> Im Gespräch muss ge-

<sup>1</sup> Kamer, B. (o.J.). *Feedback – Der Weg zum Erfolg für jede Führungskraft?* Dissertation in Arbeit, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Abt. Angewandte Psychologie.

<sup>2</sup> Nowack, K.M. (1997). Congruence between self-other ratings and assessment center performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (5), 145-166.

<sup>3</sup> Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

<sup>4</sup> Fiege, R., Muck, P.M. & Schuler, H. (2001). Mitarbeitergespräche. In H.Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

<sup>5</sup> Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121-174.

<sup>6</sup> Johnson, J.W. & Ferstl, K.L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-304.

<sup>7</sup> Vgl. Annen, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.



#### Feedback sollte:

- offen und transparent sein
- von einem glaubwürdigen und kompetenten Feedbackgeber vermittelt werden
- konkrete Verhaltensweisen ansprechen
- das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken
- mit Entwicklungshinweisen ergänzt werden
- in Kombination mit herausfordernden und spezifischen Zielvereinbarungen erfolgen

klärt werden, wie sich der Mitarbeiter verbessern kann und welche zusätzlichen Hilfestellungen er eventuell für seine Weiterentwicklung benötigt. Eine optimistische und ermutigende Haltung des Vorgesetzten wirkt sich hier positiv auf die Erfolgserwartungen aus. Insbesondere ist der Feedbackgeber dafür verantwortlich, der beurteilten Führungskraft in der Folge genügend Möglichkeiten zu eröffnen, die beabsichtigten Schritte auch tatsächlich unternehmen zu können.

Als wichtiger Faktor für die Motivation hat sich des Weiteren die Qualität der Zielsetzung erwiesen. Gemeinsam sollen herausfordernde und spezifische Ziele ausgehandelt oder zumindest die offiziellen Zielvorgaben so angepasst werden, dass sie für den Betroffenen attraktiv und erreichbar sind. Klammert man den viel kritisierten Lohnbestandteil aus, ist beispielsweise genau dies eine der wesentlichen Chancen eines LOBE-Gesprächs.

Zwar können auch leistungsabhängige Belohnungen einen motivierenden Effekt erzielen. Der Nutzen solcher monetärer Anreize wird jedoch überschätzt, zumal sie sich auch negativ auf die intrinsische Motivation und auf das Gruppenklima auswirken können. Die Kombination mit Zielsetzungsverfahren birgt zusätzlich die Gefahr in sich, dass Ziele zu einfach formuliert werden, um ihre Erreichbarkeit zu garantieren.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Thönessen, J. (2002). Zielvereinbarungen und Entgelt – Oder: Wie man Führungskräften mit Instrumenten deren Aufgabe erschwert. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 22–26.

<sup>9</sup> Vgl. Gutknecht, S. & Krautz, A. (2004). Organisationsspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 3 / 04, 24–26.

<sup>10</sup> Vgl. Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.

## Schweizer Hornets am Tiger-Meet 2004 in Schleswig (D)

Den Tiger im Staffel-Abzeichen tragen weltweit Piloten verschiedener Fliegerstaffeln. Die NATO-Staffeln mit dem Tiger-Emblem führen jährlich ein so genanntes Tiger-Meet durch. Dort messen sich die Piloten verschiedener in Europa stationierter Staffeln (auch Nicht-NATO-Mitglieder) im fliegerischen Wettkampf und können ausserdem wertvolle Erfahrungen austauschen.

Am diesjährigen Meeting vom 30. August bis 6. September im deutschen Schleswig nahm auch unsere Fliegerstaffel 11 mit fünf F/A-18 und sechs Piloten teil. Gastgeber war das Aufklärungsgeschwader «Immelmann» der deutschen Luftwaffe. Fy



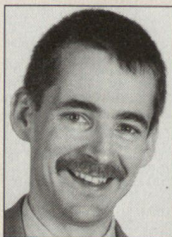
Die für das Tiger-Meet 04 «gestylte» Maschine, geflogen vom Kdt Fliegerstaffel 11, Oberstlt i Gst Peter Merz.

Foto: Schweizer Luftwaffe

## Fazit

Zugegeben, die vorstehend aufgeführten Postulate dürften für erfahrene Kader wohl nicht allzu viel Neues hervorgebracht haben. Es wäre nun aber zu einfach, das Ganze als altbekannt oder gar als Binsenweisheiten abzutun und zur Tagesordnung überzugehen, da gerade eine kürzlich durchgeführte Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit von Schweizer Berufsmilitärs der Qualität der Vorgesetzten-Unterstellten-Beziehung kein sonderlich gutes Zeugnis ausstellt. Viele der befragten Berufsoffiziere und -unteroffiziere nehmen speziell hinsichtlich erlebter Unterstützung, Respekt und fairer Behandlung etwelche Defizite wahr.<sup>9</sup> Sicherlich sind die Rahmenbedingungen im Moment ungünstig, und sie sollen an dieser Stelle auch

gar nicht in Abrede gestellt werden. Nichtsdestotrotz muss sich jeder, der die Verantwortung für unterstellte Berufs- oder Milizkader trägt, vor allen Dingen die Frage stellen, was er in seinem Bereich im normalen Alltag zu einem motivierenden Arbeits- bzw. Führungsklima beitragen kann. Die in diesem Beitrag aufgeführten Aspekte wie das ehrliche und wenn nötig kritische Feedback oder die konsequente Begleitung von Verbesserungsmassnahmen sollen diesbezüglich konkrete Hinweise liefern. Deren Umsetzung ist wenig spektakulär und bringt wahrscheinlich keine Lorbeeren, aber man setzt damit ein spürbares Signal, Zeit und Energie für die wichtigste Ressource in jedem Unternehmen – den Menschen – investieren zu wollen.<sup>10</sup> ■



Hubert Annen,  
Dr. phil.,  
Dozent für  
Militärpsychologie/  
Militärpädagogik  
an der MILAK/ETHZ,  
8804 Au ZH.



Barbara Kamer,  
lic. phil.,  
Wissenschaftliche  
Assistentin, Dozentur  
Militärpsychologie/  
Militärpädagogik,  
an der  
MILAK/ETHZ,  
8804 Au ZH.