

Feedback in den Darstellenden Künsten

Bedeutung, Anwendung und Akzeptanz des Aufwärtsfeedbacks bei Führungskräften und darstellenden Künstlern:innen am Beispiel der Mitglieder des Berufsverbandes SzeneSchweiz

Adrian Hochstrasser

Einleitung

Die Abschlussarbeit im Rahmen meiner Abschlussarbeit für die Erlangung des MAS in Arts Management an der Universität Zürich befasste sich mit der Bedeutung, Anwendung und Akzeptanz des Aufwärtsfeedbacks in den darstellenden Künsten in der Schweiz. Die Idee für die Arbeit entstand vor dem Hintergrund einer Umfrage, die der Schweizerische Bühnenkünstlerverband SzeneSchweiz im Jahre 2020 durchgeführt hat. Die Resultate zeigten, dass 79% der befragten Verbandsmitglieder in den letzten zwei Berufsjahren Erfahrungen mit sexueller Belästigung oder Machtmissbrauch gemacht haben.

Die Ursachen für dieses Phänomen liegen unter anderem in den hierarchischen Strukturen und dem autoritären Führungsstil vieler Kulturinstitutionen. In diesem Spannungsfeld zwischen Führungspersonal einerseits, welches sich nicht selten durch Dominanzbedürfnis und Führungsunsicherheit kennzeichnet, und den auf Partizipation pochenden Mitarbeitenden andererseits, sind toxische Beziehungen in überholten Führungsstrukturen vorprogrammiert.

Die Opfer schweigen oft aus Angst vor beruflichen Konsequenzen, während die Verantwortlichen bei öffentlicher Aufdeckung häufig reaktive Maßnahmen ergreifen. Es stellt sich die Frage, wie Künstler:innen und Führungskräfte in Kulturbetrieben der Schweiz miteinander umgehen und ob ein offener Austausch bzw. eine offene Feedbackkultur stattfindet.

Sind auch Führungskräfte bereit, Feedback von ihren Künstler:innen anzunehmen?

Eine ehrliche Feedbackkultur und respektvolle Zusammenarbeit sind entscheidend, um jeden Menschen im Theater gleichwertig zu behandeln!

Top-Down-Feedback und Bottom-Up-Feedback

Beim Top-Down-Feedback bewerten in der Regel nur die Führungskräfte die Leistung der Mitarbeiter, während das Bottom-Up-Feedback (Aufwärtsfeedback) eine Bewertung der Führungskräfte durch Mitarbeiter:innen in vertikaler oder horizontaler Richtung darstellt.

Das Top-Down-Feedback wird als traditionelle und hierarchische Form der Leistungsbeurteilung angesehen. Es findet in Form von Mitarbeitergesprächen oder Anerkennungs- und Kritikgesprächen statt. Dabei ist der Austausch von Wahrnehmungen oder eine Diskussion der Ergebnisse nicht üblich, da die Macht und Information zentralisiert sind und die Mitarbeiter:innen sich dem Urteil der Führungskräfte fügen.

Im Gegensatz dazu wird das Bottom-Up-Feedback als Instrument der Personalentwicklung betrachtet. Es ermöglicht Mitarbeitenden, das Verhalten ihrer Führungskräfte in Bezug auf Führung, Arbeit und soziales Verhalten zu bewerten. Das Ziel ist es, die Führungsbeziehung und die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern.

Forschungsfrage

Die wissenschaftliche Arbeit untersuchte, wie Führungskräfte und darstellende Künstler:innen Feedback geben. Es wird der Frage nachgegangen, ob Führungskräfte im Bereich der darstellenden Kunst offen für Aufwärtsfeedback von Künstler:innen sind und wie sie ihre eigene Führungsleistung im Vergleich zu den Künstler:innen wahrnehmen. Es wurden insgesamt 15 Hypothesen aufgestellt, die sich mit der Akzeptanz, Relevanz, Selbst- und Fremdwahrnehmung, Quantität und Qualität des Feedbacks in Kulturbetrieben befassen.

Methode

Die 114 Teilnehmer:innen der Online-Befragung wurden über die Anonymität informiert, um eine vertrauliche Behandlung ihrer Daten zu garantieren. Die Datenerhebung und -auswertung wurde in Zusammenarbeit mit dem Gutachter der Arbeit und dem Sekretariat des Berufsverbands SzeneSchweiz abgestimmt. Die Fragen richten sich im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit an die Mitglieder des Berufsverbandes SzeneSchweiz.

Resultate

Es zeigt sich, dass sowohl Führungskräfte als auch Künstler:innen dem Empfangen von Feedback durch die jeweils andere Gruppe eine ähnliche Bedeutung beimessen. Eine überwiegende Mehrheit der Führungskräfte (61%) stimmt dem Bottom-Up-Feedback zu. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führungskräfte bereit sind, Bottom-Up-Feedback anzunehmen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für eine partizipative Feedbackkultur.

Rund 71% der Künstler:innen gaben zudem an, noch nie an einem Bottom-Up-Feedback teilgenommen zu haben.

Obwohl keine signifikanten Unterschiede in der Offenheit gegenüber Bottom-Up-Feedback zwischen Führungskräften und Künstler:innen festgestellt wurden, sind Künstler:innen etwas zurückhaltender bei der Nutzung solcher Feedbackverfahren. Mögliche Gründe dafür könnten Bedenken hinsichtlich des Nutzens, des Zwecks, der Nachhaltigkeit, der Anonymität, der Hierarchie und der Konsequenzen des Verfahrens sein. Es besteht auch die Ansicht, dass bisherige Feedbackverfahren nicht ernsthaft und professionell genug eingesetzt wurden, was das Vertrauen in solche Instrumente schwächt.

Kulturschaffende haben ausserdem unterschiedliche Wahrnehmungen hinsichtlich ausreichenden Feedbacks (Top-Down) für ihre künstlerische Arbeit. Künstler:innen erwarten jedoch regelmäßigeres Feedback, als es von den Führungskräften bisher gegeben wurde. Darüber hinaus bestätigen 70% der Kulturschaffenden, dass die bisherigen Feedbackverfahren den professionellen Anforderungen nicht genügen würden.

Schließlich konnte festgestellt werden, dass Angstfaktoren wie die Nicht-Verlängerung des Engagements, Nicht-Berücksichtigung bei einer Wiederaufnahme oder das Nicht-Gefallen gegenüber der Führungskraft negativ mit der Häufigkeit von Feedbackverfahren korrelieren.

Handlungsempfehlung

Die Ergebnisse legen nahe, dass zukünftige Maßnahmen darauf abzielen sollten, anonymisierte Feedbackverfahren zu implementieren, die Häufigkeit von Feedback zu erhöhen und eine offene Feedbackkultur zu fördern. Weiter kann festgestellt werden, dass Künstler:innen frei von Sanktionen der Führungskraft eine Beurteilung abgeben können sollten.

Die vorliegende Studie schlägt verschiedene Handlungsempfehlungen vor, wie beispielsweise einen Wertewandel und Strukturreformen, die Bildung von Leitungsteams, anonymisierte Feedbackverfahren, externe Beratungen und Schulungen für Künstler:innen und Führungskräfte, um angemessenes Feedback zu geben und eine partizipative Feedbackkultur zu etablieren.