



Die richtigen Konsequenzen ziehen

Die interne Feedback-Kultur muss verbessert werden – das war das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung beim Automobilzulieferer Hella. Das stark wachsende Unternehmen initiierte daraufhin das Projekt „360 Grad Feedback“.

Die Hella KGaA Hueck & Co. mit Hauptsitz in Lippstadt ist bekannt durch ihre Lichtsysteme und zählt mit weltweit rund 27 000 Mitarbeitern zu einem der Top 50 der Automobilzulieferer. Für das Unternehmen sind Mitarbeiterbefragungen ein wichtiges Mittel, die Lage im Unternehmen zu erfassen und sie werden daher in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Bei einer dieser Befragungen im letzten Jahr wurde deutlich, dass die interne Feedback-Kultur gezielter Verbesserungen bedarf. Diese Tatsache sowie das Bestreben des Unternehmens, Führungskräfte gezielt zu fördern, waren letztendlich Anstoß für das Projekt „360 Grad Feedback“. Das Marktforschungsinstitut Rogator beriet Hella bei der methodischen und technischen Umsetzung des Projektes.

In der Einführungsphase wurden die Feedbackgeber aus verschiedenen Gruppen per Online-Umfrage bestimmt. Im Anschluss daran, in der Hauptphase des Projektes, reichten diese (Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter der Führungs-

kräfte) ihre Antworten wiederum per Online-Umfrage ein, wie auch die Feedbacknehmer ihre Selbsteinschätzung. Der Betriebsrat wurde von Anfang bis Ende des Projektes umfassend mit eingebunden, sodass eine entsprechende Betriebsvereinbarung erarbeitet werden konnte.

50 Fragen

Bevor das Projekt jedoch beginnen konnte, musste ein Fragebogen erarbeitet werden. Hierbei legten die Verantwortlichen von Hella großen Wert auf die Erstellung eines individuellen Fragebogens, der ausschließlich spezifische Fragen zur Feedback-Kultur des Unternehmens enthielt. Auf Basis des Hella-Kompetenzmodells wurden schließlich etwa 50 Fragen erstellt und mithilfe der Experten von Rogator formuliert und programmiert. Hierbei wurden eine Skalierung von 1 = nie bis 7 = immer gewählt (siehe Abbildung) und am Ende des Fragebogens Freitextfelder integriert. Hier sollten sowohl drei Stärken der Führungskräfte als auch drei

Eigenschaften, die es zu verbessern gilt, eingetragen werden.

Vor Beginn der Umfrage wurden alle Feedbacknehmer umfassend über das Projekt, dessen Ablauf und Ziel informiert. Besonders wichtig war den Verantwortlichen von Hella jedoch, dass die Führungskräfte das Projekt als Unterstützung bei der Entwicklung der eigenen Kompetenz ansehen und auch annehmen.

Der Feedbackprozess

Nach dem Start erhielten alle Feedbacknehmer eine personalisierte E-Mail, in der sie über ihre Feedbackgeber informiert wurden. Die disziplinarischen Vorgesetzten und Mitarbeiter waren bereits im Vorfeld von Hella festgelegt. Jedoch konnten bei der Gruppe der Kollegen und Mitarbeiter bestimmte Teilnehmer ausgeschlossen oder hinzugefügt werden. Bezüglich des beurteilenden Vorgesetzten war eine Änderung allerdings ausgeschlossen; es bestand lediglich die Möglichkeit, einen weiteren Vorgesetzten hinzuzufügen. In jedem Fall mussten

eine bestimmte Anzahl an Teilnehmern erreicht und alle Änderungen mit dem disziplinarischen Vorgesetzten abgestimmt werden. Die Phase der Erfassung der Feedbackgeber dauerte etwa drei Wochen. Bei regulären 360 Grad-Ansätzen entscheiden die Feedbackgeber in der Regel selbst, wann sie den Feedbackprozess – demzufolge auch die Einladung der Feedbacknehmer – initiieren. Hierzu ist im Allgemeinen ein bestimmter Zeitraum von beispielsweise zwölf Monaten vordefiniert. Hella wählte jedoch einen anderen Ansatz und setzte einen bestimmten Zeitpunkt zur Abgabe der Feedbacks fest. Dies hatte mehrere Gründe: Zum einen sollten externe Faktoren, die die Beurteilung der Feedbackgeber eventuell beeinflussen könnten, ausgeschlossen beziehungsweise gering gehalten werden. Somit konnten alle Feedbacknehmer unter den gleichen Bedingungen beurteilt werden. Zum anderen war es durch die Wahl eines fixen Zeitpunktes ebenso möglich, allen Teilnehmern eine gesammelte, einheitliche Einladung zukommen zu lassen. Diese erhielten letztere als personalisierte E-Mail. Da es aufgrund der Vielzahl an Feedbacknehmern vorkam, dass verschiedene Feedbackgeber mehrere Führungskräfte beurteilen mussten, erhielten die Teilnehmer in der E-Mail verschiedene Links zu den Beurteilungen, die sie abgeben sollten. Dies hatte den entscheidenden Vorteil, dass sich die Teilnehmer nur auf eine E-Mail konzentrieren mussten und so der organisatorische Aufwand gering gehalten wurde. Im Anschluss an die erste E-Mail wurde nach einem bestimmten Zeitraum eine zweite zur Erinnerung versendet. Nach insgesamt vier Wochen – diesen Zeitraum hatten die Projekt-Verantwortlichen für die Beurteilung festgelegt – hatten 80 Prozent der Teilnehmer ihr Feedback abgegeben.

Gezielte Auswertung

Nachdem die Beurteilungen abgegeben wurden, erfolgte die Auswertung. Dabei wurden vor allem folgende Aspekte in den Vordergrund gestellt: Zum einen soll-

Abbildung

Auszug aus dem Feedback-Fragebogen

Fortschritt:

Feedback aus der Sicht "Mitarbeiter" - Innovationsorientierung und Kreativität

Bitte geben Sie zu den unten genannten Aussagen jeweils Ihre Einschätzung ab, mit welcher Häufigkeit sich diese Führungskompetenzen bei dem Feedbacknehmer beobachten lassen. Bitte stufen Sie diese Einschätzung anhand der folgenden Skala ein:

1	2	3	4	5	6	7	n/a
nie	selten	manchmal	oft	meistens	fast immer	immer	keine objektive Bewertung möglich

(Name und Organisationseinheit der zu bewertenden Führungskraft)

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Schafft ein Umfeld, das anderen erlaubt, kreativ und innovativ zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Generiert kreative Ideen, die die Spielräume zur Lösung von Aufgaben und/oder Problemen erweitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfolgt die beste Lösung und gibt sich nicht mit durchschnittlichen Ergebnissen zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat das Selbstbewusstsein, zu widersprechen wenn nötig, auch wenn Vorgesetzte betroffen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Führungskräfte werden über insgesamt 50 Fragen anhand einer siebenstufigen Skala bewertet. Der Ergebnisbericht dient als individuelles Entwicklungsinstrument und steht lediglich der Führungskraft zur Verfügung.

ten die Ergebnisse klar verständlich dargestellt und auf einen Blick erfassbar sein. Zum anderen wurde gezielt vermieden, die Feedbacknehmer mit Datenbergen zu überhäufen. Getreu der Devise „weniger ist mehr“ wurden nur relevante Fakten dargestellt. Dabei wurden ausschließlich Balken- und Spinnennetzdiagramme eingesetzt, die verschiedene Ergebnisse widerspiegelten, so beispielsweise Mittelwerte einzelner Feedbackgebergruppen oder Mittelwerte externer Feedbacks versus Selbsteinschätzung. Auch hier erfolgte die Gliederung und Zusammenfassung der Ergebnisse auf Basis des Hella-Kompetenzmodells. Die Generierung der inhaltlich abgestimmten Berichte erfolgte durch Rogator mittels eines teil-automatisierten Prozesses, um eine Vielzahl von Berichten (mehr als 500) in kurzer Zeit und in konstant gleicher Qualität erstellen zu können.

Eigene Rückschlüsse ziehen

Nach Erstellung der Ergebnisberichte wurden diese über eine SSL-verschlüsselte Datenaustausch-Plattform den beurteilten Führungskräften zugänglich gemacht. Diese konnten mittels einer nur ihnen

bekanntem Benutzername-Kennwort-Kombination auf die Informationen zugreifen. Weitere Personen wie beispielsweise der Vorgesetzte oder Mitarbeiter der Personalabteilung erhielten keinen Zugang zu den Ergebnissen. Der Grund hierfür war, dass die Feedbacknehmer die Beurteilung als individuelles Entwicklungsinstrument betrachten und selbst Rückschlüsse über die eigene Führungskompetenz ziehen sollten. Hella bot jedoch stets Unterstützung und Hilfe bei Fragen zum Bericht oder zum Feedback-Prozess an sowie die Möglichkeit, internes oder externes Coaching in Anspruch zu nehmen. Nach abgeschlossenem Download wurde der Ergebnisbericht wieder von der Plattform entfernt.



Autor
Dr. Markus Richter,
Head of Human Resources,
HELLA KGaA Hueck & Co.,
Lippstadt,
markus.richter@hella.com



Autor
João Filipe Baigger,
Senior Consultant, Rogator AG,
Nürnberg,
j.f.baigger@rogator.de