ROGATOR
EXPERTS IN FEEDBACK & SOFTWARE

Kollegenfeedback

Mitarbeiterentwicklung im Dienstleistungsunternehmen

Key Learnings

1. Feedbackbefragungen sind nicht nur bei Führungskräften sinnvoll. Durch regelmäßige, strukturierte Feedbackprozesse können auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in ihrer Entwicklung gefördert werden.

2. Analysiert man Kollegenfeedbacks auf allgemeiner Ebene, ergeben sich daraus wichtige Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, die wiederum für die weitere Organisationsentwicklung relevant sind.

3. Insbesondere offene Kommentare bieten wichtige Ergänzungen zu quantitativen Analysen, die diese aufgrund ihrer Standardisierung nicht abbilden können, und runden das Feedback ab.

4. Mit Hilfe einer Pilot-Befragung lassen sich wichtige Rückmeldungen zum Feedbacktool vor dem eigentlichen Roll-Out sammeln.

1. Das Ziel

Gezielte Förderung der Unternehmenskultur

Ein Unternehmen im Dienstleistungsbereich wollte die Entwicklung der Unternehmenskultur und Form der Zusammenarbeit entsprechend seiner strategischen Ausrichtung messen und fördern. Es ging um die Frage: „Wie soll das zwischenmenschliche Miteinander in unserem Unternehmen zukünftig aussehen?“. Dabei sollte die Entwicklung der Mitarbeiter entsprechend berücksichtigt werden.

Außerdem galt es, unter den Mitarbeitern eine offene und vertrauensvolle Feedback-Kultur zu etablieren.

2. Der Weg

Entwicklung eines Kollegenfeedbacks

Als konkretes Mittel, um die Unternehmenskultur zu messen und zu beeinflussen entschied man sich für die Etablierung eines Kollegenfeedbacks. Auf Grundlage psychologischer Modelle der Organisationsentwicklung wurde ein umfangreicher Feedback-Fragebogen entwickelt, welcher die Aspekte der strategischen Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt. Dieser Fragebogen gab Aufschluss über bestimmte Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale des Feedbacknehmers:

- treibt er eher Eigeninteressen voran
- setzt er auf Stabilität und Sicherheit
- ist er eher erfolgs- und ergebnisorientiert
- pflegt er einen wertschätzenden Umgang
- usw.

Darüber hinaus wurde im Fragebogen auch die Möglichkeit gegeben, das Feedback mit offenen Kommentaren zu ergänzen.

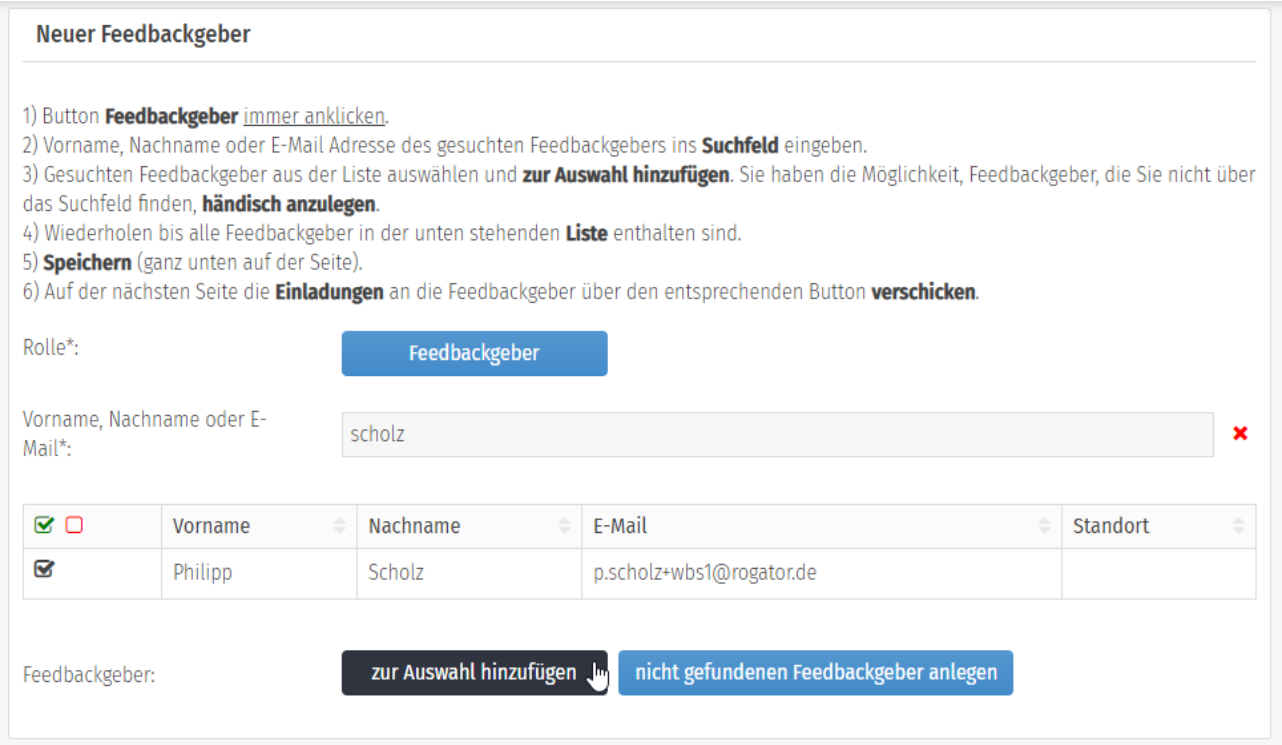
Dieser Fragebogen wurde als Feedback-Instrument eingesetzt: Die Mitarbeiter des Unternehmens erhielten die Chance, sich mit Hilfe dieses Fragebogens eine Rückmeldung zu ihrer Person und ihrem Verhalten von ihren Kollegen in anonymer Form abzuholen. Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung abgeben, welche im Ergebnisbericht der Fremdeinschätzung durch die Kollegen gegenüber gestellt wird. Da dies ein vollkommen neuartiger Prozess im Unternehmen war, wurde zunächst auf absolute Freiwilligkeit und Vertraulichkeit gesetzt. Jeder Mitarbeiter durfte frei entscheiden, ob er sich Feedback einholen möchte, von wem er dieses Feedback bekommt und mit wem er im Anschluss das Ergebnis seines Feedbacks teilt. Diese sanfte Etablierung gab dem Feedback-Tool die Möglichkeit, eine Vertrauensbasis zu schaffen. Ebenso wurde vor dem kompletten Roll-Out des Feedback-Tools eine Pilotierung in einem ausgewählten Unternehmensbereich durchgeführt, um den Gesamtprozess zu erproben und zu evaluieren.

3. Die Durchführung und Auswertung

Teilautomatisierter Feedbackprozess

Die Basis des entwickelten Feedback-Tools bildeten die Software-Komponenten G3plus und Rog360. Mit Hilfe der Rogator Befragungssoftware wurde der Fragebogen in eine Online-Umfrage überführt, die sowohl eine Beantwortung aus der Selbst- als auch aus der Fremd-Perspektive zulässt.

Über die Plattform Rog360 wurden die Feedbacknehmer (Mitarbeiter, die ein Feedback bekommen möchten) per E-Mail dazu eingeladen, aus ihrem Arbeitsumfeld Kollegen auszuwählen, von denen sie Feedback bekommen möchten. Diese Auswahl konnte von den Feedbacknehmern in wenigen Schritten selbständig in Rog360 durchgeführt werden.



Damit das Feedback entsprechend fundiert und die Anonymität gewährleistet war, mussten mindestens drei Kollegen ausgewählt werden. Nach dem Auswahlprozess wurde automatisch an die selektierten Feedbackgeber eine E-Mail verschickt, die einen Link zur oben erwähnten Online-Umfrage enthielt. Während des Befragungszeitraums wurde eine automatisiert Erinnerung an alle Feedbackgeber verschickt, die ihr Feedback noch nicht abgegeben hatten.

Eine Beispiel der Fragen aus der Umfrage findet sich auf der nächsten Seite.

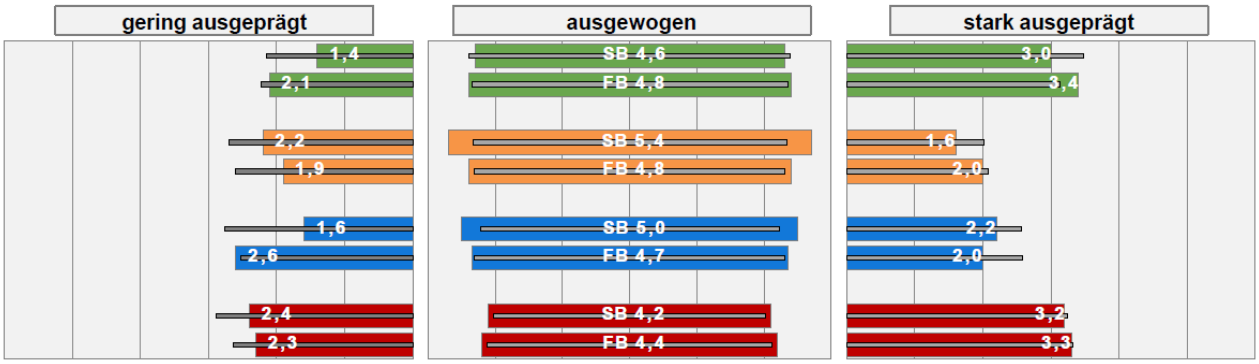
Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf zu?

	Trifft überhaupt nicht zu (≤ 10%)	Trifft kaum zu (~ 20%)	Trifft weniger zu (~ 40%)	Trifft eher zu (~ 60%)	Trifft zu (~ 80%)	Trifft absolut zu (≥ 90%)
Geht Konflikten auch mal aus dem Weg					✔	
Könnte manchmal entschlossener vorgehen				✔		
Die Teamatmosphäre hat immer Vorrang			✔			
Kann viel bewirken und verändern, macht den Unterschied				✔		
Ist zu einseitig auf Zahlen, Daten und Fakten fokussiert und vergisst dabei fast den Menschen hinter den Zahlen				✔		
Ist hoch intuitiv in ihrem/ seinem Vorgehen			✔			

zurück ohne speichern speichern und weiter

Nach dem Befragungszeitraum wurden alle Feedbackdaten von der Umfrage an Rog360 übergeben und verarbeitet. Mit dem Kunden wurde im Vorfeld die Struktur und der Inhalt der Ergebnisberichte definiert und ein entsprechendes Template erstellt. In Rog360 wurden nun die Feedbacks des jeweiligen Feedbacknehmers automatisiert in das Template eingefügt und ein persönlicher Ergebnisbericht zum Download bereitgestellt.

Im Ergebnisbericht wurden die Selbsteinschätzung und das Feedback der Kollegen gegenübergestellt.



Durch die Gap-Analyse erhielt der Berichtsempfänger Einblick in verborgene Stärken und Schwächen. Außerdem wurden auf Basis der quantitativen Daten Handlungsempfehlungen abgeleitet und Trainingsmaßnahmen vorgeschlagen. Das eigene Feedback konnte auch mit einem internen Benchmark verglichen und eingeordnet werden. Die Feedbacknehmer erhielten darüber hinaus Leitfäden und Anleitungen, wie sie die Ergebnisse im Kollegenkreis aufarbeiten und diskutieren könnten.

4. Die Erkenntnisse

Trotz Freiwilligkeit hohes Interesse an Feedback

Obwohl die Teilnahme als Feedbacknehmer jedem Mitarbeiter freigestellt war, gab es ein reges Interesse daran, Feedback zu seiner Person zu erhalten. Rund die Hälfte der Belegschaft hatte sich nach der 2. Welle an der Initiative beteiligt. Ebenso waren auch die Feedbackgeber bemüht, möglichst viele Feedbacks abzugeben. So konnte insgesamt eine Rücklaufquote von ca. 80% erreicht werden. Das hohe Interesse zeigt, dass standardisierte Feedbackprozesse nicht nur in der Führungskräfteentwicklung relevant sind, sondern auch bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung liefern können.

Interpretationshilfen und Handlungsempfehlungen

Bei der Durchführung des ersten Testlaufs wurde deutlich, dass die Empfänger mit der Fülle an Daten teilweise überfordert waren. Man entschloss sich deshalb, die Menge an dargestellten quantitativen Daten drastisch zu reduzieren und stattdessen auf eine vorbereitete qualitative Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zu setzen. Dabei wurden auf Basis des persönlichen Ergebnisses Textbausteine verwendet, die den Leser gut bei der Interpretation des Feedbacks unterstützten.

Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Market Research“ sowie „Employee Research“ aufgebaut.

Das Employee Research-Expertenteam von Rogator bietet „Combined Competence“ für Ihre Befragungsprojekte und greift dabei auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks jeglicher Form zurück. Darüber hinaus steht unseren Kunden ein breites Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen zur Verfügung. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus 20 Jahren Mitarbeiterforschung.

Getreu der Philosophie „More than you ask for“ denkt Rogator immer einen Schritt weiter. Durch maximale Kundenorientierung in Kombination mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen steht das Unternehmen für erfolgreiche Online-Forschung.

Rogator AG
Emmericher Straße 17
D-90411 Nürnberg

TEL: + 49 911 8100 550
E-Mail: team-er@rogator.de

ISO 9001
Zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem
www.tuvsud.com/ms-zert

© Rogator AG