



Das Management der Holsten Gruppe entschied sich zu einem 360 Grad Feedback. Die Teilnehmer aus den Brauereien der Gruppe standen dem Vorhaben positiv gegenüber und hegten hohe Erwartungen an die Umsetzung der Ergebnisse.

360 Grad Feedback

Im vierten Quartal 2003 entschied der Vorstand der Holsten Gruppe, für die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene das 360 Grad Feedback als einen ersten Schritt zur Umsetzung der neuen HR-Strategie durchzuführen. Neben den Führungskräften der Holsten-Brauerei in Hamburg wurden in das Projekt Führungskräfte der Brauereien König, Feldschlösschen, Licher, Lübzer und Landskron einbezogen. Die Vorstände der Unternehmensgruppe nahmen an dem 360 Grad Feedback ebenfalls als Feedbacknehmer teil. Die Projektleitung für das 360 Grad Feedback lag in den Händen der Personalleitung. Die Durchführung des Projektes übernahm die Kirch Personalberatung.

Das 360 Grad Feedback war Neuland für die Holsten Gruppe. Daher war vorrangiges Ziel bei der Gesamtkonzeption, die betreffenden Führungskräfte sensibel über Ziele und Inhalte zu informieren und sie – soweit sinnvoll und möglich – an der Gestaltung des Projektes zu beteiligen. Daher entschied das Management, zunächst mit einer Pilotgruppe von fünf Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu beginnen und nach einer anschließenden Evaluation die Hauptgruppe der



*Dr. Thomas Dombrowski,
Personalleiter
Holsten-Gruppe,
Hamburg
Kontakt:
t.dombrowski
@holsten.de*



*Marc Emde,
Geschäftsführer
der Kirch Personalberatung,
Köln
Kontakt:
marc.emde
@kirchconsult.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Feedbackgeber
- Feedbacknehmer
- Kompetenzmodell

Führungskräfte in das Projekt einzubeziehen.

Wichtige Prämissen für Konzeption und Durchführung des Holsten 360 Grad Feedbacks waren:

- Transparenz des Verfahrens für die Beteiligten,
- Vertraulichkeit des Ergebnisses für Feedbacknehmer,
- Anonymität der Feedbackgeber hinsichtlich ihrer Bewertungen,
- Hintergrund ist nicht, „Schlechtleister“ von „Gutleistern“ zu unterscheiden,
- Keine Methode, die Führungskräfte zu beurteilen,
- Kein Instrument, auf dessen Ergebnis hin Personalentscheidungen getroffen werden.

Um die Prämissen „Vertraulichkeit des Ergebnisses“ und „Anonymität der Einschätzungen der Feedbackgeber“ sicherzustellen, entschied sich die Projektleitung, die Auswertung der Fragebögen nicht im Unternehmen, sondern in den Büros der betreuenden Personalberatung durchführen zu lassen. Der Ergebnisbericht wird in einem persönlichen Gespräch mit dem Personalberater an den jeweiligen Feedbacknehmer ausgehändigt. Ein konsolidierter Ergebnisbericht – die Ergebnisse aller Rückmeldungen ohne Bezug zu den jeweiligen Feedbacknehmern zusammengefasst – wurde zusätzlich erstellt, um auf Grundlage dieses Ergebnisses begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und den Führungskräften der Unternehmensgruppe anzubieten.

Die Feedbackgeber-Perspektive übernahmen Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden. Jeweils fünfzig Prozent der Feedbackgeber aus den jeweiligen Gruppen konnten sich die Feedbacknehmer selber aussuchen. Weitere Personen ergänzte schließlich die Personalabteilung. Ziel war es, immer mindestens fünf Personen je Perspektive in einer Feedbackgebergruppe zu haben. Dieses Ziel konnte naturgemäß bei der Gruppe der Vorgesetzten nicht eingehalten werden. Waren keine externen Kunden vorhanden, wurde diese Perspektive alternativ mit internen Kunden

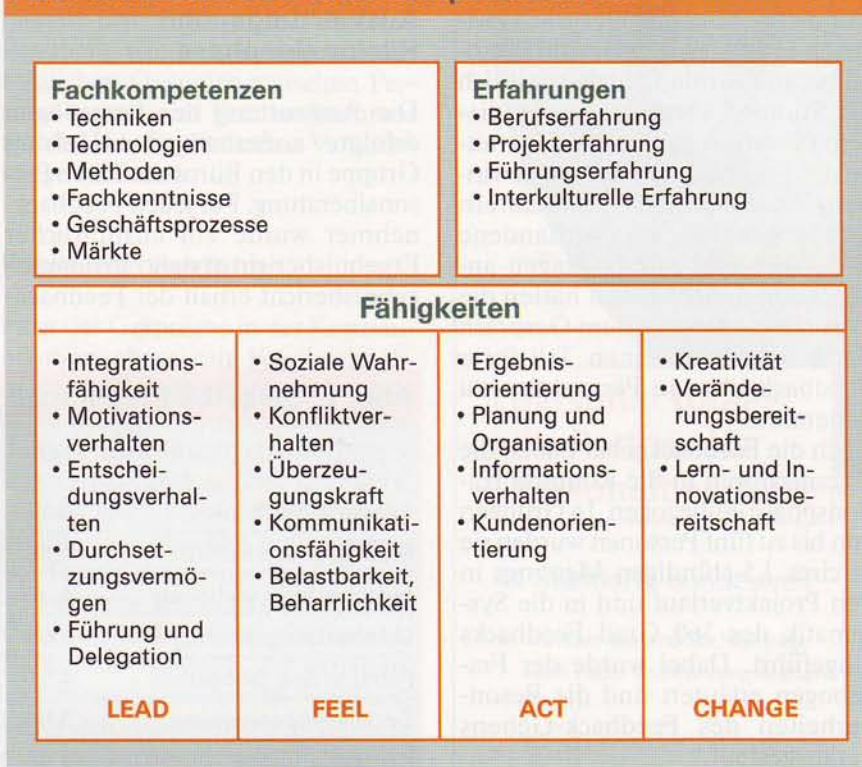
besetzt. Die Feedbacknehmer sind durchschnittlich von bis zu 17 Feedbackgebern beurteilt worden

Doppelte Erwartungen

Kernstück des 360 Grad Feedbacks ist ein Fragebogen, über den das Selbstbild des Feedbacknehmers und das Fremdbild des Feedbackgebers ermittelt und schließlich abgeglichen werden. Der Fragebogenentwicklung schalteten die Organisatoren einen Workshop

Auf der Grundlage von 17 Verhaltensdimensionen entwickelten die Personalierer schließlich den Fragebogen für Feedbacknehmer und Feedbackgeber. Die Bewertung im Fragebogen beschränkte sich nicht nur auf die Spiegelung des Ist-Zustandes, sondern umfasste auch eine Stellungnahme zur Erwartungshaltung: „Wie sollte Ihrer Erwartung nach dieses konkrete Kriterium von dem Feedbacknehmer erfüllt werden?“ Zusätzlich hatten die Feedbackgeber die Möglichkeit, zu den jeweiligen Verhaltensdimensionen

Abb. 1: Holsten 360 Grad Kompetenzmodell



vor, in dem die Teilnehmer Verhaltensdimensionen erarbeiteten, zu denen anschließend die jeweiligen Statements für den Fragebogen zu entwickeln waren.

Im Fokus der Diskussion lagen vor allem die zukünftigen Erwartungen an die Führungskräfte, die sich einerseits aus der Strategie der Holsten Gruppe, andererseits aus den besonderen Marktgegebenheiten des Brauereiumfeldes ergaben. Ergebnis des Workshops ist das Holsten 360 Grad Kompetenzmodell. (Abb. 1)

ergänzende Stellungnahmen abzugeben. In dieser Phase des Projektes wurde auch die Struktur des individuellen und unternehmensübergreifenden Ergebnisberichtes festgelegt.

Persönlicher Brief

Da das Management das Instrument des 360 Grad Feedbacks bisher in der Unternehmensgruppe noch nicht eingesetzt hatte, galt es in der dem Projekt vorgeschalteten

Kommunikationsphase, sowohl Feedbacknehmer als auch Feedbackgeber sensibel und umfassend in die Thematik einzuführen. Als Projektauftritt sandten Vorstand und Personalleiter einen persönlichen Brief an die Feedbacknehmer, mit dem über das Projekt informiert und zu einem persönlichen Informationsgespräch mit dem begleitenden Personalberater eingeladen wurde. Als Anlage legten die Organisatoren dem Brief eine 16-seitige Informationsbroschüre bei, die die Methodik des 360 Grad Feedbacks und die Hintergründe im Detail erläuterte.

Für das persönliche Gespräch zwischen Feedbacknehmer und Personalberater wurden durchschnittlich 2,5 Stunden veranschlagt. In diesem Gespräch galt es, das Vertrauen des Feedbacknehmers zu gewinnen, die Systematik zu erläutern und gegebenenfalls vorhandene Bedenken und offene Fragen anzusprechen. Schließlich hatten die Feedbacknehmer in dem Gespräch die Möglichkeit, einen Teil ihrer Feedbackgeber je Perspektive zu benennen.

Auch die Feedbackgeber haben die Organisatoren in die Kommunikationsphase einbezogen. In Gruppen von bis zu fünf Personen wurden sie in circa 1,5-stündigen Meetings in den Projektverlauf und in die Systematik des 360 Grad Feedbacks eingeführt. Dabei wurde der Fragebogen erläutert und die Besonderheiten des Feedback-Gebens herausgestellt.

Zwei Fragebögen

In der Pilotphase setzten die Organisatoren zunächst Fragebögen in Papierform ein. Für die anschließende Hauptgruppe diversifizierten sie das Angebot weiter: Neben der klassischen Methode des Fragebogens in Papierform sind den Feedbackgebern eine Version des Fragebogens als Word-Dokument mit Formularfeldern und eine Web-basierte Version angeboten worden. Die Bearbeitungszeit von maximal einer Woche wurde bewusst gering

gehalten, um dem Vergessen des Fragebogens vorzubeugen.

Die ausgefüllten Fragebögen wurden schließlich an die betreuende Personalberatung gesandt und dort ausgewertet. Die Feedbackgeber, die den Fragebogen in dem Word-Dokument ausgefüllt haben, erhielten gleichzeitig den Hinweis, dass mit dem Eingang der E-Mail die Verbindung zwischen Absenderadresse und Fragebogen sofort unwiderruflich entfernt wird und hiermit auch die Anonymität der Rückmeldung gewahrt bleibt.

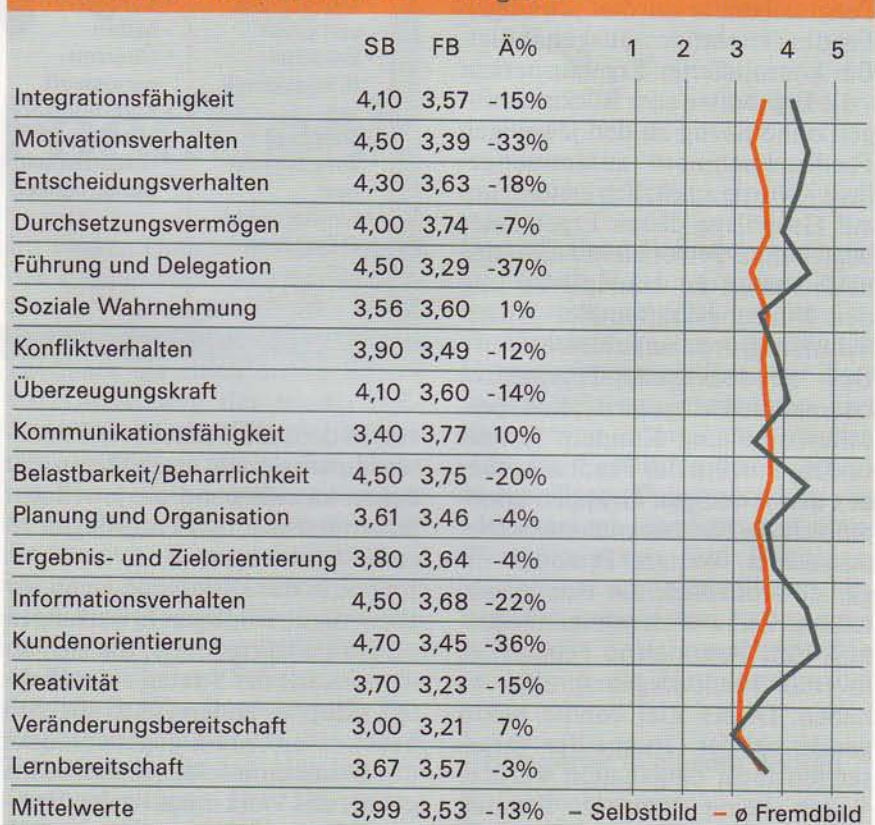
Auswertungs- und Rückmeldephase

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte außerhalb der Holsten Gruppe in den Büros der Kirch Personalberatung. Für jeden Feedbacknehmer wurde ein ausführlicher Ergebnisbericht erstellt. In dem Ergebnisbericht erhält der Feedback-

nehmer nach einer Einführung und einer Kurzdarstellung des Projektes eine auf hoher Ebene abstrahierte Übersicht über das Gesamtergebnis der Rückmeldungen seiner Feedbackgeber. Dabei wurde in den Auswertungen seinem Ergebnis unter anderem auch das anonymisierte Ergebnis der anderen Feedbacknehmer gegenübergestellt.

So erkennt zum Beispiel Herr Mustermann, dass er sich mit seinem Rückmeldeergebnis (4,1), das als Mittelwert über alle Dimensionen dargestellt wird, im Vergleich zu den anderen Feedbacknehmern des Unternehmens im Mittelfeld befindet – an sich also ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis. Schaut man sich zusätzlich das Ergebnis des Selbstbild/Fremdbild-Abgleichs an, so hat sich Herr Mustermann durchschnittlich um circa 22 Prozent besser beurteilt als es ihm in seinem Fremdbild gespiegelt wurde. Somit hat Herr Mustermann trotz einer durchschnittlich positi-

Abb. 2: Selbstbild/Fremdbild – Abgleich



Quelle: 2004 Kirch Personalberatung

ven Rückmeldung eine Selbstbild/Fremdbild-Diskrepanz.

In ähnlicher Darstellungsform finden sich in dem Ergebnisbericht weitere Auswertungen wie z. B. das Veränderungsportfolio, in dem das durchschnittliche Ergebnis aus den Rückmeldungen der Feedbackgeber in eine Beziehung zu dem durchschnittlichen Ergebnis der Dimensionen Kreativität und Lern- und Veränderungsbereitschaft gestellt worden ist. Mit dem Veränderungsportfolio erkennt der Feedbacknehmer, wie sein Veränderungspotenzial von seinen Feedbackgebern eingeschätzt wird.

In weiteren Kapiteln des Ergebnisberichtes werden den Feedbacknehmern die Rückmeldeergebnisse im Detail aufgeschlüsselt. Natürlich erhält der Feedbacknehmer auch eine Übersicht über die jeweiligen Antwortspektren zu den einzelnen Fragen. (Abb.2)

Neutrale Person

Mit der Erläuterung des Ergebnisberichtes durch den Personalberater bekommen die Führungskräfte die Möglichkeit, sich zu einzelnen Themen noch einmal mit einer neutralen Person auszutauschen. In dem Ergebnisbericht werden darüber hinaus ergänzend Literaturhinweise gegeben. Weiterhin wird ein Kollegen-Coaching für die Feedbacknehmer eingerichtet.

Die Rückmeldungen aus dem 360 Grad Feedback spiegeln sowohl Stärken als auch Schwächen wider. Die Führungskräfte, die in bestimmten Verhaltensdimensionen deutliche Stärken besitzen, werden durch den Personalberater mit den Feedbacknehmern zusammengebracht, die in diesem Bereich eher ein Optimierungsfeld haben. Beide werden vorab gefragt, ob sie zu einem solchen Kollegen-Coaching bereit sind: Die Führungskraft mit der besonderen Stärke begleitet die andere Führungskraft über einen bestimmten Zeitraum und unterstützt in der Optimierung der Verhaltensweisen seines Kollegen. Seitens der Kirch Personalberatung

werden für diese Coachings Unterlagen vorbereitet, die diesen Prozess verbindlicher gestalten.

Weiterhin wird der unternehmensübergreifende Ergebnisbericht als Inputgeber zur Führungskräfteentwicklung in der Holsten Gruppe herangezogen. Sind Themen von grundsätzlichem Interesse zu erkennen, so werden hierzu Entwicklungsprogramme aufgelegt und im Unternehmen angeboten. Die Feedbacknehmer haben dann die Möglichkeit, diese Programme zu nutzen. Nach einem gewissen Zeitraum stellt sich die Frage, ob die Folgemaßnahmen auch gegriffen haben. Daher wird das 360 Grad Feedback wiederholt und im vertraulichen Gespräch zwischen Personalberater und Feedbacknehmer werden die eingetretenen Veränderungen erörtert.

Positive Erwartung

Fazit der Gespräche in der Kommunikationsphase mit Feedbacknehmern und Feedbackgebern ist, dass die Mitarbeiter im Unternehmen diesem Instrument positiv gegenüberstehen und es eher bedauern, dass es nicht bereits früher implementiert wurde. Die Erwartungen der Gesprächspartner fokussierten sich in dem Wunsch, einerseits als Führungskraft einen Selbstbild/Fremdbild-Abgleich zu erhalten, andererseits seitens der Feedbackgeber ein Medium im Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen zu haben, um Vorgesetzten und Kollegen Rückmeldungen zu ihren sozialen Kompetenzen geben zu können.

Beide Aspekte sind deutlich mit dem Wunsch verbunden, dass mit der Einführung dieses Instrumentes auch tatsächlich Veränderungen in den Verhaltensweisen der teilnehmenden Personen einsetzen. Damit hat das Instrument einen hohen Verbindlichkeitsgrad für alle Beteiligten bekommen, der sich in den Folgemaßnahmen zur Begleitung der Feedbacknehmer, aber auch grundsätzlich in der Führungskräfteentwicklung niederschlug.

Gipfelstürmer gesucht?



personal total – Ihr Partner für Personalberatung

41 Standorte bundesweit

- Mehrere tausend Suchaufträge nach Fach- und Führungskräften jährlich
- Für alle Branchen und Funktionen
- Vorteile durch überregionales Kontakt- und Beziehungsnetz zur Personalgewinnung
- Schnell und effizient dank des durchgängigen Einsatzes internet-basierter Technologien

Erfolgsabhängige Bezahlung:

Mit personal total gehen Sie kein Risiko ein. Unser Honorar ist erfolgsabhängig.

personal total

••• Personalberatung •

www.personal-total.de/partner