

MANAGEMENT

360-Grad-Feedback in der Holsten-Gruppe

Dr. Thomas Dombrowski, Holsten-Brauerei, Hamburg, und Marc Emde, Kirch Personalberatung, Köln

Im 4. Quartal 2003 entschied sich der Vorstand der Holsten-Brauerei AG, Hamburg, für die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene der Unternehmensgruppe das „360-Grad-Feedback“ als einen ersten Schritt zur Umsetzung der neuen Human-Ressource-Strategie der Unternehmensgruppe durchzuführen. Neben den Führungskräften der Brauerei Holsten 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 Feedback-Nehmer teil.

Die Projektleitung für das 360-Grad-Feedback lag in den Händen von Dr. Thomas Dombrowski. Er ist verantwortlicher Personalleiter der Holsten-Gruppe. Mit der Durchführung des Projektes wurde der Personalberater Marc Emde, Geschäftsführer der Kirch Personalberatung, beauftragt.

Das 360-Grad-Feedback war Neuland für die Holsten-Gruppe. Deshalb war vorrangiges Ziel bei der Gesamtkonzeption des 360-Grad-Feedbacks, 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 sich das Unternehmen, zunächst mit einer Pilotgruppe von fünf Führungskräften aus der Unternehmensgruppe zu beginnen und nach einer anschließenden Evaluation die Hauptgruppe der Führungskräfte in das Projekt einzubeziehen. Die Teilnehmergruppe an der Pilotphase setzte sich aus fünf Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen.

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

- Transparenz des Verfahrens für



Abb. 1: Das Verwaltungsgebäude der Holsten-Brauerei in Hamburg

- die Beteiligten
- Vertraulichkeit des Ergebnisses für Feedback-Nehmer
- Anonymität der Feedback-Geber hinsichtlich ihrer Bewertungen
- kein Verfahren, um „Schlechteleister“ von „Gutleistern“ zu unterscheiden
- keine Methode, die Führungskräfte zu beurteilen
- kein Instrument, auf dessen Ergebnis hin Personalentscheidungen getroffen werden

back-Gebergruppe 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 Feedback-Nehmer sind durchschnittlich von bis zu 17 Feedback-Gebern beurteilt worden.

Konzeption

Kernstück des 360-Grad-Feedbacks ist ein Fragebogen, über den das Selbstbild des Feedback-Nehmers und das Fremdbild des Feedback-Gebers ermittelt und schließlich abgeglichen werden. Der Fragebogen-Entwicklung vorgeschaltet wurde ein Workshop, in dem die Verhaltensdimensionen erarbeitet wurden, 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. 2). Auf der Grundlage von 17 Verhaltensdimensionen wurde schließlich der Fragebogen für Feedback-Nehmer und Feedback-Geber entwickelt. Die Bewertung im Fragebogen beschränkte sich nicht nur auf die Spiegelung des IST-Zustandes, sondern umfasst auch eine Stellungnahme zur Erwartungshaltung: „Wie sollte Ihrer Erwartung nach dieses konkrete Kriterium von dem Feedback-Nehmer erfüllt werden?“ Zusätzlich hatten die Feedback-Geber die Möglichkeit, zu den jeweiligen Ver-

Um die Prämissen „Vertraulichkeit des Ergebnisses“ und „Anonymität der Einschätzungen der Feedback-Geber“ sicherzustellen, entschied sich Dr. Dombrowski, die Auswertung der Fragebögen nicht im Unternehmen, sondern in den Büros der betreuenden Personalberatung durchführen zu lassen. Der Ergebnisbericht wurde in einem persönlichen Gespräch mit dem Personalberater an den jeweiligen Feedback-Nehmer ausgehändigt. Ein konsolidierter Ergebnisbericht – die Ergebnisse aller Rückmeldungen ohne Bezug zu den jeweiligen Feedback-Nehmern zusammengefasst – wurde zusätzlich erstellt, um auf Grundlage dieses Ergebnisses begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und den Führungskräften der Unternehmensgruppe anzubieten. Für die Feedback-Geber-Perspektive wurden Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden ausgewählt. Jeweils 50 % der Feedback-Geber aus den jeweiligen Gruppen können sich die Feedback-Nehmer selbst aussuchen. Weitere Personen wurden schließlich von der Personalabteilung ergänzt. Ziel war es, immer mindestens fünf Personen je Perspektive in einer Feed-

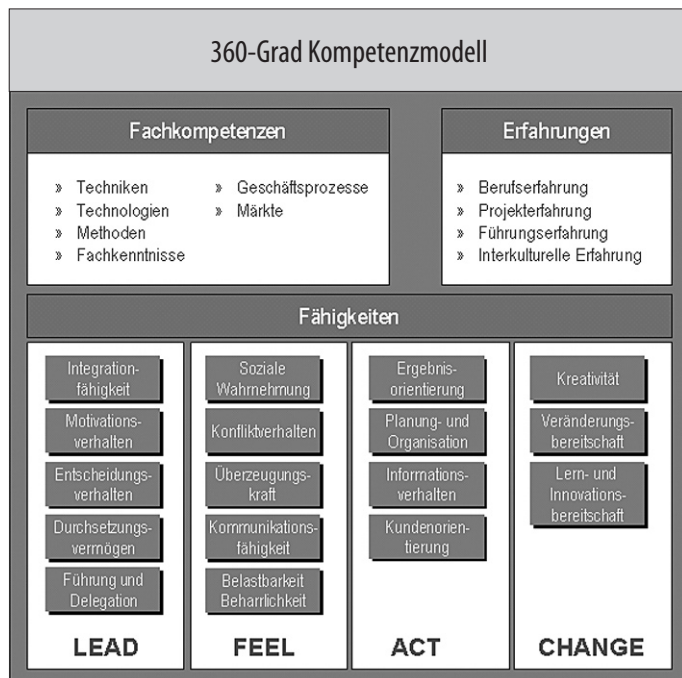


Abb. 2: Ergebnis des ersten Workshops – ein auf die speziellen Bedürfnisse der Holsten-Gruppe ausgerichtetes Kompetenzmodell. 17 Verhaltensdimensionen, die im anschließend erstellten Fragebogen abgefragt wurden

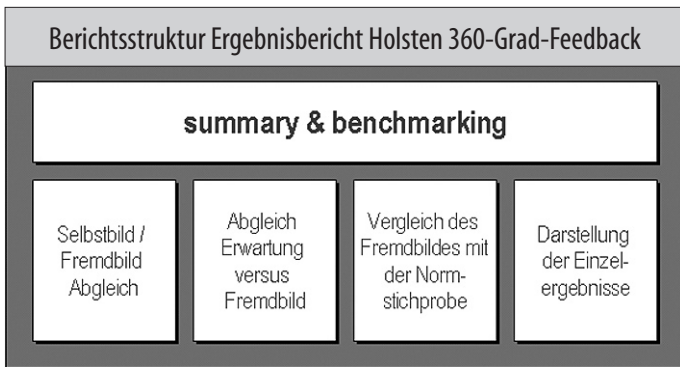


Abb. 3: Einzelne Schritte von der Auswertung der Fragebögen zum Abschlussbericht

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

Kommunikationsphase

Da das Instrument des 360-Grad-Feedbacks in der Unternehmensgruppe bisher noch nicht eingesetzt wurde, galt es in der dem Projekt vorgeschalteten Kommunikationsphase sowohl Feedback-Nehmer als auch Feedback-Geber sensibel und umfassend in die Thematik einzuführen. Als Projektaufstart hatten der Vorstand und der Personalleiter einen persönlichen Brief an die Feedbacknehmer gesendet, mit dem diese über das Projekt informiert und zu einem persönlichen Informationsgespräch mit dem begleitenden Personalberater eingeladen wurden. Als Anlage war dem Brief eine 16-seitige Informationsbroschüre beigelegt worden, die die Methodik des 360-Grad-Feedbacks und die Hintergründe im Detail erläuterte. Für das persönliche Gespräch zwischen Feedback-Nehmer und Personalberater waren durchschnittlich 2,5 Stunden zu veranschlagen. In diesem Gespräch galt es, das Vertrauen des Feedback-Nehmers zu gewinnen, die Systematik zu erläutern und gegebenenfalls vorhandene Bedenken und offene Fragen anzusprechen. Schließlich hatten die Feedback-Nehmer in dem Gespräch die Möglichkeit, einen Teil ihrer Feedback-Geber je Perspektive zu benennen. Auch die Feedback-Geber sind in die Kommunikationsphase einbezogen worden.

In Gruppen von bis zu fünf Personen wurden sie in ca. 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-Gebers herausgestellt.

Befragung

In der Pilotphase sind zunächst Fragebögen in Papierform eingesetzt worden. Für die anschließende Hauptgruppe wurde das Angebot weiter diversifiziert: Neben der klassischen Methode des Fragebogens in Papierform sind den Feedback-Gebern 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 gesendet und dort ausgewertet. Die Feedback-Geber, 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 Feedback-Nehmer wurde ein ausführlicher Ergebnisbericht erstellt. Die Struktur des Berichtes gibt die Grafik (Abb. 3) wieder. In dem Ergebnisbericht erhält der Feedback-Nehmer nach einer Einführung und einer Kurzzusammenfassung des Projektes eine auf hoher Ebene abstrahierte Übersicht über das Gesamtergebnis der Rückmeldungen seiner Feedback-Geber. Dabei wird in den Auswertungen seinem Ergebnis unter anderem auch das anonymisierte Ergebnis

der anderen Feedback-Nehmer gegenübergestellt. Das abgebildete Ergebnisportfolio (Abb. 4) stellt die Rückmeldeergebnisse (y-Achse) und die Abweichungen aus dem Selbstbild/Fremdbild-Abgleich (x-Achse) dar. So erkennt zum Beispiel Herr Mustermann („Meier“), dass er mit seinem Rückmeldeergebnis (4,1), das hier als Mittelwert über alle Dimensionen dargestellt wird, im Vergleich zu den anderen Feedback-Nehmern des Unternehmens sich 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 ca. 22 % besser beurteilt, als es ihm in seinem Fremdbild gespiegelt wurde. Somit hat Herr Mustermann trotz einer durchschnittlich positiven Rückmeldung eine Selbstbild/Fremdbild-Diskrepanz. Die in diesem Portfolio abgebildeten Werte sind Musterangaben. Sie haben keine Verbindung zu dem tatsächlichen Ergebnis des Projektes in der Holsten-Gruppe. In ähnlicher Darstellungsform finden sich in dem Ergebnisbericht weitere Auswertungen, wie zum Beispiel das Veränderungsportfolio, in dem das durchschnittliche Ergebnis aus den Rückmeldungen der Feedback-

360-Grad-Feedback

(BF) Das 360-Grad-Feedback ist aus der Unternehmensberatung nicht mehr wegzudenken. Es ist ein Instrument zur Einschätzung und Entwicklung der Management- und Mitarbeiterleistung. Alle Informationen aus dem ganzen Kreis (360 Grad) der Vorgesetzten, Team-Kollegen, Mitarbeiter und Kunden werden verwertet. Zentrale Technik ist die unmittelbare, konkret verhaltensbezogene Rückmeldung (Feedback). Neben der möglichen Leistungssteigerung schätzen Befürworter dieser Methode den Schritt hin zu flacheren Hierarchien, flexibleren und moderneren Unternehmensstrukturen. Gegner kritisieren die starke Kontrollfunktion und weisen darauf hin, dass vom Kontext getrennte Zahlenwerte eine nicht gegebene Objektivität implizieren.

Geber in eine Beziehung zu dem durchschnittlichen Ergebnis der Dimensionen Kreativität, Lern- und Veränderungsbereitschaft gestellt worden ist. Mit dem Veränderungsportfolio erkennt der Feedback-Nehmer, wie sein Veränderungspotenzial von seinen Feedback-Gebern eingeschätzt wird. In weiteren Kapiteln des Ergebnisberichtes werden den Feedback-Nehmern die Rückmeldeergebnisse im Detail aufgeschlüsselt. Die folgende Grafik (Abb. 5) beschreibt zum Beispiel den Selbstbild/Fremdbild-Abgleich aus der Perspektive der

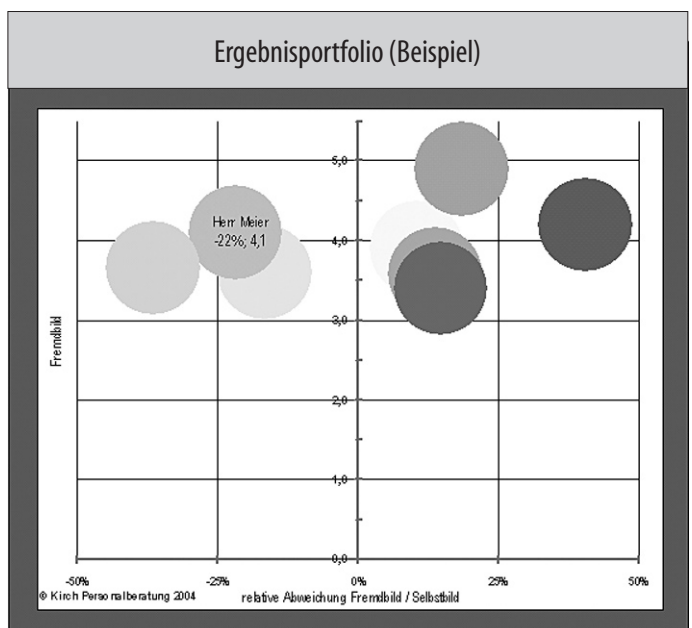


Abb. 4: Muster-Ergebnis (ohne Bezug zur Holsten-Gruppe). y-Achse: Rückmeldeergebnisse, x-Achse: Abweichung aus dem Selbstbild/Fremdbild-Abgleich. „Herr Meier“ beurteilt sich ca. 22 % besser als seine Kollegen bzw. Kunden ihn sehen

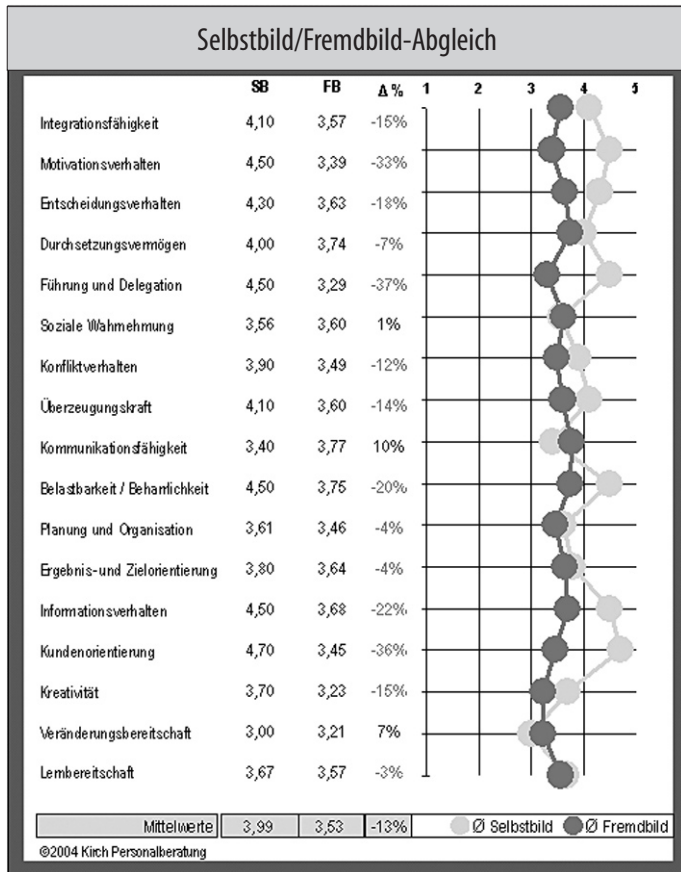


Abb. 5: Selbstbild/Fremdbild-Abgleich aus der Perspektive der Kollegen, detailliert aufgeschlüsselt nach unterschiedlichen Verhaltensdimensionen

Kollegen. Auf Grundlage dieser Darstellung konnten mit den Feedback-Nehmern in den Rückmeldegesprächen konkrete Veränderungsfelder angesprochen und Optimierungsansätze erarbeitet werden. Natürlich erhält der Feedback-Nehmer auch eine Übersicht über die jeweiligen Antwortspektren zu den einzelnen Fragen. Die folgende Grafik (Abb. 6) beschreibt beispielhaft die Darstellungsweise in dem Ergebnisbericht zu einem expliziten Kriterium. Diese Grafik stellt alle wichtigen Ergebnisse aus den Rückmeldungen zu einem Kriterium auf einen Blick dar. In den Spalten (4) und (5) erkennt der Feedback-Nehmer die konsolidierte Bewertung durch seine Feedback-Geber. Die linke Balkengruppe (dunkelgrau)

repräsentiert den Sollwert. Die rechte Balkengruppe spiegelt die IST-Bewertung wider. In den Spalten (6) und (7) sind zwei Ampeln dargestellt. Die erste Ampel hat den Fokus auf den Selbstbild/Fremdbild-Abgleich (S/F), die zweite Ampel repräsentiert den Vergleich von Vorgabe (V) – also dem SOLL-Wert – und der IST-Bewertung (I). Liegen keine Abweichungen vor, so steht die Ampel auf grün (hier dunkelgrau: Spalte 6, Kästchen 1–3 und 4, Spalte 7, Kästchen 5). Ist eine Abweichung um einen Punkt vorhanden, zeigt die Ampel gelb (hier hellgrau: Spalte 6, Kästchen 4, Spalte 7, Kästchen 2–3 und 6). Bei Abweichungen um mehr als zwei Punkte zeigt die Ampel rot (hier mittelgrau: Spalte 7, Kästchen 1 und 4). Die Systematik soll nun anhand des gelben

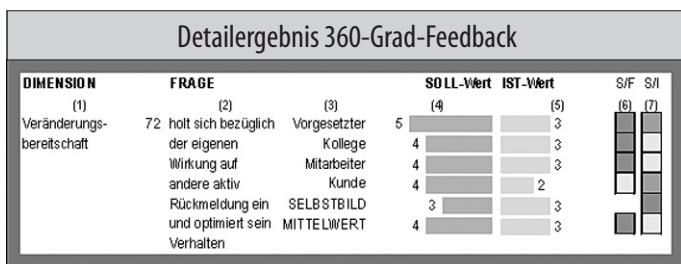


Abb. 6: Darstellung der unterschiedlichen Einschätzung zu einer konkreten Verhaltensdimension durch den Betroffenen selbst und andere

„Lichtes“ der Ampel in der Spalte (6) dargestellt werden. Das gelbe Kästchen liegt auf der Höhe des Balkens des Mitarbeiterfeedbacks zu dieser Frage. Die Mitarbeiter geben dem Feedback-Nehmer die Note 4. Wird diese Bewertung mit dem Selbstbild (Bewertung 3) des Feedback-Nehmers verglichen, ist eine Abweichung um einen Punkt zu erkennen – die Ampel wird mit gelber Farbe dargestellt. Erscheint die gelbe Farbe, so ist dies gleichbedeutend mit der Aufforderung für den Feedback-Nehmer, diesen Punkt im Auge zu behalten, zu optimieren und gegebenenfalls bei Unsicherheiten das Gespräch mit den Feedback-Gebern zu diesem Thema zu suchen. Wird die Abweichung jedoch mit einer roten Farbe dargestellt, so ist hier Handlungsbedarf und gegebenenfalls Unterstützung durch einen Coach oder es sind Personalentwicklungsmaßnahmen in der Umsetzung angeraten.

Folgemaßnahmen

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 Feedback-Nehmer eingerichtet. Die Rückmeldungen aus dem 360-Grad-Feedback spiegeln Stärken, aber auch Schwächen wider. Die Führungskräfte, die in bestimmten Verhaltensdimensionen deutliche Stärken besitzen, werden durch den Personalberater mit den Feedback-Nehmern 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 seinen Kollegen dabei, dessen Verhaltensweisen zu optimieren. Seitens der Kirch Personalberatung werden für diese Coachings Unterlagen vorbereitet, die diesen Prozess verbindlicher gestalten. Weiterhin wird der unternehmensübergreifende Ergebnisbericht als Inputgeber zur Führungskräfte-Entwicklung in der Holsten-Gruppe herangezogen. Sind Themen von grundsätzlichem Interesse zu erkennen, so werden

hierzu Entwicklungsprogramme aufgelegt und im Unternehmen angeboten. Die Feedback-Nehmer haben dann die Möglichkeit, diese Programme zu nutzen. Nach einer gewissen Zeit stellt sich die Frage, ob die Folgemaßnahmen gegriffen haben. Daher wird das 360-Grad-Feedback wiederholt und im vertraulichen Gespräch zwischen Personalberater und Feedback-Nehmer werden dann die eingetretenen Veränderungen erörtert.

Resümee

Aus den Gesprächen in der Kommunikationsphase mit Feedback-Nehmern und Feedback-Gebern ist mehrheitlich kommuniziert worden, dass die Mitarbeiter im Unternehmen diesem Instrument positiv gegenüberstehen. Die Erwartungen der Gesprächspartner fokussierten sich in dem Wunsch, einerseits als Führungskraft einen Selbstbild/Fremdbild-Abgleich zu erhalten, andererseits seitens der Feedback-Geber ein Medium im Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen zu haben, um Vorgesetzten und Kollegen Rückmeldungen zu ihren sozialen Kompetenzen geben zu können. Beide Aspekte wurden 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 Feedback-Nehmer aber auch grundsätzlich in der Führungskräfteentwicklung niederschlug.



Dr. Thomas Dombrowski ist Personalleiter der Holsten-Gruppe. Seit Mitte Januar 2004 ist er stellvertretender Leiter des Fachausschusses Personalmanagement des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses (BWA) der VLB.



Marc Emde ist Personalberater und Geschäftsführer der Kirch Personalberatung in Köln.

VLB Berlin

BWA-Fachausschuss Personalmanagement in Berlin gegründet



Der BWA-Fachausschuss Personalmanagement traf sich zu seiner ersten Klausurtagung im Januar an der VLB

Fotos: Nils Stobbe

(BF) Am 16. und 17. Januar 2004 gründeten Vertreter von Mitgliedsunternehmen der Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin (VLB) den Fachausschuss für Personalmanagement. Der konstituierenden Klausurtagung waren zahlreiche Planungsgespräche sowie ein „Kick-off“-Treffen im September 2003 vorangegangen. Der Ausschuss ist dem Betriebswirtschaftlichen Ausschuss (BWA) der VLB angegliedert. Gründungsmitglieder waren die Personalverantwortlichen von sieben großen deutschen Brauereien.

Auf der Tagung diskutierten die Teilnehmer offen und engagiert aktuelle Themen des Personalmanagements. Bei der ersten Veranstaltung dieser Art standen speziell die Themen Arbeitszeitregelungen und die Stellung der Personalabteilung

im Unternehmen im Fokus der Diskussion. Mit Impulsvorträgen aus den Häusern Bitburger, Holsten, Veltins und Warsteiner wurden die Themenbereiche komplettiert. Die Wahl von RA Volker Arens, Brauerei Veltins, zum Vorsitzenden und Dr. Thomas Dombrowski, Holsten AG, zum stellvertretenden Vorsitzenden, legte den Grundstein für die weitere Zusammenarbeit in diesem Fachausschuss. Die nächste Sitzung wird im Rahmen der Oktobertagung am 4. Oktober 2004 in Berlin stattfinden. Dieses Gremium ist offen für Anregungen und Engagements aus allen Mitgliedsbrauereien der VLB.

Information und Kontakt:
Eberhard Weinmann und
Nils Stobbe (beide VLB):

Tel: 0 30/4 50 80-239

E-Mail: stobbe@vlb-berlin.org



Thomas Dombrowski von der Holsten-Brauerei AG präsentiert seinen Fachvortrag auf der Gründungssitzung des BWA-Fachausschusses Personalmanagement in Berlin

7. VLB- Logistikfachkongress

30. März bis 1. April 2004

Weser-Ems-Halle, Oldenburg

in Zusammenarbeit mit dem
Fachausschuss für Logistik,
Materialwirtschaft, Einkauf
des BWA der VLB Berlin



Forschung, Lehre, Beratung,
Information und Dienstleistung
seit 1883

Mittwoch, 31. März 2004

○ Chargenverfolgung und Management

Changemanagement/Kennzahlensysteme für Distribution und Lager/
Arbeitsstätten- und Arbeitszeitverordnung/Palettenetikettierung/
Chargenverfolgung bei der Saftkellerei Jacoby/Palettenverfolgung
mit Toplabel-Etiketten

○ Lagertechnik

Automatische Lagerverwaltung mit Hilfe eines Staplerleitsystems
bei der Warsteiner Brauerei/Automatische Stellplatzverwaltung
bei der König Ludwig Schloßbrauerei/Hochregallagersysteme

Donnerstag, 1. April 2004

○ Leergutsortierung/Prozessoptimierung

Problemkreis der Kasten- und Flaschensortierung – Status quo/
Optimierungen der Leergutrückführung bei den Adelholzer Alpenquellen/
Distributionskosten bei Mehrweggetränken/Lieferschein- und Leergut-
abwicklung/Miet- und Leihgutmanagement bei Beck & Co

○ Transportlogistik

Lkw-Maut – Aktuelle Aspekte/Schiene statt Straße?/Möglichkeiten von
Privatbahnen/Verantwortung bei der Verladung – rechtliche Aspekte/
Dienstleistungen bei Nutzfahrzeugen

Logistik in der Praxis:

- Brauerei Beck & Co
- Friesisches Brauhaus zu Jever
- Hochregallager der BLG Logistic Group für Tchibo
- Eurogate Containerterminal Bremerhaven
- Logistik bei Getränke Nordmann
- Fahrzeugwerk Krone

mit Unterstützung von



– mit begleitender Fachaustellung –

Anmeldung und Information:

VLB Berlin, Seestraße 13, 13353 Berlin
Tel.: (030) 4 50 80-239/-267, Fax: (030) 4 50 80-210

E-Mail: fim@vlb-berlin.org

Internet: www.vlb-berlin.org/tagung/logistik2004/