

Projekt ELFIS – Entwicklung und Implementierung eines unternehmensweit eingesetzten 360° Feedbacksystems



BASF
We create chemistry

2006 plante die BASF SE die inhaltliche, ebenenübergreifende und funktionale Erweiterung ihres onlinebasierten 360° Feedbacksystems. Aufbauend auf meta | 360, dem Online-Tool von meta | five zur effizienten Abwicklung von Feedbackprojekten, wurde in enger Zusammenarbeit das Electronic Leadership Feedback Information System, kurz ELFIS, entwickelt und implementiert.

Unter Berücksichtigung der BASF-Spezifika im Prozess- und Projektdesign entstand eine unternehmensweit eingesetzte Online-Plattform. Eine Vielzahl arbeitserleichterender und effizienzsteigernder Sonderfunktionen

sowie die hohe Anwenderfreundlichkeit führen zu großer Akzeptanz des Systems im gesamten Unternehmen. Neben den zentralen Zielsetzungen des Projekts werden im Folgenden die wichtigsten Eigenschaften von

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Mit rund 105.000 Mitarbeitern sowie Kunden und Geschäftspartnern in nahezu allen Ländern ist BASF das führende Chemieunternehmen der Welt. Als eines der größten im DAX gelisteten Unternehmen – mit über 300 Gruppengesellschaften – produziert BASF an rund 380 Standorten weltweit. Die sechs Hauptgeschäftsfelder sind Chemicals, Plastics, Performance Products, Functional Solutions, Agricultural Solutions sowie Oil & Gas.

Das Ziel

Die Intention des Projektes war die reibungslose Implementierung eines unternehmensweit eingesetzten webbasierten 360° Feedbackprozesses, unter Berücksichtigung und Abbildung von BASF-spezifischen Besonderheiten der Unternehmensstruktur durch viele Sonderfunktionen. Prozesse wurden auf einer gemeinsamen Online-Plattform integriert, die zusätzlich die Abbildung der damit verbundenen Administrationsabläufe und des internen Projekt-Controllings ermöglicht.

Der Weg

Gemeinsam erfolgte die Konzeption neuer und die Integration bestehender Feedbackprozesse auf einer übergreifenden Online-Plattform. ELFIS wurde auf Basis von meta | 360 in einem von enger Rücksprache geprägten iterativen Prozess implementiert.

Der Nutzen

Jeder Nutzer erhält einen für seine Aufgaben spezifischen Zugriff auf die für ihn relevanten Bereiche und Funktionalitäten des Systems. Das bedarfsspezifische, individuelle Anstoßen von Feedbackprozessen sowie die Bewältigung sonstiger administrativer Aufgaben ist sowohl aus der Unternehmenszentrale als auch aus einzelnen Gruppengesellschaften heraus möglich. Der dadurch optimierte interne Workflow führt zusammen mit der leichten Bedienbarkeit des transparenten Feedback-Prozesses zu hoher Akzeptanz im Gesamtunternehmen. Gleichzeitig ermöglicht die flexible, offene Systemarchitektur von meta | 360 die kontinuierliche Erweiterung von ELFIS.

ELFIS beispielhaft anhand verschiedener Anwendergruppen vorgestellt.

Die Ausgangslage

Bei der BASF SE hat eine vorausschauende wie nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung einen hohen Stellenwert. So führt BASF seit vielen Jahren im Rahmen der unternehmensweiten Personalentwicklung webbasierte Führungsfeedbacks auf allen Managementebenen durch. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Instrument wurde im Jahr 2006 dessen regionsübergreifende und technische Erweiterung beschlossen. So entstand ELFIS, ein unternehmensweit einsetzbares „Electronic Leadership Feedback Information System“.

In meta | 360, dem flexiblen online-basierten Feedbacksystems von meta | five, fand man eine leistungsstarke und zugleich stark anpassungsfähige Grundlage, auf deren Basis man die spezifischen Anforderungen der BASF perfekt abbilden konnte.

Zentrale Zielsetzungen

Anknüpfend am bestehenden 360° Feedback sollten Standards für die einheitliche Durchführung geschaffen werden. Eine Herausforderung dabei war, alle Besonderheiten des Unternehmens – von der Zentrale bis hin zu den über 300 international tätigen Gruppengesellschaften – zu berücksichtigen. Aus den dafür erforderlichen system- und prozessbezogenen Anforderungen ließen sich folgende zentrale Zielsetzungen ableiten:

- | Reibungsfreie Ablösung des bisherigen Feedback-Systems und Überführung der Altdaten in das neue System
- | Einführung eines neuen Fragebogens für Führungskräfte des unteren und mittleren Managements
- | Prozessergänzung um eine einheitliche, aber individuell optionale Reviewbefragung 8 Monate nach der Durchführung des 360° Feedbacks
- | Sicherstellung der aktuellen und zukünftigen internationalen Einsetzbarkeit aller Verfahren durch fortlaufende Ausdehnung der Verfügbarkeit in verschiedenen Sprachen
- | Optimierung der Usability des Front-Ends für alle Nutzergruppen und Sicherstellung der weltweiten

Verfügbarkeit

- | Einhaltung sehr hoher Datensicherheits- und Anonymitätsstandards
- | Entwicklung und Implementierung eines umfangreichen Rollen-Rechte-Konzeptes zur Zugriffssteuerung

Infobox



meta | 360[®]

- | örtlich und zeitlich uneingeschränkte Verfügbarkeit
- | vollständige Online-Administration
 - Gestaltung der Fragebögen
 - Information und Einladung der Teilnehmer
 - automatisierte Rücklaufkontrolle
 - systematisches Erinnerungsmanagement
- | geringe Systemvoraussetzungen erforderlich:
 - Internetzugang mit einem üblichen aktuellen Browser
 - Email-Zugang
- | hohe Sicherheits- und Anonymitätsstandards:
 - SSL-verschlüsselte Datenübertragung (128 BIT)
 - individuelle, verschlüsselt gespeicherte Zugangsdaten
 - Datensicherheit durch tägliche Backups
- | einfache und selbsterklärende Handhabung
- | optionale Integration von Paper-Pencil-Prozessen
- | individuelle Gestaltung, u. a.:
 - freie Wahl der Fragetypen und Skalierungen
 - spezifische Definition von Kompetenzen und zugehörigen Items
 - Anpassung an die Unternehmensfarbwelt
 - freie Formulierung der Email-Texte
 - verfügbar in vielen verschiedenen Sprachen
- | Befragungsstart für jeden einzelnen Feedbacknehmer flexibel definierbar
- | unmittelbare Verfügbarkeit von Ergebnisberichten am Befragungsende

Customising meta | 360:

Die ELFIS - Plattform

In enger Zusammenarbeit zwischen BASF und meta | five wurden diese globalen Zielsetzungen spezifiziert und zu IT-technisch realisierbaren Lösungen konkretisiert. Die Anpassung alter und Konzeption neuer Prozesse geschah gemeinsam und iterativ: Neue Systemdialoge und Abläufe wurden angeglichen und im Rahmen einer Pilotbefragung optimiert. Eine weitere Aufgabe im Rahmen des Customisings war die Darstellung aller Dialoge im Sinne der Corporate Identity (siehe Abb. 1). Die im Folgenden vorgestellten projektspezifischen Neuerungen und Sonderfunktionen verschiedener Nutzerzugänge sollen als Beispiel für die Umsetzung zentraler Zielsetzungen dargestellt werden:

Abb. 1 | ELFIS – Startseite eines Administratorzugangs

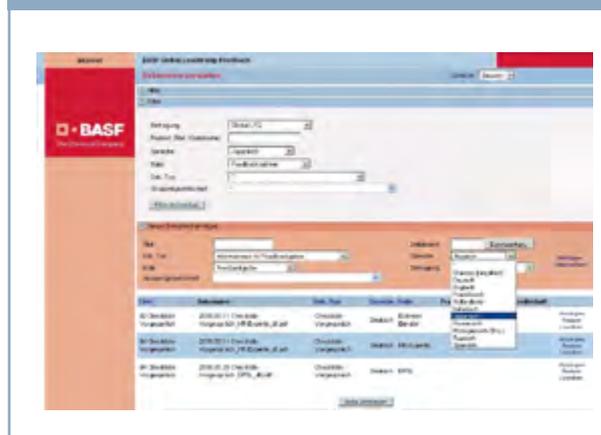


Administratoren

Eine grundlegende Anforderung der BASF ist, dass alle Prozesse inhouse administrierbar sind. Um der komplexen Unternehmensstruktur gerecht zu werden, sind die Zugriffsrechte einzelner Administratoren über ein umfangreich definiertes Rollen-Rechte-Konzept individuell und detailliert u.a. nach Gesellschaft, Geschäftsbereich, Region und Land differenzierbar. So kann beispielsweise ein Projektsachbearbeiter nur solche Feedbackprozesse steuern und einsehen, die seiner administrativen Kompetenz und seinem spezifischen Aufgabenbereich entsprechen. Generell bleibt die Benutzerverwaltung dabei in hohem Maße anwenderfreundlich: IT-spezifisches Fach- oder Hintergrundwissen ist an keiner Stelle erforderlich. Die standardmäßig enthaltenen Verwaltungsaufgaben von meta | 360 wurden im ELFIS-System um Funktionen zur Erleichterung des internen Workflows

erweitert. An dieser Stelle sei beispielhaft die Möglichkeit zur Speicherung, Verwaltung und Verbreitung von Informationsdokumenten genannt (siehe Abb. 2). Auch lassen sich Checklisten hinterlegen, mit deren Hilfe

Abb. 2 | Informationsdokumente verwalten in ELFIS



die Aufgaben eines Administrators im Feedbackprozess innerhalb und außerhalb des Tools systematisch abgebildet werden können. Zur Kontrolle der Nutzung von ELFIS können Systemstatistiken aus dem Tool exportiert werden: Im Excel-Format lassen sich verschiedene deskriptive Werte (z.B. Anzahl insgesamt teilnehmender Feedbackgeber, durchschnittliche Rücklaufquoten innerhalb bestimmter Regionen, Gesellschaften oder Führungsebenen) tagesaktuell abrufen. Zusätzlich können aus dem System Gesamtauswertungen über verschiedene Kriterien (z.B. Zeitraum, Geschäftsbereich, Region oder Führungslevel) generiert werden.

Feedbacknehmer

Nachdem ein Administrator einen neuen Feedbackprozess angelegt hat, erhält der Feedbacknehmer zum festgesetzten Startzeitpunkt automatisch eine Einladungs-E-Mail mit Login-Daten zu seiner persönlichen Homepage in ELFIS. Hier hat er u.a. die Möglichkeit, eine von 12 verschiedenen Sprachen (darunter auch Koreanisch, Japanisch oder brasilianisches Portugiesisch) zur Beantwortung des Fragebogens auszuwählen. Ebenso finden Feedbackgeber wie Feedbacknehmer dort für sie relevantes Informationsmaterial zum Download. Dadurch wird sowohl der reibungslose Prozessablauf unterstützt als auch die Verfahrenstransparenz für

Teilnehmer erhöht. Bei der Benennung von Feedbackgebern können je nach Grad des Feedbacks bis zu 13 verschiedene Feedbackgeber-Gruppen einbezogen werden. Falls die Paper-Pencil-Option freigegeben ist, kann der Feedbacknehmer ausgewählten Feedbackgebern den Fragebogen bei Bedarf auch in Papierform zukommen lassen.

Bei der Reviewbefragung, die nach 8 Monaten angestoßen wird, erhalten Feedbacknehmer und -geber automatisch eine Einladung zur Teilnahme an dieser Folge-Befragung. Der Review-Fragebogen dient dabei hauptsächlich der Erfolgskontrolle der im zwischenzeitlichen Teamworkshop von Führungskraft und Mitarbeitern vereinbarten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungs-, Team- und Kommunikationskultur.

Feedbackgeber

Feedbackgeber finden in ihrem ELFIS-Account die von ihnen abzugebenden Fremdeinschätzungen (siehe Abb. 3).

Abb. 3 | Fremdeinschätzung (chinesische Version)



Externe Berater

Außer den Feedbacknehmern hat nur noch eine weitere Personengruppe Zugriff auf die erstellten Reports (siehe Abb. 4): externe Berater, welche die Feedbacknehmer bei der Nachbereitung ihres Feedbacks unterstützen. Diese erhalten einen Online-Zugang zu einem

Berater-Account, in dem sie die jeweiligen Ergebnisberichte des Feedbacknehmers vorfinden.

Abb. 4 | Auszug: ELFIS - Ergebnisreport



Fazit

Vom Start des Projekts Mitte 2007 bis heute (Stand: Frühjahr 2010) wurden über ELFIS bereits mehr als 1.500 Feedbackprozesse weltweit mit über 50.000 Feedbackgebern durchgeführt. Der hohe Nutzen der Online-Plattform, ihre einfache Bedienbarkeit und die arbeitserleichternden Zusatzfunktionen sind dabei Garanten für starke Akzeptanz in allen Anwendergruppen. Dank der offenen Tool-Architektur ist eine flexible Anpassung an sich ändernde unternehmensinterne und externe Bedingungen (etwa die Erweiterung um zusätzliche Systemsprachen) jederzeit sichergestellt.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.