

Personal- und Organisationsentwicklung Hand in Hand – Leadership Feedback bei der H.C. Starck GmbH

Hintergrund und Zielsetzung

Mit einer klaren, übergreifenden Vision von erfolgreicher Führung im gesamten Unternehmen entwickelte H.C. Starck gemeinsam mit mehr als 30 Führungskräften des oberen Managements Führungsleitlinien (Leadership Principles), an welchen sich vor allem die Führungskräfte selbst orientieren wollen. Unter der Überschrift „Lead with all your senses“ wurden Anforderungen an Führungsarbeit sowohl im Sinne der etablierten H.C. Starck-Unternehmenskultur als auch der übergeordneten Organisationsziele formuliert.

Im nächsten Schritt galt es, diese Anforderungen mit Hilfe des Leadership Feedbacks für die Entwicklung

der Führungskräfte und der Organisation nutzbar zu machen. Mit dem Leadership Feedback sollte ein Instrument geschaffen werden, das

- | eine verhaltensbasierte Rückmeldung wahrgenommenen Verhaltens von Führungskräften in Anlehnung an die Leadership Principles ermöglicht, sowie
- | Führungskräfte dazu anleitet, aus gewonnenem Feedback die eigene Entwicklung selbstständig und nachhaltig voranzutreiben.

Neben den inhaltlichen Anforderungen sollte auch ein Feedback-Prozess definiert werden, welcher die Bedürf-

Infobox

Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Mit fast 100 Jahren Erfahrung ist der H.C. Starck-Konzern ein weltweit führender Anbieter von hochleistungsfähigen Pulvern und Bauteilen aus Technologiemetallen und Technischer Keramik. Das Unternehmen bedient aus 14 modernen Produktionsstätten in Europa, Amerika und Asien wachsende Industrien wie Elektronik, Chemie, Automotive, Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt, Energie- und Umwelttechnik sowie Maschinen- und Werkzeugbau. 2012 erzielte H.C. Starck 862,5 Millionen Euro Umsatz und beschäftigte rund 3.000 Mitarbeiter in den USA, Kanada, Großbritannien, Deutschland, China, Japan und in Thailand.

Das Ziel

Auf der Grundlage der gemeinsam entwickelten Leadership Principles sollen sowohl die Führungskräfteentwicklung gefördert als auch Entwicklungspotentiale auf Organisationsebene identifiziert werden.

Der Weg

- | Onlinebasiertes 180° Leadership Feedback auf der Online-Plattform meta | 360

- | Ganzheitliche Betreuung des Prozesses von der Fragebogengestaltung über die Kommunikation bis hin zur intensiven Begleitung eingesetzter Coaches
- | Integration eines adaptierten Indexes (NPS) zur Abbildung der übergeordneten Zufriedenheit mit der Führung auf den betrachteten Ebenen
- | Umfassende Gesamtauswertung durch Verdichtung unterschiedlicher Ergebnisquellen aus dem Leadership Feedback Prozess

Der Nutzen

Die Führungskräfte erhalten auf individueller Ebene strukturiertes Feedback von unterschiedlichen Arbeitspartnern zum erlebten Führungsverhalten. Gestützt durch eine begleitete Nachbereitung können so Entwicklungspotentiale abgeleitet werden. Für die weitere Unternehmensentwicklung dienen quantitative und qualitative Quellen des Leadership Feedbacks, die im Rahmen von Analysen „bottom-up“ verdichtet werden.

nisse eines international tätigen Unternehmens berücksichtigt und dabei die internen Ressourcen schont.

In meta | five fand H.C. Starck einen Partner, der mit fundierten Erfahrungen rund um den anforderungsge- rechten Einsatz von Feedback-Instrumenten während des gesamten Prozesses beratend zur Seite stand – vom Prozessdesign bis hin zur Nachbereitung.

Prozessdesign

Zum Projektauftritt definierten die Verantwortlichen der H.C. Starck zusammen mit meta | five ein Prozess- design, das die genannten Ziele und Anforderungen abbildet. Hierzu griffen die Projektpartner auf das Best- Practice-Modell einer ganzheitlichen Implementierung von 360°-Feedback-Instrumenten zurück (Abb. 1), um dieses im Dialog an das geplante Leadership Feedback anzupassen. Als besonders wichtig für die nachhaltige Zielerreichung wurden Fragebogendesign, Kommuni- kation und Nachbereitung identifiziert – eine genauere Darstellung erfolgt daher in den folgenden Abschnitten.

Für eine umfassende Integration der Führungsleitlinien wurden Führungskräfte der obersten drei Manage- mentebenen von H.C. Starck eingeladen, am Leader- ship Feedback teilzunehmen. Um die zeitliche Belastung durch das Instrument im Arbeitsalltag der Teilnehmer zu minimieren, führte H.C. Starck das Leadership Feedback in drei überlappenden Phasen, top down nach Manage- mentebene ein.

Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten erhielten die Feedback-Empfänger jeweils vom eigenen Vorgesetzten und von ihren Mitarbeitern. Während die Benennung der Feedback-Geber im ersten Schritt zentral erfolgte, hatten die Teilnehmer danach die Möglichkeit, weitere Mitarbeiter zu ergänzen. Die Führungskräfte, die keine disziplinarische Führung sondern die Funktion eines Pro- jektleiters oder Experten innehaben, bekamen zusätzlich die Möglichkeit, Projektmitglieder bzw. Schnittstellen- partner zu benennen.

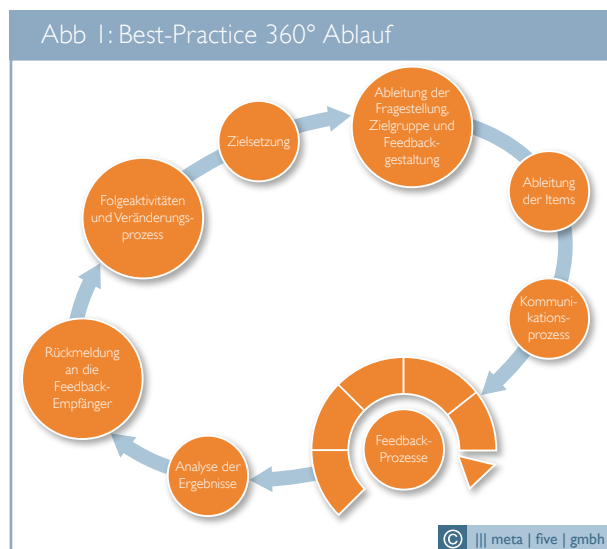
Fragebogendesign

Kernelement eines jeden Feedback-Projektes ist der Fragebogen. Als Grundlage für einen spezifischen Fra- gebogen, der die zuvor aufgestellten Führungsleitlinien integriert und die damit verbundenen Erwartungen der Organisation an die Führungskräfte abbildet, dienen in einem ersten Schritt bereits formulierte Verhaltensanker. Anhand psychologischer und testtheoretischer Faktoren überführte meta | five zentrale Elemente der Verhal- tensanker in Items, die dann in einem zweiten Schritt unter Einbezug eines Best Practice Itempools vervoll- ständigigt wurden. Mit offenen Fragen konnten die Feedback-Geber darüber hinaus Feedback geben, das über die Grenzen der formulierten Items hinausgeht.

Um auch auf organisatorischer Ebene Indikatoren für Entwicklungspotentiale ableiten zu können, integrierten die Projektpartner ein weiteres einzelnes Item. Der Idee des Net Promoter Scores folgend, welcher die Wer- tigkeit von Unternehmensmarken aus Verbrauchersicht über eine elfstufige Skala (0 – 10) erhebt, wurde die Zufriedenheit mit Führung aus der Mitarbeiterperspekti- ve abgefragt. Eine aggregierte Auswertung im Anschluss an die Befragung umfasste ausschließlich zuvor definierte Auswertungseinheiten (wie Managementebene, Bereich, etc.).

Kommunikation

Effektive Kommunikation in Feedback-Projekten ist in erster Linie auf eine transparente Information aller Be- teiligten ausgerichtet und wird von drei wesentliche Fak- toren bedingt: Der richtige Inhalt, das richtige Medium und der richtige Zeitpunkt. Der für die Einführung des Leadership Feedbacks gewählte kaskadische Kommuni- kationsansatz berücksichtigt alle drei Elemente: Bereits



zu Projektbeginn erfolgte eine allgemeine Prozessinformation – Adressaten waren das Management sowie die Teilnehmer des späteren Feedback Prozesses und damit wichtig Promotoren des Instruments. In der Folge erhielten Feedback-Empfänger und -Geber in Form von Online-Informationen einen rollenspezifischen Überblick über den Prozess. Diese Unterlagen und die Führungsleitlinien standen während der Befragung allen Teilnehmern über das Befragungsinstrument zur Verfügung. Im Anschluss an den Feedback-Prozess folgte die Kommunikation der aggregierten Ergebnisse – auch hier in Form einer Kaskade: Zunächst wurde das obere Management über die Gesamtergebnisse informiert, im Anschluss folgte die Kommunikation an definierte Bereiche bzw. die Teilnehmer.

Nachbereitung

Während der Erfolg vorangehender Prozessschritte die Basis für eine ganzheitliche Implementierung von Feedback-Instrumenten schafft, stellt die Nachbereitung sicher, in wie weit Ergebnisse aus dem Feedback-Verfahren im Sinne der Zielsetzung genutzt werden. Deshalb setzten die Projektverantwortlichen von H.C. Starck und meta | five hier den Schwerpunkt im Rahmen des Prozessdesigns.

Die Zielsetzung auf individueller Ebene bestand darin, den Führungskräften mit Blick auf die Führungsleitlinien einen vielseitigen, intensiven Blick auf das eigene Führungsverhalten zu bieten und spezifische Stärken und Entwicklungsfelder anhand erhaltener Rückmeldungen auszumachen. Essentiell ist hierbei, keinen kurzen Impuls zu setzen, der im Arbeitsalltag rasch verhallt, sondern einen langfristigen Prozess der Weiterentwicklung zu initiieren. Um die Führungskräfte dabei umfassend zu unterstützen, kam den HR-Verantwortlichen von H.C. Starck eine tragende Rolle zu: In den „Individual Sessions“ traten diese als Sparringspartner bei der Auseinandersetzung mit den Ergebnisberichten und der konstruktiven Ableitung von individuellen Handlungsfeldern auf.

In der Überzeugung, dass langfristige Entwicklung nur dann effektiv gelingt, wenn neben der Fokusperson auch deren Arbeitspartner den Entwicklungsprozess begleitet und fördert, wurden diese explizit in Supervisor- und

Team-Sessions in die Folgeschritte einbezogen. Auf organisatorischer Ebene wurde das Ziel gesetzt, auf Basis der in den Führungsleitlinien enthaltenen Kompetenzen übergeordnete Entwicklungspotenziale der Führungskräfte im gesamten Unternehmen auszumachen. Um die im Befragungsprozess gewonnenen Informationen bestmöglich zu nutzen und eine differenzierte Analyse organisatorischer Verbesserungsfelder zu ermöglichen, wurden als Datenbasis drei unterschiedliche Quellen herangezogen.

Infobox

Zur Vorbereitung unternehmensinterner und externer Coaches auf die effektive Begleitung von Feedback-Gesprächen bietet meta | five einen Train-the-Coach Workshop an. Dieser speziell auf Feedback-Verfahren ausgerichtete Workshop befähigt die Teilnehmer, Feedback-Empfänger in der Auseinandersetzung mit ihren Ergebnissen bestmöglich zu unterstützen.

Zugeschnitten auf die Spezifika des Leadership Feedbacks trainierte meta | five so interne HR-Verantwortliche der H.C. Starck GmbH.

- | Aggregation der quantitativen Rückmeldungen in Form einer Gesamtauswertung nach Managementebene, Bereich (Business Unit) und Kontinent (USA, EUR, ASIA)
- | Qualitative Betrachtung der in den Sessions thematisierten Inhalte und Entwicklungsfelder
- | Auswertung des Indikators für Zufriedenheit mit erfahrener Führung (Net Promoter Score) nach Managementebene

Abschließend wurden die Kernaussagen dieser drei Indikatoren verdichtet und davon ausgehend übergreifende Entwicklungsbereiche definiert. Diese aus „bottom up“-Rückmeldungen abgeleiteten Felder der Weiterentwicklung wurden wie zuvor beschrieben „top down“ im Unternehmen kommuniziert.

„Auf diese Weise gelang es H.C. Starck und meta | five ein Instrument zu entwickeln, welches nicht allein zur Führungskräfteentwicklung beiträgt, sondern auch zur Organisationsentwicklung. Ich habe mich über die positive Resonanz gefreut, die innerhalb der Organisation auf die „Team Sessions“ entstanden ist. Unsere Mitarbeiter haben die Art der Feedbackform und die Begleitung durch einen neutralen Moderator begrüßt. Mit der ersten Durchführung des Leadership Feedback ist das Fundament für eine Feedback-Kultur in unserem Unternehmen gelegt. Nun müssen wir auf diesem Fundament weiter aufbauen“

Marijke Feenstra
Talent Management, H.C. Starck GmbH

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.