

Deller, J., Hartstein, Th. & Wallmichrath, K. (2000). „Wir führen fair“ – das Mitarbeiter-Feedback als Instrument der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur der DaimlerChrysler Services (debis) AG. In Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer. S. 257 – 271

Das Mitarbeiter-Feedback als Instrument der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur der DaimlerChrysler Services AG.

Seit mittlerweile 9 Jahren werden bei der DaimlerChrysler Services AG gute Erfahrungen mit dem Mitarbeiter-Feedback gesammelt, einem Instrument zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Im Jahre 1995 zeigte eine Mitarbeiterbefragung auf, dass einer der zentralen Grundwerte „Wir führen fair“ noch stärker in die gelebte Führungskultur integriert werden sollte. Dies war der Auslöser für den flächendeckenden Einsatz eines Fragebogens, mittels dessen ein Mitarbeiter verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens seiner Führungskraft bewertet. Eine Zusammenfassung ihrer individuellen Feedback-Ergebnisse dient der Führungskraft dann dazu, sich auf ein gemeinsames Gespräch mit dem gesamten Arbeitsteam vorzubereiten. In diesem moderierten Meeting werden Inhalte vertieft und gegebenenfalls Optimierungsmaßnahmen gefunden. Ziel des Vorgehens ist zum einen die Unterstützung der einzelnen Führungskraft in ihrer eigenen Weiterentwicklung. Zum anderen erhalten die Mitarbeiter die Gelegenheit, über direktes Feedback Einfluss auf ihre Arbeitssituation zu nehmen und Verbesserungen auszuhandeln. Diese Förderung des Dialogs sollte zur Erhöhung der erlebten Fairness führen und damit die Unternehmenskultur nachhaltig positiv beeinflussen.

Nach Sammlung der ersten Erfahrungen mit dem Instrument stellte sich rasch die Frage nach der psychometrischen Güte des eingesetzten Fragebogens. Eine Analyse der Daten aus 3131 Fragebögen ergab ein ernüchterndes Urteil: Der größte aller Varianzanteile wird durch die beurteilenden Mitarbeiter bzw. die Fehlervarianz erklärt. Das bedeutet, dass die Daten mehr über die Befindlichkeit der Mitarbeiter aussagen als über die Führungsqualität der Vorgesetzten. Konsequenter Weise können die Daten allein nicht für die Diagnose von Führungsverhalten herangezogen werden und werden deshalb lediglich als Auftakt für klärende Gespräche zwischen den Beteiligten genutzt. Sie dienen als Strukturierungshilfe und offenbaren die Schwerpunkte, über die gesprochen werden sollte.

Im Fokus des Mitarbeiter-Feedbacks steht damit das Gespräch zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern.