

Online basiertes Feedback bei der Volksbank Oberberg eG



Die Volksbank Oberberg eG setzte ein online basiertes Feedbacksystem ein, welches von meta | five realisiert wurde. Die Inhalte des Verfahrens, das in Anlehnung an ein 360° Feedbacksystem entwickelt wurde, kommunizierten die Erwartungen der Volksbank Oberberg an die Rolle einer Führungskraft. Dadurch sollte nachhaltig die Umsetzung einer einheitlichen Führungskultur gestützt und eine unternehmensübergreifende Führungskultur etabliert werden.

Gleichzeitig diente das Verfahren zur transparenten Kommunikation von Karriereschritten, um High Potentials eine Perspektive zu bieten. Über sämtliche Hierarchieebenen hinweg war jede Führungskraft aufgefordert, Feedback von ihren Mitarbeitern einzuholen, um so zu erfahren, wie sie von diesen wahrgenommen wird. Gleichzeitig konnten sie ihr Führungsverhalten auch selbst einschätzen, um einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild zu ermöglichen. Aus den Ergebnissen konnten eigenverantwortlich Schlüsse für individuelle Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Die Zielsetzung

2001 fusionierte die Volksbank Oberberg eG erfolgreich mit der Raiffeisenbank Wiehl. Unterschiede in den Kulturen der fusionierten Unternehmen veranlassten den Vorstand zur Einführung eines Beurteilungssystems für Führungskräfte. Ein traditionelles Beurteilungssystem hätte bürokratische Strukturen geschaffen und die vorhandene Flexibilität und individuelle Gestaltungsfreiheit, welches die Volksbank besonders charakterisierte, untergraben. So entschied sich der Vorstand der Volksbank Oberberg eG gemeinsam mit dem Betriebsrat für die Einführung eines Feedbacksystems. Die Inhalte des

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Mit 27 Geschäftsstellen ist die Volksbank Oberberg eG einer der größten regionalen Finanzdienstleister im bergischen Land. 2001 fusionierte die Volksbank Oberberg eG erfolgreich mit der Raiffeisenbank Wiehl.

Das Ziel

Vereinheitlichung und Stärkung einer unternehmensweiten Führungskultur, da nach der Fusion unterschiedlicher Rollenbilder einer Führungskraft im Unternehmen vorherrschten. Gleichzeitige Erfassung des individuellen Entwicklungspotenzials der Führungskräfte und Stärkung der Eigenverantwortlichkeit auf allen Hierarchieebenen.

Der Weg

Entwicklung und Implementierung eines online-basierten 360°-Feedbacksystems für Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit meta | five.

Der Nutzen

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit werden Kommunikationsprozesse zwischen Arbeitspartnern angestoßen. Den Führungskräften werden sowohl unternehmensweite Anforderungen an Führungskräfte als auch individuelle Karriereschritte transparent gemacht. Gleichzeitig befähigen die Ergebnisse des Feedbacks sie zur eigenverantwortlichen Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen.

Feedbacks sollten dabei zum einen die unternehmensinternen Erwartungen an die Rolle einer Führungskraft kommunizieren und so zu einer Vereinheitlichung sowie Stärkung der **Führungskultur** führen. Gleichzeitig sollte durch das Feedback das individuelle **Entwicklungspotenzial** der Führungskräfte erfasst werden, um daraus eigenverantwortlich individuelle Entwicklungsmaßnahmen ableiten zu können.

Der Weg zum Ziel

Vorab wurde ein **Arbeitskreis** aus einem repräsentativen Querschnitt der Belegschaft gebildet. Dieser hatte zum Ziel, alle Mitarbeiter über den Hintergrund, den Ablauf und die Zielsetzung des Feedbackprojektes zu informieren. Im Gegenzug hatten alle Mitarbeiter die Möglichkeit sich mit ihren Fragen und Ideen an Mitglieder des Arbeitskreises zu wenden und somit Einfluss auf dessen Arbeit zu nehmen. Über Teilmarkt- bzw. Abteilungstreffen sowie Informationsblätter wurde jeder Mitarbeiter über den Feedback-Prozess informiert und hatte die Möglichkeit noch offene Fragen zu stellen.

Eine weitere Aufgabe des Arbeitskreises war die Festlegung von sowie die Einigung auf wichtige Aspekte des Führungsverhaltens und die darauf basierende Erarbeitung eines **Anforderungsprofils**. Auf dessen Grundlagen wurden schließlich der Fragebogen (Abb. 1) und kunden-spezifische Anpassungen des meta | 360 Feedback-Systems entwickelt.

Die Umsetzung

Top down konnte nun jede Führungskraft Feedback zu Stärken und Optimierungsmöglichkeiten ihrer Führungsarbeit von ihren Mitarbeitern einholen. Im Dialog mit den Mitarbeitern während der Planungsphase kristallisierte sich heraus, dass allen Beteiligten besonders die **Anonymität** des Feedbacks wichtig war. Diese wurde durch die Abgabe der Daten auf einer passwortgeschützten Internetseite realisiert. Einen zusätzlichen Schutz konnten Mitarbeiter einfordern, wenn weniger als drei Personen eine Führungskraft beurteilt hatten. Auf ihren Wunsch hin wurden die Daten, deren Abgabe ohnehin freiwillig war, dann nicht ausgewertet.

Sobald die Beurteilungsphase abgeschlossen war, erhielten die Führungskräfte als Feedbacknehmer individuelle Gutachten, die ihr **Selbstbild** mit dem **Fremdbild** ihrer Mitarbeiter verglichen und beide grafisch gegenüberstellten (Abb. 2). Ein zentraler Teil des gesamten Prozesses war das **Feedbackgespräch** mit der Führungskraft, das jeweils unmittelbar nach dem Versand des Gutachtens erfolgte. Das Gespräch bot den Teilnehmern Hilfestellung bei der Reflexion ihres Führungsstils und der Ableitung von Veränderungsbedarf. Die Führungskräfte konnten hier wählen, ob sie das Gespräch mit einem internen Mitarbeiter der Personalabteilung oder mit einem externen Berater von meta | five führen wollten.

Abb. 1 | Fragebogenschnitt (Beispiel)

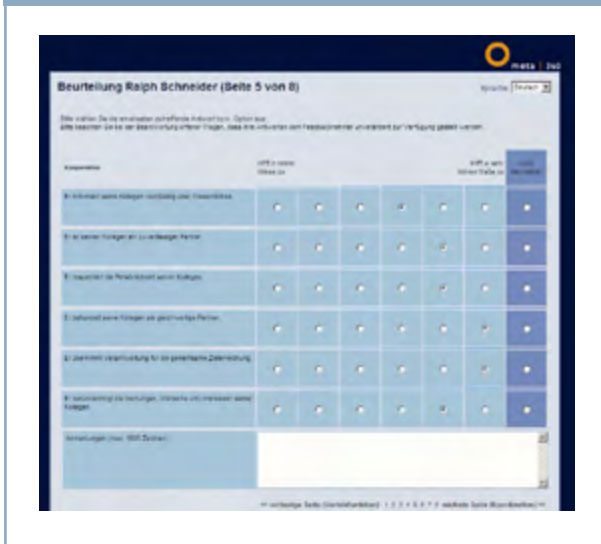


Abb. 2 | Gegenüberstellung Selbst- und Fremdbild (Beispiel)



Die Resonanz

Durch die Informations- und Mitwirkungs-Möglichkeiten auf Seiten der Belegschaft konnte eine hohe Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeiter erzielt werden. So äußerte sich das Projektteam in der Abschlussitzung sehr zufrieden über den Ablauf des Prozesses. Besonderes der verantwortungsvolle Umgang mit den Daten wurde positiv bewertet. Auch eine für Befragungen dieser Art hohe Rücklaufquote von 85 % lässt auf eine hohe Akzeptanz im Unternehmen schließen. Ebenso zeigte sich bei einer 6 Monate später durchgeführten Mitarbeiterbefragung zur Erfolgsevaluation, dass der Großteil der Mitarbeiter den Befragungs-Prozess sehr positiv bewertete.

Personalentwicklung, Volksbank Oberberg eG.

“Personalentwicklung in der Volksbank Oberberg eG. ist immer individuell und personenbezogen. Unser Fokus liegt hier wie auch in der Kundenbetreuung auf dem vertrauensvollen und verantwortungsbewussten Umgang mit dem Menschen. Für diesen Rahmen haben wir in meta five einen optimalen Partner gefunden, der uns wichtige Impulse gibt, aus Ideen konkrete Projekte entwickelt und sie zuverlässig und erfolgreich durchführt.“

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.