

## Leadership Feedback – Implementierung eines weltweit einheitlichen Hybrid-Prozesses bei



**KNORR-BREMSE**

Seit einigen Jahren führt die Knorr-Bremse AG regelmäßige Leadership Feedbacks in der Firmenzentrale durch. Dabei erhalten die Führungskräfte Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern, um darauf aufbauend das Führungsverhalten gemeinsam zu reflektieren und die Zusammenarbeit zu optimieren.

Gemeinsam mit meta | five wurde dieses Instrument nun erfolgreich in einen konzernweit einheitlichen online-basierten Prozess überführt. Eine der zentralen Herausforderungen war dabei, die weltweit über 13.000 Feedbackteilnehmer mit Hilfe eines mehrstufigen Kommunikationskonzeptes zu erreichen und zu unterstützen. Außerdem galt es, im Rahmen einer sogenannten

Hybrid-Befragung Papierfragebögen in den Online-Prozess zu integrieren, um auch Mitarbeitern ohne Internetzugang die Teilnahme zu ermöglichen.

### Der Hintergrund

Seit 1995 führte Knorr-Bremse regelmäßig Leadership Feedbacks durch. Der vollständig Paper-Pencil-basierte

## Infobox

### Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die Knorr-Bremse AG ist weltweit der führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge.

In beiden Geschäftsbereichen zusammen arbeiten weltweit rund 16.000 Mitarbeiter. Aktuell (Stand: Frühjahr 2011) wird an 87 Standorten in 29 Ländern der Regionen Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien/Australien produziert

### Das Ziel

Im Rahmen des Alignments der Instrumente zur Personalentwicklung sollen alle Führungskräfte von Knorr-Bremse über ein weltweit einheitliches Feedbacksystem von ihren Mitarbeitern Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten erhalten.

Ziel dessen ist es, den Dialog zwischen Führungskraft und Team zu intensivieren und langfristig die Feedback-Kultur bei Knorr-Bremse zu stärken.

### Der Weg

Um es weltweit allen Mitarbeitern zu ermöglichen, ein Feedback für die eigene Führungskraft abzugeben und gleichzeitig die Effizienz des Vorgehens zu maximieren, erfolgte die Durchführung als online-gestützter Hybrid-Prozesses. Die Steuerung, Administration und Kontrolle der lokalen Feedbackprozesse erfolgte dabei über ein Netz dezentraler HR-Verantwortlicher, die gleichzeitig Ansprechpartner für die Feedbackteilnehmer vor Ort waren.

### Der Nutzen

Die Umstellung des Leadership Feedback auf einen online-basierten Prozess steigerte neben der Effizienz auch die Datensicherheit sowie die Anonymität der Bewertungen. Der kontinuierliche Einbezug lokaler Ansprechpartner und die kommunikationsunterstützenden Funktionen von meta | 360 förderten die Prozesstransparenz und somit letztlich die Bereitschaft zur Teilnahme und offenem Feedback.

Prozess bedeutete einen hohen Aufwand für die gesamte Personalorganisation und wurde von der Zentrale in München gesteuert. Parallel etablierten einzelne der internationalen Standorte eigene Feedback-Systeme.

Im Rahmen der 2009 ins Leben gerufenen Initiative PEX (People Excellence) treibt Knorr-Bremse das übergreifende Alignment eingesetzter Personalentwicklungsinstrumente intensiv voran. Im Zuge dessen ergab sich auch für das Konzept des Leadership Feedback eine neue Zielsetzung.

### Zielsetzung

Das neue Leadership Feedback sollte die grundsätzlichen Vorteile des bisherigen Instrumentes beibehalten und Führungskräften einen Anstoß für selbstverantwortliche Entwicklung geben, den Dialog zwischen Führungskraft und Team unterstützen sowie insgesamt die Feedback-Kultur bei Knorr-Bremse stärken.

Aufbauend darauf galt es zusätzlich, einen konzernweit einheitlichen Prozess zu definieren und alle Mitarbeiter weltweit in die Durchführung einzubeziehen, um so das globale Alignment zu fördern.

Die Durchführung sollte dabei in einem grundsätzlich online-basierten Prozess erfolgen, um zum Einen den Aufwand für die internen Ressourcen zu reduzieren. Zum Anderen sollte so auch die Effizienz, Datensicherheit und Anonymität auf Teilnehmerseite gesteigert werden. Wichtig war für Knorr-Bremse dabei mit meta | five einen Partner an der Seite zu haben, der über umfangreiche Erfahrung in der Realisierung von Online-Feedbackprozessen verfügt. Zudem bietet meta | five mit meta | 360 ein inhouse entwickeltes Tool an, das flexibel konfigurierbar ist und so den Knorr-Bremse spezifischen Prozess optimal abbilden kann.

### Erfolgsfaktoren

Zu Projektbeginn identifizierten die Verantwortlichen von Knorr-Bremse und meta | five die für den Projekterfolg besonders relevanten Faktoren:

Bereits in der Planungsphase war es wichtig, diverse relevante Schnittstellen frühzeitig einzubeziehen. Darüber hinaus galt es, die Umsetzung zentraler Maß-

nahmen und Maßgaben unter gleichzeitiger Berücksichtigung regionaler Besonderheiten sicherzustellen.

Weiter musste bei dem internetbasierten Feedbackprozess sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben eine Rückmeldung abzugeben – auch wenn sie nicht über einen Computer-Arbeitsplatz verfügen.

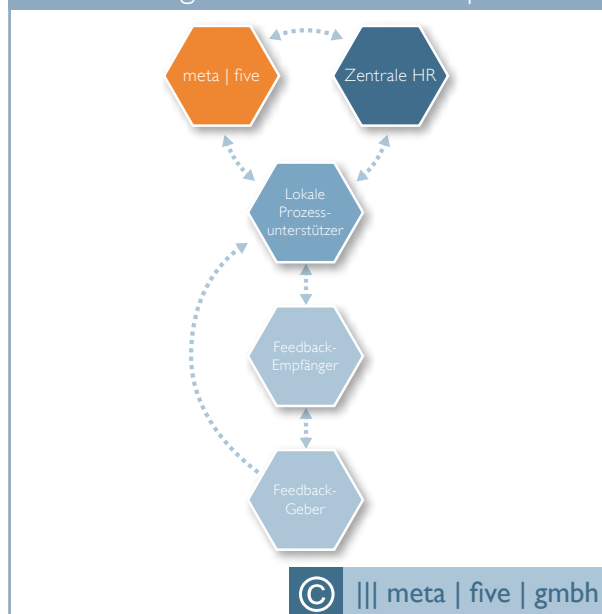
### Umsetzung

Um die gesetzten Ziele zu erreichen und alle Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, etablierte meta | five zusammen mit den zentralen Projektverantwortlichen ein Netzwerk von Ansprechpartnern und Multiplikatoren an allen weltweiten Standorten der Knorr-Bremse AG: die lokalen Prozessunterstützer.

Ihre Aufgaben reichten von der Verteilung von Informationsunterlagen über die Administration der Feedbackprozesse an ihrem Standort bis hin zur Unterstützung von nachbereitenden Schritten.

Als Muttersprachler an ihrem Standort wurden die lokalen Prozessunterstützer außerdem in die Überprüfung der Übersetzungen des Feedback-Instrumentes in einer der 13 verfügbaren Sprachversionen einbezogen. Auf

Abb. 1  
Mehrstufiger Kommunikationsprozess



diese Weise trugen sie mit Hinweisen zur sprachlichen Optimierung der Knorr-Bremse spezifischen Fragebögen, Emailtexte und Systemdialoge maßgeblich zur weiteren Erhöhung der Akzeptanz des Instrumentes bei. Somit spielten die lokalen Prozessunterstützer sowohl für die Kommunikation als auch für die Durchführung des Leadership Feedback vor Ort eine zentrale Rolle.

## Kommunikation

Die Kommunikation zum Leadership Feedback Projekt begann bereits in der Planungsphase mit dem Einbezug wichtiger Konzern-Gremien wie zum Beispiel Betriebsräten und Datenschutzbeauftragten. Dabei waren ein offener Umgang der Beteiligten miteinander und regelmäßige Feedbackschleifen ein Schlüssel zum Erfolg.

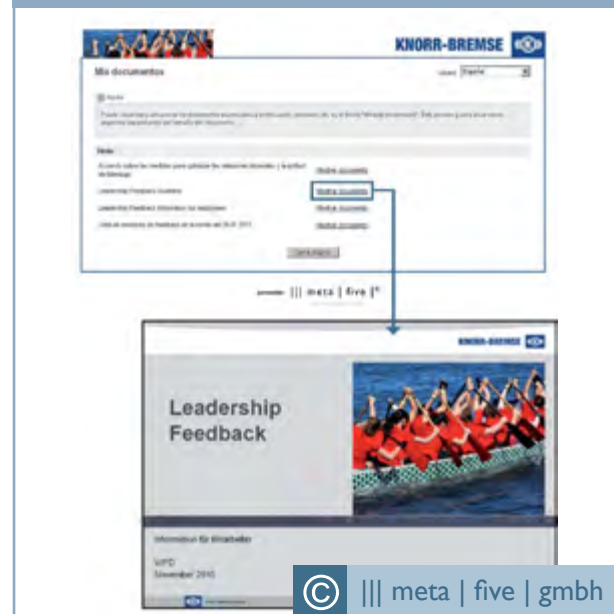
Gleichzeitig unterstützte ein zentral gesteuerter **mehrschrittiger Kommunikationsprozess** die reibungsfreie und effiziente Durchführung der weltweiten Feedbackprozesse von über 1.100 Feedbackempfängern (= Führungskräfte) mit mehr als 12.000 Feedbackgebern (= Mitarbeiter): In Abstimmung zwischen meta | five und der zentralen HR-Abteilung erstellte Informationen und Kommunikationsunterlagen wurden an die lokalen Prozessunterstützer übermittelt. Diese informierten damit über die vor Ort genutzten Kanäle die Feedbackteilnehmer (Abb. 1).

Zur Qualitätssicherung des Teilnehmersupports vor Ort wurden die lokalen Prozessunterstützer vor dem Start des Leadership Feedback in zwei von meta | five moderierten Webinaren auf ihre Aufgaben vorbereitet. Im Rahmen dieser Kosten und Ressourcen schonenden Online-Veranstaltung wurden alle Prozessunterstützer weltweit über die für Sie relevanten Meilensteine im Prozess informiert, erhielten eine Live-Demonstration ihrer Administrationsaufgaben im Feedbacksystem und nutzten die Interaktion mit den Moderatoren zur Klärung noch offener Fragen.

Ein begleitendes prozessspezifisches Administrationsmanual und die Möglichkeit jederzeit auf eine online verfügbare Videoaufzeichnung der Schulung zurückzugreifen, halfen den lokalen Prozessunterstützern zusätzlich, „ihre“ Feedbackteilnehmer kompetent bei der Nutzung des Tools zu beraten, Fragen zu beantworten und mögli-

che Vorbehalte und Bedenken frühzeitig auszuräumen. Darüber hinaus sicherten die kommunikationsunterstützenden Funktionen von meta | 360 die Nachhaltigkeit: so hatten lokale Prozessunterstützer wie Feedbackteilnehmer über ihre persönliche Feedback-Homepage jederzeit Zugriff auf alle für sie relevanten Informationsmaterialien sowie Vorlagen zur Vor- und Nachbereitung des Leadership Feedback (Abb. 2).

Abb. 2  
Teilnehmer-Informationen online



Gleichzeitig leiteten im Tool hinterlegte Hilfe-Texte sowie System-E-mails, mit Beschreibungen der relevanten nächsten Schritte, die Teilnehmer durch den Feedbackprozess.

## Einbezug von Papier-Fragebögen

Um alle Mitarbeiter der Knorr-Bremse AG – auch denen ohne Internetzugang am Arbeitsplatz – die Teilnahme am Leadership Feedback zu ermöglichen, wurden **Papierfragebögen** in den grundsätzlich online-basierten Prozess integriert (Abb. 3).

Die lokalen Prozessunterstützer konnten über meta | 360 nicht nur die ihnen zugeordneten Online-Prozesse administrieren, sondern auch die **Distribution von Paper-Pencil-Fragebögen** organisieren. So erhielten sie vor Befragungsstart Zugriff auf die Druckversionen

der betreffenden Fragebögen, die somit kostensparend direkt an ihrem Bestimmungsort ausgedruckt und an die Mitarbeiter verteilt wurden. Eine standortspezifische Übersicht über noch zu druckende und bereits als gedruckt bzw. verteilt markierte Fragebögen erleichterte die lokale Prozesssteuerung.

### Hybrid-Prozess

Darüber hinausgehend erlaubt meta | 360 die Gestaltung der Befragung als sogenannten Hybrid-Prozess. Dabei sind Mitarbeiter, die einen Papier-Fragebogen erhalten nicht auf diese Antwortvariante beschränkt: Feedbackgeber, die einen Papierfragebogen zur Teilnahme am Leadership Feedback erhielten, fanden auf ihrem Dokument neben dem Internetlink zur Befragung zusätzlich ihre persönlichen Login-Daten und konnten ihre Rückmeldung so optional auch online abgeben (Abb. 3).

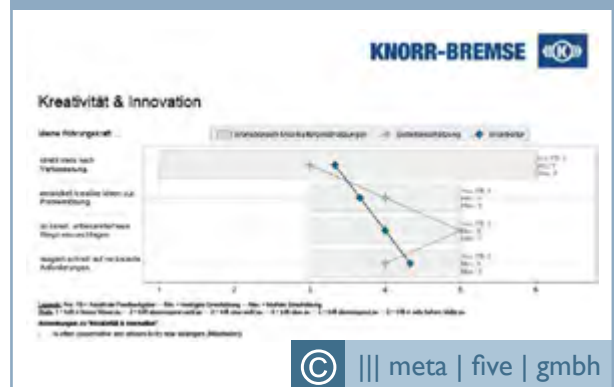
Abb. 3  
Deckblatt des Paper-Pencil-Fragebogens mit Option zur Online-Teilnahme



Ein auf jedem Papierfragebogen aufgedruckter automatisch generierter Code, der die Anonymität der Feedbackgeber wahrt, verhindert das doppelte Ausfüllen eines Bogens und erlaubt die eindeutige Zuordnung der Antworten zu Feedbackempfängern.

Aufgrund von hohen Anonymitätsstandards, Datengenauigkeit und Effizienz war der Online-Prozess aus Sicht der Verantwortlichen die favorisierte Teilnahmevariante. Daher wurde dessen Nutzung sowohl in den Kommunikationsunterlagen als auch durch die Ansprechpartner vor Ort beworben. Fragebögen von Mitarbeitern, die sich dennoch für die Papier-Version entschieden, wurden in dafür lokal aufgestellten Urnen gesammelt und zur Datenerfassung und Auswertung an meta | five gesendet.

Abb. 4  
Teilnehmer-Informationen online



### Ergebnisaufbereitung

Unmittelbar nach Ablauf der Befragungsfrist konnte jede Führungskraft ihren individuellen Ergebnisbericht (Abb. 4) in einer der 13 verfügbaren Sprachen über den eigenen Online-Account abrufen. Die Ergebnisse basieren auf der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung wesentlicher Aspekte des Führungsverhaltens und sind optimal für die eigenverantwortliche Nutzung durch den Feedbackempfänger aufbereitet. Dies bot den Führungskräften eine gute Grundlage für ein Follow-up-Gespräch mit ihren Mitarbeitern und die Ableitung eines Entwicklungsplans zur Optimierung der Zusammenarbeit.

Zur übergeordneten Betrachtung der Führungskultur bei Knorr-Bremse flossen die Einzel-Ergebnisse aller teilnehmenden Führungskräfte in regionale Gesamtauswertungen (Abb. 5) für Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien/Australien ein. Dies diente der Identifikation übergeordneter Stärken und Entwicklungsfelder der Führungsmannschaft in der jeweiligen Region.

Abb. 5  
Auszug: Gesamtauswertung



## Fazit

Der Erfolg des Kommunikations- und Prozesssteuerungs-konzeptes spiegelte sich unter anderem in der hohen Teilnahmereitschaft wieder: weltweit konnten insgesamt Rücklaufquoten von 97 % aller Feedbackempfänger und über 77 % der eingeladenen Feedbackgeber erreicht werden.

Die Etablierung des konzernweiten Prozessunterstützer-Netzwerks sorgte nicht nur für eine effiziente Steuerung des Feedbacks vor Ort. Durch den bidirektionalen Charakter der Kommunikation trugen die regionalen Ansprechpartner mit wertvollen Rückmeldungen zu einer stetigen Verbesserung des Instrumentes bei. Bei der

anschließenden Evaluation der ersten online gestützten Durchführung des Leadership Feedback wurden u. a. Best Practice Ansätze aus den verschiedenen Standorten gesammelt. So wurden etwa in einem Werk die Möglichkeiten der Hybrid-Befragung durch das Aufstellen zentraler Internetrechner so gut ausgeschöpft, dass dieses Vorgehen bei der nächsten Durchführung auch an vielen anderen Standorten zum Einsatz kommen wird.

Aufgrund des Projekterfolgs ist die Folgedurchführung bereits in Planung. Neben weiteren Prozessoptimierungen ist dabei auch die mögliche Erweiterung des Feedbacks um zusätzliche Sprachen und weitere Feedbackgeber-Perspektiven (z. B. Vorgesetzte oder Kollegen) im Gespräch.

„Gemeinsam mit meta | five haben wir unser Leadership Feedback erfolgreich in einen weltweit einheitlichen, online-basierten Prozess umgewandelt. So erhielten 2010 rund 1100 Führungskräfte und ihre Mitarbeiter zeitgleich die Gelegenheit, in einer von 13 hinterlegten Sprachen an der Befragung teilzunehmen. Die Unterstützung durch meta | five haben wir dabei im gesamten Prozess als ausgesprochen professionell und strukturiert erlebt.“

Knorr-Bremse AG,  
Corporate HR Development

## Infobox

### Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh  
human performance 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.