

Ganzheitliche Entwicklung im Fokus – Führungskräfte-Feedback bei der BNP Paribas Leasing Solutions Deutschland.



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

90°- oder auch Führungskräfte-Feedbacks fokussieren üblicherweise einen klaren Schwerpunkt in der Personalentwicklung. Wie über die individuelle Weiterentwicklung einzelner Führungskräfte hinaus auch die Stärkung der unternehmensweiten Führungskultur gefördert werden kann, zeigt die Implementierung eines ganzheitlichen Feedback-Prozesses bei der BNP Paribas Leasing Solutions Deutschland.

Der Hintergrund

Als eigener Geschäftsbereich einer weltweit operierenden Bankengruppe agiert die BNP Paribas Leasing Solutions seit vielen Jahren erfolgreich in einem gleichmäÙen internationalen wie dynamischen Marktumfeld. Ein wichtiger Baustein zur langfristigen Sicherung dieses Erfolgs stellt die Arbeit der Führungskräfte innerhalb des

Unternehmens dar. So liegt es in ihrer Verantwortung, die Ziele und Visionen des Unternehmens auf den eigenen Bereich herunter zu brechen und ihre Mitarbeiter zu motivieren, ihr tägliches Handeln daran auszurichten. Um ihre Führungskräfte zukünftig noch gezielter bei dieser gleichermaßen anspruchsvollen wie erfolgskritischen

Infobox

Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

BNP Paribas Leasing Solutions ist der auf Leasing und Vermietung von gewerblichen Investitionsgütern spezialisierte Geschäftsbereich der weltweit operierenden Geschäftsbank BNP Paribas. Seit 1985 ist BNP Paribas Leasing Solutions in Deutschland tätig und beschäftigt an ihrem Sitz in Köln insgesamt 290 Mitarbeiter. Zu den Kunden der BNP Leasing Solutions Deutschland, die 2014 ein Neugeschäftsvolumen von 2,3 Milliarden Euro realisierte, zählen unter anderem international operierende Groß- und Industrieunternehmen sowie Gewerbetreibende und Händler.

Das Ziel

Ziel war es, die Führungskräfte individuell in ihrer Entwicklung zu unterstützen und gleichzeitig die Ableitung unternehmensweiter Entwicklungspotenziale im Bereich Führung zu ermöglichen.

Der Weg

- | Einsatz eines individuell auf die Zielvorstellungen der Projektverantwortlichen abgestimmten Fragebogens
- | Effektives Informationsmanagement
- | Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks über die Online-Plattform meta | 360
- | Nachbereitung bestehend aus obligatorischen und freiwilligen Schritten zur individuellen Unterstützung der Führungskräfte

Der Nutzen

BNP Paribas Leasing Solutions und meta | five gelang die Einführung eines Feedback-Prozesses, der die Führungskräfte durch die strukturierte Sammlung und Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild individuell dabei unterstützt, persönliche Stärken und Entwicklungspotenziale zu erschließen. Darüber hinaus ermöglicht die Betrachtung der aggregierten Ergebnisse aller teilnehmenden Führungskräfte die Ableitung unternehmensweiter Entwicklungspotenziale im Bereich Führung.

Aufgabe zu unterstützen, äußerten Belegschaft und Geschäftsleitung den Wunsch, das Thema Führungsentwicklung stärker in den Fokus zu rücken.

Erste Hinweise zu möglichen Entwicklungspotenzialen lieferte die im Vorjahr durchgeführte Mitarbeiterbefragung (GPS). In 2015 sollten diese mit Hilfe eines onlinebasierten Führungskräfte-Feedback nachhaltig erschlossen und umgesetzt werden. In meta | five fand BNP Paribas Leasing Solutions einen kompetenten und erfahrenen Partner, der das Unternehmen hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung sowie der technischen Umsetzung des Feedback-Prozesses unterstützte. Gewünscht war dabei ein Prozess, der aussagekräftige Ergebnisse lieferte und gleichzeitig die Organisation möglichst wenig belastete.

Zielsetzung

Mit der Einführung des Führungskräfte-Feedbacks verfolgte die BNP Paribas Leasing Solutions zunächst das Ziel, die individuelle Entwicklung aller Führungskräfte am Standort Köln nachhaltig zu unterstützen. Die divergierenden Erfahrungslevel der Fokuspersonen erforderten dabei vor allem im Rahmen der Nachbereitung eine flexible und individuelle Berücksichtigung des tatsächlichen Unterstützungsbedarfs.

Zusätzlich zur individuellen Entwicklungsförderung verfolgte die BNP Paribas Leasing Solutions das Ziel, ein ganzheitliches Bild der Wahrnehmung von Führung innerhalb des Unternehmens durch Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten. Der auf diese Weise erhobene Status quo sollte es ermöglichen, übergreifende Stärken und Optimierungspotenziale zu identifizieren, um in der Folge zielgerichtete Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Führungskultur zu definieren.

Darüber hinaus sollte die Einführung des Führungskräfte-Feedbacks den Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften stärken um so den Weg hin zu einer offenen Feedback-Kultur zu eröffnen.

Der Fragebogen

Das Herzstück einer jeden Feedback-Befragung ist der jeweilige Fragebogen. Um dem Charakter und der Vision von Führung jedes einzelnen Unternehmens gerecht

zu werden, ist ein gleichermaßen verhaltensbezogenes wie praxisnahes Itemset zwingend notwendig. Dieser Maxime folgend konzipierte meta | five in enger Abstimmung mit den Projektverantwortlichen einen Fragebogen, der passgenau auf die Arbeitsrealität innerhalb des



Unternehmens abgestimmt ist. Dabei orientiert sich der Fragebogen inhaltlich an dem neuentwickelten, europäischen Kompetenzmodell.

Zur Erschließung übergeordneter Entwicklungsfelder direkt über die Rückmeldung der Feedback-Teilnehmer, wurden zusätzlich offene Antwortfelder integriert. Die damit verbundenen Items zielen direkt auf die Wahrnehmung von Führung in der entsprechenden Abteilung sowie der übergeordneten Organisationseinheit ab.

Das Kommunikationskonzept

Eine umfassende und zielgruppengerechte Information aller Interessengruppen steigert die Akzeptanz des eingesetzten Instruments und in der Folge eine hohe Teilnahmebereitschaft der involvierten Personengruppen. Gleichzeitig ist der Wirkungsgrad eingesetzter Kommunikationsmittel an strukturelle und semantische Passung zur Kultur des einführenden Unternehmens geknüpft.

Diesen Anforderungen entsprechend entwickelte meta | five zusammen mit den Projektverantwortlichen der BNP Paribas Leasing Solutions ein umfassendes und individuell auf die Informationskultur abgestimmtes Kommunikationskonzept:

- | Generelle Ankündigung des Instrumentes durch eine E-Mail der Geschäftsleitung
- | Bereitstellung detaillierter Informationen zum Prozess sowie einem umfassenden Leitfaden für Teilnehmer über das Intranet (Echonet)
- | Bereitstellung von teilnehmergruppen-spezifischen Online-Flyern sowie des Leitfadens über die eingesetzte Befragungs-Plattform meta | 360
- | Parallele Information der Teilnehmenden über „Aktuelles“ im Rahmen regelmäßiger E-Mails versendet von HR

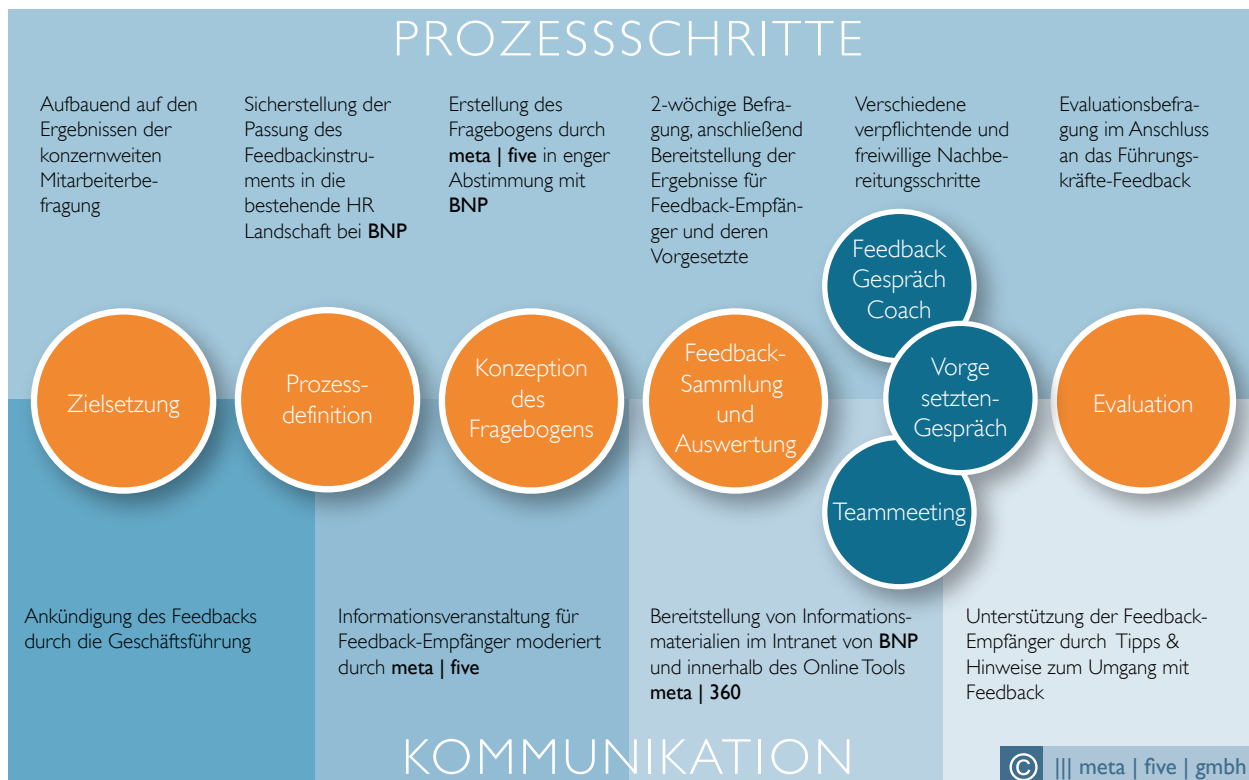
Über den Einsatz onlinebasierter Informationskanäle hinaus erhielten die Teilnehmer die Möglichkeit, im Rahmen von zwei einstündigen Informationsveranstaltungen im direkten Dialog mit einem Ansprechpartner von meta | five ihre Fragen vor Beginn der Feedback-Befragung zu klären. Während des Feedback-Prozesses stand den Teilnehmern für Rückfragen darüber hinaus die meta | five Support-Hotline zur Verfügung, an die sich Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl telefonisch als auch via Mail wenden konnten.

Die Nachbereitung

Die Nachbereitung von Feedback-Projekten ist als zentrales Element eines nachhaltigen Prozesses entscheidend: Wie kann eine effektive Nutzung des erhaltenen Feedbacks sichergestellt werden? Mit welchem Unterstützungsbedarf für die betroffenen Führungskräfte ist zu rechnen? Und welche Ressourcen stehen für den erwarteten Bedarf zur Verfügung?

Auf diesen und weiteren Leitfragen basierend wurden die folgenden Schritte der individuellen Nachbereitung definiert:

- | Unverzügliche Bereitstellung der Ergebnisberichte an Feedback-Empfänger und deren Vorgesetzte
- | Durchführung von Feedback-Gesprächen zur Reflexion und Ableitung von Entwicklungszielen sowie konkreter Maßnahmen im Dialog mit dem jeweiligen Vorgesetzten
- | Bei Bedarf: Durchführung des Feedback-Gesprächs mit einem externen Berater und anschließende Abstimmung der Ergebnisse mit dem Vorgesetzten



- | Durchführung von Team-Meetings zur Rückkopplung zentraler Erkenntnisse sowie Konkretisierung noch offener Themenfelder; moderiert durch den jeweiligen Feedback-Empfänger.

Informationsunterlage, die Hinweise und Tipps für einen konstruktiven Umgang mit dem erhaltenen Feedback enthielt und darüber die Führungskräfte darin unterstützte, größtmöglichen Nutzen aus den erhaltenen Rückmeldungen zu ziehen.

Zur Erschließung übergeordneter Entwicklungsfelder erhielten die Verantwortlichen im Bereich Human Resources anonymisierte Gesamt- und Gruppenauswertungen auf Basis der individuellen Prozesse. Die Analyse und anschließende Ableitung von Maßnahmen erfolgte im engen Dialog mit meta | five.

Evaluation des Gesamtprozesses

Nach Abschluss der Feedback-Befragung erhielten alle Teilnehmer – Feedback-Empfänger wie Feedback-Geber – die Gelegenheit, ihre Erfahrungen mit dem Führungskräfte-Feedback im Rahmen einer Evaluationsbefragung mitzuteilen. Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass die Teilnehmer das neue Instrument insgesamt positiv wahrgenommen haben. Dabei lobten sie besonders die Möglichkeit, ihre Ergebnisse mit Unterstützung eines externen Coachs zu besprechen und im konstruktiven Dialog sowohl Stärken als auch Entwicklungsmöglichkeiten auf Basis des erhaltenen Feedbacks zu identifizieren. Darüber hinaus äußerten Feedback-Empfänger und –Geber gleichermaßen den Wunsch, das Feedback in der Zukunft erneut durchzuführen und regten dazu an, den Fokus einer erneuten Durchführung noch stärker auf die nachhaltige und transparente Arbeit mit den Ergebnissen zu legen. Auf diese Weise machten die Evaluationsergebnisse zum einen die Aufgeschlossenheit gegenüber sowie die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Führungskräfte-Feedback deutlich. Zum anderen lieferten die Teilnehmerrückmeldungen wertvolle Impulse für die weitere Optimierung des neuen Feedback-Prozesses.

Was hat BNP erreicht?

Mithilfe des Führungskräfte-Feedbacks gelang BNP

Paribas Leasing Solutions und meta | five das Design eines ganzheitlichen Feedback-Prozesses, der die Führungskräfte über die onlinebasierte Feedback-Befragung hinaus dabei unterstützte, eigene Stärken und Entwicklungspotenziale in der Zusammenarbeit mit den

„Das Führungskräfte-Feedback ist für uns ein wichtiger Baustein in der Einführung einer neuen Führungsleitlinie, welche im Rahmen eines internationalen Projektes durch unsere Muttergesellschaft entwickelt wurde.

Unsere Führungskräfte werden mithilfe der Umfrageergebnisse in Ihrer individuellen Weiterentwicklung unterstützt. Der individuelle Ergebnisbericht liefert hierfür wichtige Hinweise zu eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern. Gleichzeitig fördert der mehrstufige Nachbereitungsprozess den offenen Dialog zum Thema Führungsverhalten zwischen den Führungskräften und ihren Teams.

Die Begleitung durch meta five hat uns dabei unterstützt, den Feedbackprozess professionell zu gestalten. Für die unterschiedlichsten Anforderungen werden stets passende Lösungen gefunden und schnell umgesetzt. Daher freuen wir uns auf die weiterhin sehr angenehme und erfolgreiche Zusammenarbeit mit meta | five.“

Kim Kuhle
Personalentwicklung, BNP Paribas Leasing
Solutions Deutschland

eigenen Mitarbeitern zu erschließen. Dabei ermöglichte die Kombination von obligatorischen und fakultativen Nachbereitungsschritten eine individuelle und bedarfsorientierte Unterstützung der Führungskräfte. Außerdem förderte die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Unterstützungsangeboten zu wählen, die bewusste und eigenverantwortliche Auseinandersetzung der Führungskräfte mit der individuellen Weiterentwicklung. Durch die gezielte Einbindung des Vorgesetzten und der Mitarbeiter des Feedback-Empfängers im Rahmen eines persönlichen Gesprächs bzw. eines Team-Mee-

tings zur Rückkopplung der Feedback-Ergebnisse wurde darüber hinaus der Grundstein für einen konstruktiven und kontinuierlichen Austausch zwischen Vorgesetztem, Führungskraft und dessen Mitarbeitern gefördert. Die Auswertungen auf organisationaler Ebene in Bezug auf die Wahrnehmung von Führung innerhalb von BNP

Paribas Leasing Solutions erlaubte den internen Verantwortlichen darüber hinaus, die Identifikation unternehmensweiter Potenziale im Bereich Führung und in der Folge die Ableitung zielgerichteter Maßnahmen zur weiteren Stärkung der unternehmensweiten Führungskultur.

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.