

## Qualitätssicherung und Führungskräfteentwicklung - Feedback bei der persona service AG & Co. KG



Im Personaldienstleistungssektor spielt die Motivation und Zufriedenheit der eingesetzten Leasingmitarbeiter für die Qualität der erbrachten Arbeitsleistung eine zentrale Rolle. Beides wird durch das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit mit den betreuenden Stammmitarbeitern stark beeinflusst. Seit vielen Jahren investiert die persona service AG & Co. KG genau hier – in die Qualifikation ihrer Führungskräfte und die Optimierung der Zusammenarbeit. Als Vorreiter in der Branche wurde nun auch erfasst, welche Früchte diese Investition trägt.

### Die Ausgangslage

Als Qualitätsanbieter für Personaldienstleistungen setzt persona service seit vielen Jahren bewusst auf Investitionen in die Qualifikation und Zufriedenheit ihrer Stamm- und Leasingmitarbeiter. So wurde z.B. bereits 2010 gemeinsam mit meta | five ein Führungskräfte-Feedback für Stammmitarbeiter eingeführt, bei dem alle Führungskräfte systematisierte Rückmeldungen von Arbeitspartnergruppen einholen und mit der Selbsteinschätzung abgleichen konnten. Seit Einführung des Instruments

wird es regelmäßig eingesetzt und führte zu einer quantitativ mess- als auch subjektiv spürbaren Veränderung der Führungs- und Feedbackkultur.

An diesen Erfolgen im Stammbereich wollte persona service im Herbst 2016 anknüpfen und das Thema „Führungsfeedback“ auf die besonders erfolgsrelevante Schnittstelle zum Kundenbetrieb ausweiten.

## Infobox

### Das Unternehmen (zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die persona service AG & Co. KG zählt seit 1967 zu den führenden deutschen Personaldienstleistern und ist mit über 200 Niederlassungen flächendeckend in ganz Deutschland sowie in der Schweiz vertreten. Branchenübergreifend zählen sowohl kleine und mittlere Unternehmen wie auch Global Player zu den Kundenunternehmen, an die persona service ihre Leasingmitarbeiter mit unterschiedlichsten Berufen und Qualifikationen überlässt.

### Das Ziel

Ziel war es zu überprüfen, inwieweit die persona service Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Stamm- und Leasingmitarbeitern gelebt werden.

### Der Weg

Dazu wurde ein 90° Führungsfeedback zur Sammlung von Rückmeldungen zum Verhalten von Führungskräften in der Leasingmitarbeiterbetreuung eingesetzt und individuelle und personenübergreifende Auswertungen der Feedback-Ergebnisse erstellt.

### Der Nutzen

Das Unternehmen erhielt eine Rückkopplung inwieweit die Investitionen in Führung und Zusammenarbeit greifen. Die Führungskräfte selbst erhielten strukturierte Rückmeldungen zu erlebtem Führungsverhalten und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. So konnten Stärken und Entwicklungsbereiche identifiziert werden, die als Basis für weitere kontinuierliche Verbesserungen dienen.

## Die Zielsetzung

Mit der Einführung des 90° Führungskräfte-Feedbacks für Führungskräfte, die eingesetzte Leasingmitarbeiter betreuen, verfolgte persona service folgende **Zielsetzungen**:

- | Überprüfung, ob die spezifischen **Anforderungen**, die persona service an Führungskräfte in der Leasingmitarbeiter-Betreuung stellt „gelebt werden“
- | Optimierung der **Zusammenarbeit zwischen Stammmitarbeitern und Mitarbeitern im Kundenbetrieb** mit besonderer Berücksichtigung der Passung von Mitarbeiter und Kundenbetrieb durch entsprechende Beratung und Betreuung
- | Identifikation von **übergreifenden Stärken und Optimierungspotenzialen** auf organisationaler Ebene
- | Unterstützung der Führungskräfte in der **individuellen Weiterentwicklung**

## Die Durchführung

**500 Führungskräfte** mit Betreuungsverantwortung für Leasingmitarbeiter aus allen Niederlassungen wurden aufgefordert, ihre Selbsteinschätzung abzugeben. Gleichzeitig wurden über **9.700 Leasingmitarbeiter** eingeladen, Rückmeldung zum erlebten Führungs- und Betreuungsverhalten zu geben.

Unmittelbar nach Ablauf der Befragungsdurchführung standen die **individuellen Ergebnisse pro Führungskraft zur Verfügung**. Darüber hinaus wurden die Daten teilnehmer- und niederlassungsübergreifend zu **quantitativen Gesamtauswertungen** zusammengefasst und alle Antworten auf offene Fragen **qualitativ** ausgewertet.

## Die Gesamtergebnisse

Insgesamt zeigten die Ergebnisse, dass die Führungskräfte in der Leasingmitarbeiterbetreuung die Erwartungen übertrafen. So gaben die Feedbackgeber etwa übergreifend an, von ihrer Führungskraft **stets fair und respektvoll** behandelt zu werden, offene und ehrliche Rückmeldungen zu erhalten und **entsprechend eigenen Fähigkeiten und Wünschen eingesetzt** zu werden.

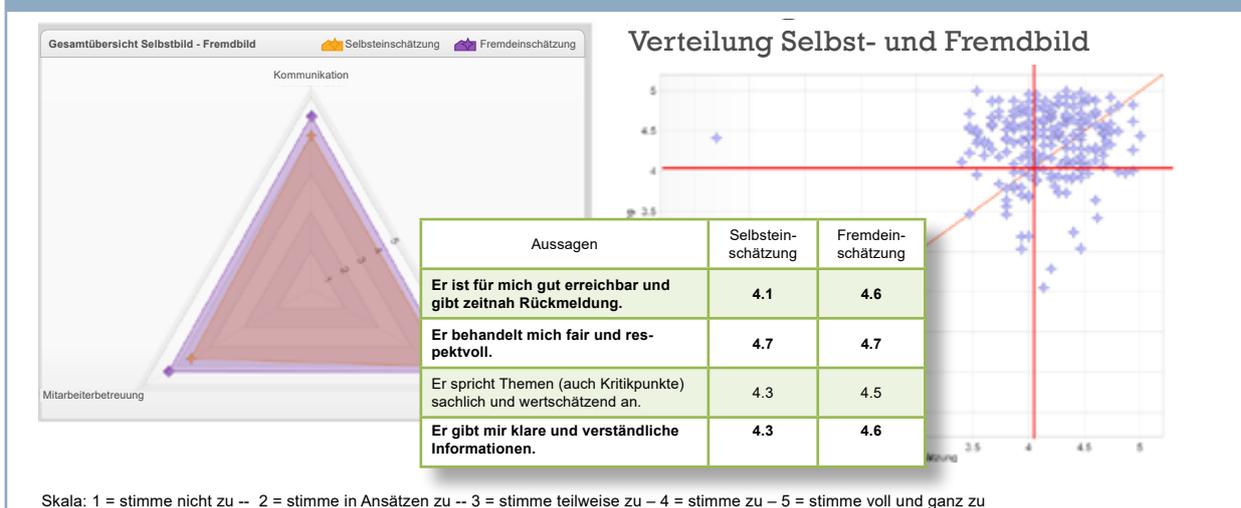
Auch nutzten viele Feedbackgeber die offenen Kommentare (siehe Infokasten), um die **vertrauensvolle Zusammenarbeit und professionelle Betreuung** durch ihre Führungskraft lobend zu erwähnen.

## Die Nachbereitung

Im Sinne einer nachhaltigkeitsichernden Nachbereitung wurden die zentralen Gesamtergebnisse **transparent kommuniziert**. Die übergreifenden Ergebnisse dienten als Basis zur Ableitung übergreifender Folgemaßnahmen zur weiteren **Intensivierung der Zusammenarbeit** und der Weiterentwicklung der Führungskultur auf dieser Ebene.

Parallel dazu wurden allen Führungskräften ihre **individuellen Ergebnisse** bereit gestellt - zur eigenverantwortlichen Nutzung. Diese bildeten eine optimale Grundlage für die selbstreflexive Beschäftigung mit dem wahrgenommenen Führungsverhalten und der Ableitung eigener Maßnahmen zur weiteren Optimierung. Bei Bedarf konnten die Führungskräfte dabei auf die Unterstützung durch die Personalabteilung zurückgreifen.

### Aufbereitung der Ergebnisse (Beispiele)



## Das Fazit

Zusammenfassend war die erstmalige Durchführung des 90° Feedbacks für Führungskräfte in der Leasingmitarbeiterbetreuung sehr erfolgreich. Auf Teilnehmerseite wies insbesondere die häufige und offene Nutzung der freien Kommentarfelder auf eine hohe Akzeptanz des Instruments im Unternehmen hin. Gleichzeitig lieferten die Ergebnisse und deren kon-

sequente Nutzung in der Nachbereitung hilfreiche Erkenntnisse für die übergreifende Weiterentwicklung von Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit an der Schnittstelle zum Kundenbetrieb. Somit konnte persona service auch die positiven Ergebnisse nutzen, um noch besser zu werden.

### Infokasten Mitarbeiter O-Töne (Auszug)

Was gefällt mir besonders gut in der Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten?

„Die bisher vermittelten Stellen haben immer gut gepasst. Er steht zu seinem Wort und geht auf Wünsche von meiner Seite ein.“

„Erstens die respektvolle, professionelle Behandlung meiner Bewerbung; zweitens die schnelle Vermittlung an einen sehr guten Kunden (Arbeitsinhalt, sehr nette Behandlung vor Ort beim Kunden); drittens die authentische Art (ehrlich, offen, natürlich, verhandlungssicher, präzise, zielführend).“

„Klare, offene Worte, schnelle Rückmeldung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, respektvolles Miteinander, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit: Die Menschlichkeit geht nicht verloren, individuelle Gespräche zu aktuellen Themen zum Einsatz.“

Best-Practice-Sammlung: Was machen Sie besonders gut in der Mitarbeiterbetreuung und in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern im Kundenbetrieb?

„Zuhören können, Mitarbeiter wertschätzen, ehrliches Feedback geben und auch bei Kritik sich selbstkritisch hinterfragen - Was kann ich besser machen?“

„Kommunikation auf Augenhöhe und Individualität des Mitarbeiters berücksichtigen.“

„Standards in der Mitarbeiterbetreuung einhalten: Mitarbeiter im Kundenbetrieb besuchen, Einsatzbegleitungen am ersten Arbeitstag etc.“

## 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.