

## Virtueller Train-the-Feedback-Expert Workshop zur Begleitung von 360° Feed- backs mit einer internationalen Teilnehmergruppe bei Hochland



Hochland hat gemeinsam mit meta | five ein gruppenweit eingesetztes on-demand Feedbackinstrument entwickelt, das als Instrument zur individuellen Weiterentwicklung von Führungskräften genutzt wird. Damit Fokuspersonen bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung auch durch lokale, interne Feedback-Experten unterstützt werden können, wurden internationale HR-Verantwortliche von Hochland im Rahmen von virtuellen Train-the-Trainer-Sessions auf diese neue Rolle und Aufgabe vorbereitet.

### Hintergrund: das Feedbackprojekt

Basierend auf der inhaltlichen Grundlage der Hochland **Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit** konzipierte Hochland gemeinsam mit meta | five ein gruppenweit und an allen internationalen Standorten on-demand einzusetzendes 360° Feedback-Instrument. Dabei erhalten Fokuspersonen anonyme Rückmeldun-

gen zu arbeitsbezogenem Verhalten aus verschiedenen, individuell definierbaren Perspektiven (siehe Grafik: Vorgesetzte, Kollegen, direkte Mitarbeiter, Schnittstellenpartner und/oder Externe). Zusätzlich nehmen sie Selbsteinschätzungen vor, um eine strukturierte Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdperspektive zu ermöglichen.

## Infobox

### Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Seit Gründung 1927 steht im familiengeführten Unternehmen Hochland die Herstellung, Veredelung und der Vertrieb von Käse an erster Stelle. Mit über 5.500 Mitarbeitern in mehr als 30 Ländern (Stand: 2021) entwickelt, produziert und vertreibt die Hochland Gruppe verschiedene hochwertige Käse- und Quarkprodukte. Neben dem Verkauf im Einzelhandel ist Hochland auch ein starker Partner der Lebensmittelindustrie und der Gastronomie.

### Das Ziel

Internationale HR-Verantwortliche zu Feedback-Experten im Sinne des Hochland 360° Feedbacks ausbilden und sie auf die Begleitung von Feedbackprozessen sowie auf die Durchführung von Feedback-Gesprächen vorbereiten.

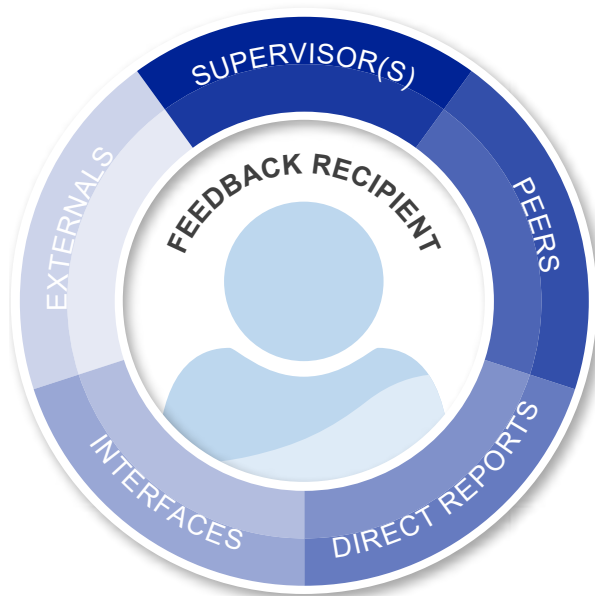
### Der Weg

Zur Einbindung aller internationaler Kollegen an den verschiedenen Standorten wurde ein virtuelles Workshopkonzept erstellt. An zwei Tagen fanden zeitversetzt verschiedene Learning- und Practice-Sessions mit unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzung statt.

### Der Nutzen

Die HR-Verantwortlichen wurden dazu befähigt, als Feedback-Experten 360° Prozesse im eigenen Verantwortungsbereich ganzheitlich – von der Vorab-Beratung über die Durchführung bis hin zum Feedback-Gespräch – zu begleiten.

Das Instrument steht grundsätzlich allen Führungskräften von Hochland zur Teilnahme als Fokusperson offen – vom Top-Manager bis hin zum Projektleiter ohne disziplinarische Führungsverantwortung.



Mit dem Einsatz der systematischen Feedbacksammlung als **ein Werkzeug im Methodenkoffer** der Personal- und Organisationsentwicklung werden individuelle wie organisationale Ziele verfolgt:

- | Anregung von **Selbstreflexion** und Selbstwahrnehmung
- | Identifikation von persönlichen **Stärken und Entwicklungspotenzialen**
- | Schaffung einer Basis für die **eigene Weiterentwicklung** – auch im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Feedbackgebern
- | Nutzung der Ergebnisse als **Startpunkt für die Entwicklung von (Führungs-)Teams**
- | Nachhaltige Verankerung einer unternehmensweit einheitlichen **Führungs- und Feedbackkultur**

### Schlüsselrolle der lokalen HR

Zur Erreichung dieser Ziele werden bei Hochland an allen Standorten lokale HR-Ansprechpartner in die Planung und Durchführung der Feedback-Prozesse einbezogen. Diese kennen sowohl die potenziellen Fokuspersonen und sind mit den **lokalen Rahmenbedingungen** vertraut. So können sie etwa das Alignment oder die Abgrenzung von Feedbackprozessen mit

parallel laufenden HR-Maßnahmen oder PE/OE-Instrumenten in ihrem Verantwortungsbereich (z.B. Führungsentwicklungsprogramme, Mitarbeiterbefragungen, Instrumente des New Performance Management, etc.) bei der Planung und Einzelfallberatung mit berücksichtigen.

Zu den **Aufgaben** der lokalen HR-Ansprechpartner gehören:

- | Vor der Feedback-Sammlung: **Beratung** mit der Fokusperson, u.a. zum zeitlichen Ablauf und der weiteren individuellen Prozesskonfiguration (u.a. Auswahl zieldienlicher Feedbackgebergruppen)
- | **Anlegen** des Feedbackprozesses gemäß Absprache auf der Feedback-Plattform
- | Während der Feedback-Sammlung: **Erster Ansprechpartner** bei inhaltlichen oder technischen **Rückfragen**
- | Nach der Feedback-Sammlung: **Durchführung von Feedback-Gesprächen** mit der Fokusperson (dringend empfohlen), alternativ kann ein solches Gespräch auch über externe Feedback-Coaches erfolgen
- | Optional: **Begleitung** und Unterstützung der Fokusperson bei weiteren individuellen und/oder teambezogenen **Follow-up-Schritten**

Es galt, alle involvierten HR-Ansprechpartner für die Erfüllung dieser Aufgaben zu qualifizieren.

### Die Herausforderungen

Bei der Planung und Konzeption des **Train-the-Feedback-Expert** Workshops musste dabei unter anderem berücksichtigt werden, dass die Teilnehmer aus verschiedenen **internationalen Gesellschaften** der Hochland Gruppe kamen. Die möglichst parallele Teilnahme musste den US-Kollegen ebenso ermöglicht werden, wie den Verantwortlichen aus Russland oder Australien. Gleichzeitig galt es eine **Rollenvielfalt** auf Teilnehmerseite zu berücksichtigen: manche der Teilnehmer würden ausschließlich Aufgaben der Prozesssteuerung (z.B. Beratung mit Fokuspersonen, Prozesse anlegen und betreuen) übernehmen, während andere vor allem in der Durchführung der Feedback-Gespräche eingesetzt würden. Wieder andere würden alle Aufgaben an ihrem Standort übernehmen. Schließlich wiesen die Teilnehmer unterschiedliche Erfahrungslevel in der systemischen

Gesprächsführung auf, wobei nur wenige Teilnehmer bisher bereits Feedbackgespräche auf Basis von 360° Feedbacks geführt hatten.

## Der virtuelle Workshop

Somit wurde ein Workshopkonzept erstellt, das diesen Herausforderungen Rechnung trug und gleichzeitig die Teilnehmer optimal in der Erreichung ihrer individuellen Lernziele unterstützte. An zwei Tagen fanden zeitver-



setzt verschiedene **Learning- und Practice-Sessions in englischer Sprache** mit unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzung statt.

Um der **limitierten Aufmerksamkeitsspanne in virtuellen Settings** Rechnung zu tragen, wurden jeweils 2-stündige Sessions mit entsprechenden Pausenzeiten angesetzt, damit die Konzentration fortwährend hochgehalten werden konnte. Durch abgestimmte kurze Technik-Checks im Vorfeld wurde ein reibungsfreier Ablauf sichergestellt.

Die Lern-Sessions wurden dabei zeitlich so über den ersten Tag verteilt, dass alle internationalen Teilnehmer innerhalb ihres Arbeitstages am jeweiligen Ort an **mindestens zwei Veranstaltungen** live teilnehmen konnten. Gleichzeitig wurden alle Sessions aufgezeichnet und allen Teilnehmern direkt zum Online-Abruf bereitgestellt. Mit Blick auf die jeweilige Zeitzone wurden

den Teilnehmern dabei individuelle Vorschläge für einen **Video-Zeitplan** gemacht, um sicherzustellen, dass am Ende des ersten Tages alle Teilnehmer auf dem gleichen inhaltlichen Stand waren. Am Anfang jeder Session konnten bei Bedarf Rückfragen zu vorherigen Sessions gestellt werden, um so auch für Teilnehmern, die nicht live daran teilgenommen hatten, Raum für Rückfragen zu schaffen.

## Tag 1: Lernen

Der erste Tag des Workshops stand im Zeichen von inhaltlichem Input mit interaktiven Austausch- und Reflexionsphasen und bestand aus den folgenden Learning-Sessions:

- Die Feedback-Plattform:** In der ersten Session ging es um grundlegende Informationen zum Instrument und Prozess des neuen 360° Feedbacks bei Hochland. Mit Blick auf die unterschiedlichen Administrations- und Teilnehmerrollen wurde der vollständige Feedbackprozess erklärt und demonstriert, an welchen Stellen das Online-Tool diesen wie unterstützt. Die Teilnehmer wurden durch prozessspezifische, praxisrelevante Beispiele zum eigenständigen Anlegen, Durchführen und der inhaltlichen wie technischen Begleitung von Feedbackprozessen in ihrem Verantwortungsbereich befähigt.

- Das Feedback-Gespräch:** Die zweite Session war nur für Teilnehmer relevant, die später Feed-

### Process of a debriefing talk

Time	Content	Goal	
5 min	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Small Talk</li> <li>Introduce yourself and the role as being a Debriefing Expert</li> <li>Highlight the confidentiality</li> <li>Present the structure of the debriefing talk and put it into context of the overall process (Ask for expectations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance and structure of the conversation and your role as Debriefing Expert are clear</li> <li>Rapport is made</li> </ul>	

5 min  
Check in  
rec  
Cl  
De  
to

### Process of a debriefing talk

Time	Content	Goal	
10 min	<b>Summary</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Joint deriving of conclusions from the meeting</li> <li>Define what feedback recipient wants to work on (e.g. change behaviour, monitor own perception, manage expectations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recipient has developed an understanding of the results</li> </ul>	
5 min	<b>Definition of the next steps</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Define tasks and responsibilities for further action in the overall process</li> <li>Discuss possible assistance for the conversation with supervisor / team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recipient has defined the next steps</li> </ul>	

backgespräche mit Fokuspersonen führen sollten. Inhaltliches Kernstück dieser Session bildete ein typischer **Gesprächsaufbau**. Auf dieser Grundlage wurden Ziele, Struktur und Herausforderungen eines Feedbackgesprächs gemeinsam erarbeitet. In Einzel- und Gruppenarbeiten wurden dabei auch **Gesprächsmethoden und Fragetechniken**, die in den unterschiedlichen Gesprächsphasen zieldienlich sind, diskutiert und eingeübt.

| **Die Rolle des Feedback-Experten:** Schließlich befassten sich die Workshopteilnehmer in der dritten Session mit dem eigenen Rollenverständnis als Feedback-Coach, speziell im Hochland-Kontext. Hier wurde u.a. die Herausforderung besprochen, unvoreingenommen in ein Feedbackgespräch zu gehen, obwohl die internen Feedback-Coaches die Fokuspersonen bereits kennen und ein Bild von ihnen haben. Gleichzeitig wurde überlegt, in welchen Fällen es nicht ratsam sei, das Gespräch zu führen (z.B. mit direkten Kollegen oder der eigenen Führungskraft.). Dazu gab es Input zu grundsätzlichen systemischen Prinzipien und zu Techniken der Gesprächsvorbereitung anhand eines fiktiven Feedbackreports. Ein weiterer Schwerpunkt der Session war die gemeinsame Diskussion und Reflexion schwieriger Gesprächssituationen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten.

Nach der letzten Session erhielten die Teilnehmer eine „Hausaufgabe“ für den individuellen **Lerntransfer**: anhand eines fiktiven, aber erfahrungsgemäß sehr realitätsnahem 360° Feedbackberichts - basierend auf dem Hochland Fragebogen - sollten sie sich auf die Durchführung eines Feedbackgesprächs vorbereiten.

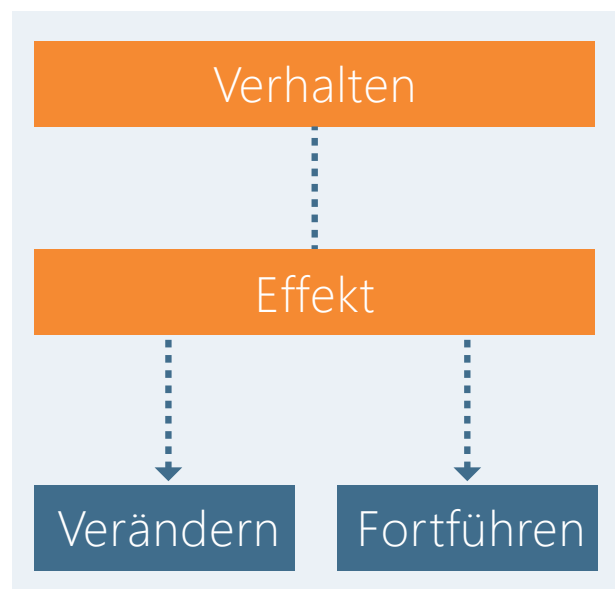
## Tag 2: Üben

Der zweite Workshoptag bestand aus einer Übungs-Session für alle Teilnehmer. Der Fokus lag auf der konkreten **Anwendung des Gelernten** und der Selbst- und Fremdrelexion des gewählten Vorgehens. Mit Blick auf die unterschiedlichen Erfahrungslevel ging es dabei auch darum, voneinander und gemeinsam als Peer-Gruppe zu lernen. Die Zusammensetzung der Kleingruppen für diese Übung erfolgte somit unter Berücksichtigung der individuellen Erfahrungslevel, wie

auch der unterschiedlichen Zeitzonen, aus denen sich die Teilnehmer zur virtuellen Session zuschalteten. In den entstehenden **Lern-Trios** erhielt jeder Teilnehmer die Möglichkeit innerhalb der Session die Gesprächsdurchführung zu üben sowie die anderen Teilnehmer bei deren Durchführung zu beobachten.

Der meta | five Trainer war in allen Gruppensessions als Beobachter, Feedback-Experte (und wenn gewünscht als Rollenspieler) integriert und konnte so direkte Rückmeldung zur Gesprächsführung der Teilnehmer geben. Parallel dazu gaben die anderen Kleingruppenmitglieder ebenfalls **Peerfeedback** zum beobachteten Gesprächsverhalten.

Die Workshopteilnehmer führten dabei kein zweistündiges Gespräch durch, sondern konnten gezielt individuell herausfordernde Situationen üben. Nach Rückmeldung der Gruppe zum erlebten Effekt ihres Gesprächsverhaltens konnten sie bei Bedarf das Verhalten anpassen und



die Situation noch einmal neu angehen. Angereichert wurde dieses Vorgehen durch einen kollegialen Austausch über bereits gemachte Erfahrungen in ähnlichen Gesprächssituationen.

## Praxistransfer geglückt

Inzwischen haben die meisten Workshopteilnehmer schon wiederholt Feedbackprozesse in ihrem Verantwortungsbereich begleitet und dabei gute Erfahrungen

gemacht, wie etwa dieser O-Ton einer Workshopteilnehmerin zeigt:

*„Das neue 360° Feedback kommt sehr gut an, denn es ist ein Abbild der Kernelemente unserer Unternehmenskultur. Dass viele Kolleginnen ein internes Feedback-Gespräch wünschen, ist für mich ein weiteres Qualitätsmerkmal für das Tool und dafür wie wir durch meta | five befähigt wurden, die Feedback-Prozesse gut zu begleiten.“*

(Heidi Früh,

Bereichsleiterin internationale Koordination HR)

Auch seitens der Fokuspersonen gibt es aus der gesamten Organisation sehr positive Rückmeldungen zum Instrument und insbesondere den Feedbackgesprächen durch die internen Feedback-Experten.

Seitens meta | five besteht für alle internen Feedback-Experten das Angebot der regelmäßigen Supervision und des Erfahrungsaustauschs bei Bedarf.

## 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](http://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.