

Wenn weniger mehr ist

PRAXIS. Kabel Deutschland hat den Feedback-Prozess neu aufgestellt und verschlankt. Vom 360-Grad-Feedback sind 90 Grad verblieben – zugunsten der Nachhaltigkeit.

Von **Franziska Klöpfer** und **Tim Neymanns**

In vielen deutschen Unternehmen ist es selbstverständlich, ein 360-Grad-Feedback in der Personalentwicklung einzusetzen. Oftmals werden die Prozesse schon seit Jahren angewandt und sind fester Bestandteil des HR-Instrumentariums. Der Nutzen des Verfahrens für die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter und eine offene Unternehmenskultur ist unumstritten. Damit dieses HR-Instrument auch dauerhaft erfolgreich bleibt, müssen allerdings die entsprechenden Prozesse laufend evaluiert werden und die Personalmitarbeiter dazu bereit sein, die Prozesse bedarfsgerecht anzupassen. Nur so lässt sich das Verfahren zielführend ausrichten und die Projektressourcen über die Jahre hinweg optimal einsetzen.

Schlank, einfach, nachhaltig

Der Kabelnetzbetreiber Kabel Deutschland fand sich genau in dieser Situation wieder. Das etablierte 360-Grad-Feedback lief nach der zweiten Durchführung

Gefahr, an Akzeptanz und vor allem Teilnahmebereitschaft zu verlieren. Die Feedback-Geber waren unzufrieden darüber, dass sie keine Rückmeldung über die gewonnenen Ergebnisse erhielten und nicht in Nachbereitungsschritte eingebunden wurden. Die Wirkung des Instruments drohte zu versanden. Um dem entgegenzuwirken, drückte die Human-Resources-Abteilung von Kabel Deutschland den Reset-Knopf und überdachte den kompletten Prozess.

Als große Schwäche des bestehenden Prozesses identifizierte die Personalabteilung die ungleiche Aufwandsverteilung zwischen dem onlinegestützten Feedbackprozess und den angebundnen Nachbereitungsschritten für die Feedback-Empfänger. Der Feedback-Prozess nahm einen zu hohen Stellenwert im Gesamtprozess ein, sowohl hinsichtlich personeller Ressourcen- als auch Budgetausstattung. Die Anzahl der involvierten Teilnehmer, der Aufwand der Projektsteuerung und somit die Belastung der Organisation waren beträchtlich. Das grundlegende Ziel der Überarbeitung lag somit auf der Hand: Der Prozess

sollte schlanker, einfacher und dafür nachhaltiger werden.

Zusätzlich ein Stimmungsbarometer

Gleichzeitig wollte die Unternehmensleitung auch wissen, wie zufrieden alle Mitarbeiter von Kabel Deutschland sind. Über eine Umfrage, das sogenannte Stimmungsbarometer, konnten die Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen aus dem persönlichen Arbeitsalltag mitteilen. Auf diese Weise erweiterte sich der Gesamtprozess von einer individuellen, personenorientierten Betrachtung um eine organisationale Dimension. Die Umfrageergebnisse zeigen zusätzlich Stärken und Entwicklungspotenziale auf Unternehmensebene auf. Doch auch hier galt es, eine Lösung zu finden, um die Befragung schlank und effizient durchzuführen.

Zusammen mit der Meta Five GmbH, einer Unternehmensberatung für strategische Personal- und Organisationsentwicklung, startete Kabel Deutschland die Neukonzeption des Verfahrens. Das Stimmungsbarometer wurde direkt an den neuen, individuellen Feedback-Prozess gekoppelt, um die Prozesssynergien zu nutzen und damit beide Verfahren effizient durchzuführen.

Auf 90 Grad beschränkt

Bis dahin hatte der Kabelnetzbetreiber auf klassische 360-Grad-Feedbacks gesetzt. Der Vorteil dieser Variante ist es, die Rollenvielfalt des Feedback-Empfängers abzubilden, indem verschiedene Perspektiven eingebunden werden (siehe Kasten links). Doch das birgt einige

DEFINITION

Bei einem 360-Grad-Feedback wird das Selbstbild einer Person, des Feedback-Empfängers, mit den Rückmeldungen zu seinem arbeitsbezogenen Verhalten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. In der Regel geben Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden oder Lieferanten das Feedback. Wird das Feedback aus nur einer Perspektive in das Verfahren miteinbezogen, spricht man von einem 90-Grad-Feedback. Das Instrument dient dazu, Erwartungen an den Feedback-Empfänger zu konkretisieren, Kommunikationsprozesse anzustoßen und die Zusammenarbeit im Team zu hinterfragen.



Bei Kabel Deutschland läuft der Feedback-Prozess nun einfacher und nachhaltiger.

Herausforderungen: Die zahlreichen Feedback-Geber müssen kontinuierlich bereit sein, sich in den Prozess einzubringen. Anders ist ein auswertbares Feedback nicht möglich. Zudem müssen die Fragen so gestaltet sein, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte und Kollegen sie beurteilen können – eine

kaum lösbare Aufgabe, da Blickwinkel und Erwartung beim Führungsverhalten einer Person doch zu unterschiedlich sind.

Daher wurde aus dem 360-Grad-Feedback ein 90-Grad-Führungs-Feedback: Führungskräfte erhalten ausschließlich von ihren direkten Mitarbeitern Rück-

meldung. Vorgesetzte der Feedback-Empfänger nehmen nicht mehr an der Befragung teil, werden jedoch direkt in die Nachbereitungsschritte eingebunden. Ein Feedback der Kollegen zum Führungsverhalten des Feedback-Empfängers kann nur sekundär und indirekt sein, daher wäre mit deren Einbindung nur ein geringer Mehrwert verbunden. Das heißt: Die Perspektiven wurden zwar eingeschränkt, doch damit liegt nun ein viel stärkerer Fokus auf dem Führungsverhalten selbst. Der Fragebogen bezieht sich explizit auf den Kontext Vorgesetzter-Mitarbeiter und ist dadurch weniger umfangreich. Auch der neue Ergebnisreport des Führungsfeedbacks wurde verschlankt, sodass er leichter verständlich ist und mehr Aussagekraft für die Feedback-Empfänger besitzt.

Um den Prozessaufwand auch mit der Erweiterung durch das Stimmungsbarometer gering zu halten, wurde die Befragung direkt an das Führungsfeedback gekoppelt. Das entlastet die Teilnehmer zeitlich. Zudem ist nun auch die Skalierung der Antworten in beiden Umfragen einheitlich und so einfacher übertragbar.

Zukunft
Personal

Wo finde ich eine individuelle Lösung für mein Personalmanagement?

Hier: Halle 2.2/Stand C.10

Mit unserer Portallösung **myRZVpers.on** gestalten Sie Ihr Personalmanagement so individuell und einzigartig wie Sie es sind: die zentrale Online-Plattform bietet Ihnen alle Funktionalitäten eines modernen Personalmanagements und ermöglicht die effiziente Nutzung der bewährten KIDICAP P5-Anwendungen, insbesondere der **Personalabrechnung für Krankenhäuser, Kirchen und Kommunen**.



Ihre IT-Lösungen für
Gesundheit und Soziales

RZV



Feedback für das Topmanagement

Cappgemini ist den umgekehrten Weg wie Kabel Deutschland gegangen: Die Unternehmensberatung hat ihren Feedback-Prozess erweitert. Nun erhalten hochrangige Führungskräfte Rückmeldung von Vorgesetzten, Mitarbeitern und auch von Kunden.

Daneben wurde auch die technische Komponente so überdacht, dass der Aufwand für die Teilnehmer geringer ist: Mit dem Onlinetool „Meta 360“ lassen sich Führungsfeedback und Stimmungsbarometer über dieselbe Plattform abbilden. Teilnehmer können über ein individuelles Login ihre persönliche Homepage aufrufen. Dort finden sie den Fragebogen zum Führungsfeedback und zum Stimmungsbarometer. Auch die Organisation der Maßnahmen läuft über diese Plattform. So können die Teilnehmer für die nachgelagerten Auswertungsgespräche gleich Termine buchen und ihre Nachbereitungsschritte eigenständig im Tool dokumentieren.

Fokus auf den Folgeprozessen

Um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu verbessern, wurden klar definierte und verbindliche Folgemaßnahmen festgelegt: Auswertungsgespräche mit einem bewusst neutral gewählten Coach von Meta Five, Runden mit den Feedback-Gebern und Vorgesetztingespräche. Im Auswertungsgespräch reflektieren die Feedback-Empfänger anhand der Ergebnisse ihre individuelle Situation als Führungskraft mit dem Coach. Das Vier-Augen-Gespräch ermöglicht es, Themenschwerpunkte gemäß der spezifischen Bedürfnisse des Feedback-Empfängers zu setzen. Gemeinsam mit dem Coach haben die Führungskräfte ihre persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder herausgearbeitet. Darauf aufbauend planen sie die Weiterentwicklung. Im ersten Durchlauf waren darunter sowohl On-the-Job-Maßnahmen als auch mehr-tägige Trainingseinheiten.

Die Feedback-Runde bietet Raum zur Information und Diskussion der Ergebnisse und wird dafür genutzt, gemeinsam mit den Feedback-Gebern Maßnahmen und Schritte zu definieren, um die Zusammenarbeit weiter zu verbessern. Hier wurde bei der ersten Durchführung deutlich, dass bei Kabel Deutschland bereits eine ausgeprägte Feedbackkultur existierte. In der Regel

In den 90er-Jahren hat die Unternehmensberatung Cappgemini Leistungsbewertungen für ihre Mitarbeiter eingeführt. Dafür wurden die Meinungen von Kollegen und auch von externen Personalberatungen eingeholt, um einerseits Transparenz über die Leistung der Mitarbeiter zu schaffen und andererseits die individuellen Karrierewege passgenau zu planen. Als Dienstleistungsunternehmen zählt für Cappgemini aber auch die Kundenperspektive sehr viel. Darum wurde Anfang 2012 ein Pilotprojekt gestartet und vor kürzlich erfolgreich beendet: Nun werden neben den Vorgesetzten und Mitarbeitern auch ausgewählte Kunden um Feedback gebeten. Das außergewöhnliche daran: Sieben hochrangige Führungskräfte im Account-Management, die gemeinsam knapp 50 Prozent des gesamten Umsatzvolumens von Cappgemini Deutschland erwirtschaften, wurden dafür ausgewählt – in anderen Firmen wird das Topmanagement häufig nicht in diese Prozesse einbezogen. Die Kundengespräche wurden mittels eines Interviewleitfadens geführt. Aus den Ergebnissen wurden anschließend persönliche Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet und angeboten. Ausführliche Informationen zu diesem Projekt finden Sie in der Zeitschrift „Wirtschaft und Weiterbildung“, Ausgabe 9/2013. (end)

hatten die Führungskräfte keine Hemmnisse auch kritische Themen und Führungsprobleme anzusprechen.

Im Anschluss führen die Führungskräfte ein Rückmeldegespräch mit ihrem Vorgesetzten. Darin besprechen sie die vereinbarten Folgemaßnahmen, um deren Umsetzung anzugehen. Hier zeigte sich im ersten Durchlauf häufig, wie wichtig das Thema „Kommunikation“ im Feedback-Prozess war. Oft vereinbarten die Führungskräfte, regelmäßige Meetings neu zu gestalten oder intensivieren.

Um solche Ergebnisse transparent zu halten, dokumentieren die Führungskräfte die Nachbereitungsschritte online. Die Projektverantwortlichen können auf diese Weise jederzeit die Umsetzung der vorab geplanten Schritte nachvollziehen und bei Bedarf gezielt nachsteuern.

Teilnehmerquoten sprechen für sich

Kabel Deutschland ist es gelungen, das Feedback-Instrument zu reaktivieren. Das belegt schon die Teilnahmebereitschaft: Im ersten Durchlauf des Prozesses haben sich fast 90 Prozent der über 1.770 eingeladenen Feedback-Geber am

Verfahren beteiligt. Alle Führungskräfte füllten ihre Selbsteinschätzung aus. Die Feedback-Runden erreichten eine Realisierungsquote von 100 Prozent. Das Stimmungsbarometer erzielte mit einer Quote von 83 Prozent der über 2.000 Teilnehmer ebenfalls einen überdurchschnittlich hohen Rücklauf.

Nach Abschluss des Prozesses achtet Kabel Deutschland nun weiter darauf, das Instrument stetig zu optimieren und weiterzuentwickeln: Alle Feedback-Geber werden zu einer Online-Evaluation des durchgeführten Prozesses eingeladen. Ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge sollen eine bedarfsgerechte Anpassung der geplanten Folgeprozesse ermöglichen. Auf diese Weise wird das Feedback-Verfahren nicht ein zweites Mal Gefahr laufen zu versanden. ■

FRANZISKA KLÖPFER ist Referentin Personalentwicklung bei der Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH in Unterföhring bei München.

TIM NEYMANN ist Berater für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Meta Five GmbH in Köln.