

Die Michelin Reifenwerke in Deutschland setzen auf das dialogische Wirkungs-Feedback – ein Instrument, das sich bei der Bewertung nicht auf Fragebögen verlässt.



© imagesource

Feedback im Dialog



Ernst Hoffmann, Leiter Bildung und Organisationsberatung, Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA, Karlsruhe
Kontakt:

ernst.hoffmann@de.michelin.com



Frank Ewert, Geschäftsleiter, MKB – Management- und Kommunikationsberatung, Bischweier
Kontakt: frank.ewert@mkb-ewert.de

Seit 2002 führen die Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA in Deutschland eine besonders aussagekräftige Form des 360°-Feedbacks durch. Es werden Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte des Feedback-Empfängers befragt. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst, durch Empfehlungen ergänzt und dann mit dem Feedback-Empfänger in einem persönlichen Gespräch besprochen.

Dieses Verfahren, das dialogische Wirkungs-Feedback, koppelt Gespräch und Fragebogen. Der Reifenhersteller legt auf eine ausreichend große Zahl an Feedbacks Wert, die im persönlichen Gespräch gegeben werden. Zu-

sätzlich werden Personen mit einem Feedbackbogen befragt, um mit einem ökonomisch zu rechtfertigenden Aufwand die Stichprobe zu erhöhen. Dieser Mix hat sich in den Ergebnissen als sehr aussagekräftig erwiesen. Das dialogische Wirkungs-Feedback ist bei Michelin als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte ausgestaltet. Es wird von allen Beteiligten als sehr nützlich und wirtschaftlich bewertet.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Selbstbild
- Fremdbild
- Stärken
- Schwächen

Wertschätzendes Verfahren

Die Feedback-Empfänger möchten eine Standortbestimmung für sich selbst erhalten und überprüfen, wie weit ihr Selbstbild mit Fremdbildern anderer Personen übereinstimmt. Sie möchten darüber hinaus erfahren oder bestätigt bekommen, welche Stärken sie weiter nutzen oder ausbauen sollten und welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten sie für sich selbst ableiten und von einem erfahrenen Personalentwickler empfohlen bekommen, um sich zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Die Zielsetzung des Unternehmens ist, dass die Führungskraft eine Standortbestimmung für sich selbst erhält und aktiv die Möglichkeit nutzt sich individuell weiterzuentwickeln. Dabei sollen Stärken bewusst genutzt und ausgebaut werden. Entwicklungsfelder sollen identifiziert und zielgerichtet bearbeitet werden. Das Unternehmen ist schlussendlich daran interessiert, eine dauerhaft leistungsstarke Führungskraft zu entwickeln, die ihr Leistungspotenzial für das Unternehmen langfristig und mit Freude einsetzen kann.

Die Besprechung der Ziele des Feedback-Empfängers läutet den Start des Feedbackprozesses ein. Zunächst wird der Fragebogen durchgesprochen. Er enthält zehn Bereiche der professionellen Führung. In jedem Bereich sind fünf bis acht Aussagen in einer Fünfer-Taxonomie in Bezug auf den Feedback-Empfänger zu bewerten. Zusätzlich gibt es einen Bereich, in dem zusätzliche Aspekte und Erläuterungen ohne Vorgaben notiert werden können. Bei Bedarf werden zusätzliche Fragen aufgenommen.

Das Geheimnis des Erfolgs ist die wertschätzende Informationssammlung. Ein gut durchdachter Mix aus persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Personen einerseits und dem schriftlich angeleiteten Ausfüllen eines Fragebogens durch weitere Personen andererseits ergibt eine repräsentative Stichprobe. Die Auswahl wird vom Feedback-Empfänger zusammen mit dem Berater durchgeführt. Hier wird auf ein ausgewogenes Verhältnis von Personen Wert gelegt, die gegenüber dem Feedback-Empfänger eher wohlgesonnen oder eher kritisch ein-

gestellt sind. Diese Differenzierung bewirkt ein sehr gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei gleichzeitiger hoher Qualität und Validität der Befragungsergebnisse.

Aus der höher gestellten Hierarchieebene wird meist nur eine kleine Gruppe befragt. Natürlich ist die Befragung hier weder repräsentativ noch anonym. Dies wird offen mit allen Beteiligten besprochen. Interessanterweise bewerten alle Beteiligten den Erkenntnisgewinn auch dann als sehr hoch, wenn nur der direkte Vorgesetzte in dieser Gruppe befragt wird.

Der Feedback-Empfänger lädt aus seiner Hierarchieebene und seinem Umfeld die Personen ein, die nach einem Feedback für ihn gefragt werden sollen. Eine ehrliche und spürbare Wertschätzung ist das wichtigste Asset in der Befragung, um eine hohe Qualität im Feedback, sowohl bei den positiven als auch bei den kritischen Rückmeldungen zu erhalten. Diese Wertschätzung bezieht sich auf den Feedback-Empfänger, die Feedback-Geber, das Unternehmen und den Befragungsprozess. Der Berater muss hier mit gutem Beispiel vorangehen. Tut er dies, strahlt es ab und wirkt auf alle Beteiligten.

Die folgenden Faktoren sind unabdingbar, und hier müssen die Hausaufgaben gemacht sein, damit das Feedback-Instrument erfolgreich eingesetzt wird:

- professioneller Gesamtprozess vom Erstgespräch über die Befragung und Berichterstellung bis zum Abschlussgespräch
- klare und leicht verständliche Darstellung des Gesamtprozesses
- alle Unterlagen sind so schlüssig aufbereitet, dass sie ohne zusätzliche Erläuterungen verständlich sind – Einfachheit in der Sprache, Klarheit in der Struktur
- transparente Zeitstruktur und Planungstools
- klare Kommunikation mit allen Beteiligten
- zügige Durchführung nach dem Start – vom Erstgespräch bis zum Abschlussgespräch möglichst nicht länger als einen Monat
- Berater mit umfangreichem Erfahrungshintergrund, so dass er die meisten Situationen im Unternehmen nachempfinden kann

Abschlussgespräch mit Coaching-Charakter

Der Abschlussbericht ist umfangreich und beinhaltet die Auswertung nach Befragungskriterien, eine Zusammenfassung und Empfehlungen. Die Sprache ist klar, beschreibend, nicht verletzend und fokussiert auf Entwicklungsmöglichkeiten. Der Schwerpunkt wird auf die Weiterentwicklung und bewusste Nutzung der Stärken gelegt. Bei den Empfehlungen werden die drei größten Stärken des Feedback-Empfängers zuerst genannt, um diese bewusst weiter auszubauen. Es folgen drei Entwicklungsfelder und schließlich konkrete Empfehlungen für Entwicklungsmaßnahmen mit der Unterteilung in kurzfristig und verhältnismäßig leicht zu erreichen sowie langfristig und besonders nachhaltig.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft hat ein sehr großes Geschick, sich in Führungsrunden strategisch und taktisch klug zu verhalten. Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Unterstützung durch ihren Chef. Die Idee: Der Chef könnte die Mitarbeiter vor strategisch-taktisch wichtigen Terminen coachen und mit ihnen unterschiedliche Vorgehensweisen besprechen, aus denen der Mitarbeiter im Termin situativ die richtige auswählen kann. Jetzt wird noch besprochen, wie die Führungskraft auf diese Situationen aufmerksam wird und wie sie so ein Coaching-Gespräch erfolgreich führt. Auf diese Weise wird mit einer Stärke eine vermeintliche Schwäche abgemildert. Situativ passend werden weitere Möglichkeiten besprochen, um die Schwäche so weit wie möglich zu mi-

nimieren. Damit werden die Kommunikation und Tragfähigkeit der Beziehung zwischen Feedback-Empfänger und seinen Mitarbeitern intensiviert. Zusätzlich erhöhen wir die Qualität der Arbeitsergebnisse im Führungsbereich des Feedback-Empfängers und damit die Wirtschaftlichkeit, etwa weil Klärungen früher stattfinden und weniger Korrekturarbeit geleistet werden muss. Natürlich werden auch diese Zusammenhänge besprochen. Selbst überwiegend analytisch geprägte Führungskräfte erkennen so einen Sinn, diese Coaching-Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Maßnahme umgesetzt wird, steigt damit beträchtlich.

Das Abschlussgespräch hat einen starken Coaching-Charakter. Wohlwollend, wertschätzend und klar werden die Stärken, die Entwicklungsfelder und die daraus ableitbaren Handlungsempfehlungen besprochen. Der besondere Fokus liegt auf einer nachhaltigen Umsetzung.

Bei der Durchsprache der Empfehlungen wird sehr viel Wert auf Beispiele für konkrete zukünftige Situationen gelegt, die der Feedback-Empfänger schaffen kann, um seine Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Die Anzahl der Maßnahmen wird begrenzt, um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung hoch zu halten. Oft findet auf Wunsch des Feedback-Empfängers ein zusätzliches Gespräch zusammen mit dem Vorgesetzten und dem Berater statt. Das Abschlussgespräch wird von den Feedback-Empfängern als sehr ergiebig beschrieben. Die Umsetzungsquote der besprochenen Maßnahmen wird bei Gesprächen einige Monate nach dem Feedback von allen Beteiligten als sehr zufriedenstellend bewertet.

Aufwand kalkulieren

Der Aufwand richtet sich nach der Anzahl der befragten Personen. An einem Tag können fünf bis acht Einzel- oder Gruppeninterviews durchgeführt werden. Diese Anzahl ergibt sich aus den Erfahrungen der zu befragenden Personen. Führungskräfte sind oft geübter, Feedbacks zu geben, als Mitarbeiter. (Tab.)

Zeitlicher Aufwand für die Durchführung eines dialogischen Wirkungs-Feedbacks

Beispiel 1		Beispiel 2	
Aktion	Aufwand in Tagen	Aktion	Aufwand in Tagen
1. Besprechung der Ziele, Festlegung der Befragten, Befragungsdimensionen und der konkreten Fragen	0,25 bis 0,5	1. Besprechung der Ziele, Festlegung der Befragten, Befragungsdimensionen und der konkreten Fragen	0,25 bis 0,5
2. Information der Personen, die befragt werden sollen	0	2. Information der Personen, die befragt werden sollen	0
3. Befragung: 5-8 Interviews; zusätzlich können beliebig viele Fragebögen verschickt werden	1	3. Befragung: 9 bis 16 Interviews; zusätzlich können beliebig viele Fragebögen verschickt werden	2
4. Zusammenfassung der Befragungsergebnisse, Interpretation, Ableitung von Handlungsempfehlungen	1	4. Zusammenfassung der Befragungsergebnisse, Interpretation, Ableitung von Handlungsempfehlungen	1
5. Besprechung der Befragungsergebnisse, Interpretationen und Handlungsempfehlungen	0,25 bis 0,5	5. Besprechung der Befragungsergebnisse, Interpretationen und Handlungsempfehlungen	0,25 bis 0,5
Summe	2,5 – 3	Summe	3,5 – 4

Ausblick

Die Zielsetzung des Instruments dialogisches Wirkungs-Feedback liegt in der Erfassung und Rückmeldung der wahrnehmbaren Führungseigenschaften von Managern im Unternehmen. Durch die Erweiterung auf unterschiedliche Feedback-Perspektiven können auch solche Verhaltensweisen in den Vordergrund kommen, über die sich der Feedback-Empfänger selbst nicht bewusst ist. Hier liefert das Instrument die Möglichkeit, blinde Flecken der Selbstwahrnehmung zu erkennen und Maßnahmen zu deren Entwicklung einzuleiten.

Im vertraulichen Abschlussgespräch zwischen Berater und Feedback-Empfänger werden eigenmotivierte Maßnahmen zur Verhaltensveränderung

ebenso wie die übergreifende Entwicklung des Mitarbeiter-Teams des Feedback-Empfängers auf den Weg gebracht. Damit wird, sozusagen als Nebeneffekt, ein Kommunikationsprozess angestoßen, der sich nachhaltig positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. Dieser Nebeneffekt lässt sich durch die Einbeziehung von Unternehmensleitlinien und -strategien, wie das „Konzept Leistung und Verantwortung Michelin“, noch verstärken.

Die bisherigen Erfahrungen mit diesem aussagekräftigen Instrument für die Einschätzung und Entwicklung von Managern im Unternehmen sind positiv. Die Ergebnisse sind valide, scheinen objektiv und ihre Akzeptanz ist durch die Vielfalt der Rückmeldungen deutlich höher als bei anderen Instrumenten.