



Challenge 270°-Führungskräfte-Feedback

Ein Kulturentwicklungs-Instrument in der Wirtschaftskammer
Oberösterreich (WKOÖ)

Das 270°-Führungskräfte-Feedback in der WKOÖ hatte seinen Ursprung im Jahr 2012 in dem Anspruch, nach Jahren der Weiterentwicklung und Professionalisierung der Organisation und ihrer Leistungen für die Mitglieder zusätzlich auch die Mitarbeiter/innen-Führung wieder stärker in den Fokus zu rücken.

Mag. Franz Auinger



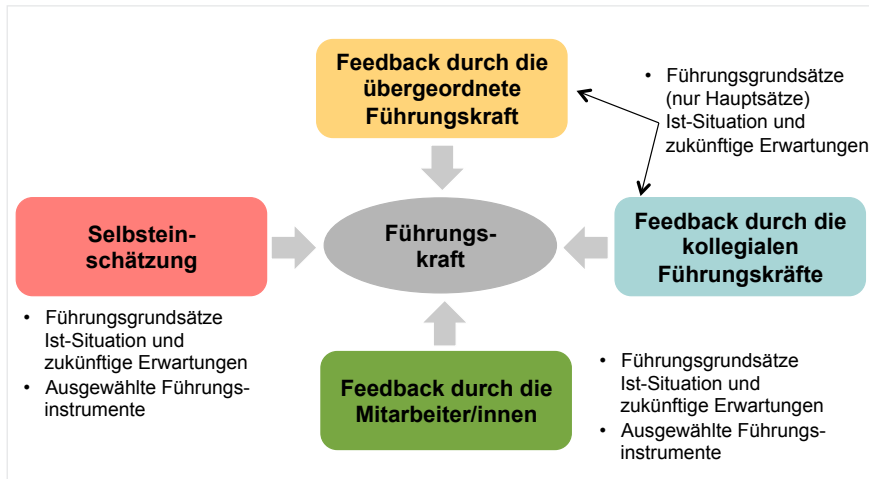
Mag. Franz Auinger

Steigende Anforderungen, zunehmende Dynamiken im relevanten Umfeld und sich ändernde Erwartungen der Mitarbeitenden fordern die Führungskräfte zunehmend heraus. Aus diesen Erkenntnissen und den Ergebnissen der Mitarbeiter/innenbefragung wurden folgende Ziele abgeleitet:

- >> Weiterentwicklung des Führungskräfteleitbildes und damit des angestrebten Rollenverständnisses
- >> Stärkung der organisationalen und individuellen Führungskompetenz

- >> Erfahrungslernen und internen, bereichsübergreifenden Know-how-Austausch intensivieren
- >> Verbindlichkeit und Messbarkeit in der Führungsarbeit erhöhen
- >> Durch fortschrittliche Führungsarbeit die langfristige Verfügbarkeit von geeigneten Führungskräften und Schlüsselkräften sicherstellen

In einem ersten Schritt wurden in einem partizipativen Prozess Führungsgrundsätze erarbeitet und in der Organisation



270°-Feedback – Von wem kommt das Feedback?

implementiert. Zur Unterstützung der Umsetzung wurde unter anderem das 270°-Führungskräfte-Feedback eingeführt.

Die Durchführung des 270°-Feedbacks

Dieser Prozess ermöglichte im ersten Halbjahr 2016 einen speziellen Reflexionsraum für die Auseinandersetzung mit

der Führungskultur. Durch die Online-Erhebung konnten die **jeweiligen Mitarbeiter/innen**, der **übergeordnete Vorgesetzte** und auch die **Führungskollegen** jedem Mitglied der 1. und 2. Berichtsebene eine fundierte Rückmeldung geben. Ebenso erfolgte eine **Selbsteinschätzung der Führungskraft**.

Die Ergebnisse wurden mit dem jeweils

zuständigen Direktor und mit dem Team besprochen. Optional bestand auch die Möglichkeit, in einem kollegialen Gruppencoaching-Setting mit wichtigen Nahtstellenpartnern das kollegiale Feedback zu hinterfragen.

In einem abschließenden Reflexionsmeeting im obersten Führungsgremium wurden die Erkenntnisse und Lessons Learned abgeleitet sowie der Prozess evaluiert.

Lessons Learned 1: Die Challenge!

Der Umgang mit kritischem Feedback ist eine große Herausforderung. Wichtig war, einen vertrauensvollen Rahmen zu schaffen und so zu einem offenen Feedback zu ermutigen. Dafür hatten Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse höchste Priorität.

Ein selbstkritischer Zugang der Führungskräfte hilft – es hängt viel davon ab, wie stark sich die Führungskraft öff-

Mag. Dr. Hermann Pühringer
(Direktor-Stellvertreter)

Was wollten wir in der Direktion eigentlich erreichen? Ein ehrliches und aussagekräftiges Bild zur Ist-Situation der Führungsarbeit und Feedbackkultur erarbeiten und darauf aufbauend nachhaltige Maßnahmen setzen. Unsere Erwartungen wurden voll erfüllt, sogar übertroffen. Vieles steht seitdem auf der Agenda und wird umgesetzt beziehungsweise weiterentwickelt. Durch den Feedbackprozess wurden die Kompetenzen, Kritisches zu sehen, zu bewerten und sich dazu auseinanderzusetzen, trainiert. Im Hinblick auf unser großes Zukunftsprojekt „WKOÖ 2020“ ist das eine wertvolle Basis, auf die der kommende Veränderungsprozess sehr gut aufbauen kann.

Wesentlich war, dass alle Führungskräfte des Top-Managements, einschließlich der Direktoren, mitgemacht haben, der

richtige Zeitpunkt gewählt wurde und eine konsequente, laufende Evaluierung und Bearbeitung der kritischen Themen erfolgt.

Mag. Gerhard Stallinger
(Betriebsratsvorsitzender)

Ehrliches gegenseitiges Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte über schriftliche oder elektronische Befragungen ist für mich ein wichtiger Teil guter Führungskultur. Damit die Befragungen richtige Ergebnisse liefern, braucht es absolutes Vertrauen in die Anonymität und professionelle Auswertung. Wichtig sind eine offene Diskussion der Ergebnisse und konsequente Maßnahmen daraus, die auch nachvollziehbar umgesetzt werden.

Der Betriebsrat hat den Prozess Führungskräfte-Feedbacks voll mitgetragen. Der Ablauf und die Ergebnisse der Feedbacks von oben nach unten und von unten nach oben zeigen uns, dass wir als Unternehmen mit diesem anspruchsvollen Instrument gut um-

gehen können und daraus bereits wertvolle Verbesserungen schaffen konnten.

Dr. Gottfried Wandl
(Personalleiter)

Die WKOÖ hat den Anspruch, professionelle und ambitionierte Programme einzusetzen und damit zukunftsorientierte Führungsarbeit zu fördern. Feedback- und Coachingprozesse wie im 270°-Führungskräfte-Feedback helfen, hierarchisches Denken abzubauen und damit gute Informations- und Kommunikationsflüsse zu stärken.

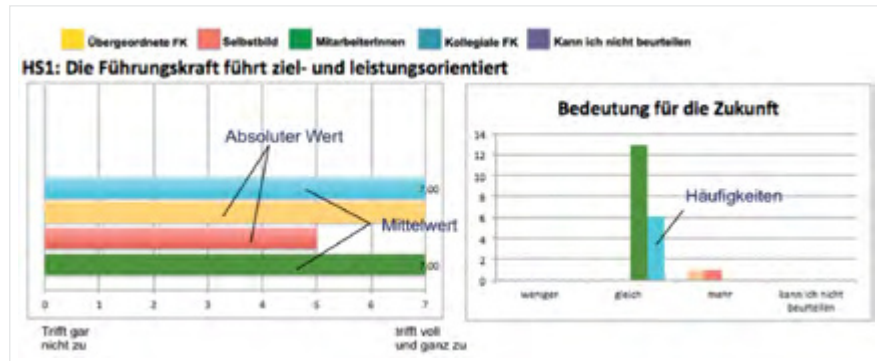
Entscheidend für den Erfolg war, dass die Basis für das Instrument in einer internen Arbeitsgruppe entwickelt wurde und die beiden Direktoren voll dahinter gestanden sind. Weiters waren die systematische Nachbearbeitung der Ergebnisse in Form von Gesprächen zwischen dem zuständigen Direktor und den jeweiligen Führungskräften, die Teamworkshops und

net. Auffallend war, dass teilweise bei kritischem Feedback die Ursachen weniger bei sich selbst, sondern im Umfeld gesucht wurden.

Einen offenen Rückspiegelungsprozess in den Teamworkshops durch einen wertschätzenden, vertrauensvollen Aufbau sowie externe Moderation ermöglichen.

Eine echte Auseinandersetzung mit kritischen Ergebnissen sicherstellen. Dazu gehört auch, dass eine Veränderung von kritischem Führungsverhalten von den übergeordneten Entscheidungsebenen konsequent eingefordert und unterstützt wird.

Durch das konsequente Projektmanagement, die klaren Spielregeln und transparente Schritte ist der Prozess sehr kulturkonform und „störungsfrei“ abgelaufen. Damit sind möglicherweise Irritationen und daraus resultierende veränderungswirksame Diskurse auf der Gesamtunternehmensebene zu kurz gekommen. Wie die Statements



Auswertungsbeispiel

von Teilnehmern am Prozess aber zeigen, hat sich in den vorgesehenen Austauschräumen viel getan. Alles in allem hat sich der Einsatz des 270°-Führungskräfte-Feedbacks bewährt.

Lessons Learned 2: Was war der Nutzen?

- >> Es erfolgte eine vertiefte Verankerung und Bewusstmachung der Führungsgrundsätze.
- >> Feedback- und Coachingprozesse wurden noch stärker als wesentli-

ches Element in der Zusammenarbeit etabliert.

- >> Konkrete, individuelle Ansätze der Verbesserung und Stärkung der Führungsarbeit wurden erarbeitet.
- >> Veränderungsthemen wurden lösungsorientiert in Angriff genommen und dazu Maßnahmen entwickelt.
- >> Damit wurde auch die Basis für künftige Veränderungsprozesse in der Unternehmenskultur gestärkt.

Gruppen-Coachings auf kollegialer Ebene für den erfolgreichen Projektverlauf mitbestimmend.

Dr. Manfred Zöchbauer
(Spartengeschäftsführer Handel)

Eine große Herausforderung ist eine gute und ehrliche Feedbackkultur. Durch den anonymen Feedbackprozess gab es die Möglichkeit, Problembereiche transparent und damit bearbeitbar zu machen. Es war spannend, wie unterschiedlich die Bewertungen aus den verschiedenen Perspektiven teilweise waren. Oft zeigte sich da auch unsere Sandwich-Rolle.

Die Nachbearbeitung in Gruppen-Workshops und Gruppen-Coachings hat teilweise zu kräftigen, nachhaltigen Verbesserungen geführt. Der Prozess hat gezeigt: Wenn das Feedback angenommen wird, kann es wirklich zu nachhaltigen Verbesserungen kommen.

Dr. Walter Bremberger, MBA
(Direktor)

Die vergangenen Jahre waren stark von der Professionalisierung unserer Leistungen geprägt. Dabei ist das Führungsthema etwas zu kurz gekommen. Die Zielsetzung war nun, bereichsübergreifend die gemeinsame Führungskultur weiter zu entwickeln und damit auch einen attraktiven Boden für zukünftige Führungskräfte aufzubereiten.

Für mich selbst war es sehr spannend und wertvoll, ebenfalls bewertet zu werden. Es ist zwar nicht immer angenehm, Kritisches über sich selbst zu erfahren, aber extrem wichtig. Das Führungskräfte-Feedback bietet eine gemeinsame Grundlage, zu relevanten Themen und Problemen ins Gespräch zu kommen. In Kombination mit der konsequenten Nachbearbeitung der Ergebnisse ist uns aus meiner Sicht ein wichtiger Schritt zur Zielerreichung gelungen.

Isabella Pachinger
(Assistentin Sparte Handel)

Der erste Gedanke war bei vielen: Schon wieder eine Befragung! Auch die Anonymität wurde, vor allem in den kleineren Gruppen, kritisch hinterfragt. Für mich hat sich dann aber gezeigt, dass dieses Feedback eine besondere Möglichkeit ist, sich mit dem Führungsverhalten des eigenen Chefs im Spiegel der Führungsgrundsätze auseinanderzusetzen: Wie erlebe ich ihn in seiner Führungsarbeit? Welche Wünsche an unsere Zusammenarbeit habe ich? Sehr interessant und intensiv. Im Mitarbeitergespräch geht es ja doch um mich als Mitarbeiterin.

Die Besprechung der Ergebnisse im Team war sehr wichtig. Es war auch gut, dass ein wenig Zeit seit der Befragung vergangen war – manche Sichtweisen hatten sich in der Zwischenzeit weiterentwickelt.