

Feedback als Katalysator für Veränderung

Weg der Stadtwerke Hanau zur Verbesserung von Führungsstil und Zusammenarbeit

Werner Röder, Stadtwerke Hanau GmbH u. Marijan Kosel, MANAGE.ING Unternehmensberatung GmbH, Tettngang

Im durch die Liberalisierung der Energiemärkte in den Versorgungsunternehmen ausgelösten Veränderungsprozeß sind die Führungskräfte der Schlüssel zum Erfolg. Denn das Verhalten des direkten Vorgesetzten stellt unbestritten die wichtigste Einflußgröße auf Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation dar. Damit Führungskräfte wissen, wie sie in den Augen ihrer Mitarbeiter dastehen, haben die Stadtwerke Hanau GmbH ein Mitarbeiter-Feedback durchgeführt. Dessen Resultate waren für die Führungskräfte so interessant, daß sich knapp 90 % für eine Wiederholung der Aktion aussprachen.

Sicherlich sind die meisten Führungskräfte ernsthaft bestrebt, ihre Mitarbeiter „optimal“ zu führen. Aber wer kann denn wirklich sicher sein, daß das von den Mitarbeitern auch so gesehen wird? Wenn man wissen will, welche Empfindungen das Führungsverhalten der Vorgesetzten bei den Mitarbeitern auslöst, dann muß man sie fragen und mit ihnen sprechen. Dies haben die Stadtwerke Hanau GmbH im Rahmen eines Mitarbeiter-Feedbacks mit Unterstützung der Unternehmensberatung MANAGE.ING, Tettngang, getan.

Das Mitarbeiter-Feedback stellt keine isolierte Maßnahme dar, sondern ist eingebettet in ein personalpolitisches Gesamtkonzept, das aus einem Bündel von Maßnahmen, wie Führungskräfte trainings, Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems, Einführung von Zielvereinbarungs- und Fördergesprächen oder Teamentwicklungsmaßnahmen besteht.

Beim Mitarbeiter-Feedback geht es ausdrücklich nicht um eine Beurteilung der Führungskräfte, aus der dann womöglich noch Beförderungsentcheidungen abgeleitet werden. Ziel ist vielmehr, den Führungskräften den Spiegel vorzuhalten und ihnen die Wirkungen ihres Führungsverhaltens zu verdeutlichen. Welche Konsequenzen sie daraus ableiten, hängt in erster Linie vom Grad der Selbsterkenntnis ab. Das Mitarbeiter-Feedback dient also der Weiterentwicklung und nicht der Beurteilung der Führungskräfte.

Da die Mitarbeiter noch nicht uneingeschränkt in der Lage waren, offen über Schwächen und Defizite ihrer Vorgesetzten

und Mängel in der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen zu reden, wurde das Feedback zweigeteilt. Erstens in ein schriftliches, anonymes Feedback mittels eines Fragebogens und zweitens in ein persönliches Teamgespräch. Der Feedbackbogen enthielt einerseits Aussagen zu den Hauptaspekten des Führungsverhaltens und andererseits Aussagen zur Zusammenarbeit im Team.

Die Mitarbeiter wurden gebeten, den Bogen offen und ehrlich zu beantworten. Gleichzeitig war jede Führungskraft aufgefordert, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Die Feedbackbögen wurden zur Gewährleistung der Anonymität direkt an MANAGE.ING versandt, wo sie ausgewertet und in einem Ergebnisbericht grafisch zusammengefaßt wurden. Dieser Bericht wurde anschließend detailliert mit der Führungskraft vorbesprochen, um sie in die Lage zu versetzen, sich vorab Gedanken über mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens und der Zusammenarbeit zu machen.

Hauptziel Dialog

Das abschließende Teamgespräch stellte den Kern des Mitarbeiter-Feedbacks dar, dessen Hauptziel der Dialog über „das Miteinander“ ist. Im Teamgespräch wurden die Mitarbeiter aufgefordert, ihr schriftliches Feedback mit Beispielen zu konkretisieren, mit eigenen Worten zu ergänzen und Wünsche sowie Anregungen zu äußern. Den Abschluß des Teamgesprächs bildete die Vereinbarung ganz konkreter Maßnahmen.

Sie lassen sich grob drei Kategorien zuordnen: In verhaltensbezogene, teambezogene und in arbeitsorganisatorische Maßnahmen. Zu verhaltensbezogenen Maßnahmen zählen beispielsweise: mehr loben, zeitnah kritisieren, Mitarbeiter mehr einbeziehen, offen für Ideen und Anregungen der Mitarbeiter sein, der Vorbildfunktion gerecht werden, mehr auf die Mitarbeiter eingehen, sich mehr in die Gruppe einbringen. Bei den teambezogenen Maßnahmen standen die Einführung regelmäßiger Teambesprechungen und die Durchführung von Teamtrainings klar im Vordergrund.

Im Anschluß an die Feedback-Aktion wurde eine Evaluation durchgeführt. Knapp 90 % der Führungskräfte sprachen sich für ei-

ne Wiederholung der Aktion aus. Der Nutzen des Mitarbeiter-Feedbacks wurde in erster Linie in der persönlichen Weiterentwicklung gesehen. Aber auch der Beitrag zu einer besseren Zusammenarbeit im Team wurde eindeutig bejaht.

Veränderung auf Mitarbeiterebene

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz und damit für das Gelingen des Mitarbeiter-Feedbacks ist eine gute Vertrauensbasis. Dazu gehört auch, auf Ängste und Bedenken der Beteiligten ehrlich und einfühlend einzugehen und immer wieder deutlich zu machen, daß das Mitarbeiter-Feedback der Weiterentwicklung der Führungskräfte dient. Auch das Hinzuziehen neutraler Moderatoren und die vorangegangenen Führungskräfte trainings, die durch dieselben Personen geleitet wurden, haben zur Vertrauensbildung wesentlich beigetragen.

Es hat sich gezeigt, daß das Mitarbeiter-Feedback ein ausgezeichnetes Instrument darstellt, den eingeläuteten Veränderungsprozeß bei den Stadtwerken Hanau weiter voranzubringen, weil dadurch der Veränderungsprozeß auf die Mitarbeiterebene gebracht wird. Dabei werden die individuellen Belange der verschiedenen Organisationseinheiten berücksichtigt und ein „Veränderungsprozeß nach dem Gießkannenprinzip“ vermieden, was letztlich die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erhöht. Das Mitarbeiter-Feedback leistet einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer Kommunikations- und Vertrauenskultur. Es zeigt gleichzeitig, den wichtigen Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg.

Vom Stadtwerke-Profil zum Kundengespräch

Unter dem Titel „Qualifizierung zum Vertriebsmanager Energie“ startet die Asew Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung im VKU im März ihren neuen Lehrgang für Stadtwerke-Mitarbeiter aus Vertrieb und Kundenberatung. Das Profil der Stadtwerke, Kundenbindung und die örtliche Präsenz, steht in 200 Unterrichtsstunden im Mittelpunkt.