

Foto: Höttl

Autorin
Birgit Höttl

The Mondi Academy Manager,
Mondi AG



Foto: Jovanovic

Autorin
Sonja Jovanovic

Projektmanagerin,
vieconsult
Vienna Corporate Research & Development GmbH

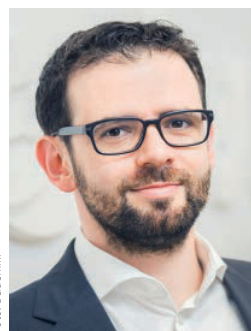


Foto: Beidernikl

Autor
Gerd Beidernikl

Geschäftsführer,
vieconsult
Vienna Corporate Research & Development GmbH



[HRM.at/profile/
gerd-beidernikl-1](https://hrm.at/profile/gerd-beidernikl-1)

Das weltweite Führungsfeedback bei Mondi

Führungsfeedbacks gehören seit den letzten Jahren zu den Standardinstrumenten der Führungskräfteentwicklung. Viele Unternehmen setzen sie für bestimmte Zielgruppen beispielsweise im Rahmen von Entwicklungsprogrammen ein. Ein flächendeckender Einsatz in Großunternehmen für alle Führungskräfte ist jedoch selten anzutreffen. Genau dieses Vorhaben hat Mondi, ein internationales Verpackungs- und Papierunternehmen mit Sitz in Wien, das rund 25.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern beschäftigt, 2015 weltweit umgesetzt.

Führungsfeedbacks zählen inzwischen zu den Standardinstrumenten der Führungskräfteentwicklung. Ob als 180-Grad-, 270-Grad- oder 360-Grad-Befragung – das Prinzip bleibt das gleiche. Eine Zielperson, die eine Selbsteinschätzung ausfüllt, erhält entlang eines Fragebogens Rückmeldung von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Nach Abschluss der Befragung erfolgt ein Vergleich der Selbst- mit den Fremdeinschätzungen.

Das wiederum erlaubt es, wertvolle Rückschlüsse auf Stärken und Lernfelder oder sogar blinde Flecken der Zielperson zu ziehen.

Führungsfeedback bei Mondi

360-Grad-Feedbacks hat Mondi im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bereits seit vielen Jahren etabliert, sie fokussierten sich bisher jedoch auf die Gruppe der Top-Executives. Darüber hinaus lagen die Erhebungs-

und Auswertungsinstrumente in den Anfangsjahren nur in englischer Sprache vor.

Seit 2011 modernisierte und internationalisierte Mondi in Kooperation mit vieconsult GmbH schrittweise das Führungsfeedback mit Fokus auf die folgenden Elemente:

- ▶ **Individualisierung:** Ein individueller Fragebogen, der sich an den Unternehmenswerten und dem Leitbild orientiert, ersetzt den bisher genutzten generischen Fragebogen.
- ▶ **Internationalisierung:** Das zunächst rein englische Feedbackinstrument erweiterten die Projektpartner in einem ersten Schritt auf die 13 Kernsprachen von Mondi, um damit rund drei Viertel der weltweiten Führungsmannschaft prinzipiell erreichen zu können.

- **Modernisierung:** Auf Basis der Web-Applikation „vieconnect“ (Abbildung 1) setzten Mondi und vieconsult den Feedbackprozess neu auf. Dadurch ist die Organisation von der Nominierung bis zur Berichtslegung effizienter.
- **Zielgruppen:** Fortan empfängt auch die Ebene der First-Line-Manager (beispielsweise Schichtführer, Instandhaltungsleiter, etc.) in den Werken von Mondi ein Feedback. Zuvor setzte das Unternehmen den Fragebogen nur auf Managementebene ein. Damit will Mondi die maßgeblich zum operativen Unternehmenserfolg beitragende Personengruppe gezielt in ihrer Kompetenzentwicklung fördern.

Diese Maßnahmen waren Schritte, um ein im Top-Management bereits etabliertes Instrument im gesamten Konzern zu verbreiten und bereitzustellen. Zwischen 2011 und 2014 nahmen dadurch bereits einige Hundert Führungskräfte weltweit am Feedbackprozess teil.

Der Anlass für die weltweite Ausrollung

Der Auslöser für die weltweite Ausrollung des Führungsfeedbacks bei Mondi lässt sich auf die Mitarbeiterbefragung 2013 zurückführen. Dabei identifizierte Mondi die Themenfelder „Förderung einer Feedbackkultur“ und „Ausbau der Führungskompetenz“ als global bedeutsame Handlungsfelder. Um die Bearbeitung dieser Themen zu vertiefen, kam der Vorschlag auf, das bereits etablierte 360-Grad-Führungsfeedback auf alle Führungsebenen zu erweitern.

Dieser Vorschlag stieß sowohl beim globalen HR-Management als auch beim Top-Management auf breite Zustimmung. „You said, we are doing!“ – diesem Motto der Mitarbeiterbefragung folgend überführte die Unternehmensleitung den Vorschlag aus der Mitarbeiterbefragung unmittelbar in eine weltweite Initiative und beauftragte die zentrale Personalentwicklung in Kooperation mit vieconsult GmbH mit der globalen Ausrollung des Führungsfeedbacks.

Mondi zeichnet sich unter anderem durch sehr hohe Handlungs- und Ergebnisorien-

terung aus. Entsprechend formulierte das Unternehmen nach Vorliegen der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ein anspruchsvolles Ziel: Weltweit sollten alle Führungskräfte des Konzerns, die zumindest drei Mitarbeiter führen, innerhalb von acht Monaten ein 360-Grad-Feedback erhalten. Dies bedeutete, dass sich das Führungsfeedback auf mehr als 1.700 Führungskräfte an über 100 Standorten in mehr als 30 Ländern ausweitete. Neben der reinen Messung und Rückmeldung der Führungskompetenz galt es ebenso, weltweit die Ergebnisse mittels Coaching zu unterstützen, um daraus gezielte Entwicklungsimpulse für die Führungskräfte abzuleiten und anzustoßen. Das Führungsfeedback wurde damit zu einem zentralen Instrument, um die Führungskultur von Mondi auf Basis der Unternehmenswerte zu entwickeln.

Erweiterung des bestehenden Konzeptes

Um den Prozess des Führungsfeedbacks im gesamten Unternehmen erreichbar und verfügbar zu machen, musste das Projektteam einige wesentliche Erweiterungen vornehmen.

Wesentlich waren:

- **Kommunikation:** Eine weltweit breit angelegte Kommunikationskampagne stellte Anlass, Ziele und Ablauf des Führungsfeedbacks transpa-

rent dar. Dabei setzte Mondi auf breiter Ebene bestehende Informationsmedien wie beispielsweise die Mitarbeiterzeitung und das Intranet ein. Weiters baute die Projektgruppe beispielsweise auf eine Posterkampagne im Produktionsbereich und Info-Webinare. Besonderes Augenmerk erhielt auch die Einbeziehung der Führungskräfte. Ihre Aufgabe war es, die Wichtigkeit dieser Initiative gegenüber ihren Mitarbeitern zu kommunizieren und das Vertrauen in den Befragungsablauf zu fördern.

► Qualifizierung:

Es galt, eine weltweite Personalisten-Community auf den Feedbackprozess und ihre Rolle darin vorzubereiten. Train-the-Trainer-Konzepte halfen dabei, Rollen- und Handlungssicherheit für die Personalentwickler herzustellen. Neben einigen Tagen Präsenztraining kamen auch webbasierte Trainings zum Einsatz, um kostensparend und über alle Zeitzonen von Mondi hinweg laufende Unterstützung zu bieten.

► Multilingualität:

Den gesamten Prozess erweiterte das Projektteam von 13 auf insgesamt 21 Sprachen, um das Feedback global und flächendeckend zu nutzen. Ob in Malaysia, Jordanien oder Schweden, jeder Mit-



Abbildung 1: Für das 360-Grad-Feedback griff Mondi auf die Applikation „vieconnect“ zurück. (Quelle: Mondi AG/vieconsult Vienna Corporate Research & Development GmbH)

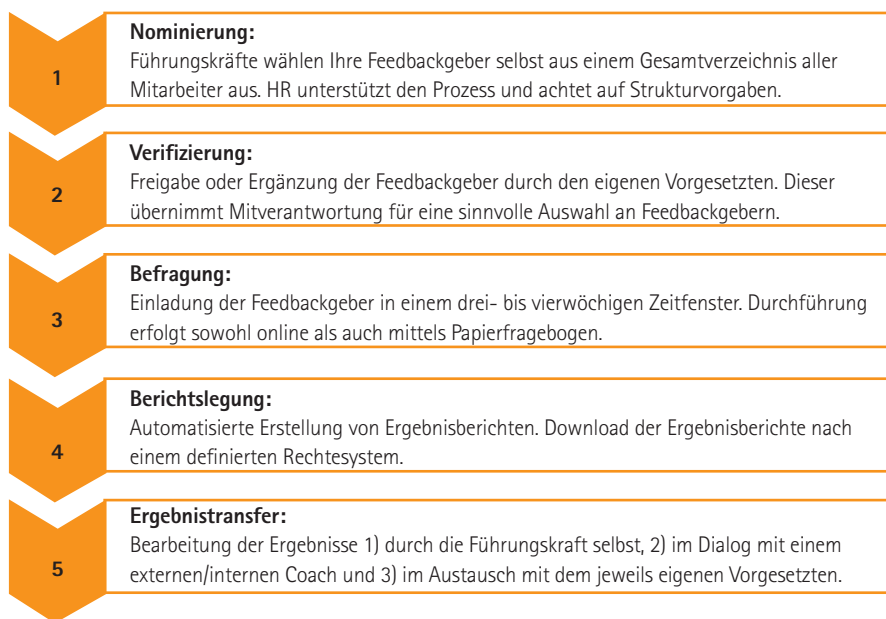


Abbildung 2: Die Phasen des weltweit einheitlichen Feedbackprozesses
(Quelle: Mondy AG/vieconsult Vienna Corporate Research & Development GmbH)

arbeiter von Mondy sollte in der eigenen Muttersprache dem eigenen Vorgesetzten Feedback geben können. Darüber hinaus sollte es auch möglich sein, die Ergebnisberichte in allen Sprachen verfügbar zu machen.

Globaler Prozess mit lokalen Freiräumen

Die technologische Basis für den weltweiten Prozess bildete dabei weiterhin „vieconnect“, die vieconsult zu diesem Zweck anpasste und erweiterte. Die Applikation stellte den weltweiten Prozess auf eine effiziente Basis und setzte den Prozessverlauf nach einem starken Self-Service-Prinzip einheitlich auf. Dies galt dabei sowohl für die teilnehmenden Führungskräfte als auch für die zuständigen Personalisten.

Der wesentliche Ablauf des Feedbackprozesses gliederte sich dabei in die folgenden Schritte (Abbildung 2).

▶ Mit dem Start des Feedbackprozesses hatte jede Führungskraft die Möglichkeit, die eigenen Feedbackgeber selbst online auszuwählen. Dabei stand eine weltweite Datenbank mit den E-Mail-Adressen aller Mitarbeiter zur einfachen Auswahl online zur Verfügung.

▶ Der jeweils direkte Vorgesetzte verifizierte und, wenn nötig, ergänzte die Selbstnominierung in einer darauf folgenden Phase. Dieses Vier-Augen-Prinzip unterstützte die Qualität der Feedbackgeiberauswahl maßgeblich und bezog Vorgesetzte zu einem frühen Zeitpunkt mit ein.

▶ Die Befragung fand anschließend in einem drei- bis vierwöchigen Zeitfenster statt. Neben der Onlinebefragung konnte der Produktionsbereich auch ergänzende Papierfragebögen ausfüllen. Die Befragung selbst bestand aus rund 50 geschlossenen und zwei offenen Fragen.

▶ Nach dem Ende der Befragung konnten die Führungskräfte ihre in individuellen Ergebnisberichten zusammengefassten Ergebnisse herunterladen. Ein schriftlicher Handlungsleitfaden zu den nächsten Schritten begleitete die Ergebnisberichte.

▶ Ein verpflichtendes Gespräch der Führungskraft mit einem internen oder externen Coach startete die Aufarbeitungsphase. In dieser Phase diskutierten und reflektierten die Gesprächspartner die Ergebnisse

und leiteten so Handlungsschritte für die Kompetenzentwicklung der Führungskraft ab. Zudem bereiteten die Konversationsteilnehmer ein späteres Gespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten gedanklich vor.

▶ Den Abschluss bildete ein Gespräch zwischen der Führungskraft und dem jeweiligen Vorgesetzten, um die Ergebnisse im Arbeitskontext zu reflektieren und die Weiterentwicklungsmaßnahmen zu besprechen (Abbildung 3).

Das weltweite Feedback war somit einerseits in einem sehr klaren Prozessablauf eingebettet, bot allen Ländern dennoch Flexibilität, um den Zeitraum und Detailablauf des Feedbackprozesses mitzugestalten.

▶ Das Startdatum jedes Feedbackprozesses war eine lokale Entscheidung. Die Teilnehmer konnten aus monatlichen Startterminen frei nach lokalen Bedarfen wählen.

▶ Die Umsetzung der Coachings war eine lokale Entscheidung. In Betracht kamen beispielsweise bestehende lokale Coaching-Partner oder auch Personalisten, die als interne Coaches den Prozess weiterführten.

Diese lokalen Freiräume waren mitentscheidend für die hohe Akzeptanz des Prozesses.

Herausforderungen und Lernerfahrungen

Die zentrale Personalentwicklung initiierte das Projekt und rollte es weltweit aus. Obwohl Mondy die Initiative aus der Mitarbeiterbefragung ableitete und grundsätzlich ein positives Interesse im Unternehmen bestand, gab es natürlich auch Bedenken. Zu den wesentlichsten Herausforderungen zählten dabei:

▶ Anonymität und Vertraulichkeit sichern:

Wie bei jeder innerbetrieblichen Befragung war auch hier das Thema Anonymität sehr bedeutsam. Es galt, das Vertrauen der Feedbackgeber zu gewinnen und klar darzustellen, dass ihre Meinungsfreiheit gewahrt blieb. Dazu sicherte das Projekt-

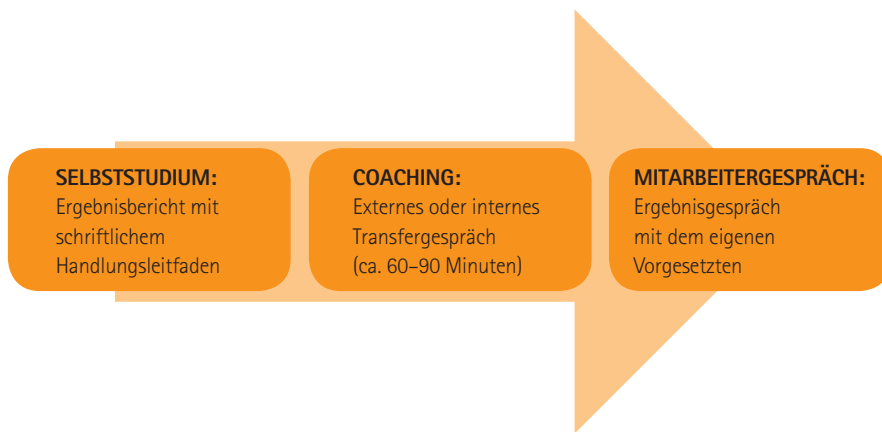


Abbildung 3: Die drei wesentlichen Schritte im Aufarbeitungsprozess
(Quelle: Mondy AG/vieconsult Vienna Corporate Research & Development GmbH)

team die Definition einer Mindestauswertungsgrenze zu. Andererseits war die Frage „Wer sieht die Ergebnisse nach der Befragung?“ besonders bedeutend. Mondy entschied, dass nur die Führungskraft selbst und der eigene Coach Zugang zu den individuellen Ergebnissen erhielten. Der Vorgesetzte und die zentrale HR-Abteilung hatten keinen Einblick in die Ergebnisse. Dies entkräftete viele Bedenken weitgehend und sorgte für eine positive Entwicklungsatmosphäre.

► Handlungskompetenz fördern:

Eine der häufigsten Ursachen für Widerstand ist fehlende Handlungskompetenz. Die meisten Menschen tun gerne, was sie gut können und worin sie Sinn erkennen. Entsprechend früh im Prozess berücksichtigte das Projektteam, auf die Handlungskompetenz der Führungskräfte und der mitwirkenden Personalisten zu achten. Für Führungskräfte entwickelte das Projektteam beispielsweise einen schriftlichen Handlungsleitfaden, der die wesentlichen Aufgaben und Schritte im Prozess erläuterte. Bereits „erfahrene“ Führungskräfte aus dem Top-Management traten als Fürsprecher des Feedbackprozesses auf. Personalisten bekamen gezielt Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, welche die eigene Rolle und Handlungsfähigkeit stärkten.

► Bekannte Dienstleister einbinden:

Mondy investierte in den vergangenen Jahren stark in das Thema Führungskräfteentwicklung – vor allem auf der Ebene

der First-Line-Manager. Der Prozess des Führungsfeedbacks wiederum sieht als wesentliches Transferelement ein Coaching-Gespräch vor. Gerade bei dieser Zielgruppe, die wenig mit Coachings vertraut war, sollte Vertrauen entstehen. Deshalb achtete das Projektteam darauf, Coaches einzusetzen, die entweder schon mit Mondis First-Line-Managern in Trainings gearbeitet hatten oder dezidierte Erfahrung in diesem Arbeitsbereich besaßen. Dies hat die Vertrauensbildung wesentlich gefördert.

► Ländervertreter einbinden:

In jedem zentralen Konzernprojekt gibt es ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen der Konzernzentrale und den einzelnen Niederlassungen. Auch in diesem Projekt gab es anfänglich teilweise auseinandergehende Auffassungen, da die Länder unterschiedliche Erwartungen und/oder Vorerfahrungen bei Führungsfeedbacks hatten. Mondy umschiffte diese Klippe, indem das Unternehmen die Län-

derverantwortlichen aktiv miteinbezog. Letztlich war der Erfolg des Projekts besonders auch den jeweiligen Länderverantwortlichen und deren Engagement zu verdanken.

► Weltweite Ausrollung:

Die weltweite Ausrollung des Führungsfeedbacks von Mondy, insbesondere durch die hohe Internationalität und Dezentralität war eine logistische Herausforderung, die in diesem Jahr viele Ressourcen band. Umso wichtiger ist es auch, kritisch Resümee zu ziehen, ob der „Return of Investment“ eintritt. Die bisherigen Feedbacks, sowohl der Personal-Community als auch der teilnehmenden Führungskräfte, klingen vielversprechend.

Wie geht es weiter?

Das Führungsfeedback war ein Start, um die Themen „Führungskultur“ und „Führungskompetenz“ unternehmensweit zu fördern. Es hat sich dabei von einem Angebot für Top-Manager zu einem jeder Führungskraft zugänglichen Instrument gewandelt, das ab jetzt einen fixen und wichtigen Platz im Portfolio der HR-Instrumente von Mondy einnimmt. Für die Folgejahre plant Mondy periodische Wiederholungsbefragungen, um gemäß dem Unternehmensmotto „In touch every day“ nahe an den Führungskräften und deren Bedürfnissen zu bleiben und das Thema noch stärker in die Führungskräfteentwicklung zu integrieren. Aber selbstverständlich auch, um durch wiederholte Befragungen Veränderungen zu messen. Weiters arbeitet Mondy derzeit daran, das Grundprinzip eines 360-Grad-Feedbacks auch bei Bedarf auf Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe sowie auf neue Führungskräfte im Rahmen des Onboardingsprozesses auszuweiten.

Vier Augen sehen mehr als zwei

Es ist gut, mit mehr als nur einem Augenpaar die Dinge zu betrachten: Um neue Perspektiven einzunehmen, anders auf altgewohnte Dinge zu schauen und die eigenen blinden Flecken sehend zu machen. Wie wäre es, wenn sich 100, 1.000 oder gar 10.000 Augen auf Ihr Unternehmen richten?

Wir unterstützen Sie dabei, alle Augen in Ihrem Unternehmen zu fokussieren. Durch Mitarbeiterbefragungen beginnen Sie einen zielgerichteten Dialog mit Ihren Mitarbeitern. So finden Sie neue Ansatzpunkte, die eigene Unternehmenskultur, die Arbeitsplatzbedingungen und das Miteinander im Unternehmen positiv zu gestalten. Neue Einsichten eröffnen Ihnen neue Möglichkeiten!

- Mitarbeiterbefragungen
- 360° Führungsfeedbacks
- Workshops & Fokusgruppen

 **vieconsult**
www.vieconsult.at