

DAS FEEDBACK-SYSTEM DER COMMERZBANK

Offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Teams fördern. Von Michael Renkel

S. 14

Steter Wandel in der Bank braucht starke Führungskräfte und starke Teams!



In einer Zeit, in der der Wettbewerb zwischen Unternehmen immer größer wird und sich gerade die Commerzbank von einer Vielzahl anderer Banken mit zum Teil sehr ähnlichen Produkten und Dienstleistungen durch Professionalität und Kundenorientierung abgrenzen möchte, gewinnt die Ressource Mensch immer mehr an Bedeutung. Die Stärken eines jeden Mitarbeiters und vor allem die Effizienz von Teams sind für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Durch die zunehmend höheren Anforderungen und den stetigen Wandel im Arbeitsumfeld lastet auf Mitarbeitern und Führungskräften ein hoher Leistungsdruck. Optimale Leistungen können von ihnen nur erbracht werden, wenn die Voraussetzungen dafür vorhanden sind – eine gute Zusammenarbeit und offene Kommunikation. Teams, die besser kommunizieren und besser zusammenarbeiten, sind stärker und leisten dadurch mehr. Aus diesem Grund wollte die Commerzbank ihren Mitarbeitern einen optimalen Rahmen bieten, einen verbindlichen Entwicklungsprozess für Führungskraft und Team anstoßen zu können. Dabei war den Verantwortlichen besonders wichtig, den Führungskräften und Mitarbeitern nicht alle Verantwortung abzunehmen. Im

Rahmen einer „Verantwortungskultur“, die sich die Mitarbeiter laut einer Mitarbeiterbefragung stärker wünschen, etablierte die Commerzbank ein Personalentwicklungsinstrument, das die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst in die Verantwortung nimmt, ihr Arbeitsumfeld noch effizienter zu gestalten. Bis zu diesem Zeitpunkt erhielten Führungskräfte in der Commerzbank nur über Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Ein zentraler Aspekt von Führung blieb dabei zu wenig berücksichtigt: die Perspektive der Mitarbeiter. Deshalb haben verantwortliche Personalentwickler mit Führungskräften in einem konstruktiven Miteinander ein dazu passendes System entwickelt: das Commerzbank Feedback-System (cfs).

COMMERZBANK FEEDBACK-SYSTEM (CFS)

cfs ist ein onlinegestütztes Feedbacksystem (angelehnt an ein 360-Grad-Feedback), bei dem Mitarbeiter das Verhalten ihrer Führungskräfte beurteilen. Ziel des Verfahrens ist es, die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Führungskräften und Teammitgliedern zu verbessern, die Führungsqualität zu

steigern und zum Ausbau einer konstruktiven Feedbackkultur beizutragen. Zudem sollen die Führungskräfte lernen, eigenverantwortlich mit den Ergebnissen umzugehen und individuelle sowie teambezogene Entwicklungsschritte selbstständig zu erarbeiten. Die Mitarbeiter geben ihr Feedback freiwillig und anonym ab, so dass Vertraulichkeit und Akzeptanz sichergestellt werden können. Besonders wichtig für den Erfolg eines solchen verhaltensbezogenen Mitarbeiterfeedbacksystems ist die Transparenz des Verfahrens, die durch ausführliche Information sichergestellt wird.

Die Verantwortlichen banden auch die Mitarbeiter und den Betriebsrat in den Entwicklungsprozess ein. Zunächst bei der Teilnahme in Projektteams und dann später bei der ersten Pilotierung des Systems. So wollte die Commerzbank von Beginn an die Akzeptanz des Systems sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern sicherstellen. Zusätzlich zu den leistungsbezogenen Beurteilungssystemen gibt die Commerzbank ihren Mitarbeitern mit dem cfs ein Instrument an die Hand, das weit über das einfache Austauschen von Feedback hinausgeht. So stößt cfs Veränderungen an, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen einbezogen werden und für den Entwicklungsprozess selbst verantwortlich sind.

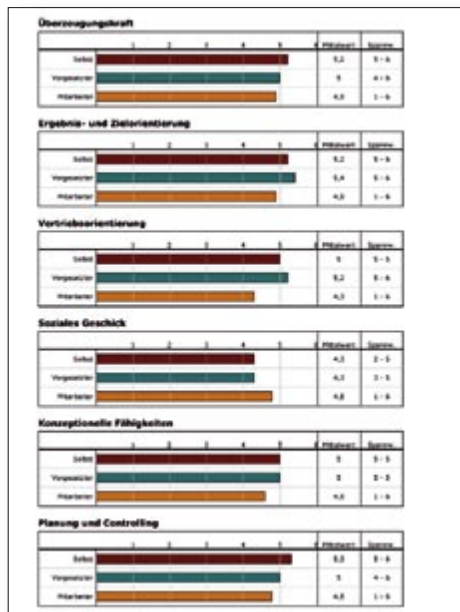
DER CFS-PROZESS

Auftakt

Der cfs-Prozess beginnt mit einer Auftaktveranstaltung, in der der Auftraggeber und die Personalentwicklung die Führungskräfte über das Verfahren informieren. Das dort vermittelte Wissen über cfs, die Idee und die Chancen für alle Beteiligten geben die Führungskräfte im Anschluss in einer Inforunde an ihre Mitarbeiter

weiter. Die Rückmeldungen beziehen sich somit auf für den Mitarbeiter beobachtbare, konkrete Verhaltensweisen seines Vorgesetzten. Die Führungskraft selbst schätzt sich ebenfalls anhand dieser Fragen ein. Optional kann ein ergänzendes Feedback vom Vorgesetzten der Führungskraft in den Prozess aufgenommen werden.

Die Fragen wurden so konzipiert, dass sie das Commerzbank Kompetenzmodell abbilden.



Teilübersicht der Kompetenzen aus dem Feedbackbericht.

Zusätzlich zu den leistungsbezogenen Beurteilungssystemen gibt die Commerzbank ihren Mitarbeitern mit dem cfs ein Instrument an die Hand, das weit über das einfache Austauschen von Feedback hinausgeht.



Beispielfrage aus dem Commerzbank Feedback-System

weiter. Die Mitarbeiter können sich zusätzlich anhand einer Informationsbroschüre sowie entsprechender Seiten im Intranet der Commerzbank informieren.

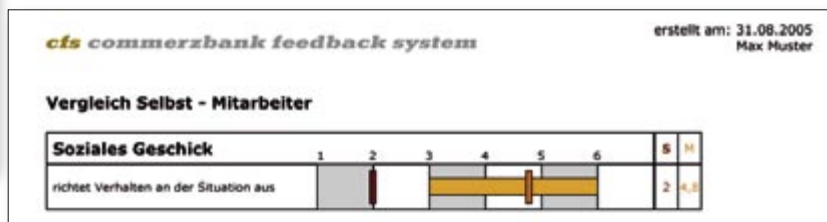
DATENERHEBUNG

Die Feedbackgeber bekommen per E-Mail einen Zugangscodé zugeschickt, der sie dazu berechtigt, von jedem Rechner aus die geschützte Internetseite eines externen Dienstleisters zu besuchen und die Fragen zu beantworten. Um den Feedbackbogen, der rund 60 Fragen umfasst, auszufüllen, benötigt der Feedbackgeber etwa 20 Minuten Zeit.

Auf einer sechsstufigen Skala bewertet der Mitarbeiter Aussagen zum Verhalten seiner Füh-

FEEDBACKBERICHT

Der externe Dienstleister schickt jeder Führungskraft den Feedbackbericht per Post zu. Dieser Bericht umfasst ungefähr 30 Seiten und spiegelt der Führungskraft nicht nur das Bild der Mitarbeiter bezüglich ihrer Kompetenzen wider, sondern vergleicht dieses Fremdbild



Feedbackbericht: Darstellung der Kompetenz „Soziales Geschick“.

noch mit der Selbsteinschätzung, die die Führungskraft abgegeben hat. Dadurch entsteht ein Stärken- und Schwächenprofil mit Hinweisen zur Selbst- und Fremdeinschätzung.

WEITERE MASSNAHMEN

Ein Mitarbeiter der Personalentwicklung führt mit jedem Feedbacknehmer nach Erhalt des Berichts ein individuelles Gespräch, in dem die Ergebnisse aufgearbeitet und besprochen werden. Während dieses Gesprächs bereiten Führungskraft und Personalentwickler zudem einen gemeinsamen Workshop mit den Feedbackgebern vor. In diesem Workshop werden die Ergebnisse des cfs zwischen Feedbackgeber

und Feedbacknehmer besprochen. Ziel dieses Treffens ist es, Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu vereinbaren. Um der Führungskraft die Chance zu geben, den Erfolg der angestrebten Veränderungen zu überprüfen, kann der cfs-Prozess nach einem festgelegten Zeitraum wiederholt werden.

ABSCHLUSS

Am Ende des cfs-Prozesses werden die in den Workshops gewonnenen Erkenntnisse in einem Abschlussbericht für den Auftraggeber zusammengefasst. So wird er über die herausgearbeiteten Kernpunkte und Empfehlungen informiert. Zudem werden abschließend noch einmal die weiteren Maßnahmen besprochen.

CHANCEN UND NUTZEN FÜR AUFTRAGGEBER, FEEDBACKNEHMER UND FEEDBACKGEBER

Feedbacknehmer erhalten die Chance, ihre Führungskompetenz durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild zu erweitern. Sie bekommen ein ungefiltertes Feedback ihrer Mitarbeiter und Unterstützung bei dem Festlegen eigener Entwicklungsmaßnahmen.

Feedbackgeber erhalten durch das cfs die Chance, die Kommunikation und Entwicklung des eigenen Bereiches mitzugestalten. Ohne viel Aufwand können sie an der Befragung teilnehmen und ihrem Vorgesetzten ein anonymes Feedback geben.

Die Commerzbank erzielt einen Wettbewerbsvorteil durch stärkere Teams und stärkere Führungskräfte. Letztendlich verbessert das cfs die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team und dieser gewonnene Zusammenhalt wirkt sich nicht nur nach innen, sondern auch nach außen aus.

Ein Betriebsratsmitglied beschreibt die Chancen des cfs folgendermaßen:

„Die Chance beim cfs sehe ich darin, dass das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern auf eine bessere Grundlage gestellt wird. Davon profitieren alle.

Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Vorgesetzten und die Mitarbeiter das cfs als Chance erkennen, das Miteinander und die Zusammenarbeit zu verbessern. Es ist nicht einfach, das zu vermitteln. Der cfs-Prozess setzt eine ganze Menge Vertrauen, Ehrlichkeit und Akzeptanz von allen Seiten voraus. Das kann nur funktionieren, wenn alle gut informiert sind und an einem Strang ziehen. Daran müssen wir langfristig arbeiten. Das Feld muss bestellt sein, damit man säen kann und die Saat aufgeht.“

Mit Hilfe von cfs kann eine grundlegende Feedback-Kultur im Unternehmen etabliert und gefestigt werden. Zudem fördert und fordert cfs das Bewusstsein aller Beteiligten für Offenheit und Verantwortung und hilft ihnen Synergien optimaler zu nutzen. Dies ist besonders in

Zeiten des Umbruchs und der Neuausrichtung von hoher Bedeutung.

THERE IS NO DEVELOPMENT WITHOUT FEEDBACK. (John E. Jones)

Natürlich gab es am Anfang auch Bedenken von Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich des cfs. Mitarbeiter fürchteten um die Anonymität ihrer Antworten, Führungskräfte um die Konsequenzen nach einem negativen Feedback. Aber durch die bewusst geschaffene Transparenz rund um das Verfahren konnte die Commerzbank schnell das Vertrauen und die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter gewinnen. Die Offenheit der Mitarbeiter gegenüber diesem Verfahren wird bei jeder weiteren Durchführung deutlich, denn die Commerzbank kann mit Stolz auf eine cfs-Beteiligung von über 90% blicken. Das bedeutet, dass neun von zehn Mitarbeitern die Möglichkeit nutzen, ihrer Führungskraft auf diese Weise Feedback zu geben.

„Ich fand die Idee sofort sehr positiv: Ein Mitarbeiter-Feedback ist möglicherweise ehrlicher, wenn es anonym erfolgt. Im Feedbackreport gab es bei den meisten Kriterien keine große Abweichung zwischen meinem Selbstbild und dem Bild, das sich die Mitarbeiter von mir machten. Eine der Ausnahmen: Die Mitarbeiter wünschten sich deutlich mehr Lob von mir bei entsprechenden Leistungen. Ich habe Konsequenzen aus diesem Feedback gezogen und mir anschließend ein großes Schild mit den Buchstaben LOB an meinen PC geklebt, damit ich in dieser Hinsicht aktiver werde. Abgesehen von den Änderungen im Detail hat der cfs-Prozess vor allem eine Änderung der Kultur in meinem Team bewirkt: Sowohl die Mitarbeiter als auch ich haben in der Folge des cfs häufiger und offener über Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit geredet. Ich würde jederzeit wieder den cfs-Prozess nutzen, um die Arbeit mit meinem Team zu optimieren. Denn der Aufwand für das Verfahren ist minimal; der Nutzen stimmt. Außerdem fände ich es sehr interessant, den cfs-Prozess nach einer gewissen Zeit – eventuell nach einem Jahr – zu wiederholen, um zu sehen, ob ich mich als Führungskraft tatsächlich nach vorne bewegt habe ...“ (Feedback zum cfs-Prozess von einem Filialleiter)

In Zukunft ist die Durchführung von cfs auch auf Konzernleiterebene geplant, um das strategische Management in seiner Zusammenarbeit zu unterstützen. Sukzessiv soll cfs in allen Bereichen der Commerzbank durchgeführt werden, bis es sich als kontinuierlicher Prozess etabliert hat. Denn mit cfs hat die Commerzbank ein Feedbacksystem für sämtliche Führungsebenen des Konzerns implementiert, was es von vielen anderen Feedbacksystemen unterscheidet. Durch die Einführung von cfs ist die Commerzbank ihrer Vision, eine offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in allen Teams der Commerzbank zu fördern, ein gutes Stück näher gekommen.

Ich habe Konsequenzen aus diesem Feedback gezogen und mir anschließend ein großes Schild mit den Buchstaben LOB an meinen PC geklebt, damit ich in dieser Hinsicht aktiver werde.



Michael Renkel
Projektleiter cfs