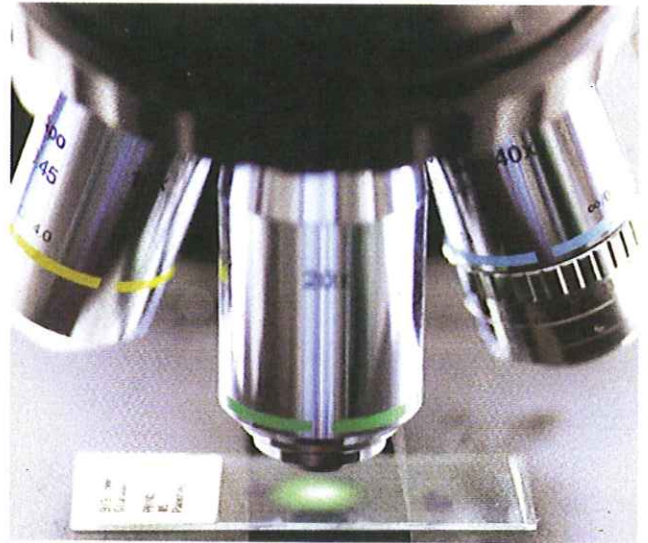


Den vollen Durchblick behalten

Viele Unternehmen haben Bewertungs- und Feedbackverfahren im Einsatz. Doch nur wenige nutzen die mehrdimensionale Beurteilung durch ein 360°-Feedback. In Verbindung mit entsprechender Software lassen sich direkt Entwicklungsmaßnahmen anknüpfen.



Fujitsu Microelectronics Europe (FME), die europäische Entwicklungs- und Vertriebsorganisation für elektronische Bauelemente von Fujitsu Japan, beschäftigt circa 350 hochqualifizierte Mitarbeiter, vorwiegend Ingenieure, Physiker und Informatiker. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass spezifische Kompetenzen, die zuvor aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurden, einzelnen Mitarbeitern individuell zugeordnet werden können.

Weil das alte papierbasierte Mitarbeiterbewertungssystem – wenn überhaupt – nur mit unverhältnismäßigem administrativen Aufwand in der Lage war, die komplexen Anforderungen abzubilden, sah man sich auf dem Markt nach einer Softwarelösung um. Diese musste in der Lage sein, die Kompetenzen exakt abzubilden, sie jederzeit flexibel zu ändern und objektiv bewerten zu können. Nach einer kurzen Evaluationsphase entschied man sich für die Performance Management Suite des Anbieters Success Factors, die Anfang 2006 innerhalb von drei Monaten in allen europäischen Länderorganisationen von FME eingeführt wurde.

Mit ihr wird seither ein exakter Abgleich individueller Mitarbeiterkompetenzen mit den strategischen Zielen des Unternehmens durchgeführt. Die von den einzelnen Mitarbeitern erwarteten Kompeten-

zen werden dabei in mehrstufigen, stellenspezifischen Kompetenzprofilen abgebildet, die die Grundlage der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung bilden. Daraus werden die Personalentwicklungspläne abgeleitet. Darüber hinaus erfolgt die Identifikation von Talenten über eine als Workflow hinterlegte Potenzialanalyse.

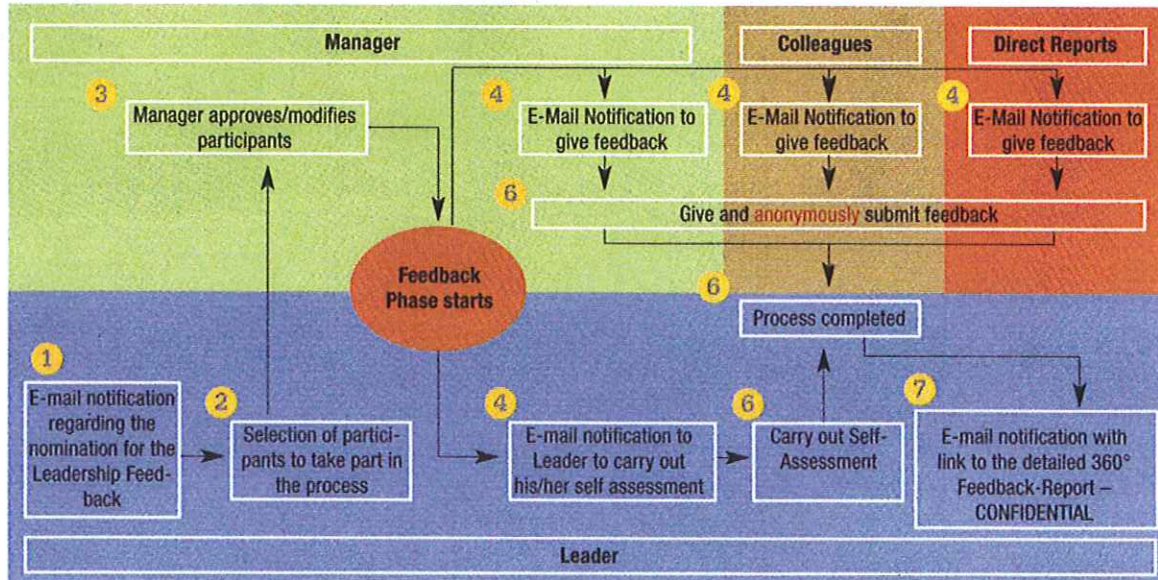
Mehrere Dimensionen fließen ein

Nach der Einführung des kompetenzbasierten Performance Managements ging man bei FME einen Schritt weiter und führte eine strategische Funktionalität ein: ein 360°-Feedback für Führungskräfte. Als das Thema im Rahmen des jährlichen EFQM Self Assessments im Management-Team besprochen wurde, war allen Kollegen sofort klar, dass die Einführung dieses Werkzeugs Vorteile für die kontinuierliche Entwicklung der Führungskräfte und damit für das Unternehmen wird.

Aufgabe und Ziel der Rundum-Bewertung ist, den Führungsstil der einzelnen leitenden Mitarbeiter auf Basis der operationalisierten Führungsgrundsätze möglichst individuell und doch standardisiert von Kollegen, Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern bewerten zu lassen. Darüber hinaus müssen die Führungskräfte eine Selbsteinschätzung ihrer Leistungen vornehmen. Basierend auf

den Firmengrundwerten wurden die entsprechenden Führungsprinzipien so entwickelt und standardisiert, dass man das Thema „Leadership“ objektiv messbar machen konnte. Die bisherigen Top-Down Bewertungen der Vorgesetzten wurden so massiv ergänzt. Darüber hinaus liefert das System regelmäßig Inputs für die firmenweite Balanced Scorecard.

Die Führungskräfte sollen durch das 360°-Review konkrete und authentische Informationen für die Verbesserung ihrer Performance bekommen. Deshalb können die Feedback-Geber zusätzlich zu den standardisierten Bewertungsfeldern Kommentare abgeben – müssen dies aber nicht. Die erwarteten Verhaltensweisen konnte FME aus den Führungsgrundsätzen ableiten. Diese hatte man auf unterschiedliche Führungskompetenzen übertragen und durch eine relativ einfache Bewertungsskala objektiv messbar gemacht. Ebenso wollte das Unternehmen Qualität und Verlässlichkeit der Bewertungen verbessern. Gleichzeitig sollte die Motivation jedes Mitarbeiters gefördert werden, Rückmeldungen zu geben und empfangen zu wollen. Die Bewertungsergebnisse werden ganz bewusst nicht mit der Vergütung verbunden, da man im 360°-Feedback ein reines Personalentwicklungsinstrument für die Führungskräfte sieht.



Einmal vom Fachvorgesetzten per Mail angestoßen läuft der Beurteilungsprozess – bis auf die Bewertungen – inklusive der Auswertungen automatisiert durch das System.

Seit 1. Juli 2007 ist das neue System im Einsatz. Um eine erfolgreiche Nutzung sicherzustellen, wurde die Einführung der Software durch intensive interne Trainings begleitet.

Standards für mehr Objektivität

In der FME Leadership Feedback-Praxis wird das Führungsverhalten wie erwähnt von verschiedenen Seiten eingeschätzt. Durch eine von der Personalabteilung initiierte E-Mail aus dem System erhält die betreffende Führungskraft eine Nachricht, dass sie für das Leadership Feedback ausgewählt wurde. Die Einladungen des/der Vorgesetzten und der Mitarbeiter, die sich an der Beurteilung beteiligen, werden aus der Organisationsstruktur abgeleitet, die in SAP-HR gepflegt und regelmäßig an Success Factors überspielt wird.

Bei der Bewertung durch Kollegen besteht die Möglichkeit, fünf bis sieben Personen aus der gesamten Europa-Organisation auszuwählen, die das Führungsverhalten der jeweiligen Person gut beurteilen können. Im nächsten Schritt werden die Namen

dieser ausgewählten Teilnehmer zur Genehmigung an den Vorgesetzten gesendet, der Änderungen vornehmen kann und den Prozess des Leadership-Feedbacks startet. Allerdings hat noch kein Vorgesetzter die getroffene Auswahl des zu Bewertenden verändert.

Per Knopfdruck erhalten alle Beteiligten identische Formulare, die sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgefüllt zurücksenden. Die Rückmeldungen der einzelnen Mitarbeiter und Kollegen bleiben anonym. Sie werden in einer Gesamtauswertung mit Rating-Durchschnittswerten zusammengefasst und ausschließlich dem Betroffenen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus kann dieser sich individuell eine Reihe von Auswertungen und Reports, von der Gap-Analyse über „Hidden Strengths“ bis zu „Blind Spots“ generieren.

Entwicklungsmaßnahmen direkt angliedern

Gegenwärtig wird jährlich bei 50 Führungskräften als kontinuierlicher Pro-

zess über das gesamte Geschäftsjahr ein entsprechendes Assessment durchgeführt. Die kumulierten Ergebnisse werden als Messwert für das Thema „Leadership“ in die Balanced Scorecard des Unternehmens übertragen.

Der nächste Schritt ist bereits kurz vor der Fertigstellung: Ein firmenspezifisches Leadership-Trainingsprogramm, in dem weiterführende Kurse entwickelt und angeboten werden, durch die die Führungskräfte an ihren Stärken und Schwächen arbeiten können. Aus den bisherigen Erkenntnissen ist es bereits nach einem halben Jahr Praxiserfahrung leicht, passende und auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Führungskräfteprogramme zu entwickeln.



Autor
Axel Tripkewitz,
Personalleiter Fujitsu
Microelectronics, Langen,
axel.tripkewitz@fme.fujitsu.com