

„Kein Feedback von der Stange“

Ein so großes Projekt wie das Führungskräftefeedback bei der Bundesbank ist auch für erfahrene Dienstleister eine Herausforderung. Cubia-Vorstand Matthias Diete berichtet.

Matthias Diete ist Vorstand der Cubia AG. Das in Konstanz am Bodensee ansässige Beratungsunternehmen ist Spezialist im Bereich Mitarbeiterbefragung und 360-Grad-Feedback und hat das Projekt bei der Deutschen Bundesbank begleitet.

Interview Melanie Rößler

Personalmagazin: Sie haben als Experte für Mitarbeiterbefragungen die Entwicklung und Implementierung des Führungskräftefeedbacks bei der Bundesbank begleitet. Welche Rolle hatte Cubia konkret?

Matthias Diete: Cubia ist auf die Entwicklung und Durchführung von Feedback-Projekten spezialisiert. Doch ein Projekt mit rund 1.200 Führungskräften ist auch für uns ungewöhnlich. Deshalb lag unser Augenmerk darauf, einen sauberen Prozess mit qualitativ hochwertigem Feedback zu ermöglichen und flexibel auf nicht vorhersehbare Anforderungen zu reagieren.

In Abstimmung mit der Bundesbank evaluierten wir zunächst den vorgesehenen Fragebogen. In einem Pilotprojekt wurden Verständlichkeit und Akzeptanz geprüft, die erhaltenen Antworten wurden einer statistischen Analyse unterworfen. Parallel dazu stimmten wir Aspekte des Datenschutzes und der Datensicherheit mit den Fachebenen ab. Um jegliche Vorbehalte in der Belegschaft auf ein Mindestmaß zu begrenzen, wurden Vorgehensweise und Ziele des Projekts intensiv kommuniziert.

Operativ stand vor allem die Abstimmung und Übergabe von Daten im Blickpunkt, die zur Erhebung des Feedbacks in die von Cubia betriebenen Systeme transferiert werden mussten. Ein großer logistischer Aufwand: Elektronisch wurden mehr als 10.000 Einladungen versandt. Etwa 1.000 Adressaten erhielten schriftliche Einladungen und Fragebögen per Post. Im Anschluss haben wir 1.200 Auswertungsberichte sowie einen gesonderten Managementbericht erstellt.

Was war für Sie die größte Herausforderung bei diesem Projekt? Und was haben Sie aus dem Projekt gelernt?

Als größte Herausforderung rückte der kulturell verankerte Null-Fehler-Anspruch der Deutschen Bundesbank in den Fokus. Aus den systemrelevanten Aufgaben und der großen Verantwortung der Bundesbank resultiert ein sehr hoher Qualitätsanspruch. Daher wurden mehr Ressourcen als üblich für



qualitätssichernde Aufgaben wie Prüfen, Validieren und Dokumentieren eingesetzt. Ohne umfangreiche Reserven sind Projekte dieses Kalibers kaum zu bewältigen.

Was ich überdies gelernt habe: Die Deutsche Bundesbank ist eine außergewöhnliche Hochleistungsorganisation, für sie zu arbeiten ist eine phantastische berufliche Herausforderung.

Die Bundesbank hat rund 10.000 Mitarbeiter. 90 Prozent der Führungskräfte und 75 Prozent der Mitarbeiter beteiligten sich an dem Führungskräftefeedback. Wie erreicht man so hohe Beteiligungsquoten?

Primär durch Klarheit und Transparenz: Von Anfang an offen zu kommunizieren, welche Ziele mit dem Feedback verknüpft sind, wie die anonyme Teilnahme sichergestellt wird und welcher Personenkreis Einblick in die Ergebnisse erhält. Jegliche Hidden Agenda, Intransparenz oder Unsicherheit sollte von vornherein ausgeschlossen sein. Auch die Einbindung der ersten Führungsebene und das persönliche Commitment des Vorstands der Bundesbank haben sicher ganz besonders zur Akzeptanz beigetragen. Die konzeptionelle Anlehnung des Fragebogens an intern bereits bekannte Führungsgrundsätze ließ alle Beteiligten erkennen, dass es hier nicht um Feedback „von der Stange“ geht. Zum Erfolg beigetragen hat vermutlich auch, dass wir als Partner auch mittels entsprechender Zertifikate nachweisen konnten, verantwortlich mit sensiblen Daten umzugehen.

Was sollte man grundsätzlich beachten, wenn man eine Beschäftigtenbefragung in dieser Größenordnung plant?

Man sollte frühzeitig mit der Ausarbeitung eines detaillierten Projektplans beginnen und ausreichende Zeitreserven einplanen. Diese Zeitreserven sind auch wichtig, um eine gute Abbildung der individuellen (Führungs-)Kultur der Organisation sicherzustellen. Die entwickelten Fragen müssen letztendlich Bedürfnisse und Ziele der Organisation passgenau abbilden. ■