CSS überprüft Führungsverhalten

Beurteilung der Chefs

Bin ich mit meinem Vorgesetzten zufrieden? Diese Frage konnten die Mitarbeitenden der CSS Versicherung erstmals bei einer Mitarbeiterbefragung beantworten, bei der das Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten beurteilt werden sollte. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob die zentralen Werte der CSS von den Führungskräften vorgelebt werden. Insgesamt ist das Ergebnis positiv. Herauskristallisiert haben sich drei Themenfelder, bei denen Handlungsbedarf besteht. Von Raphael Bauhofer*

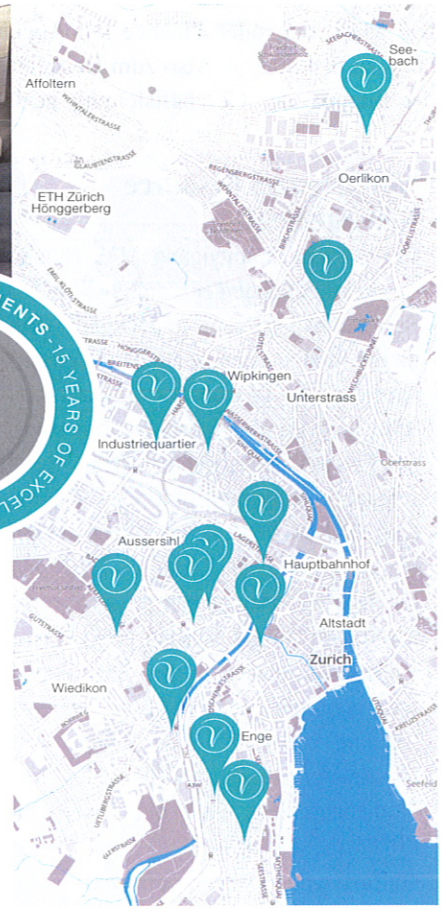
Das Führungsverhalten respektive die Führungsleistung haben nachweislich einen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeitenden. Die Art der Führung entscheidet deshalb mit, ob ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht. Die Führungskultur kann zudem nicht getrennt von der Unternehmenskultur betrachtet werden. Um Werte nachhaltig zu verankern, müssen sie zwingend vorgelebt werden. Weil die CSS Versicherung gegenwärtig ihre Unternehmenskultur überprüft, verspricht sie sich wertvolle Impulse von der Befragung. Aber nicht nur deshalb wollte die CSS von ihren rund 2500 Mitarbeitenden wissen, wie es um das Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens steht. Seit der Einführung eines fundierten Prozessmanagements werden auf Stufe der Mitarbeitenden immer mehr Leistungsaspekte gemessen. Um diese Massnahme im Sinne eines aktiven Performance Managements zu legitimieren, wollte die CSS ihren Angestellten signalisieren, dass auch die Arbeitsleistung

Wohnen nach Mass für Ihre Mitarbeiter

- 600 möblierte Wohnungen mit Service & Stil an bevorzugten City-Lagen
- Unterschiedliche Designrichtungen & Grössen ab CHF 1'500 / Monat
- Reinigung, TV/Internet & Nebenkosten inklusive
- Flexible Ein- & Auszugstermine jederzeit möglich
- Jetzt entdecken: das neue Flagship House beim Bahnhof Zürich-Giesshübel

VISIONAPARTMENTS | Birmensdorferstrasse 5 | 8004 Zürich
+41 44 248 34 34 | zuerich@visionapartments.com | www.visionapartments.com

Weitere VISIONAPARTMENTS in Berlin, Lausanne, München, Warschau & Wien.



ihrer Vorgesetzten überprüft wird. Im letzten Quartal 2013 erhielten sämtliche Mitarbeitenden Gelegenheit, ihre Bewertungen anonym abzugeben.
Die Teilnahmequote war hoch. Insgesamt haben 85 Prozent der Mitarbeitenden den Fragebogen online ausgefüllt. Mit der Umsetzung wurde das auf Mitarbeiterbefragungen spezialisierte Unternehmen ValueQuest beauftragt. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Befragung war ohne Zweifel das Commitment der Konzernleitung, die sich ebenfalls bewerten liess.

Sind die Vorgesetzten ein Vorbild?

Der Fragebogen wurde entlang der drei CSS-Werte Kundenorientierung, Leistungsorientierung und offen für Neues abgeleitet. Für jeden der drei Werte wurden konkrete Führungsgrundsätze respektive Verhaltensanker definiert, beschrieben und anlässlich eines Kaderanlasses im August 2013 von CEO Georg Portmann als verbindlich kommuniziert. Im Fokus der Erhebung stand deshalb die Frage, ob diese Werte bei den Vorgesetzten verankert sind und vorgelebt werden. In einem ersten Projektschritt lag die Herausforderung darin, diese Führungsgrundsätze in konkrete Fragen umzusetzen. Dazu wurden die drei Führungsgrundsätze in 12 Subdimensionen heruntergebrochen und diese durch praktisch erlebbares und damit beurteilbares Führungsverhalten konkretisiert. Die Fragen wurden also konkret und praxisorientiert formuliert – zum Beispiel, ob Freiraum gewährt wird, um Neues auszuprobieren, ob die Kundenorientierung im Team gefördert wird oder ob klare Arbeitsaufträge erteilt werden.
Die Führungskräfte wurden gebeten, sich selber bezüglich ihres Führungsverhaltens einzuschätzen, damit ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild möglich wird. Um die Anonymität sicherzustellen, erhielten nur jene Führungskräfte einen persönlichen Ergebnisreport, welche von mindestens drei Mitarbeitenden beurteilt wurden (insgesamt 324 Führungskräfte).
Die Verteilung der Ergebnisse erfolgte über ein Download-Portal. Zusätzlich wurde sichergestellt, dass die nächsthöhere Führungskraft ebenfalls die Ergebnisse einsehen konnte. Für die Konzernleitung wurden aggregierte Übersichtsreports erstellt, welche die Führungskultur in einzelnen Bereichen und Hierarchiestufen visualisieren, ohne der obersten Führungsstufe die Resultate aller Führungskräfte offenzulegen.

* Raphael Bauhofer ist Leiter der Organisationsentwicklung bei der CSS Versicherung. Nach seinem Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie und BWL war er für die Schweizer Armee, eine mittelgrosse Industriefirma sowie eine Unternehmensberatungsfirma tätig. Zu seinen Kernkompetenzen gehören Personaldiagnostik, Change Management, Talent Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

Werte sind gut verankert

Die Ergebnisse bezüglich des Führungsverhaltens sind erfreulich. Insgesamt werden die Führungskader hinsichtlich der Führungsgrundsätze positiv beurteilt. Auch zeigt sich, dass die drei bereits erwähnten Werte, denen sich die CSS verpflichtet fühlt, gut im Unternehmen verankert sind. Den einzelnen Führungskräften haben die Resultate vor Augen geführt, wo sie sich verbessern können. Abgesehen von diesen individuellen Entwicklungsbereichen gibt es auf der Stufe Gesamtkonzern vor allem drei Themenfelder, die viel Entwicklungspotenzial aufweisen:

- Das Setzen und Überprüfen von Zielen ist teilweise wenig ausgeprägt. Viele Führungskader vereinbaren keine oder zu wenig konkrete Jahresziele. Zudem vereinbaren zwar einige Führungskräfte Ziele, überprüfen diese aber in der anschliessenden Zielsetzungsperiode nicht oder nur ungenügend.
- Der Informationsfluss über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg ist teilweise ungenügend. Genauere Analysen haben gezeigt, dass vor allem im mittleren Management ein Verbesserungsbedarf in Bezug auf das Informationsverhalten besteht.
- Der Umgang mit Kritik sowie das proaktive Angehen und Lösen von Konflikten ist ein weiterer Bereich, der angegangen werden muss.

Aus dem Ergebnis leiten sich Massnahmen ab

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung verschwinden nicht einfach in der Schublade. Wichtig war von Anfang an, dass aus den gewonnenen Erkenntnissen auch Massnahmen abgeleitet, umgesetzt und überprüft werden. Die grosse Herausforderung stellt sich deshalb im Nachgang zur Befragung.
Die Massnahmen finden auf zwei Ebenen statt, ist doch eine koordinierte Umsetzung sowohl auf der individuellen wie auch auf der kollektiven Ebene zentral – und entsprechend anspruchsvoll. Auf der individuellen Ebene haben sämtliche Führungskräfte den Auftrag erhalten, ihre Ergebnisse mit ihrem Vorgesetzten zu besprechen und mindestens ein Jahresziel zu vereinbaren, welches sich auf die Verbesserung des Führungsverhaltens bezieht. Die grafischen Ergebnisberichte enthalten daher Handlungsportfolios, welche die Führungskräfte darin unterstützen, die wirkungsvollsten Massnahmen zu identifizieren. Zudem haben die Führungskräfte den Auftrag erhalten, ihr Team über die Ergebnisse sowie weiterführende Massnahmen zu informieren. In den Berichten ist darum bereits ein Chart enthalten, welche diese Kommunikation unterstützt.
Auf der Stufe Konzern geht es darum, bezüglich der drei identifizierten Themenfelder Massnahmen und Initiativen zu definieren. So ist es zum Beispiel denkbar, dass die Führungskräfteentwicklungskurse, die auf die mittleren Führungskräfte zugeschnitten sind, entsprechend angepasst werden, um das Informations- und Kommunikationsverhalten zu verbessern. Die Diskussion über die Massnahmen und Initiativen auf der Stufe Gesamtkonzern wird im Zusammenhang mit der eingangs erwähnten Überprüfung der Unternehmenskultur geführt werden.

Keine einmalige Sache

Im Frühling 2015 wird die nächste Befragung zum Führungsverhalten stattfinden. Damit kann die CSS Versicherung einerseits bereits erste Verbesserungen messen und transparent machen. Andererseits etabliert sie damit einen jährlich wiederkehrenden Prozess, der Teil des Performance Managements der Führungskräfte ist und fest in den Führungszyklus der Unternehmung eingeführt ist.