



CLIENT SUCCESSES

WIRTSCHAFTSSEKTOR:
SPEZIALCHEMIE

ÜBER DEGUSSA

Ihren Produkten begegnet man fast jeden Tag und überall - ob im Haushalt, auf der Straße oder im Büro. Seit über 150 Jahren prägen die Degussa und ihre Vorgängerunternehmen den deutschen Alltag, ob durch die Erfindung und Herstellung von Emulgatoren, Plexiglas oder pyrogener Kieselsäure. Mit der Fusion der Degussa-Hüls AG und der SKW Trostberg AG zur neuen Degussa AG entstand 2001 der drittgrößte Chemie-Konzern in Deutschland und die Nummer Eins in der Spezialchemie weltweit.

EXECUTIVES BLICKEN IN DEN SPIEGEL DEGUSSA

EINFÜHRUNG EINES 360°-FEEDBACKS AUF TOP-FÜHRUNGSEBENE

Ihren Produkten begegnet man fast jeden Tag und überall - ob im Haushalt, auf der Straße oder im Büro. Seit über 150 Jahren prägen die Degussa und ihre Vorgängerunternehmen den deutschen Alltag, ob durch die Erfindung und Herstellung von Emulgatoren, Plexiglas oder pyrogener Kieselsäure. Mit der Fusion der Degussa-Hüls AG und der SKW Trostberg AG zur neuen Degussa AG entstand 2001 der drittgrößte Chemie-Konzern in Deutschland und die Nummer Eins in der Spezialchemie weltweit. Die neue Degussa (heute: Evonik) verfügt über 63 größere Standorte; in fast allen anderen Ländern der Welt ist sie mit Vertriebsniederlassungen vertreten. Das oberste Ziel der weltweiten Organisation: Nicht nur die Größten sein, sondern auch zu den Besten gehören.

Um dieses Ziel zu unterstützen, implementierte die Degussa einen systematischen Executive- und Management-Development Prozess. Potenzielle und amtierende Executives erhalten die Entwicklung und Förderung, die sie benötigen, um Degussa erfolgreich in die Zukunft zu führen.

TOP-MANAGEMENT AUF DEM PRÜFSTAND

Die operativen Aktivitäten der Degussa sind in 12 Geschäftsbereichen organisiert, die jeweils drei Kompetenzplattformen zugeordnet sind. Entsprechend der Führungsphilosophie "so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig" agieren die Geschäftsbereiche als Unternehmer im Unternehmen und berichten direkt an den Konzernvorstand. Die strategischen Steuerungsfunktionen nimmt das Corporate Center in Düsseldorf wahr. 70 Top-Executives sind auf Geschäftsbereichs-, Service- und Corporate-Ebene für den gemeinsamen Erfolg verantwortlich. Dazu gehört auch die Herausforderung, den kulturellen Canyon zu überbrücken, der sich beispielsweise zwischen deutscher Kritikliebe und einer positiven Feedbackkultur, wie sie in Amerika gelebt wird, auftut. Eine diffizile Aufgabe, die höchste Qualifikationen und exzellente Führungsqualitäten erfordert. Um diese Fähigkeiten auch in Zukunft sicher zu stellen, rief der Vorstandsvorsitzende selbst ein 360°-Feedback-Projekt ins Leben. Die Ergebnisse sollten den Top-Executives ermöglichen, ihre Stärken sowie Entwicklungsbedarfe zu erkennen und - falls gewünscht - entsprechende Aktivitäten einzuleiten. Als übergeordnete Projektziele definierte Degussa sowohl die feste Implementierung einer Feedback-Kultur als auch die zielgerichtete Entwicklung der Top-Führungskräfte des Konzerns.

“Als Marktführer sind wir der kontinuierlichen Reflexion und Verbesserung verpflichtet.

Das gilt für alle Unternehmensbereiche, aber insbesondere für unsere Führungskräfte.

DDI hat uns geholfen, eine Feedback-Kultur zu etablieren, die zu unserem Unternehmen passt und die von allen Beteiligten akzeptiert und unterstützt wird.”

*> Walter Weimer
Vice President
Human Resources
Degussa AG*

KOOPERATION STEIGERT EFFIZIENZ DER MAßNAHME

Mit Hilfe der Selbst- und Fremdeinschätzung sollten vorerst die Top 70-Manager, also die Leiter der Geschäfts-, Service- und Konzernbereiche, animiert werden, sich mit dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen. Degussa entschied sich, das Projekt mit Unterstützung von DDI durchzuführen. Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren die hohe diagnostische Kompetenz sowie die internationale Erfahrung und Präsenz des Beratungsunternehmens.

Auf der Basis des unternehmenseigenen Kompetenzmodells entwickelte DDI in enger Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung und dem jeweiligen Bereichsvorstand einen Fragebogen für die Fremd- und Selbstbewertung.

Um den Umfang des Fragebogens zu begrenzen, wurden acht für diesen Zweck besonders relevante der insgesamt 11 Degussa-Kompetenzen ausgewählt und die entsprechenden Schlüsselverhaltensweisen definiert. Die teilnehmenden Führungskräfte konnten selbst entscheiden, welche ihrer Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden eine Einschätzung abgeben sollten. Auf diese Weise stellte Degussa sicher, dass die Bewertung bei den Führungskräften auf hohe Akzeptanz stieß.

BLUE SPIRIT-ZIEL FÖRdert TEILNAHME

Um das Projekt möglichst tief zu verankern, führte das Unternehmen Informationsveranstaltungen für die Teilnehmer durch; auch Zielgruppen wie Shareholder und Belegschaft wurden von der Initiative in Kenntnis gesetzt. DDI unterstützte Degussa bei der gesamten Kommunikation mit Teilnehmern und Feedbackgebern. Die Einführung einer

Feedback- Kultur im Top-Management stieß auf allen Seiten auf große Resonanz. 50 der 70 Top-Executives nahmen die Möglichkeit eines 360°-Feedbacks wahr. Diese hohe Teilnahmequote trotz freiwilliger Basis lässt sich auf zwei Faktoren zurückführen. Das Senior Management initiierte und unterstützte die unternehmensweite Aktion und vertrat sie unternehmensintern, beispielsweise gegenüber Bereichsvorständen. Außerdem definierte Degussa die Teilnahme an der Maßnahme als bonusrelevant. Die Führungskräfte legen bei der jährlichen Zielvereinbarung ein führungsrelevantes Ziel als bonusrelevant fest, das Blue-Spirit-Ziel. Im Rahmen der Feedback-Aktion bekamen sie nun die Möglichkeit, die Teilnahme daran als Blue-Spirit-Ziel zu definieren.

ERGEBNISSE LANGFRISTIG NUTZEN

In einem eineinhalbstündigen Feedback-Gespräch mit einem Coach reflektierten die Teilnehmer, wie sie von ihrem Umfeld wahrgenommen werden, wie diese Wahrnehmung von der eigenen differiert und wo ihre herausragenden Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten liegen. Das Feedback wurde auf der Basis eines ausführlichen Berichts und von einem DDI Consultant unter Ausschluss der Vorgesetzten gegeben. Alle Teilnehmer empfanden das Gespräch als wertvoll und sehr hilfreich für die weitere Entwicklung. Entscheidend dazu beigetragen hat die Tatsache, dass für Degussa mit Beginn des Projektes die kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund stand. So wurden Teilnehmer nach dem Feedback-Gespräch auf Wunsch weiterhin in ihrer Entwicklung begleitet. In Zusammenarbeit mit HR wurden in diesem Rahmen konkrete Entwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung der Führungskraft

abgeleitet. Einige Teilnehmer kamen auch von sich aus auf ihre Vorgesetzten zu, um ein gezieltes Coaching einzugehen. So initiiertes Coaching hat geholfen, akut anstehende Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Bei Degussa ist man davon überzeugt, dass eine solche Aktion auf Top-Management-Ebene nur erfolgreich sein kann, wenn sie von oberster Management-Ebene protegiert wird und wenn HR, Vorstand und Bereichsleiter an einem Strang ziehen.

Zusätzlich zu den einzelnen Ergebnissen erstellte DDI einen detaillierten Gruppenbericht. Auf diese Weise erfuhr Degussa, wie das Top Management von den unterschiedlichen Feedbackgebern wahrgenommen wird. Diese Informationen lassen sich beispielsweise für Organisationsentwicklungsmaßnahmen nutzen. Aus dem Bericht können außerdem Aussagen über die Unternehmenskultur, beispielsweise den allgemeinen Umgang mit kritischem Feedback, abgeleitet werden.

Möglichkeit, offenes Feedback zu geben. Die Mitarbeiter hatten damit erstmalig die Gelegenheit, offen Einschätzungen abzugeben, und nutzten sie. Die Ausführlichkeit, mit der offene Fragen beantwortet wurden, zeigt deutlich den bisher nicht ausreichend beachteten Kommunikationsbedarf zwischen Belegschaft und Top-Management. Hier wurde ein Ventil geöffnet, das wohl schon lange unter Druck stand. Nicht nur die Mitarbeiter nehmen die internetbasierte Kommunikationsplattform gerne wahr, auch die Linienmanager bekundeten reges Interesse an dem Feedbackinstrument. Das Signal, das mit diesem Projekt gegeben wurde, ist offenbar auf allen Ebenen angekommen. Inzwischen gehört die Selbst- und Fremdeinschätzung auf der Basis der 11 unternehmenseigenen Kompetenzen zur regelmäßigen Einrichtung. Über 100 Executives haben das Feedback-Programm bis dato durchlaufen. Einmal im Monat besteht für neue Teilnehmer die Möglichkeit sich freiwillig anzumelden und auch jeder zukünftige Executive wird umgehend in den Prozess eingebunden bzw. zu einer Teilnahme ermuntert. Seit 2005 gilt dies auch für Nachwuchs-Kandidaten zukünftiger Executive Positionen in Vorbereitung eines Business School Programms. Mit Hilfe der Feedback-Ergebnisse konnte die Business School ihr Curriculum noch spezifischer auf die Teilnehmergruppe abstimmen und so den Nutzen des Programms deutlich erhöhen.

KONTAKT INFORMATION

DÜSSELDORF
+49 – (0)2159 – 91680

INFO.DE@DDIWORLD.COM

WWW.DDIWORLD.COM/LOCATIONS

FEEDBACK-KULTUR ETABLIERT

Mit der Einführung der 360°-Beurteilung auf Top-Management-Ebene im Jahr 2003 hat Degussa eine neue Ära eingeläutet - die der Feedback-Kultur. Der Einsatz von DDIs internetbasiertem Feedbackinstrument ermöglichte nicht nur die weltweite Nutzung sondern erlaubte ferner die Aufnahme beliebig vieler Teilnehmer in den Prozess. Neben geschlossenen Fragen mit Rating-Skala enthielten die Fragebögen auch die