

Nachhaltige Feedbackkultur in einer Montageabteilung

Studiengang: EMBA Innovation Management

In einer von Unsicherheiten geprägten Wirtschaftswelt, die stetig agiler wird, müssen sich auch die kleinsten Einheiten weiterentwickeln und Flexibilität beweisen. Ohne ein gut funktionierendes Team, mit einer hohen psychologischen Sicherheit, wird es auf lange Sicht nicht möglich sein erfolgreich zu bestehen.

Ausgangslage und Zielsetzung

Eine Montageabteilung eines stark wachsenden Unternehmens ist gefordert, sich durch kontinuierliche Verbesserung weiterzuentwickeln und damit langfristig bestehen zu können. In der Vergangenheit zeigte sich, dass der Kontinuierliche-Verbesserungsprozess (KVP) in der Abteilung nicht gelebt wird und es dadurch schwierig ist, Innovation zu betreiben. Zudem ergaben sich kleinere Konflikte im Team, die auf Missverständnisse und fehlende Bereitschaft zur Konfliktlösung zurückgeführt werden konnten. Durch eine gezielte Verbesserung des Feedbackverhaltens der Mitarbeitenden untereinander (Peer-Feedback) sollen die Zusammenarbeit und die psychologische Sicherheit im Team verbessert werden. Daraus soll langfristig eine höhere Zufriedenheit und Produktivität resultieren. Durch die gestiegene Feedbackbereitschaft sollen Meinungsverschiedenheiten früher untereinander adressiert und Ideen und Bedenken offen angesprochen werden. Dadurch können innovative Ideen kreiert werden, welche den KVP unterstützen. Es wird eine Methode gesucht, die es ermöglicht, das Feedbackverhalten der Mitarbeitenden aufrecht zu halten und somit eine Feedbackkultur aufzubauen.

Vorgehen und Methodik

Mittels Umfragen, die auf der Feedback Orientation Scale (FOS) nach Linderbaum und Levy, der Ermittlung der psychologischen Sicherheit nach A. Edmondson und einer konzernweiten, internen Umfrage basiert, wurde der Ist-Zustand des Feedbackverhaltens und der psychologischen Sicherheit im Montageteam ermittelt. Basierend auf den Ergebnissen der Umfragen wurden Experimente entworfen, die das Ziel haben, das Feedbackverhalten und die psychologische Sicherheit langfristig zu verbessern. Diese Experimente beinhalten Übungen, die vom Team durchgeführt werden und positive Erfahrungen mit Feedback ermöglichen. Durch diese Übungen sollen Berührungspunkte abgebaut und aufgezeigt werden,

dass Feedback zur persönlichen Entwicklung genutzt werden kann. Des Weiteren wird das Vertrauen untereinander durch die intensive Auseinandersetzung der Teammitglieder mit dem Thema Feedback gestärkt.

Zentrale Ergebnisse

Die Umfrageergebnisse nach den Experimenten sowie die Auswertungen der Retrospektiven mit dem Team zeigten eine positive Veränderung im Feedbackverhalten und eine Erhöhung der psychologischen Sicherheit. Mittelfristig konnte keine signifikante Zunahme der Zufriedenheit festgestellt werden. Die Einträge, die von den Mitarbeitenden während und nach den Experimenten erfasst wurden, zeigten im Vergleich zu den Einträgen vor den Experimenten eine geringere Streuung. Die Produktivitätskennzahlen waren während der Messdauer der Thesis wesentlich kleineren Schwankungen unterlegen und sind im Durchschnitt leicht angestiegen. Um die langfristigen Effekte der Massnahmen messen zu können, braucht es einen längeren Betrachtungshorizont.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experimenten und den Rückmeldungen aus dem Team, besteht nun die Grundlage, um in einem weiteren Schritt eine Methode ableiten zu können, die es ermöglicht, das Feedbackverhalten langfristig aufrecht zu halten und somit die Kultur zu festigen.



Michael Heiniger
mike.heiniger@gmx.ch