

UNTERNEHMEN

Die Vonovia SE gehört zu den führenden deutschen Wohnungsunternehmen. Das Unternehmen bietet seinen Kunden deutschlandweit an rund 650 Standorten Wohnungen zur Miete und zum Kauf, ergänzt um kundenorientierte Serviceleistungen.

PROJEKTZIELE

Interner Auftraggeber ist die Geschäftsführung der Deutschen Annington. Ziele sind:

- Bereitstellung einer differenzierten Rückmeldung zu individuellen Stärken und Lernfeldern für Top-Führungskräfte.
- Sensibilisierung für die anspruchsvollen und breit angelegten Anforderungen, die das Unternehmen an die Führungsqualitäten des Managements stellt.
- Förderung der Feedbackkultur im Unternehmen.
- Vorbildcharakter des Managements, um ein flächendeckendes 360°-Feedback für alle Führungskräfte vorzubereiten.
- Perspektivische Bereitstellung einer Bewertung, die Einfluss auf die variable Vergütung der Führungskräfte hat.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Teilnahme aller 25 Führungskräfte der Ebene F2
- Nutzung aller möglicher Bewertungsquellen mit Ausnahme von Kunden
- Wahrung der Anonymität der Feedbackgeber
- Umsetzung des Feedbacks durch die Führungskräfte soll gefördert werden

LÖSUNG

- Konzeption eines unternehmensspezifischen Feedbackinstruments: neun Deutsche Annington Kernanforderungen an Führungskräfte als Bewertungsgrundlage.
- EDV-basierte Durchführung zur Sicherstellung der Anonymität sowie zur effizienten Realisierung.
- Begleitung der Führungskräfte bei verbindlich durchzuführenden Folgeworkshops mit ihren Teams.

REALISIERUNG

Konzeptmeeting

Im Konzeptmeeting mit der Personalentwicklung werden alle inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen geklärt, sodass das Verfahren optimal auf die Erfordernisse abgestimmt wird.

Konzeption des Befragungstools

Die 9 etablierten Kernanforderungen an Deutsche Annington-Führungskräfte, die auch in anderen Tools zur Auswahl und Personal-

entwicklung (z. B. Development Center) die Bewertungsgrundlage darstellen, werden um weitere Anforderungen ergänzt, die

- sich aus den neuen Anforderungen der Unternehmensstrategie, benannt durch die Geschäftsführung, ergeben
- ausschließlich für Führungskräfte der Ebene F2 gelten.

Um maximale Bewertungssicherheit bei den Feedbackgebern zu erzielen, werden die Anforderungskriterien durch Unterdimensionen weiter konkretisiert und für jede der 5 Bewertungsstufen verhaltensnah operationalisiert.

Zusammenarbeit mit dem EDV-Spezialisten

Profil M ist inhaltlicher Kompetenzträger. Die Umsetzung des Fragebogens in ein Online-Instrument erfolgt durch den langjährigen Kooperationspartner und Spezialisten für Online-Befragungen im HR-Umfeld, der reflect AG. Die Projektsteuerung liegt dabei in den Händen von Profil M.

Information der Teilnehmer

Zur Sicherstellung der Akzeptanz des 360°-Feedbacks sowie der korrekten Anwendung des Instruments erstellt Profil M eine umfassende Informationsbroschüre zu den Zielen, mit Tipps zum Vorgehen, zur Verwendung der Ergebnisse sowie zu den geplanten Folgemaßnahmen nach der eigentlichen Befragung. Hierin werden alle üblichen FAQs beantwortet.

Darüber hinaus stehen für den kompletten Durchführungszeitraum des 360°-Feedbacks je nach Fragestellung Ansprechpartner der Personalentwicklung, die Verantwortlichen von Profil M und Reflect für Fragen zur Verfügung.

Die erste Information aller Führungskräfte der Ebene F2 erfolgt durch die Geschäftsführung selbst.

Durchführung der Online-Einschätzung

Die Führungskräfte benennen aus dem Kreis der Kollegen 5 Personen, die sie im Rahmen des 360°-Feedbacks einschätzen sollen. Sie erhalten darüber hinaus eine Einschätzung durch ihren Vorgesetzten, durch alle Mitarbeiter und sind aufgefordert eine Selbsteinschätzung vorzunehmen.

Alle Feedbackgeber und -nehmer erhalten per E-Mail einen Link, mit Hilfe dessen sie auf das Online-Portal zugreifen können, um ihre Einschätzungen vorzunehmen.

Die Einschätzungen werden EDV-gestützt zusammengefasst (Durchschnittswerte pro Gruppe der Feedbackgeber) und entsprechende individuelle Ergebnisberichte erstellt. Diese erhalten:

- Die Führungskraft selbst
- Die Geschäftsführung
- Die Personalentwicklung

Moderierte Folgeworkshop mit den Teams

In einem separaten Folgeworkshop mit den Mitarbeitern bespricht die Führungskraft die Ergebnisse (Feedbacks der Kollegen oder des Vorgesetzten werden dem Team nicht vorgestellt). Gemeinsam mit dem Team werden vor allem Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit erarbeitet.

Die Folgewshops werden in diesem ersten Durchgang des 360°-Feedbacks von einem Profil M-Berater moderiert.

Jährliches Zielgespräch

Im Rahmen des jährlichen Zielgesprächs besprechen die Führungskraft und ihr Vorgesetzter die Ergebnisse des 360°-Feedbacks und des Folgewshops mit den Mitarbeitern. So können eventuelle Unterstützungsmaßnahmen durch den Vorgesetzten vereinbart werden.

ERGEBNISSE

- Mit einer Rücklaufquote von 94 % haben alle 25 Führungskräfte ein umfassendes Feedback erhalten.
- Alle 25 Führungskräfte haben mit ihren Mitarbeitern in den moderierten Folgewshops Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit vereinbart.
- Die Geschäftsführung hat ein differenziertes Bild über die heterogenen Stärken und Entwicklungsfelder erhalten, das im Rahmen des Zielgesprächs genutzt worden ist, um Vereinbarungen für die Weiterentwick-

lung der jeweiligen Führungskräfte zu treffen.

- Das 360°-Feedback hat sich als akzeptiertes Feedbackinstrument im Unternehmen etabliert. Es hat für die Führungskräfte der Ebene F2 bereits zum zweiten Mal stattgefunden. In angepasster Form wird es bereits für andere Zielgruppen (z. B. definierte Leistungsträger) im Unternehmen verwendet.