



## Durchführung eines 360°-Feedbacks für alle Führungsverantwortlichen des Unternehmens

### UNTERNEHMEN

Die Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH ist ein deutsches Energie- und Wasserversorgungsunternehmen. DEW21 beliefert die Einwohner der Stadt Dortmund mit Erdgas, Strom, Wärme und Wasser. Sie bietet Dienstleistungen rund um diese Produkte für Geschäfts- und Privatkunden an, versorgt die Gemeinde Herdecke mit Erdgas und Wasser und ist Vorlieferant für Trinkwasser in Holzwickede, Schwerte und Iserlohn. Zudem vertreibt DEW21 ihre Produkte Erdgas und Strom auch außerhalb von Dortmund. Das Unternehmen beteiligt sich am Ausbau erneuerbarer Energien, u.a. durch die Errichtung von Windkraft- und Deponiegasanlagen. DEW21 beschäftigt über 1.000 Mitarbeiter/innen, davon etwa 70 Auszubildende. Im Geschäftsjahr 2016 verzeichnete DEW21 einen Umsatz in Höhe von ca. 900 Millionen Euro.

### PROJEKTZIELE

Die DEW21 hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Initiativen zur Weiterentwicklung der Führungsverantwortlichen des Unternehmens auf den Weg gebracht. Hierzu gehört auch ein 360°-Feedback, durch das die Führungsverantwortlichen eine intensive individuelle Rückmeldung erhalten. Folgende Ziele wurden dabei angestrebt:

#### Ziele für Führungskräfte

- Sie erhalten ein umfassendes Feedback durch alle relevanten Feedback-Perspektiven
- Sie gewinnen Klarheit darüber, welche Erwartungen andere an sie haben
- Durch eine große Zahl von Beurteilungen erhalten sie eine objektivere Einschätzung von der eigenen Person
- Sie können persönliche Entwicklungsfelder für sich systematisch ableiten
- Sie können die eigene Entwicklung gemäß der identifizierten Feedbacks vorantreiben

## Ziele für das Unternehmen DEW21

- Der Prozess der persönlichen Standortbestimmung für die Führungsverantwortlichen wird fortgesetzt
- Eine offene und positive Feedback-Kultur wird gefördert
- Unterstützungsangebote werden gezielt eingeleitet
- Die Führungskultur wird weiterentwickelt

## RAHMENBEDINGUNGEN

Die DEW21 beschäftigt insgesamt circa 90 Führungskräfte, die zu dem 360°-Feedback eingeladen wurden. Folgende Aspekte waren dabei zu berücksichtigen:

- Das Feedback erfolgt entlang eines spezifisch für die DEW21 entwickelten Fragebogens
- Alle Führungskräfte werden durch das gesamte Mitarbeiterteam zunächst einmal schriftlich eingeschätzt
- Sämtliche Führungskräfte benennen 5 bis 8 Kollegen für das kollegiale Feedback
- Alle Führungskräfte erhalten Feedback durch die eigene Führungskraft
- Es wird ein Forum konstituiert, in dem die Feedbacks offen besprochen werden
- Die Feedbacks werden für individuelle Entwicklungsaktivitäten genutzt

## LÖSUNG

Profil M entwickelte gemeinsam mit der DEW21 einen Fragebogen. Die komplette Administration erfolgte online. Für jede Führungskraft wurde ein Bericht erstellt, der alle drei Beurteilungsperspektiven (nächsthöherer Vorgesetzter, Kollegen, Mitarbeiter) und auch die Selbsteinschätzung beinhaltete.

Allerdings gab es eine Besonderheit, die abwich von vielen typischen 360°-Prozessen: Häufig erhalten die Führungskräfte ausschließlich ihren Bericht und setzen sich dann mit den Ergebnissen individuell (oder mit Beratung durch einen Coach) auseinander. Bei der DEW21 allerdings wurden alle Führungskräfte gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitern zu einem durch Profil M moderierten Workshop eingeladen, in dem die Ergebnisse besprochen wurden. Ziel der Workshops war es, dass Mitarbeiter-Feedback zeitnah und direkt in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und für die Führungskraft möglicherweise überraschende oder unverständliche Feedbacks zu klären. Das Prinzip der Anonymität (wie es bei der Online-Befragung für die Mitarbeiter galt) wurde hierbei durch das Prinzip der Freiwilligkeit ersetzt. Die Erfahrung zeigt aber, dass Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft mitbringen, die online geäußerten Feedbacks auch zu kommentieren und zu erläutern.

## REALISIERUNG

Nach der konzeptionellen Entwicklung des Fragebogens und der Einrichtung der Prozesse auf der externen IT-Plattform gestaltete sich das Projekt wie folgt:

### Kommunikation

Mitarbeiter und Führungskräfte wurden schriftlich und über die Mitarbeiterzeitung über das Projekt informiert. Bei der ersten Durchführung wurden zusätzlich auch Präsentationstermine angeboten, in denen das 360°-Feedback detailliert vorgestellt wurde.

### Nominierung

Die Führungsverantwortlichen nominierten die Feedback-Geber auf Kollegenebene.

### Befragung

Für die Befragung wurde die Benachrichtigung mit Internet-Link/ Adresse versandt, und die Bearbeitung der Online-Feedback-Bögen erfolgte durch die Feedback-Geber (Mitarbeiter, Vorgesetzter und Kollegen) und die Teilnehmer (Selbsteinschätzung). Die Mitarbeiter- und Kollegenperspektive blieb anonym.

### Auswertung

Nach Auswertung und Zusammenfassung der individuellen Ergebnisse erfolgte die Erstellung eines Ergebnisberichts sowie die Zusendung der individuellen Ergebnisberichte an die einzelnen Teilnehmer.

### Feedback-Workshop

Die Durchführung eines 4-stündigen Feedback-Workshops fand mit folgenden Teilnehmern statt: Führungsverantwortlicher und zugeordnetes Mitarbeiterteam, Moderation durch Profil M. Die Workshops wurden mit einem Notebook moderiert, die Führungskräfte erhielten die Ergebnisse direkt in digitaler Form.

Zeit	Aktivität	Verantwortlich
3 Tage vorher	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand der individuellen Ergebnisberichte an die Führungsverantwortlichen</li> </ul>	Profil M
30 Min.	Vorgespräch mit dem Führungsverantwortlichen <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktuelle Situation im Team</li> <li>Diskussion der Ergebnisse</li> <li>Ablauf des folgenden Workshops</li> </ul>	Führungsverantwortlicher + Moderator
60 Min.	Vorgespräch mit dem Team <ul style="list-style-type: none"> <li>Ablauf des Workshops und Regeln für das Feedback</li> <li>Klärung eventueller Fragen oder Bedenken</li> <li>Präsentation der Ergebnisse (nur das Mitarbeiter-Feedback, nicht die anderen Perspektiven)</li> <li>Sammlung von ersten konkreten Hinweisen für den Führungsverantwortlichen</li> </ul>	Mitarbeiter + Moderator
90 Min.	Feedback-Workshop <ul style="list-style-type: none"> <li>Erläuterung des quantitativen Feedbacks durch das Team</li> <li>Diskussion von Optimierungsmöglichkeiten durch die Führungskraft und durch die Mitarbeiter</li> <li>Erarbeitung eines Maßnahmenplans</li> </ul>	Führungsverantwortlicher + Mitarbeiter + Moderator
60 Min.	Nachgespräch mit dem Führungsverantwortlichen <ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexion des Workshops</li> <li>Diskussion von Optimierungsmöglichkeiten</li> </ul>	Führungsverantwortlicher + Moderator

## Entwicklungsgespräch

Zur Ableitung zielführender Entwicklungsmaßnahmen – die den Feedback-Report und die Ergebnisse des Workshops berücksichtigten – fand ein Gespräch zwischen Teilnehmer, Personalansprechpartner und dem übergeordneten Führungsverantwortlichen statt

## Ergebnisse

Neben den individuellen Ergebnissen (individuelle Feedbacks für je-de Führungskraft/individueller Entwicklungsplan für jede Führungskraft) erfolgte auch eine gesamtunternehmerische Auswertung der Feedbacks, um mögliche strategische oder kollektive Maßnahmen planen zu können.

Insgesamt zeigte sich, dass durch die Durchführung der Workshops folgende Vorteile realisiert werden konnten:

- Führungsverantwortliche erhielten unmittelbare Hintergrundinformationen zu ihren Feedbacks. Eine rein numerische Rückmeldung lässt oft Spielraum für Interpretationen
- Die Feedbacks wurden vor dem Hintergrund der übergeordneten Workshop-Frage („Was lernen wir gemeinsam aus dem Feedback darüber, wie wir in der Zusammenarbeit noch besser werden können?“) konkret und handlungsrelevant
- Mitarbeiter und Führungsverantwortliche wurden gemeinsam in einen praktischen Verbesserungsprozess involviert. Das 360°-Feedback der DEW21 war also kein reiner Feedback-Prozess, sondern vielmehr ein konkreter Entwicklungsprozess für alle Führungsverantwortlichen
- Durch den externen Moderator von Profil M wurde ein konstruktives und lösungsorientiertes Vorgehen im Workshop sichergestellt



**Michael Paschen**

Geschäftsführer der Profil M GmbH & CO. KG

[michael.paschen@profil-m.de](mailto:michael.paschen@profil-m.de)