



## **360°-Feedback**

Fallstudie eines internationalen Textilherstellers



## Key Learnings

1. Onlinebasierte und teilautomatisierte Prozesse erleichtern und beschleunigen den Projektverlauf. Bei sehr umfangreichen 360°-Feedbacks sollte auf geeignete Tools wie „Rog360“ zurückgegriffen werden.
2. Oftmals ist im Unternehmen an zentraler Stelle nicht bekannt, wer die geeigneten Feedbackgeber für die Führungskräfte sind. Es empfiehlt sich in diesem Fall, die Auswahl der Feedbackgeber von den Führungskräften selbst vornehmen zu lassen.
3. Die Strategie, klein zu starten, zu lernen und mit dem Projekt zu wachsen, zahlt sich aus. Der Feedbackprozess ist kontinuierlich erweiterbar, bis er sich auf alle Bereiche und Themen des Unternehmens erstreckt.
4. Beim 360°-Feedback wird eine Führungskraft aus verschiedenen Perspektiven beurteilt. Diese Perspektiven sind in der Auswertung anschaulich gegenüberzustellen, um verborgene Stärken und Herausforderungen zu identifizieren.

# 1. Das Ziel

## *Entwicklung der Führungskräfte*

Ein international tätiger Textilhersteller beauftragte die Rogator AG mit der Einführung eines weltweiten und kontinuierlichen 360°-Feedbacks. Dabei sollten über 600 Führungskräfte aus drei unterschiedlichen Perspektiven (direkter Vorgesetzter, Kollegen auf gleicher Ebene sowie Mitarbeiter) bewertet werden. Das Ergebnis sollte einer Selbsteinschätzung gegenübergestellt und als Basis für das jährliche Feedbackgespräch mit dem direkten Vorgesetzten genutzt werden. Oberstes Ziel war es, die Führungskräfte in ihrem Entwicklungsprozess zu unterstützen.

# 2. Der Weg

## *Effizienz durch Prozessautomatisierung*

Im ersten Schritt wurden die Feedbacknehmer (Führungskräfte) eingeladen, ihre Feedbackgeber auszuwählen, also diejenigen Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten aus ihrem Arbeitsbereich, die ihnen eine Rückmeldung zu ihren Führungskompetenzen geben sollten.

### Define and submit your feedback givers

#### Define your feedback givers please

In order to proceed with the 360° online feedback, please validate your feedback givers:

- Your direct line manager - person who runs your Annual Appraisal with you
- All your direct reports - those with whom you hold the Annual Appraisal. But exclude:
  - Direct reports without a personal email account
  - Those who have reported to you for less than 6 months
  - Temporary staff
  - External staff / consultants
- Peers - a minimum of 4 and maximum 6 peers with whom you have collaborated for 6 months or longer. We define peers in the following way:
  - Colleagues who report to the same line manager as you and / or
  - Colleagues you have collaborated with cross functionally at a similar hierarchical or influence level

2) Role of feedback giver: line manager, direct report, peer\*:

Line Manager

Peer

Direct Report

1) Enter and select the email address of your feedback giver\*:

j.zi

<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Email
<input checked="" type="checkbox"/>	j.zitzmann@rogator.de
<input checked="" type="checkbox"/>	j.zirbelmoser@rogator.de
<input type="checkbox"/>	j.zitronaten@rogator.de

3) To add the selected feedback giver to the list please click here:

Add

4) To add a feedback giver manually, please click here:

Add new person

Diese Auswahl überließ man den Führungskräften, weil in dem global agierenden Unternehmen an zentraler Stelle nicht hinreichend bekannt ist, wer die geeigneten Feedbackgeber für jede Führungskraft sind.

Im zweiten Schritt erhielten die zuvor selektierten Feedbackgeber sowie die Führungskraft selbst entsprechende Einladungen zu den Online-Feedbackfragebögen bzw. zur Selbsteinschätzung. Die Befragung stand in 16 Sprachen zur Verfügung. Zur Erhöhung der Teilnahmequote wurden während des drei Wochen langen Befragungszeitraums zwei Erinnerungen verschickt. Die Rücklaufquote betrug insgesamt über 85%.

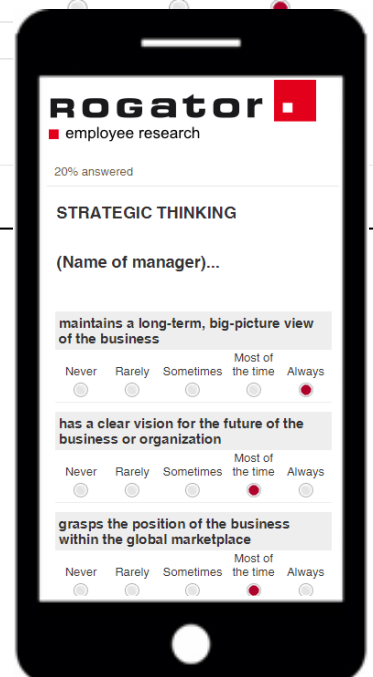
Alle Prozessschritte erfolgten online und wurden automatisiert über das Rogator-Feedbacktool Rog360 durchgeführt. Durch die diese klare Strukturierung des Prozesses ist es möglich, den gesamten Feedback-Prozess (von der Selektion der Feedbackgeber bis zur Lieferung der Berichte) jedes Jahr innerhalb von ca. sechs Wochen abzuwickeln.

20% answered

**STRATEGIC THINKING**

(Name of manager)...

	Never	Rarely	Sometimes	Most of the time	Always
maintains a long-term, big-picture view of the business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
has a clear vision for the future of the business or organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
grasps the position of the business within the global marketplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stays abreast of important trends (e.g. competitive, technological, social, economic)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
understands the impact of global trends on the organization's plans and growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
focuses the organization on efforts that add significant value	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
uses financial analysis to evaluate strategic choices and options	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



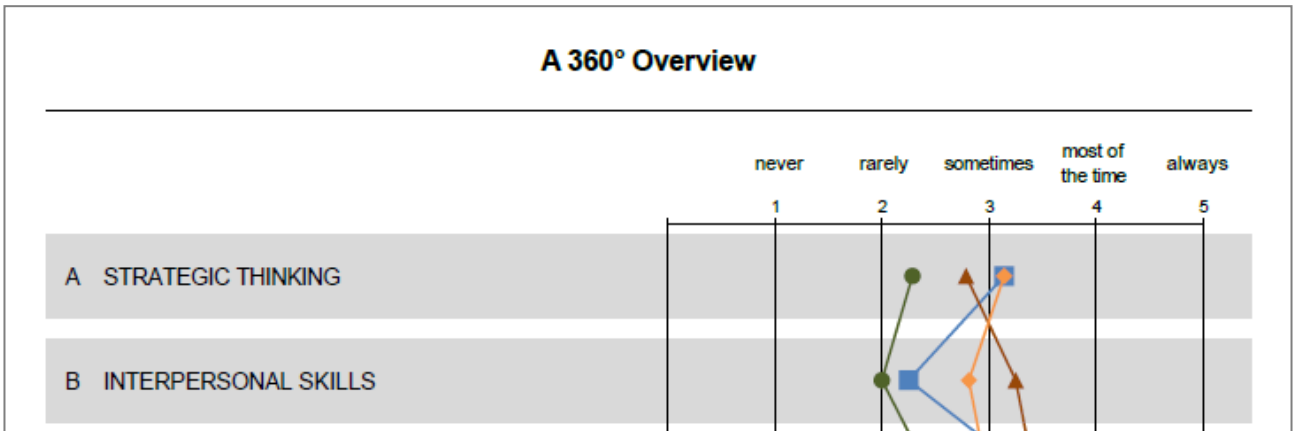
# 3. Die Ergebnisse

## Hohe Motivation aller Beteiligten

Im Anschluss an die Befragung wurde jeder Führungskraft ihr persönlicher Ergebnisbericht zum Download zur Verfügung gestellt. In diesem Report wurde das Feedback in grafischer und verständlicher Form dargestellt. Hierbei wurde insbesondere die Gegenüberstellung der verschiedenen Perspektiven in den Vordergrund gerückt und ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild vorgenommen, um verborgene Stärken und Schwächen des Feedbacknehmers zu erkennen.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse auf übergeordneter Ebene untersucht, um die Führungskultur im Allgemeinen zu betrachten. Dabei wurden Auswertungen für das Gesamtunternehmen, mehrere Geschäftsbereiche sowie verschiedene Länder und Standorte erstellt.

### A 360° Overview



### Gap Analysis

Highlights the difference between how you see yourself and how others see you. The first table indicates where others rate your strengths more highly than you do and the second table shows where you rate yourself more highly. The gap will indicate how great the learning opportunity might be.

Ø is the average of the feedback from your line manager, peers and direct reports.

#### ● Hidden Strengths - Opportunities?

	Competence	Behaviour	Self	Ø	Gap
1	A1	initiates improvements	1,0	3,3	+2,3
2	C3	shows interest in new ideas, concepts and processes	2,0	4,1	+2,1
3	A1	takes necessary actions to consistently achieve own objectives	2,0	4,1	+2,1

#### ● Hidden Weaknesses - Threats?

	Competence	Behaviour	Self	Ø	Gap
1	D3	monitors and evaluates performance and results	5,0	2,4	-2,6
2	D1	sets and communicates smart objectives and standards	4,0	1,7	-2,3
3	A4	encourages new ideas and constructive change	5,0	3,0	-2,0



# 4. Die Weiterentwicklung

## Feedbackschleifen bewirken Lernprozess

Der beschriebene Feedbackprozess wird jährlich durchgeführt und ständig weiterentwickelt. So bezog die Befragung anfänglich nur zwei Perspektiven (Vorgesetzter und Mitarbeiter der Führungskraft) sowie die Selbsteinschätzung ein. Im Folgejahr wurde der Feedbackkreis auf die Gruppe der Peers (Kollegen auf gleicher Ebene) ausgeweitet.

In den Folgewellen wurden außerdem die Ergebnisse aus der vorherigen Feedbackschleife in die Ergebnisberichte der Führungskräfte eingebunden, um eine mögliche Entwicklung der Führungskompetenzen aufzuzeigen.

Im weiteren Verlauf des Feedbackprozesses entschied man sich dann, den Fragebogen stärker zu verfeinern und um zusätzliche Themengebiete anzureichern, so dass den Führungskräften detailliertere Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden konnten. Auch wenn der Fragebogen dadurch deutlich umfangreicher wurde, wirkte sich dies bisher nicht negativ auf die Teilnahmequote aus.

Auf diese Weise wird das 360°-Feedback des Kunden ständig modernisiert und den sich entwickelnden Informations-Bedürfnissen angepasst.



Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Market Research“ sowie „Employee Research“ aufgebaut.

Das Employee-Research-Expertenteam von Rogator greift auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks jeglicher Form zurück und bietet ein komplettes Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen an. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus bald 20 Jahren Mitarbeiterforschung.

Rogator bietet Beratung aus einer Hand und stets getreu dem Motto „More than you ask for“, weil unsere Kunden immer mehr bekommen, als sie erwarten und wir immer einen Schritt weiterdenken. Für den Erfolg Ihrer Befragungsprojekte!

Rogator AG  
Emmericher Straße 17  
D-90411 Nürnberg

TEL: + 49 911 8100 550  
E-Mail: team-er@rogator.de

