



# 360°- Feedback zur Führungskräfte- entwicklung

Fallstudie aus der Unternehmensberatung



## Key Learnings

1. Generelle Leitlinien müssen in beobachtbare und erlebbare Situationsbeschreibungen übersetzt werden, damit sie für die teilnehmenden Mitarbeiter auf Basis des täglichen Erlebens beantwortbar sind.
2. Die Prioritäten, welche Fähigkeiten für eine gute Führungskraft wichtig sind, fallen je Feedbackgebergruppe unterschiedlich aus. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter vor allem die Fähigkeiten als Führungskraft als wichtig einstufen. Für die Vorgesetzten ist dagegen die Rolle als Verkäufer von größerer Bedeutung.
3. Ein verpflichtendes Coaching im Anschluss an eine Feedbackbefragung motiviert die Führungskräfte dazu, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und bietet ihnen die Möglichkeit, zusammen mit einem neutralen Experten sinnvolle Ziele und Maßnahmen abzuleiten.

# 1. Das Ziel

## *Führungskräfteentwicklung*

Ein großes deutsches Beratungsunternehmen entwickelte detaillierte Führungsleitlinien, welche die Rolle ihrer Führungskräfte definieren und den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung als Hilfestellung zur adäquaten Erfüllung ihrer Rolle dienen sollen.

Um herauszufinden, ob diese Führungsleitlinien nach Einführung und Verbreitung auch von den Führungskräften angewendet und gelebt werden, entschied sich das Unternehmen für die Durchführung eines 360°-Feedbacks. Über mehrere Monate hinweg sollte zunächst die erste Ebene der Führungskräfte sukzessive daran teilnehmen, sodass nach einem Jahr alle Führungskräfte der obersten Ebene Feedback erhalten haben. Die weiteren Ebenen sollen danach folgen.

# 2. Der Weg

## *Umsetzung der Leitlinien messbar machen*

Zur Definition und Einladung der Feedbackgeber wurde die Rog360 Feedbacksoftware genutzt. Dafür wurde für den Kunden eine eigene Oberfläche eingerichtet, auf welcher die Feedbacknehmer ihre Feedbackgeber frei eintragen konnten (s. Abbildung 1). In diesem Fall handelte es sich um ein klassisches 360°-Feedback, in welchem die Führungskräfte von folgenden Seiten Feedback erhielten:

- Vorgesetzter
- Kollegen (Peers)
- Mitarbeiter
- Sonstige

### Register feedback giver

**New feedback giver**

Language code :

First name \*:

Last name \*:

Email \*:

Role\*:

Feedback giver:

End of registration: 2019-06-15

**Registered feedback givers**

	Manager	Peer	Subordinate	Other
minimum	0	0	0	0
maximum	∞	∞	∞	∞
selected	1	1	1	0

Abb. 1

Auf Basis der vom Kunden entwickelten Leitlinien wurde ein Fragebogen aufgesetzt, der alle Aspekte des Leadership Modells umfasst. Die einzelnen Items orientierten sich eng an den Leitlinien, wurden aber bei Bedarf so umformuliert, dass die Feedbackgeber das Verhalten der jeweiligen Führungskraft anhand ihrer täglichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit einschätzen konnten (Abbildung 2). Thematisch wurde der Fragebogen nach den verschiedenen Fähigkeiten gegliedert, über die eine Führungskraft im Rahmen seiner Tätigkeit verfügen können sollte:

- Unternehmer
- Führungskraft
- Verkäufer
- Kundenbetreuer
- Problemlöser

Neben der Einschätzung, wie stark die jeweiligen Fähigkeiten bei der Führungskraft im täglichen Handeln beobachtbar sind, wurde zudem noch deren Wichtigkeit aus Sicht der jeweiligen Feedbackgeber-Rolle abgefragt (Abbildung 3).

Am Ende eines jeden Fragenblocks hatten die Führungskräfte selbst und die Vorgesetzten die Möglichkeit, sich Notizen zu den vergebenen Werten zu machen. Diese Notizen erschienen nicht in der Auswertung, sondern konnten am Ende des Fragebogens zusammen mit den Ergebnissen des ausgefüllten Fragebogens ausgedruckt und für die nachfolgenden Feedbackgespräche herangezogen werden.

Da vor allem die Führungskräfte selbst teilweise zahlreiche Feedbacks abgeben mussten (Selbsteinschätzung, Feedbacks als Peer und Vorgesetzter) sind die Befragungszeiträume von vorn herein mit 6 bis 10 Wochen verhältnismäßig lang angesetzt. Während dessen wurden jeweils drei bis vier Reminder versendet. Dies hatte den gewünschten Effekt, dass bislang alle Führungskräfte einen Report erhalten konnten und nur vereinzelt noch weitere Erinnerungen notwendig waren.

**360° feedback**

**Leadership / decision making**

We are responsible

Petra Smith...

	---	--	-	0	+	++	+++	not observable
... takes responsibility for decisions taken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... takes responsibility for outcomes and initiatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... takes responsibility for his/her duties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

We are decisive

	---	--	-	0	+	++	+++	not observable
... makes sound decisions when faced with complexity and/or uncertainty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... if necessary, is willing to make difficult and unpopular decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... implements decisions quickly and rigorously	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

My PERSONAL notes for the discussion of results

*(These notes will not be shown in the report of results for Petra Smith - only in your personal print out as a memo for later one-to-one feedback discussions)*

[previous](#) [next](#)

Abb. 2

**360° feedback**

Importance of skills

How important are the following skills for his/her position in your opinion?

Please note: You can only evaluate TWO roles with „important“ or „extremely important“

	extremely unimportant	unimportant	so so	important	extremely important
Focus on tasks and targets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership / decision making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication / information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criticism and conflict behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Passion / team spirit / motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[previous](#) [next](#)

86%

Abb. 3

# 3. Die Auswertung

## Top-Down – Von der Übersicht zum Detail

Die Ergebnisberichte wurden nach dem Top-Down-Prinzip aufgebaut. Das heißt, zu Beginn erhält der Leser einen Überblick über die Gesamtbewertung der unterschiedlichen Fähigkeiten (Mittelwert über alle zugehörigen Items). Außerdem wurden die Items innerhalb der Fähigkeiten nochmals zu Kriterien gruppiert, die ebenfalls in Übersichtsfolien dargestellt wurden (Abbildung 4).

### Overview of the Criteria

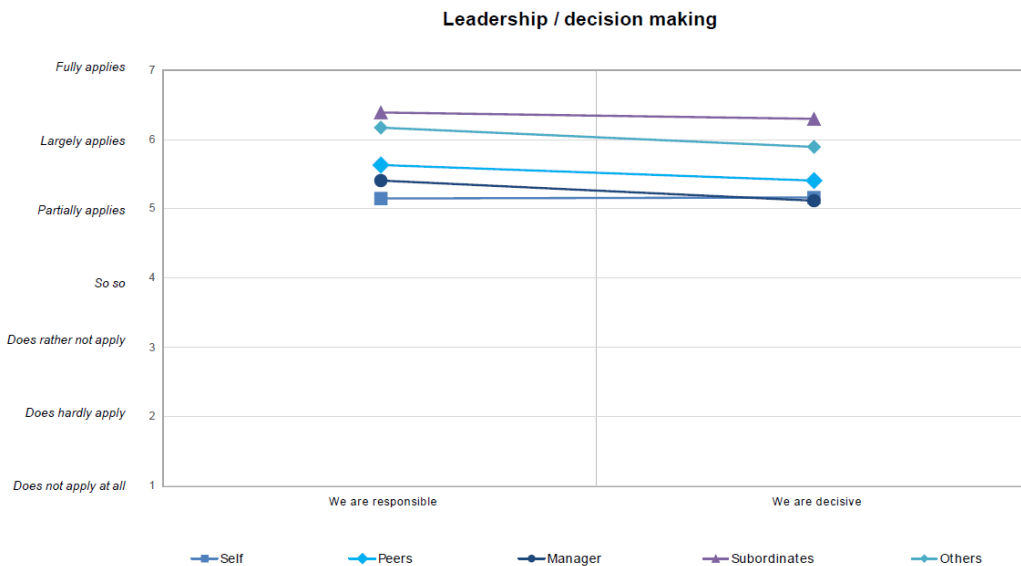


Abb. 4

So kann der Leser gleich zu Beginn sehen, in welchen Bereichen die Feedbacks besonders positiv oder besonders kritisch ausfallen. Im Anschluss daran werden die Detailergebnisse pro Item dargestellt. Hier werden die Mittelwerte der unterschiedlichen Feedbackgebergruppen der Selbsteinschätzung gegenübergestellt. Versteckte Stärken und Schwächen werden farblich markiert, sodass die Führungskraft auf einen Blick erkennen kann, bei welchen Aspekten er oder sie sich über- oder unterschätzt (Abbildung 5).

Neben den Top und Bottom 5 Items werden zum Abschluss außerdem noch die Wichtigkeit der Führungs-Fähigkeiten pro Feedbackgebergruppe gegenübergestellt und die offenen Nennungen abgetragen.



## Detailed Analysis of Criteria

### Leadership / decision making (2/3)

#### We are decisive

	Self	Group Feedback*	Manager	Peers	Subordinates	Others	Range Group
... makes sound decisions when faced with complexity and/or uncertainty	6,00	5,90	5,35	5,81	6,37	6,06	(3 - 7)
... if necessary, is willing to make difficult and unpopular decisions	5,00	5,85	5,44	5,50	6,53	5,95	(3 - 7)
... implements decisions quickly and rigorously	7,00	5,62	5,47	5,35	5,97	5,69	(2 - 7)

Difference group feedback vs. self-assessment

- $\geq 0,5$  (hidden strengths)
- $\leq -0,5$  (blind spots)

\* group feedback = average rating by manager, peers, subordinates and others (if available)

19 June 2019 – 360° Leadership Feedback: Petra Smith

Rogator AG

#### Abb. 5

Die Berichte werden nach jeder Welle automatisiert erstellt und über eine SSL-verschlüsselte Austauschplattform einem vom Kunden beauftragten Coach bereitgestellt. Im Anschluss an die Befragung führt dieser mit jeder Führungskraft individuelle Entwicklungs-Workshops auf Basis der Ergebnisse aus dem 360°-Feedback durch.

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 bietet „Combined Competence“ für Ihre Befragungsprojekte und greift dabei auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks jeglicher Form zurück. Darüber hinaus steht unseren Kunden ein breites Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen zur Verfügung. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus 20 Jahren Mitarbeiterforschung.

Getreu der Philosophie „More than you ask for“ denkt Rogator immer einen Schritt weiter. Durch maximale Kundenorientierung in Kombination mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen steht das Unternehmen für erfolgreiche Online-Forschung.

Rogator AG  
Emmericher Straße 17  
D-90411 Nürnberg

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

