



360°-Führungskräfte-Feedback
Fallbeispiel Hella KGaA Hueck & Co.



Key Learnings

1. Die interne Feedback-Kultur eines Unternehmens kann durch 360-Grad-Feedbacks sehr gut initiiert bzw. unterstützt werden.
2. Auch in industriellen Großunternehmen kann ein solches Feedback effizient über Online-Medien abgewickelt werden.
3. Der verwendete Fragekatalog sollte zum Unternehmen passen und in Anlehnung an bereits eingeführte Führungsleitlinien oder Kompetenzmodelle entwickelt werden.
4. Die Positionierung des Verfahrens als Entwicklungs-Tool (und nicht als Performance-Messung) ist von hoher Bedeutung für die Akzeptanz des Prozesses.

1. Das Ziel

Mitarbeiterbefragung zur internen Feedback-Kultur

Die Hella KGaA Hueck & Co. mit Hauptsitz in Lippstadt ist bekannt für ihre Lichtsysteme und zählt mit weltweit rund 27.000 Mitarbeitern zu einem der Top 50 der Automobilzulieferer. Für das Unternehmen sind Mitarbeiterbefragungen ein wichtiges Mittel, die Lage im Unternehmen zu erfassen und sie werden daher in regelmäßigen Abständen durchgeführt.

Bei einer dieser Befragungen wurde deutlich, dass die interne Feedback-Kultur gezielter Verbesserungen bedarf. Diese Tatsache sowie das Bestreben des Unternehmens, Führungskräfte gezielt zu fördern, waren letztendlich Anstoß für das Projekt „360 Grad Feedback“.

Das Marktforschungsinstitut Rogator beriet Hella bei der methodischen und technischen Umsetzung des Projektes. In der Einführungsphase wurden die Feedbackgeber aus verschiedenen Gruppen per Online-Eingabeformular bestimmt. Im Anschluss daran, in der Hauptphase des Projektes, reichten diese (Vorgesetzte, Kollegen sowie Mitarbeiter der Führungskräfte) ihre Antworten wiederum per Online-Umfrage ein, wie auch die Feedbacknehmer ihre Selbsteinschätzung.

Der Betriebsrat wurde von Anfang bis Ende des Projektes umfassend mit eingebunden, so dass eine entsprechende Betriebsvereinbarung erarbeitet werden konnte.

2. Die Durchführung

Fragebogen-Instrument mit 50 Fragen

Bevor das Projekt jedoch beginnen konnte, musste ein Fragebogen erarbeitet werden. Hierbei legten die Verantwortlichen von Hella großen Wert auf die Erstellung eines individuellen Fragebogens, der ausschließlich spezifische Fragen zur Feedback-Kultur des Unternehmens enthielt.

Auf Basis des Hella-Kompetenzmodells wurden schließlich etwa 50 Fragen erstellt und mithilfe der Experten von Rogator formuliert und programmiert. Hierbei wurden eine Skalierung von 1 = nie bis 7 = immer gewählt (siehe Abbildung) und am Ende des Fragebogens Freitextfelder integriert. Hier sollten sowohl drei Stärken der Führungskräfte als auch drei Eigenschaften, die es aus Sicht der Feedbackgeber zu verbessern gilt, eingetragen werden. Vor Beginn der Umfrage wurden alle Feedbacknehmer umfassend über das Projekt, dessen Ablauf und Ziel informiert.

Besonders wichtig war den Verantwortlichen von Hella jedoch, dass die Führungskräfte das Projekt als Unterstützung bei der Entwicklung ihrer eigenen Kompetenzen ansehen und auch annehmen.

Der Feedbackprozess

Nach dem Start erhielten alle Feedbacknehmer eine personalisierte E-Mail, in der sie über ihre Feedbackgeber informiert wurden. Die disziplinarischen Vorgesetzten und Mitarbeiter waren bereits im Vorfeld von Hella festgelegt. Jedoch konnten bei der Gruppe der Kollegen und Mitarbeiter bestimmte Teilnehmer ausgeschlossen oder hinzugefügt werden. Bezüglich des beurteilenden Vorgesetzten war eine Änderung allerdings ausgeschlossen; es bestand lediglich die Möglichkeit, einen weiteren Vorgesetzten hinzuzufügen. Abbildung 1 zeigt einen Auszug aus dem Fragebogen.

Auszug aus dem Feedback-Fragebogen
Abbildung

HELLA KGaA Hueck & Co.

Fortschritt:

Feedback aus der Sicht "Mitarbeiter" - Innovationsorientierung und Kreativität

Bitte geben Sie zu den unten genannten Aussagen jeweils Ihre Einschätzung ab, mit welcher Häufigkeit sich diese Führungskompetenzen bei dem Feedbacknehmer beobachten lassen. Bitte stufen Sie diese Einschätzung anhand der folgenden Skala ein:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n/a |
|-----|--------|----------|-----|----------|------------|-------|-----------------------------------|
| nie | selten | manchmal | oft | meistens | fast immer | immer | keine objektive Bewertung möglich |

(Name und Organisationseinheit der zu bewertenden Führungskraft)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n/a |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Schafft ein Umfeld, das anderen erlaubt, kreativ und innovativ zu sein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generiert kreative Ideen, die die Spielräume zur Lösung von Aufgaben und/oder Problemen erweitern. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Verfolgt die beste Lösung und gibt sich nicht mit durchschnittlichen Ergebnissen zufrieden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hat das Selbstbewusstsein, zu widersprechen wenn nötig, auch wenn Vorgesetzte betroffen sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Die Führungskräfte werden über insgesamt 50 Fragen anhand einer siebenstufigen Skala bewertet. Der Ergebnisbericht dient als individuelles Entwicklungsinstrument und steht lediglich der Führungskraft zur Verfügung.

Abb. 1: Auszug aus dem Feedback-Fragebogen

In jedem Fall mussten eine bestimmte Anzahl an Teilnehmern erreicht und alle Änderungen mit dem disziplinarischen Vorgesetzten abgestimmt werden. Die Phase der Erfassung der Feedbackgeber dauerte etwa drei Wochen. Bei anderen 360 Grad-Ansätzen entscheiden die Feedbacknehmer häufig selbst, wann sie den Feedbackprozess – und demzufolge auch die Einladung der Feedbackgeber – initiieren wollen. Hierzu ist im Allgemeinen ein bestimmter Zeitraum von beispielsweise zwölf Monaten vordefiniert. Hella wählte jedoch einen anderen Ansatz und setzte einen bestimmten Zeitpunkt zur Abgabe der Feedbacks fest. Dies hatte mehrere Gründe:

Zum einen sollten externe Faktoren, die die Bewertung durch die Feedbackgeber eventuell beeinflussen könnten, ausgeschlossen beziehungsweise gering gehalten werden. Somit konnten alle Feedbacknehmer unter den gleichen Bedingungen beurteilt werden. Zum anderen war es durch die Wahl eines fixen Zeitpunktes ebenso möglich, allen Teilnehmern eine gesammelte, einheitliche Einladung in Form einer personalisierten E-Mail zukommen zu lassen.

Da es aufgrund der Vielzahl an Feedbacknehmern vorkam, dass verschiedene Feedbackgeber mehrere Führungskräfte beurteilen mussten, erhielten die Teilnehmer in der E-Mail verschiedene Links zu den Beurteilungen, die sie abgeben sollten. Dies hatte den entscheidenden Vorteil, dass sich die Teilnehmer nur auf eine E-Mail konzentrieren mussten und so der organisatorische Aufwand gering gehalten wurde. Im Anschluss an die erste E-Mail wurde nach einem bestimmten Zeitraum eine zweite zur Erinnerung versendet.

Nach insgesamt vier Wochen – diesen Zeitraum hatten die Projekt-Verantwortlichen für die Beurteilung festgelegt – hatten 80 Prozent der Teilnehmer ihr Feedback abgegeben.

3. Die Auswertung

Externes Feedback versus Selbsteinschätzung

Nachdem die Beurteilungen abgegeben wurden, erfolgte die Auswertung. Dabei wurden vor allem folgende Aspekte in den Vordergrund gestellt: Zum einen sollten die Ergebnisse klar verständlich dargestellt und auf einen Blick erfassbar sein. Zum anderen wurde gezielt vermieden, die Feedbacknehmer mit Datenbergen zu überhäufen.

Getreu der Devise „weniger ist mehr“ wurden nur relevante Fakten dargestellt. Dabei wurden ausschließlich Balken- und Spinnennetzdiagramme eingesetzt, die verschiedene Ergebnisse widerspiegeln, so beispielsweise Mittelwerte einzelner Feedbackgebergruppen oder Mittelwerte externer Feedbacks versus Selbsteinschätzung. Auch hier erfolgte die Gliederung und Zusammenfassung der Ergebnisse auf Basis des Hella-Kompetenzmodells.

Die Generierung der inhaltlich abgestimmten Berichte erfolgte durch Rogator mittels eines teil-automatisierter Prozesse, um eine Vielzahl von Berichten (>500) in kurzer Zeit und in konstant gleicher Qualität erstellen zu können.

4. Die Erkenntnisse

Eigene Rückschlüsse ziehen

Nach Erstellung der Ergebnisberichte wurden diese über eine SSL-verschlüsselte Datenaustausch-Plattform den beurteilten Führungskräften zugänglich gemacht. Diese konnten mittels einer nur ihnen bekannten Benutzername-Kennwort-Kombination auf die Informationen zugreifen.

Andere Personen – wie beispielsweise der Vorgesetzte oder Mitarbeiter der Personalabteilung – erhielten keinen Zugang zu den Ergebnissen. Der Grund hierfür war, dass die Feedbacknehmer die Beurteilung als individuelles Entwicklungsinstrument betrachten und selbst Rückschlüsse über die eigene Führungskompetenz ziehen sollten. Das Tool sollte bewusst nicht als Mesinstrument für die Performance der Führungskräfte wahrgenommen werden.

Hella bot jedoch stets Unterstützung und Hilfe bei Fragen zum Bericht oder zum Feedback-Prozess an sowie die Möglichkeit, internes oder externes Coaching in Anspruch zu nehmen. Nach abgeschlossenem Download wurde der Ergebnisbericht wieder von der Plattform entfernt.



Autor
Dr. Markus Richter,
Head of Human Resources,
HELLA KGaA Hueck & Co.,
Lippstadt,
markus.richter@hella.com



Autor
João Filipe Baigger,
Senior Consultant, Rogator AG,
Nürnberg,
jf.baigger@rogator.de

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

