



## **360°-Führungskräfte-Feedback**

Fallstudie eines internationalen Logistikunternehmens



## Key Learnings

1. Die wiederholte Durchführung des 360°-Feedbacks bietet Führungskräften die Chance, die Entwicklung ihrer eigenen Führungskompetenzen zu verfolgen.
2. Um eine hohe Vergleichbarkeit zweier Folgewellen zu gewährleisten, ist auf die übereinstimmende Struktur des Fragebogens zu achten.
3. Trotz hohem Interesse und hoher Bereitschaft der obersten Führungsebene an der Durchführung des Führungskräftefeedbacks ist das Teilnahmeverhalten mitunter schleppend. Dies liegt nicht zuletzt an der teilweise recht hohen Anzahl von Feedbackgebern, für die ein Feedback vorgesehen sein kann. Wiederholte persönliche Erinnerungen helfen merklich, den gewünschten Rücklauf zu erzielen.
4. Aus dem Vergleich der unterschiedlichen Bewertungsniveaus der Feedbackgeber-Gruppen können Führungskräfte wichtige Erkenntnisse zur Wahrnehmung ihres Führungsverhaltens gewinnen.

# 1. Das Ziel

## *Feedback auf oberster Unternehmensebene*

Folgende vier Ziele standen bei der Befragung der obersten Unternehmensebene in einem Logistikunternehmen im Vordergrund:

- ❖ Erhebung der aktuellen Führungskultur
- ❖ Weiterentwicklung der Führungskompetenzen der Feedbacknehmer
- ❖ Vorwollenvergleich zur Aufdeckung der Wirkung durchgeführter Maßnahmen
- ❖ Intuitiv verständliche und gleichzeitig kompakte Darstellung der Resultate

Wie beim 360-Grad-Feedback typisch, wurde die Selbsteinschätzung dem Feedback von Führungskraft, Kollegen und Mitarbeitern gegenübergestellt. Um jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, in seiner/ihrer Muttersprache teilnehmen zu können, wurde die Feedback-Umfrage in 11 Sprachen programmiert, korrespondierend mit den internationalen Standorten des Unternehmens. In dieser Welle wurden 30 Führungskräfte als Feedbackempfänger berücksichtigt.

---

# 2. Die Erhebung

## *Automatisiert und gleichzeitig individuell*

Bei der Durchführung dieses Projekts wurde auf eine voll automatisierte Lösung - z.B. mithilfe des Softwaremoduls Rog360 - verzichtet. Grund war zum einen, dass die für den Prozess notwendigen Strukturen und technischen Prozesse bereits aus der Vorwelle bestanden und auf Basis dieser die neue Befragung aufgebaut werden konnte. Zum anderen erlaubte es dieses Vorgehen, auf Besonderheiten im betreffenden Unternehmen einfach und rasch eingehen zu können. So gab es beispielsweise einige Teilnehmer, für welche kein Feedback einer Führungskraft eingeholt werden konnte (oberste Unternehmensebene), andere wiederum hatten mehrere Führungskräfte. Auch stand die relativ geringe Anzahl der benötigten Berichte nicht im Verhältnis zum höheren Setup-Aufwand des Rog360-Prozesses.

Der Funktionsumfang - sowohl für Projektleitung als auch für die Befragungsteilnehmer - unterschied sich bei dieser Vorgehensweise im Vergleich zu Rog360 nicht. So wurde z.B. sowohl die Verifizierung der Feedbackgeber als auch die Übersichtsmöglichkeit bereits durchgeführter Feedbacks gewährleistet (Screenshot 1). Lediglich im Hintergrund wurden die Prozesse seitens Rogator verschieden durchgeführt.



---

**Führungskräfte-Feedback durch Max Mustermann**

Bitte geben Sie Ihr Feedback für die folgenden Führungskräfte ab, indem Sie auf die entsprechenden Namen klicken. Sobald das Feedback für eine Führungskraft vollständig abgeschlossen ist, werden Sie automatisch auf diese Seite zurückgeleitet. Ihr Feedback für Vorgesetzte und Kollegen erfolgt vollkommen anonym. Eine Auswertung erfolgt erst ab einer Mindestzahl von 3 Feedbackgebern.

<b>Vorgesetzte(r)</b>	
<a href="#">Tom Holtzmann</a>	✔
<b>Kollegen</b>	
<a href="#">Ursula Faust</a>	✔
<a href="#">Mario Beyer</a>	
<a href="#">Klaudia Oster</a>	
<b>Mitarbeiter</b>	
<a href="#">Ines Vogel</a>	✔
<a href="#">Steffen Nadel</a>	✔
<a href="#">Barbara Meyer</a>	
<b>Selbsteinschätzung</b>	
<a href="#">Max Mustermann</a>	✔

(Screenshot 1)

Der Fragebogen thematisierte alle Leitlinien des Unternehmens und ging mitunter auf Zusammenarbeit, Verantwortung, Ziele und Work-Live-Balance ein. Insgesamt wurden 75 Fragen auf Itemebene gestellt und die Möglichkeit gewährt, offene Textkommentare abzugeben. Um die Vergleichbarkeit zur vergangenen Wellen (2016) zu gewährleisten, wurden nur geringfügige Wording-Anpassungen vorgenommen. An dieser Stelle wurden in erster Linie Verständnisschwierigkeiten gelöst, welche in der ersten Welle beobachtet bzw. zurückgemeldet wurden.

Aufgrund der teilweise unbekanntem Arbeitsbeziehungen auf der obersten Führungsebene wurde festgelegt, dass die Feedbacknehmer ihre Feedbackgeber auf Mitarbeiter- und Kollegenebene komplett selbst definieren sollten. Die jeweiligen Vorgesetzten wurden durch die Personalabteilung vorab festgelegt. Änderungswünsche während der Feldphase, infolge zuvor falsch definierter Arbeitsverhältnisse, traten dank dieses Vorgehens nur sehr vereinzelt auf.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den Feedbacknehmern hatte zudem zur Folge, dass einige Teilnehmer zu sehr vielen Feedbacks eingeladen wurden. Dies führte für Betroffene zu einem nicht zu vernachlässigenden Zeitaufwand. Entsprechend gering war zu Beginn die Teilnahmemotivation. Dem Auftraggeber war es dennoch wichtig, jedem Feedbacknehmer einen Bericht erstellen zu können. Daher wurde der Befragungszeitraum mehrfach verlängert, bis alle notwendigen Feedbacks abgegeben wurden. Insgesamt belief sich die Feldzeit auf acht Wochen, was zu einer sehr guten Feedbackquote von 93% führte.

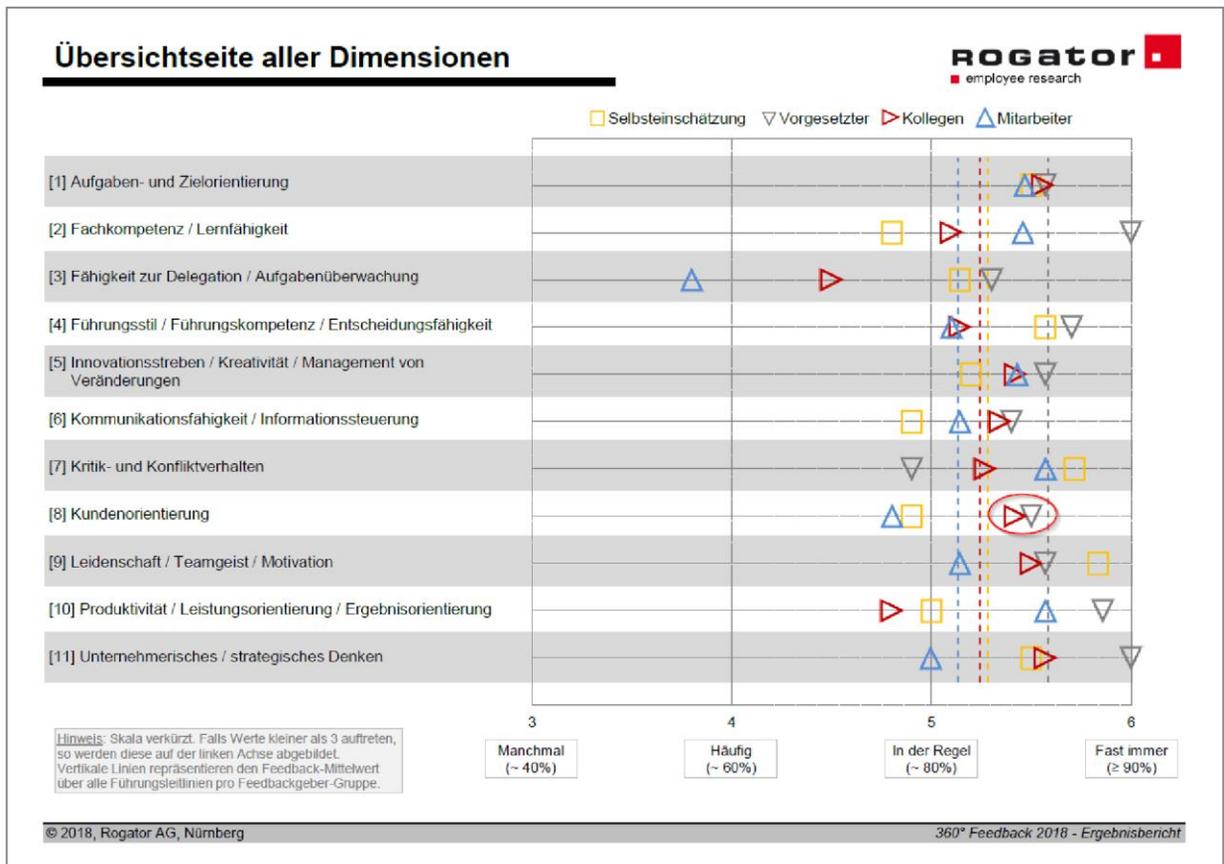
# 3. Das Reporting

## *Einfach verständlich und gleichzeitig detailliert*

Die Struktur der Berichte wurde im Vergleich zur Vorwelle nur leicht verändert. Jeder Bericht umfasste folgende Komponenten:

- ❖ Einleitung inkl. Rücklaufzahlen
- ❖ Übersichtsseite aller Ergebnisse auf Dimensionesebene

Als neuer Indexwert wurde hier der Feedback-Mittelwert eingeführt, berechnet für jede Feedbackgeber-Gruppe als Mittelwert aller Dimensionsmittelwerte (Screenshot 2). Dieser Index erlaubt es dem Leser, die Bewertungen je Feedbackgeber-Gruppe im Verhältnis zueinander besser interpretieren zu können. So ist z.B. das Vorgesetzten-Feedback bei Leitlinie 8 (Kundenorientierung) auf einem höheren Niveau im Vergleich zum Kollegen-Feedback. Im Verhältnis zum jeweiligen Feedback-Mittelwert allerdings wird in diesem Beispiel deutlich, dass das Vorgesetzten-Feedback unterdurchschnittlich ausfällt (also eine relative Schwäche darstellt), das Kollegen-Feedback aber über-durchschnittlich (also eine relative Stärke) aus Sicht der Feedbackgeber-Gruppe ist.



(Screenshot 2)

❖ Detailauswertung je Dimension auf Itemebene

❖ Ranking der am besten und schlechtesten bewerteten Items

Die Rangfolge wurde auf Basis des Gruppenfeedbacks ermittelt. Dieses bildet den Mittelwert aus Führungskräfte-, Kollegen- und Mitarbeiterfeedback ab, wobei jede Gruppe gleichberechtigt einfließt, ungeachtet ihrer Größe. Andernfalls wäre das Feedback der Führungskraft unverhältnismäßig gering in das Gruppenfeedback eingeflossen.

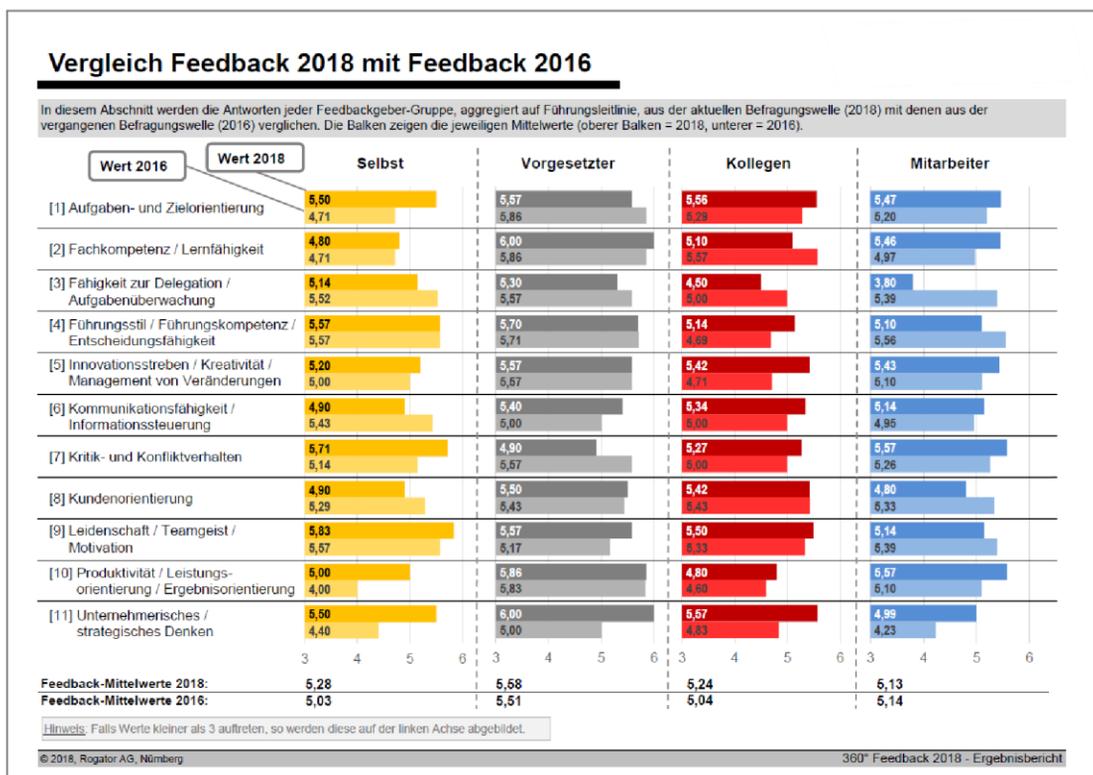
❖ Versteckte Stärken und Schwächen

Aus der Differenz zwischen Gruppenfeedback und Selbsteinschätzung wurden sogenannte Hidden Strengths und Blind Spots abgeleitet. Diese einfache Übersicht vermittelt dem Feedbacknehmer auf einem Blick, wo er unerwartet gut ist und an welcher Stelle er seine Fähigkeiten und Leistungen überschätzt.

❖ Auflistung aller Textnennungen in alphabetischer Reihenfolge

❖ Vergleichsmöglichkeit zur Vorwelle auf Dimensionsebene

Hier wurde auf Detailauswertungen verzichtet und der Vergleich auf Dimensionsebene genutzt (Screenshot 3).



(Screenshot 3)

- ❖ Namentliche Nennung aller eingeladenen Feedbacknehmer (wobei kein Rückschluss auf deren Teilnahme möglich ist)
- ❖ Hilfeseiten für den Follow-Up-Prozess, welche vom Feedbacknehmer mit Zielen und Maßnahmen befüllt werden können

Die Berichte wurden mithilfe einer Auswertungsroutine teilautomatisiert erstellt und jedem Feedbacknehmer persönlich über eine SSL-verschlüsselte Datenaustauschplattform zum Download zur Verfügung gestellt. Lese- und Interpretationshilfen wurden den Berichtsempfängern ebenfalls bereitgestellt. Die Koordination und Durchführung weiterer Follow-Up-Maßnahmen hat der Auftraggeber selbst übernommen.

---

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

