

# Management Summary



Arbeitskreis  
Feedbackinstrumente

## Verbreitung und Verwendung des 360°-Feedbackinstruments in Deutschland

*Eine Befragung des Arbeitskreises Feedbackinstrumente  
Jahr 2020*



## Was wurde in der Studie erhoben?

In der modernen Arbeitswelt spielt strukturiertes und konstruktives Feedback eine wichtige Rolle.

Eines der bekanntesten Instrumente hierfür ist das 360°-Feedback. Dieser multiperspektivische Ansatz gilt als populäre Methode bei der Erfassung von Feedback zu ausgewählten Kompetenzbereichen. In der Praxis variiert das Instrument jedoch zum Teil stark sowohl in der Ausgestaltung, der Zielsetzung, im Prozess als auch in der Zielgruppe.

Während die Verbreitung des 360°-Feedbacks in anderen Ländern – insbesondere in den USA und in Großbritannien – bereits mehrfach erfasst und intensiv analysiert wurde, gibt es bislang kaum Forschungsergebnisse, die sich mit der Verwendung des 360°-Feedbacks in Deutschland befassen.

Aus diesem Grund beschäftigt sich diese Studie mit der Fragestellung:

**In welchem Umfang wird das 360°-Feedback in Deutschland verwendet, und welche Merkmale zeichnen die verwendeten Systeme aus?**

Die vorliegende Studie ist Teil eines Dissertationsprojektes zum Themenfeld 360°-Feedback und erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Feedbackinstrumente unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Dr. Gerald Richter ([HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft](#)), Prof. Dr. Inga Mertin ([Hochschule des Bundes](#)) und Stephan Holtmeier ([Holtmeier & Friends](#), [Crews & Captains GmbH](#)).

## Was versteht man unter 360°-Feedback?

Bevor wir Ihnen die Ergebnisse unserer Erhebung mitteilen, folgt eine kurze Erklärung, wie der Begriff „360°-Feedback“ im Rahmen dieser Befragung definiert ist.

Das 360°-Feedback wird hier verstanden als ein fragebogenbasiertes Instrument zur systematischen und anonymen Einschätzung der Kompetenzen eines\*einer Feedbackempfängers\*in aus unterschiedlichen Perspektiven. Üblicherweise nehmen an einem 360°-Feedbackprozess Vorgesetzte, Mitarbeiter\*innen und auch Kollegen\*innen der Feedbackempfänger\*innen, zum Teil auch weitere Personen des beruflichen Umfelds, wie z.B. Kunden\*innen, teil. Zudem nehmen die Feedbackempfänger\*innen auch eine Selbsteinschätzung vor. Je nach Anzahl der Feedbackgebergruppen spricht man von 90°, 180°, 270° oder 360°-Feedbackbefragungen. Im Rahmen dieses Ergebnisberichts werden alle multiperspektivischen Feedbackprozesse als 360°-Feedback bezeichnet.

## Wer wurde befragt?



**Stichprobengröße:**  $n = 114$

Die Kontaktpersonen sind zum Zeitpunkt der Befragung HR Professionals (Personalleiter\*innen, Personalentwickler\*innen, Personalreferenten\*innen) von in Deutschland ansässigen Unternehmen



**Arbeitskreis  
Feedbackinstrumente**



### Branchen:

Automobil, Consulting & Dienstleistung, Energieversorgung, Finanzen & Versicherung, Industrie, IT, Software & Handel, Logistik & Verkehr, Maschinenbau, Technologie & Bauwirtschaft, Medien & Marketing, Pharma & Gesundheit, Öffentliche Verwaltung (Behörde), Politik & Verbände, Bildung, Gesundheit & Soziales, Non-Profit-Organisationen



## Wird 360°-Feedback im Unternehmen verwendet?

Über 50% der befragten Unternehmen gaben an, **eine** oder **mehrere** Varianten des 360°-Feedbacks derzeit zu nutzen.

Weniger als 10% haben die Verwendung des 360°-Feedbacktools in ihrem Unternehmen **eingestellt** und etwas mehr als 25% der Unternehmen haben **noch nie** eine Variante des Feedbackinstruments verwendet.



## Welche anderen standardisierten Feedbackinstrumente werden verwendet? (Mehrfachantwort möglich)

### Feedbacktools auf (individueller) Mitarbeiterebene

- 1 Über 80% nutzen **Mitarbeitergespräche** mit Entwicklungs- und Beurteilungsfokus
- 2 70% der Unternehmen setzen **Zielvereinbarungsgespräche** ein
- 3 Rund 30% erheben Feedback mit Hilfe der **Vorgesetztenbeurteilung**

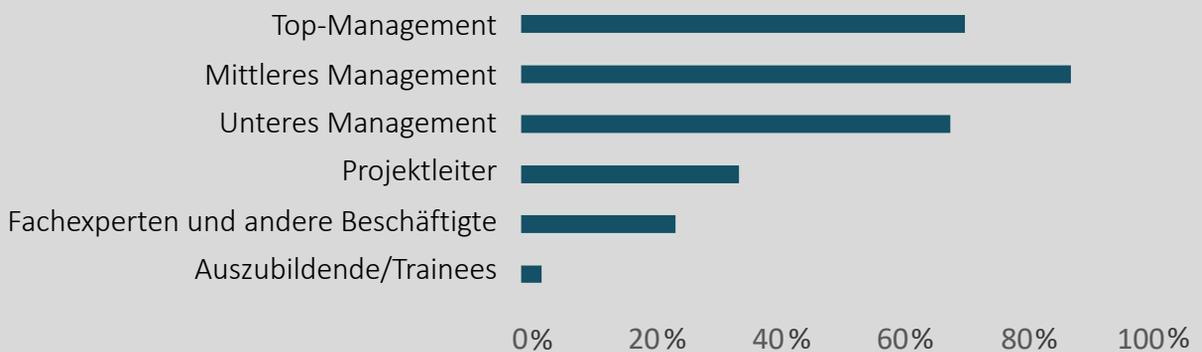
### Feedbacktools auf organisationaler Ebene

- 1 Über 80% nutzen die **Mitarbeiterbefragung** als Feedbacktool
- 2 Fast 50% der Unternehmen erheben Daten im Rahmen einer **Kundenbefragung**
- 3 Ein Viertel verwenden **Teambefragungen/-diagnosen** (z.B. Teamklima)



## ? Für welche Zielgruppen wird das 360°-Feedback genutzt? (Mehrfachantwort möglich)

Der 360°-Feedbackprozess wird über alle Hierarchieebenen hinweg angeboten. Ein Großteil der Unternehmen legt dabei einen Fokus auf die drei Managementebenen (Top-, Mittleres und Unteres Management). Über ein Viertel der befragten Unternehmen bietet das Feedbacktool auch für Projektleiter\*innen, Fachexperten\*innen und andere Beschäftigte an. Eher untypisch ist es hingegen, dieses Angebot auch für Auszubildende und Trainees umzusetzen.



## ? Welche Feedbackgeber\*innen werden unterschieden?



Über 80% der befragten Unternehmen, die 360°-Feedback einsetzen, binden die Vorgesetzten, Kollegen\*innen und die unterstellten Mitarbeiter\*innen des\*der Feedbackempfängers\*in in den Prozess mit ein. Ungefähr die Hälfte gab zudem an, auch interne Kunden\*innen und Lieferanten\*innen im Rahmen der 360°-Feedbacks zu befragen. Externe Quellen wie z.B. Interimsmanager\*innen oder Projektmitarbeiter\*innen oder externe Kunden\*innen und Lieferanten\*innen werden bei nur etwa 35% der befragten Unternehmen in den Feedbackprozess integriert.



## Wie werden die Feedbackempfänger\*innen auf das 360°-Feedback vorbereitet?

Top 3 der meistgenutzten Vorbereitungsmaßnahmen *(Mehrfachnennung möglich)*

- 1 Über die Hälfte der befragten Unternehmen bereiteten die Feedbackempfänger\*innen **schriftlich** durch Broschüren, Hand-Outs oder E-Mails auf den Feedbackprozess vor.
- 2 Ein beinahe ebenso hoher Anteil führt **Einzelgespräche** mit den Feedbackempfänger\*innen, um diese über den Verlauf des Prozesses zu informieren.
- 3 Circa 45% vertrauen auf das **Intranet** als Informationsquelle im Vorbereitungsprozess der Feedbackempfänger\*innen.



## Wie häufig ist es vorgesehen, dass ein\*e Mitarbeiter\*in ein 360°-Feedback erhält?

Das 360°-Feedback weist einen prozesshaften Charakter auf und zeigt vor allem dann langfristige Erfolge, wenn es in regelmäßigen Zyklen wiederholt wird. Über die Hälfte der befragten Unternehmen gaben jedoch an, dass eine regelmäßige Durchführung des Prozesses **nicht** vorgesehen sei. Die Unternehmen, in denen eine solche Regelmäßigkeit geplant ist oder umgesetzt wird, gaben zum Großteil eine Zeitspanne von 18 bis 36 Monaten zwischen den Erhebungen an.



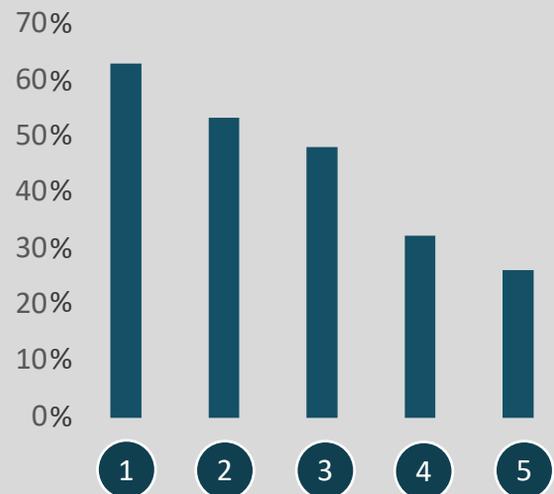
## Welche Ziele werden hauptsächlich mit dem 360°-Feedback verfolgt?

Fast 80% der befragten Unternehmen legen einen Fokus auf die **individuelle Entwicklung** der Feedbackempfänger\*innen. Dies bedeutet, dass das Feedback eine Grundlage für die individuelle Karriere- und Entwicklungsplanung bieten soll. Etwa 10% gaben an, das 360°-Feedback vorrangig für Zielsetzungen der **Organisationsentwicklung**, wie etwa Talentmanagement und Nachfolgeplanung, zu nutzen. Kaum ein Unternehmen legt hingegen seinen Fokus auf Aspekte des **Leistungsmanagements** (z.B. Beförderung oder Gehaltsfindung). Dies überrascht, da dieser Aspekt im anglo-amerikanischen Raum in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.



## ? Wofür werden die 360°-Feedbackergebnisse verwendet?

- 1 Individuelle Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung
- 2 Individuelles Coaching
- 3 Zielgerichtete Entwicklungsplanung
- 4 (Führungskräfte-) Trainingsbaustein
- 5 Karriereentwicklung



## ? Wer erhält den Ergebnisbericht und wie werden die Feedbackempfänger\*innen beim Lesen und Verstehen unterstützt?



Wie erwartet stellen fast alle Unternehmen den Feedbackempfängern\*innen ihren Ergebnisbericht zur Verfügung. Bis zu 45% teilen die Ergebnisse zudem mit einem Feedback-Coach, dem direkten Vorgesetzten der Feedbackempfänger\*innen und/oder der Personalabteilung.

Ein Großteil der befragten Unternehmen gab an, die Feedbackempfänger\*innen beim Verstehen des Feedbackberichts durch ein Einzelgespräch, z.B. mit einem Feedback-Coach oder Vorgesetzten zu unterstützen. In 95% der Fälle findet dieses Gespräch persönlich statt. Manche Unternehmen gaben jedoch auch an, ein solches Gespräch telefonisch oder via Videokonferenz anzubieten.

40% der Befragten unterstützen die Feedbackempfänger\*innen zudem durch schriftliche Informationen wie Workbooks oder Broschüren.



## Wie bewerten die Befragten die Nützlichkeit und Akzeptanz des 360°-Feedbacks?

1

„Das 360°-Feedback ist hilfreich für die Feedbackempfänger\*innen.“

*Über 90% stimmen dieser Aussage zu.*

2

„Das 360°-Feedback ist hilfreich für die Vorgesetzten der Feedbackempfänger\*innen.“

*Knapp 80% stimmen dieser Aussage zu.*

3

„Unsere Mitarbeiter\*innen haben Vertrauen in den 360°-Feedbackprozess.“

*Über 75% stimmen dieser Aussage zu.*



## Wie sieht der zukünftige Einsatz des 360°-Feedbacks aus?

Über 50% der Befragten gaben an, dass die Anzahl der durchgeführten 360°-Feedbacks im kommenden Jahr voraussichtlich **gleich bleiben** wird. Fast 30% vermuten sogar **steigende Zahlen**.



## Fazit

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass sich das 360°-Feedback als strukturiertes Feedbackinstrument im deutschsprachigen Raum etabliert hat und großer Beliebtheit erfreut. Es ist davon auszugehen, dass auch in den kommenden Jahren die Zahl der Unternehmen, die dieses Instrument anwenden, stabil bleiben oder sogar ansteigen wird. Zudem wird ersichtlich, dass der Fokus der meisten deutschen Unternehmen bei der Verwendung des 360°-Feedbacks auf der individuellen Entwicklung der Feedbackempfänger\*innen liegt. Insbesondere in den Themenbereichen *Vor- und Nachbereitung des Feedbackprozesses* lassen sich allerdings auch sehr diverse Vorgehensweisen bei den befragten Unternehmen erkennen. Auffällig ist zudem, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen das 360°-Feedback derzeit noch nicht in regelmäßigen Zyklen anbieten, obwohl gerade der prozesshafte Charakter des 360°-Feedbacks langfristige Erfolge verspricht.

Der Arbeitskreis Feedbackinstrumente plant eine erneute Durchführung der Studie in einem regelmäßigen Zyklus von etwa drei Jahren. Dies soll Veränderungen in der praktischen Anwendung des 360°-Feedback Instruments aufzeigen und dazu dienen, die Daten untereinander und mit vergleichbaren Studien abgleichen zu können.



**Mitglieder des Arbeitskreises:**

*Prof. Dr. Gerald Richter*

*Prof. Dr. Inga Mertin*

*Stephan Holtmeier (Dipl.-Psych.)*

*Julia van den Woldenberg (M.A.)*

**Weitere Infos finden Sie unter:**

<https://ak-feedbackinstrumente.de>

**Bei konkreten Fragen zum Bericht wenden Sie sich an:**

*j.van-den-woldenberg@hmkw.de*



**Arbeitskreis  
Feedbackinstrumente**