

Management Summary



Arbeitskreis
Feedbackinstrumente

Feedbacktrends in Organisationen 2023/24

*Eine Befragung des Arbeitskreises Feedbackinstrumente
im Jahr 2023*



Was wurde in der Studie untersucht?

In unserer ersten [Studie 2020](#) wollten wir wissen wie es mit der Verbreitung und Anwendung des 360°-Feedbacks im deutschsprachigen Raum aussieht. Dabei konnten einige interessante Erkenntnisse zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der im Feld eingesetzten 360°-Feedbackprozesse und Instrumente gewonnen werden.

Seitdem sind erst drei Jahre vergangen, doch die Folgen der Covid-19 Pandemie haben in einigen Branchen zu massiven Veränderungen in der Arbeitswelt geführt (Digitalisierungsschub, neue Arbeitsmodelle, Rückgang persönlicher Kontakte).

Unabhängig von diesen Veränderungen bleibt Feedback ein wichtiges Thema der Personal- und Organisationsentwicklung. Doch Digitalisierung und die stärkere Verbreitung von virtueller Zusammenarbeit machen es notwendig, die bisher genutzten Instrumente daran anzupassen.

Aus diesem Grund beschäftigt sich diese Studie mit der Fragestellung:

Was sind die Erwartungen und Trends bezüglich dem aktuellen und zukünftigen Einsatz von klassischen und neuen Feedbackinstrumenten in Deutschland?

Verantwortlich für die vorliegende Studie ist der Arbeitskreis Feedbackinstrumente. Hierzu gehören Stephan Holtmeier ([Holtmeier & Friends, Crews & Captains GmbH](#)), Prof. Dr. Inga Mertin ([Hochschule des Bundes](#)) Prof. Dr. Gerald Richter ([HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft](#)) und Dr. Julia van den Woldenberg ([INVERTO - a BCG Company](#)).

Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum.

Sie können diese Studie folgendermaßen zitieren:

Holtmeier, S., Mertin, I., Richter, G. & Woldenberg, J. van den (2024). *Feedbacktrends in Organisationen 2023/24. Eine Befragung des Arbeitskreises Feedbackinstrumente im Jahr 2023. Management Summary*. Arbeitskreis Feedbackinstrumente. <https://www.ak-feedbackinstrumente.de/>

360°-Feedback und neue Feedbacktools (IAO)

Bevor wir die Ergebnisse unserer Erhebung darstellen, folgt eine kurze Erklärung der in dieser Befragung genutzten Begriffe.

360°-Feedback (Multisource Feedback): Fragebogenbasierte Verfahren zur systematischen und anonymen Einschätzung der Kompetenzen eines Feedbackempfängers aus unterschiedlichen Perspektiven (z.B. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden) sowie einer Selbsteinschätzung.

IAO-Tools: (Agile) Web- oder App-basierte Feedback Tools die deutlich einfacher aufgebaut sind als das klassische 360°-Feedback. Wir unterscheiden folgende Varianten:

Instant Feedback: Selbst initiierte Umfrage mit anlassbezogener Fragestellung, z.B. nach einer Veranstaltung. Häufig führt ein QR-Code oder ein Einmal-Link zum Fragebogen.

Always-On Feedback: Jederzeit verfügbarer Rückkanal, der (anonymes) Feedback in Anlehnung an Produktbewertungen in Online-Shops ermöglicht.

Ongoing Feedback: Regelmäßiges Feedback in festgelegten Intervallen (z.B. quartalsweise) teilweise nach dem 360°-Prinzip. Individueller Kurzfragebogen aus einem Item-Pool ggf. ergänzt durch eigene Fragen. Geeignet für die Begleitung eines intensiven Coaching-Prozesses oder z.B. auch für agile Teams.



Hintergrund - Wer wurde befragt?



Stichprobengröße: $n = 156$

Die Befragten sind größtenteils HR Professionals (Personalleiter, Personalentwickler) sowie Mitglieder der Geschäftsleitung und externe Berater. Im Vergleich zu 2020 konnte die Teilnehmerzahl deutlich erhöht werden.



Branchen (in absteigender Reihenfolge):

Öffentlicher Dienst, Handel & eCommerce, Unternehmensberatung & Dienstleistung, IT & Telekommunikation, Finanzen & Versicherungen, Medien & Kultur, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Chemie- und Pharmaindustrie, Elektrotechnik, Gesundheit & Soziales, Konsumgüterindustrie, Energieversorgung, Transport und Logistik, Automobilindustrie & Zulieferer, Maschinen- und Anlagenbau, Non-Profit- Organisationen und weitere. In der aktuellen Studie wurden gezielt Personen aus dem öffentlichen Dienst angesprochen.



Welche Feedbackvarianten kommen zum Einsatz? (Mehrfachnennung möglich)

1

Institutionalisierte Feedbackgespräche (z.B. Mitarbeitergespräch) werden von fast allen Organisationen (95%) eingesetzt. Dabei handelt es sich meist (80%) um regelmäßig durchgeführte Gespräche.

2

360°-Feedback und Varianten (z.B. 270°-Feedback) werden von 65% der Organisationen verwendet (2020: 50%). Dabei handelt es sich oft (40%) um regelmäßig durchgeführte Prozesse.

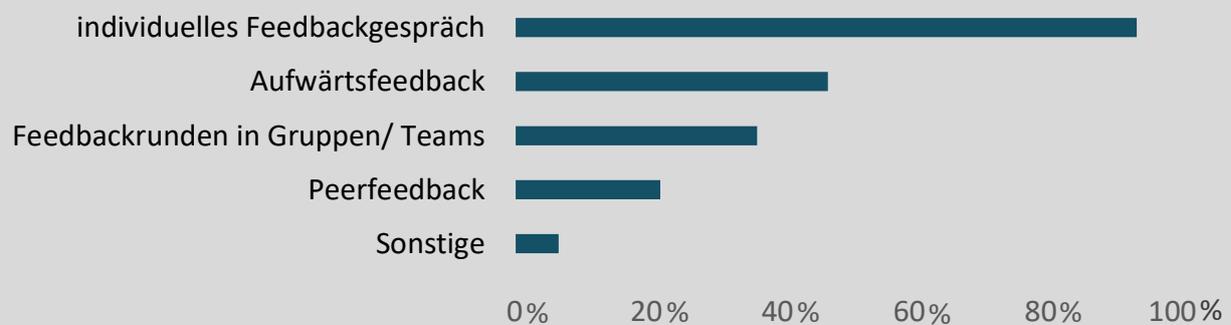
3

IAO-Tools (agile Web- oder App-basierte Feedback-Tools mit hoher Feedback-Frequenz und kurzen individualisierbaren Fragebögen) werden von fast 50% der Unternehmen genutzt. Es handelt sich bei diesen Tools somit keinesfalls mehr um ein Nischenprodukt, auch wenn nur 30% diese Tools regelmäßig nutzen.



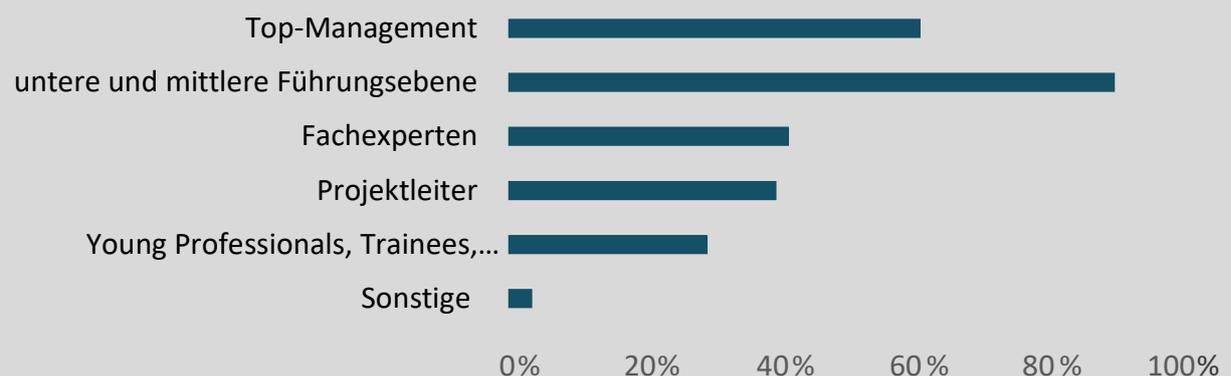
Welche institutionalisierten Feedbackgespräche gibt es in der Organisation? (Mehrfachnennung möglich)

Fast alle Organisationen (95%) nutzen das **individuelle Feedbackgespräch** mit der eigenen Führungskraft (z.B. Jahresgespräch, Zielvereinbarung, Probezeitgespräch). An zweiter Stelle folgt das **Aufwärts-Feedback** an die Führungskraft mit 50%. Es folgen **Feedbackrunden in Gruppen/ Teams** die in 35% der Organisationen genutzt werden und das **Peerfeedback** das in 25% der Unternehmen zum Einsatz kommt. **Sonstige** institutionalisierte Feedbackgespräche (z.B. Projekt-Reviews, Kundenfeedback) spielen mit guten 5% nur eine geringe Rolle.



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

Die Hauptzielgruppe sind weiterhin Führungskräfte der unteren und mittleren Führungsebene (über 90%) sowie das Top Management (gute 60%). Im Vergleich zu 2020 gibt es jedoch einen deutlichen Anstieg bei Fachexperten und Projektleitern (jeweils über 40%) und auch bei Young Professionals, Auszubildenden und Trainees (30%).

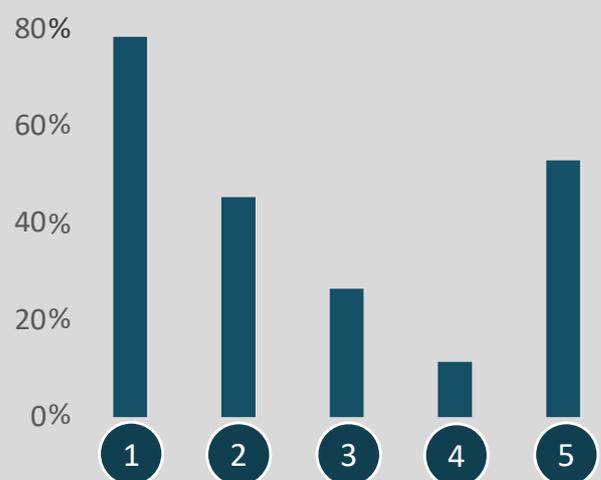




Welche Ziele werden mit dem 360°-Feedback verfolgt? (Mehrfachnennung möglich)

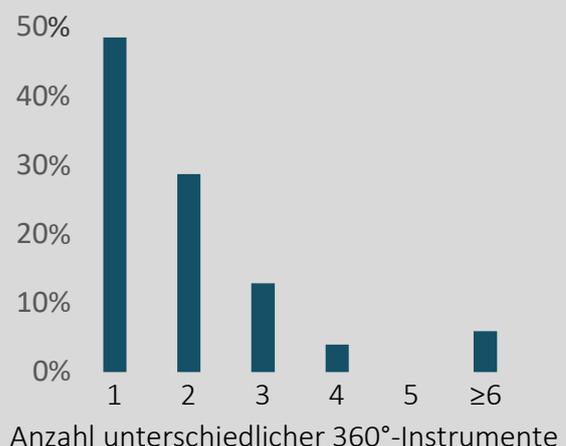
Beim Einsatz von 360°-Feedback werden meist mehrere Ziele verfolgt. Im Vordergrund steht die individuelle Personalentwicklung (bedarfsorientiert 80%, als Baustein 45%). Aber auch die Organisationsentwicklung ist für über die Hälfte der Organisationen ein zentrales Ziel.

- 1 **Bedarfsorientiertes Einzelangebot**
zur Selbstreflexion und -entwicklung
- 2 **Baustein eines (Trainings-)Programms**
z.B. Festlegen von Entwicklungszielen
- 3 **Diagnostik zur Beurteilung** z.B. Talent
Review, Besetzungsentscheidungen
- 4 **Businesssteuerung** z.B. KPIs für
Zielvereinbarungssysteme
- 5 **Organisationsentwicklung**
z.B. Veränderung Führungskultur



Wie viele unterschiedliche 360°-Feedback Instrumente sind in der Organisation insgesamt im Einsatz?

Obwohl die meisten Organisationen mehrere Zielgruppen ansprechen und unterschiedliche Zielsetzungen mit dem 360°-Feedback verfolgen, gibt es nur in etwas mehr als 75% der Organisationen ein oder maximal zwei unterschiedliche Instrumente.

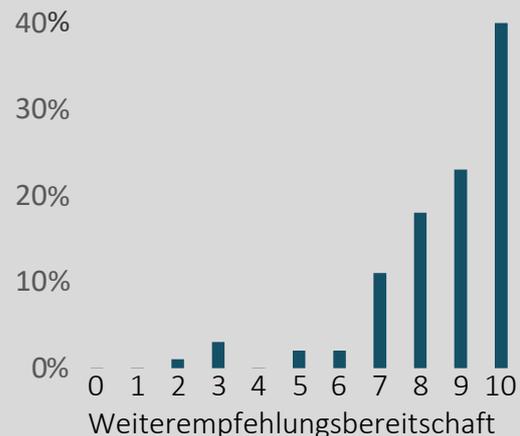




Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem befreundeten Kollegen empfehlen, ein 360° Feedback einzuführen?

Zur Erfassung der Zufriedenheit mit dem jeweiligen 360°-Feedback wurde nach der Weiterempfehlungsbereitschaft (Skala 0 bis 10) gefragt und der Net Promoter Score (NPS) berechnet*.

Der NPS-Score von 55 zeigt eine ausgesprochen hohe Zufriedenheit mit den eingesetzten 360°-Feedback Verfahren.



*Der Net Promoter Score (NPS) bzw. Promotorenüberhang ist eine Kennzahl zur Erfassung der Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Als Promotoren werden Menschen bezeichnet, die eine Empfehlungsbereitschaft von 9 oder 10 angeben. Detraktoren hingegen sind Personen die mit 0 bis 6 antworten.

Der Net-Promoter-Score wird nach folgender Formel berechnet:

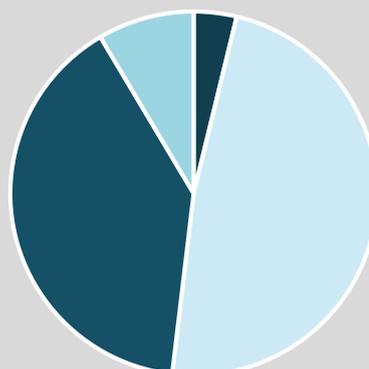
$$\text{NPS} = \text{Promotoren (in \% aller Befragten)} - \text{Detraktoren (in \% aller Befragten)}$$



Wie wird sich die Anzahl der 360°-Durchführungen pro Jahr tendenziell in der Organisation entwickeln?

Bei der Frage nach der weiteren Entwicklung gehen 40% der Organisationen davon aus, dass zukünftig mehr 360°-Feedbacks durchgeführt werden. Weniger als 5% erwarten eine Abnahme in der Anzahl der Feedbacks und knapp 10% der Organisationen machen bei dieser Frage keine Angabe.

Anzahl der 360°-Durchführungen im nächsten Jahr

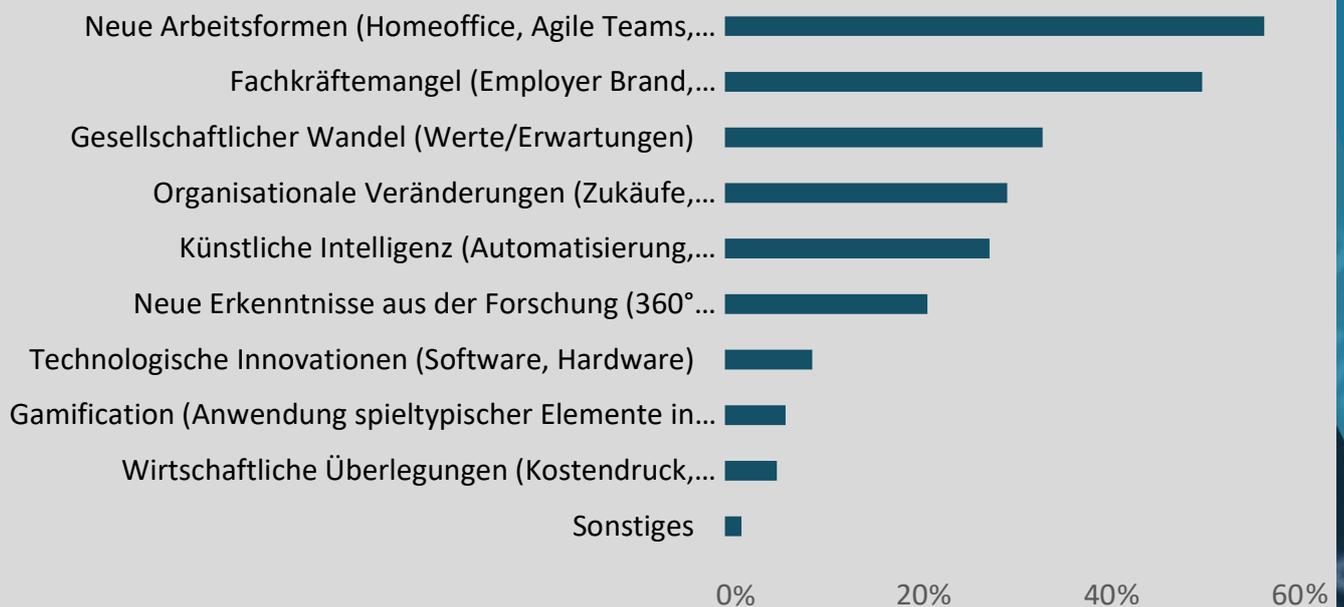


- ...werden weniger
- ...bleiben gleich
- ...werden mehr
- keine Angabe



Welche Trends werden sich zukünftig auf das 360°-Feedback auswirken? (bis zu 3 Nennungen)

Bei dieser Frage ging es um die generellen Erwartungen bezüglich der Weiterentwicklung und allgemeinen Zukunft des 360°-Feedbacks durch die aufgeführten Trends. In Kommentarfeldern gaben die Befragten an, wie sich diese Trends auf die 360°-Methodik auswirken werden.

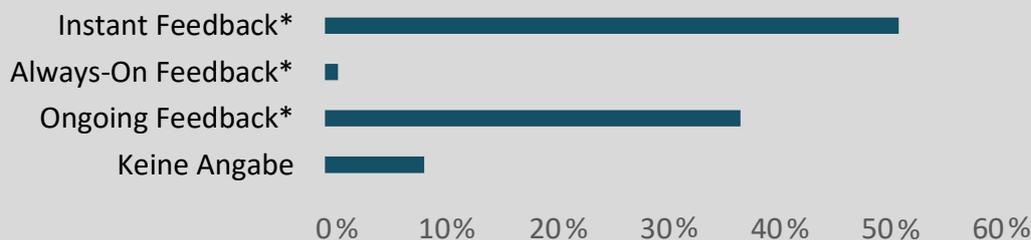


Die meisten Unternehmen erwarten, dass neue Arbeitsformen (z.B. Homeoffice, Agile Teams) und Fachkräftemangel (z.B. Arbeitgeberattraktivität) den größten Einfluss auf die zukünftige Nutzung und Durchführung des 360°-Feedbacks haben werden.



Welche (agilen) Web- oder App-basierten Feedback-Tools verwenden Sie?

Eine noch relativ junge Entwicklung ist die Verwendung von (agilen) Web- oder App-basierten-Feedback-Tools zur relativ einfachen und schnellen bzw. spontanen Einholung von Feedback. Wir nennen diese Feedback-Instrumente „IAO-Tools*“ und knapp die Hälfte der Befragten hatte angegeben mindestens ein solches Tool zu nutzen. Die verwendeten Tools wurden von den Befragten folgendermaßen kategorisiert:



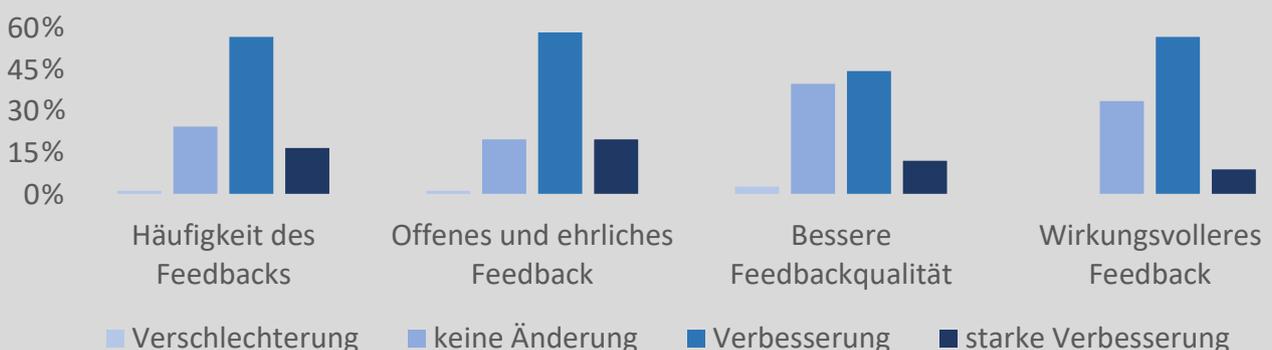
Die Feedback-Tools dienen damit vor allem der selbst initiierten Umfrage mit anlassbezogener Fragestellung (z.B. nach einer Veranstaltung) oder dem regelmäßigen Feedback in festgelegten Intervallen (z.B. quartalsweise) ähnlich einem einfachen 360°-Prozess. Always-On Feedback Tools kommen praktisch nicht vor. Dabei greifen gut 70% der Befragten auf eine Standortsoftware zurück wie z.B. SAP SuccessFactors, Mentimeter, MS Forms und Crews & Captains. Die restlichen Organisationen haben eine eigene Software entwickelt.

*eine Erläuterung der Begriffe findet sich in der Einleitung

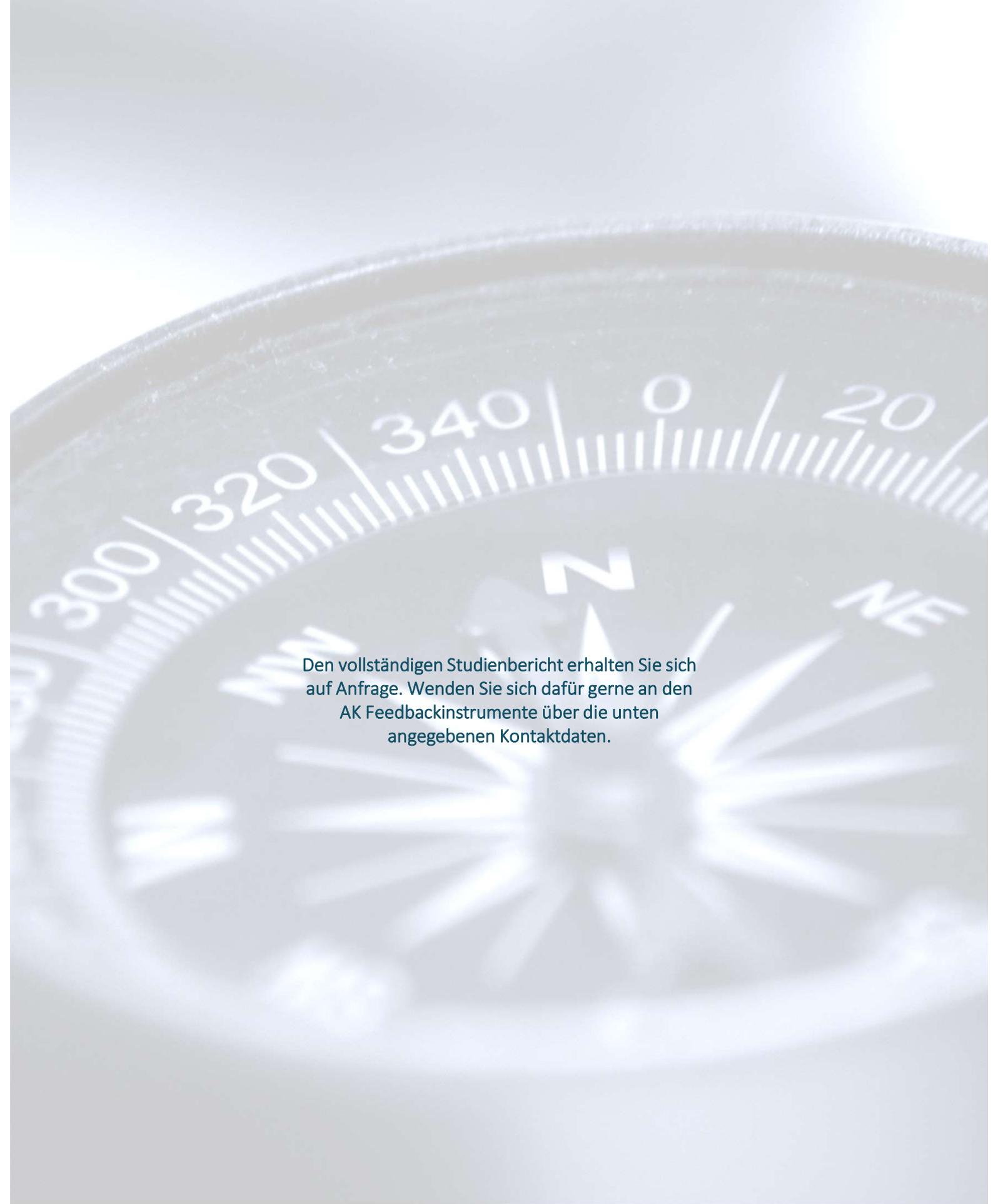


Welche Veränderungen konnten Sie durch den Einsatz der IAO-Tools beobachten?

Bei der Frage nach der Wirkung der IAO-Tools zeigten sich größtenteils leichte bis starke Verbesserungen in Bezug auf die Feedbackqualität, die Häufigkeit des Feedbacks, die Ehrlichkeit des Feedbacks und die Wirkungskraft des Feedbacks. Es wurden praktisch keine negativen Effekte berichtet.



Die Zufriedenheit mit den IAO-Tools zeigte sich auch bei der Frage nach der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit. Der ermittelte Net-Promoter-Score (NPS) von 27 liegt im guten Bereich, wenn auch deutlich unter dem NPS von 55 für das klassische 360°-Feedback.



Den vollständigen Studienbericht erhalten Sie sich auf Anfrage. Wenden Sie sich dafür gerne an den AK Feedbackinstrumente über die unten angegebenen Kontaktdaten.

Mitglieder des Arbeitskreises:

Prof. Dr. Gerald Richter

Prof. Dr. Inga Mertin

Stephan Holtmeier (Dipl.-Psych.)

Dr. Julia van den Woldenberg

Sie finden uns unter:

<https://ak-feedbackinstrumente.de>

Anfragen für weiterführende Informationen bitte an:

ak-feedbackinstrumente@holtmeier.de



**Arbeitskreis
Feedbackinstrumente**