METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

360°-FEEDBACK WAS WIRKLICH WIRKT

Wann multiperspektivisches Führungsfeedback Führung verbessert – und warum es oft ohne Wirkung bleibt.

Metastudie: Auswertung von 15 Quellen – Metaanalysen, Langzeit- und Feldstudien, eine deutsche Validierungsstudie und aktuelle Befragungen zur Praxis in Deutschland – mit Qualitätsstandard und Best Practices für Geschäftsführung, Personalleitung und Führungskräfte.

ZENTRALER BEFUND

360°-Feedback verbessert Führung nur, wenn danach etwas passiert: Gespräch, Ziele, Begleitung und Wiederholung.



15 QUELLEN · EIN STANDARD

65 %
NUTZEN 360°-FEEDBACK

d = 0,15
DURCHSCHNITTLICHER EFFEKT

3×
WIRKUNG BEI REINER ENTWICKLUNG

27 %
ÖFFNETEN IHREN REPORT NIE

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Unter welchen Bedingungen verbessert 360°-Feedback das Führungsverhalten nachweislich – und was müssen Unternehmen dafür tun?

Diese Metastudie wertet **15 Quellen** aus: vier Metaanalysen, Längsschnitt- und Feldstudien mit zusammen mehreren tausend Führungskräften, eine deutsche Validierungsstudie, aktuelle Befragungen zur Praxis in deutschen Unternehmen sowie Forschungsübersichten. Sie zeigt, wann 360°-Feedback wirkt – und warum es oft ohne Wirkung bleibt.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	360°-Feedback in Deutschland	Seite 6
04	Wirkt 360°-Feedback?	Seite 7
05	Was nach dem Feedback passiert	Seite 8
06	Entwicklung oder Beurteilung?	Seite 9
07	Was gute Messung ausmacht	Seite 10
08	Wann Feedback angenommen wird	Seite 11
09	Qualitätsstandard 360°-Feedback	Seite 12
10	Mythen im Faktencheck	Seite 13
11	Best Practice: Rahmen setzen	Seite 14
12	Best Practice: Feedback nutzen	Seite 15
13	Fahrplan und Checkliste	Seite 16
14	Grenzen und Quellen	Seite 17

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

METASTUDIE
360°-Feedback
Wann verbessert 360°-Feedback Führung wirklich?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Metastudien werten Studien Dritter aus, bisher zu hybrider Arbeit, Generationen, KI und Führung sowie Führungswirksamkeit.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Feedback allein reicht nicht.

65 %	d = 0,15	0,25 vs. 0,08	27 %
DER ORGANISATIONEN NUTZEN 360°-FEEDBACK	DURCHSCHNITTLICHE VERBESSERUNG	ENTWICKLUNG VS. BEURTEILUNG	ÖFFNETEN IHREN REPORT NIE

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 Verbreitet und beliebt

65 % der befragten Organisationen in Deutschland nutzen 360°-Feedback, 2020 waren es 50 %. Mit einem Net Promoter Score von 55 ist es das beliebteste Feedbackinstrument.

FEEDBACKTRENDS 2024

2 Im Durchschnitt kleine Wirkung

Nach einem 360°-Feedback verbessern sich die Bewertungen durch Mitarbeitende und Vorgesetzte nur leicht (d = 0,15), durch Kolleginnen und Kollegen kaum (0,05).

SMITHER 2005

3 Was danach passiert, entscheidet

Wer Ergebnisse mit dem Team bespricht, Ziele setzt und begleitet wird, verbessert sich stärker. Ohne Nachbereitung verpufft Feedback.

WALKER 1999 · SMITHER 2003

4 Entwicklung schlägt Beurteilung

Dient Feedback nur der Entwicklung, ist die Verbesserung rund dreimal so groß wie bei Nutzung für Personalentscheidungen.

SMITHER 2005

5 Abweichungen vorsichtig deuten

Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild sind kein Beweis für mangelnde Selbstkenntnis. Sie gehen stark auf Messeffekte zurück.

MAHLKE 2019

6 Glaubwürdigkeit macht Feedback wirksam

Ob Feedback angenommen wird, hängt stark von der Glaubwürdigkeit der Quelle und der Qualität der Rückmeldung ab (r ≈ 0,45 bis 0,59).

ZYBERAJ 2026

KERNAUSSAGE

360°-Feedback ist kein Messinstrument, sondern ein Entwicklungsprozess. Seine Wirkung entsteht nach dem Report – im Gespräch, in Zielen und in der Wiederholung.

02 · METHODIK

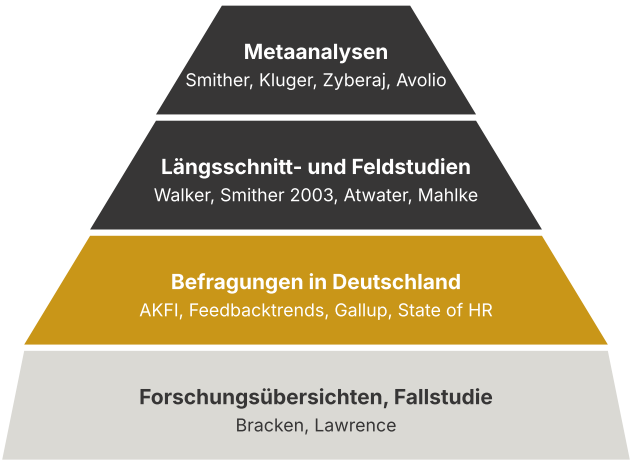
So entsteht eine Metastudie.

Diese Ausgabe beruht **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse** veröffentlichter Studien, gewichtet nach Aussagekraft und verdichtet zu belastbaren Kernaussagen.

Vorgehen in vier Schritten

1. **Auswahl**
   Rechercheliste mit 18 Einträgen, ergänzt um passende Studien aus früheren LEAD.MARK® Metastudien.
2. **Prüfung**
   9 Volltexte ausgewertet. 6 weitere Quellen an Verlagsabstracts und Originalberichten geprüft. Nicht prüfbare Angaben entfielen.
3. **Bewertung**
   Evidenzstärke 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit.
4. **Übersetzung**
   Verdichtung zu einem Qualitätsstandard und Best Practices für Unternehmen in Deutschland.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Metaanalyse
■■■□ Längsschnitt-, Feld- oder Validierungsstudie
■■□□ Fachbefragung, Forschungsübersicht
■□□□ Fallstudie, kritische Analyse

SO LESEN SIE DIE ZAHLEN

Veränderungen werden als **Effektstärke d** angegeben: 0,2 gilt als klein, 0,5 als mittel, 0,8 als groß. Zusammenhänge werden als **Korrelation r** berichtet (0,1 klein, 0,3 mittel, 0,5 groß). Befragungen von HR-Fachleuten zeigen Einschätzungen und Verbreitung, keine Wirkung.

02 · QUELLENBASIS

15 Quellen, eine Synthese.

Metaanalysen und Langzeitstudien zeigen, was 360°-Feedback bewirkt. Deutsche Befragungen zeigen, wie Unternehmen es heute einsetzen.

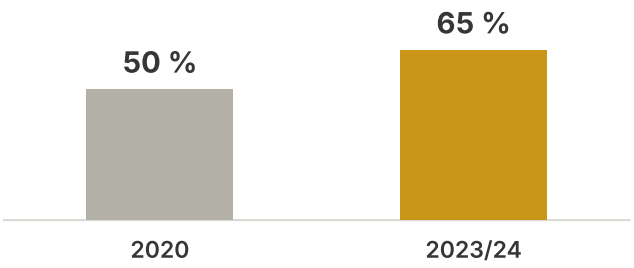
STUDIE	HERAUSGEBER	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
Does Performance Improve Following Multisource Feedback? SMITHER 2005 · INT	Smither, London, Reilly, Personnel Psychology	24 Längsschnittstudien	Metaanalyse	■■■■
The Effects of Feedback Interventions on Performance KLUGER 1996 · INT	Kluger, DeNisi, Psychological Bulletin	607 Effekte, 23.663 Beobachtungen	Metaanalyse	■■■■
Supervisory Feedback Characteristics and Feedback Processing ZYBERAJ 2026 · DE	Zyberaj, Uni Bamberg, Current Psychology	24 Studien, 75 Effekte	Metaanalyse	■■■■
A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research AVOLIO 2009 · INT	Avolio et al., Leadership Quarterly	200 Labor- und Feldstudien	Metaanalyse von Interventionen	■■■■
Can Working with an Executive Coach Improve MSF Ratings? SMITHER 2003 · INT	Smither et al., Personnel Psychology	1.361 Führungskräfte, 404 mit Coach	Quasi-experimentelle Feldstudie	■■■□
A Five-Year Study of Upward Feedback WALKER 1999 · INT	Walker, Smither, Personnel Psychology	252 Führungskräfte	Längsschnittstudie	■■■□
Reactions to Developmental 360° Feedback ATWATER 2005 · INT	Atwater, Brett, J. Vocational Behavior	Führungskräfte	Längsschnittstudie	■■■□
Validierung von 360°-Feedback-Ratings MAHLKE 2019 · DE	Mahlke, Dissertation FU Berlin	Benchmarks®-Daten, Simulation	Validierungsstudie	■■■□
Engagement Index Deutschland 2025 GALLUP 2025 · DE	Gallup	ca. 1.700 Beschäftigte	Repräsentative Befragung	■■■□
Feedbacktrends in Organisationen 2023/24 FEEDBACKTRENDS 2024 · DE	Arbeitskreis Feedbackinstrumente	156 Organisationen	Fachbefragung	■■□□
360°-Feedback in Unternehmen in Deutschland AKFI 2020 · DE	Arbeitskreis Feedbackinstrumente	114 Unternehmen	Fachbefragung	■■□□
State of HR in Deutschland 2026 STATE OF HR 2026 · DE	DGFP, Gallup	312 HR-Fach- und Führungskräfte	Fachbefragung	■■□□
When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? BRACKEN 2011 · INT	Bracken, Rose, J. Business Psychology	Forschungsstand	Forschungsübersicht	■■□□
The Evolution and Devolution of 360° Feedback BRACKEN 2016 · INT	Bracken, Rose, Church, Ind. Org. Psychology	25 Jahre Forschung und Praxis	Forschungsübersicht	■■□□
Challenging Traditional Approaches: 360° Feedback LAWRENCE 2023 · INT	Lawrence, Bachkirova, IJEBCM	Literatur, eine Fallstudie	Kritische Analyse	■□□□

Volltexte: Smither 2005, Kluger 1996, Avolio 2009, Bracken 2011 und 2016, Lawrence 2023, Gallup 2025, State of HR 2026. Zyberaj 2026 als Open-Access-Fassung ausgewertet. Bei Smither 2003, Walker 1999, Atwater 2005 und Mahlke 2019 wurden Verlagsabstracts genutzt, bei den AKFI-Studien die Originalberichte. Nicht verwendet: Horváth-Benchmarking, Katz 2023, Hannum 2007, Markham 2014 (nicht abrufbar).

03 · 360°-FEEDBACK IN DEUTSCHLAND

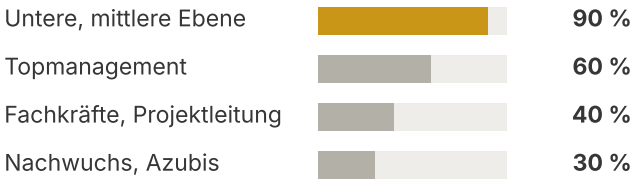
Beliebt, verbreitet – und selten wiederholt.

Nutzung wächst



QUELLE: AKFI 2020 · FEEDBACKTRENDS 2024, ANTEIL DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN

Wer Feedback erhält



QUELLE: FEEDBACKTRENDS 2024, MINDESTWERTE LAUT BERICHT

NPS 55
WEITEREMPFEHLUNG VON 360°-FEEDBACK

NPS 27
WEITEREMPFEHLUNG AGILER FEEDBACK-TOOLS

40 %
NUTZEN 360° REGELMÄSSIG

> 50 %
PLANTEN 2020 KEINE WIEDERHOLUNG

QUELLE: FEEDBACKTRENDS 2024 · AKFI 2020

Wofür es eingesetzt wird

In Deutschland dient 360°-Feedback vor allem der **individuellen Entwicklung** (rund 80 %). Über die Hälfte nutzt es auch, um die Führungskultur zu verändern. Für Gehalt und Beförderung wird es kaum eingesetzt – anders als im angloamerikanischen Raum.

QUELLE: FEEDBACKTRENDS 2024 · AKFI 2020

Wie es erlebt wird

Über 90 % der Unternehmen halten das Instrument für hilfreich für die Feedbackempfänger, knapp 80 % auch für deren Vorgesetzte. Über 75 % sehen Vertrauen der Mitarbeitenden in den Prozess.

QUELLE: AKFI 2020, EINSCHÄTZUNG VON HR-FACHLEUTEN

KERNAUSSAGE

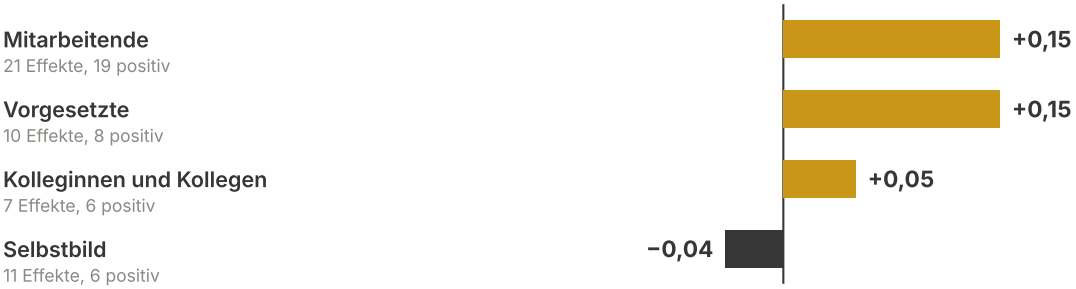
360°-Feedback ist in Deutschland etabliert und geschätzt. Ob es wirkt, wird dagegen selten gemessen – oft fehlt schon die Wiederholung.

04 · WIRKT 360°-FEEDBACK?

Fast immer positiv, meist klein.

Die zentrale Metaanalyse von Smither, London und Reilly wertet 24 Längsschnittstudien aus. Sie misst, wie sich die Bewertungen von Führungskräften nach einem 360°-Feedback verändern.

Verbesserung der Bewertungen nach 360°-Feedback, je Bewertungsquelle



QUELLE: SMITHER 2005, KORRIGIERTE EFFEKTSTÄRKE D

19 von 21
EFFEKTEN DER MITARBEITENDEN SIND POSITIV

8 von 10
EFFEKTEN DER VORGESETZTEN SIND POSITIV

Die Richtung stimmt fast immer, die Größe ist gering. Die größte Einzelstudie mit bis zu 4.319 Bewerteten fand nur Effekte von 0,03 bis 0,09.

QUELLE: SMITHER 2005

Messen die Bewertungen das Richtige?

360°-Bewertungen hängen mit anderen Maßen der Führungswirksamkeit zusammen – etwa mit Assessment-Center-Ergebnissen und mit Kennzahlen wie Umsatz und Marge von Filialen. Verschiedene Bewertungsgruppen verstehen Leistung zudem ähnlich.

QUELLE: SMITHER 2005

WAS d = 0,15 BEDEUTET

Eine durchschnittliche Führungskraft rückt nach dem Feedback in den Bewertungen ihrer Mitarbeitenden etwa vom 50. auf das 56. Perzentil vor. Das ist messbar, aber im Alltag kaum spürbar – solange nichts weiter passiert.

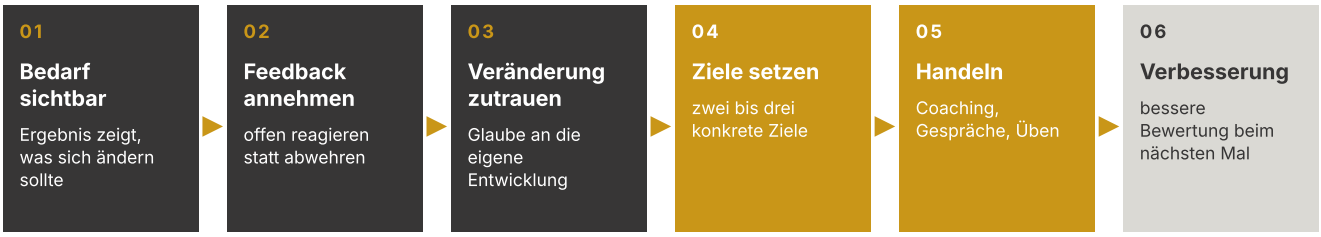
KERNAUSSAGE

Unternehmen sollten keine großen, flächendeckenden Verbesserungen erwarten. Manche Führungskräfte verbessern sich deutlich, andere gar nicht. Der Unterschied liegt im Prozess.

05 · WAS NACH DEM FEEDBACK PASSIERT

Die Wirkung entsteht nach dem Report.

Smither und Kollegen beschreiben, wann Verbesserung wahrscheinlich ist: Das Feedback zeigt Handlungsbedarf, die Führungskraft nimmt es an, hält Veränderung für möglich, setzt Ziele und handelt.



Schematische Darstellung nach dem Modell von Smither, London & Reilly 2005

Drei Befunde aus Langzeit- und Feldstudien

1 **Ergebnisse im Team besprechen**
In einer Fünfjahresstudie mit 252 Führungskräften verbesserten sich diejenigen stärker, die ihre Ergebnisse mit dem Team besprachen – und zwar in genau den Jahren, in denen sie es taten.
WALKER 1999

2 **Mit Coach konkretere Ziele**
Von 1.361 Führungskräften arbeiteten 404 mit einem Coach. Sie setzten konkretere Ziele, holten häufiger Ideen ein und verbesserten sich etwas stärker (d = 0,17).
SMITHER 2003

3 **Reaktion sagt Veränderung voraus**
Wie Führungskräfte auf ihr Feedback reagieren, hing mit der späteren Veränderung ihrer Bewertungen zusammen. Wer Feedback grundsätzlich positiv sieht, ist motivierter.
ATWATER 2005

27 %	bis 70 %	7 %
VON ÜBER 4.000 FÜHRUNGSKRÄFTEN ÖFFNETEN IHREN REPORT NIE	DER UNTERNEHMEN BIETEN COACHING ZUM FEEDBACK	LEGEN DEN REPORT NUR AUF DEN TISCH

QUELLE: BRACKEN 2016, PRAXISBEISPIEL UND 3D-GROUP-BENCHMARKS

BEST PRACTICE

Planen Sie Auswertungsgespräch, Teamgespräch und Ziele fest ein. Ein Report ohne Nachbereitung ist eine Investition ohne Rendite.

06 · ENTWICKLUNG ODER BEURTEILUNG?

Der Zweck prägt die Wirkung.

Smither und Kollegen verglichen Studien, in denen nur die Führungskraft den Report erhielt, mit solchen, in denen die Ergebnisse auch in Beurteilung, Gehalt oder Beförderung einflossen.

Durchschnittliche Verbesserung nach Zweck des Feedbacks (ohne Selbstbild)



QUELLE: SMITHER 2005, EFFEKTSTÄRKE D, WENIGE STUDIEN ZUR BEURTEILUNG

Warum Entwicklung besser wirkt

- **Lernhaltung statt Absicherung:** Entwicklungsfeedback lädt zum Ausprobieren ein, Beurteilungsfeedback zum Verteidigen.
- **Ehrlichere Bewertungen:** Für Personalentscheidungen gesammelte Bewertungen sind stärker verzerrt.
- **Weniger Taktik:** Dürfen Bewertete ihre Bewertenden wählen, wählen sie bei Beurteilungszweck eher wohlwollende.

QUELLE: SMITHER 2005

Die Gegenposition

Bracken, Rose und Church argumentieren: Ohne **Verbindlichkeit** bleibt Feedback folgenlos. Sie empfehlen, Ergebnisse zu teilen und in HR-Prozesse einzubinden. Verbindlichkeit gilt seit langem als „Achillesferse“ des 360°-Feedbacks.

QUELLE: BRACKEN 2011 · BRACKEN 2016

Unsere Synthese: Verbindlichkeit über Gespräche, Ziele und Wiederholung herstellen – nicht über Gehalt.

Wofür Organisationen in Deutschland 360°-Feedback einsetzen



QUELLE: FEEDBACKTRENDS 2024, MEHRFACHNENNUNG, „ÜBER 50 %“ ALS 50 DARGESTELLT

BEST PRACTICE

Trennen Sie Entwicklung und Beurteilung klar. Kommunizieren Sie vor dem Start verbindlich, wer welche Ergebnisse sieht.

07 · WAS GUTE MESSUNG AUSMACHT

Ohne gute Messung keine sichtbare Veränderung.

Wer Verhaltensänderung nachweisen will, braucht ein Instrument, das zuverlässig misst. Laut einer deutschen Validierungsstudie ist vermutlich höchstens jedes vierte 360°-Instrument professionell entwickelt und geprüft.

1 **Mitarbeitende und Kollegen sind sich einig**
Beide Gruppen bewerten dieselbe Führungskraft ähnlich – und anders als die Führungskraft sich selbst.
MAHLKE 2019

2 **Viel Rauschen in Einzelurteilen**
Nur rund ein Viertel der Unterschiede teilen Bewertende einer Gruppe. Der Großteil einzelner Urteile ist individuell. Deshalb braucht es mehrere Bewertende je Gruppe.
MAHLKE 2019

3 **Abweichung ist kein Defizit**
Der Zusammenhang zwischen Selbst-Fremd-Übereinstimmung und Selbstkenntnis verschwindet fast ganz, wenn Messeffekte berücksichtigt werden.
MAHLKE 2019

4 **Verhalten statt Persönlichkeit**
360°-Feedback soll beobachtbares Verhalten erfassen, nicht Eigenschaften oder Einstellungen. Antwortskalen müssen genug Unterschiede abbilden, um Veränderung messbar zu machen.
BRACKEN 2011 · BRACKEN 2016

5 **Kontext mitdenken**
Führungskräfte verhalten sich je nach Situation verschieden. Ein Report beschreibt Wahrnehmungen in bestimmten Beziehungen, keine objektive Wahrheit.
LAWRENCE 2023

KERNAUSSAGE

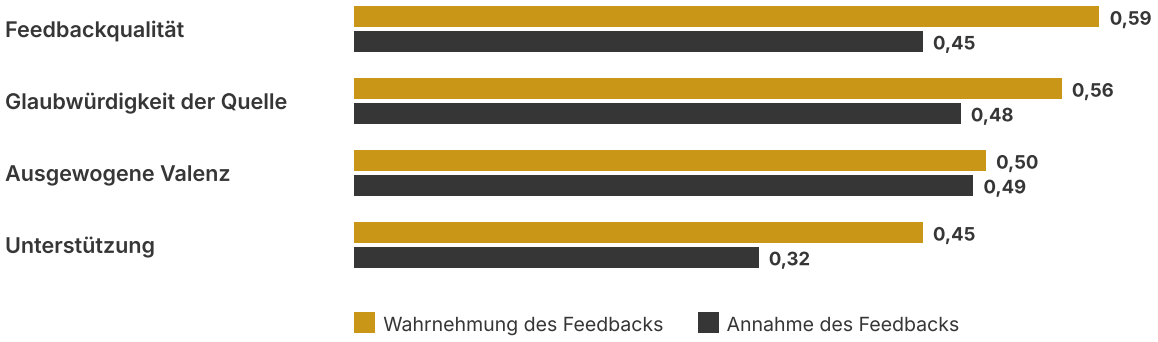
Ein gutes 360°-Feedback misst beobachtbares Verhalten mit geprüften Fragen und deutet Ergebnisse als Wahrnehmungen – nicht als Urteil über die Person.

08 · WANN FEEDBACK ANGENOMMEN WIRD

Glaubwürdigkeit ist die halbe Wirkung.

Eine Metaanalyse der Universität Bamberg zeigt, welche Merkmale von Vorgesetzten-Feedback beeinflussen, ob Rückmeldungen wahrgenommen und angenommen werden. Insgesamt ist der Zusammenhang mittel bis groß (r = 0,36).

Zusammenhang von Feedbackmerkmalen mit Wahrnehmung und Annahme des Feedbacks



QUELLE: ZYBERAJ 2026, 24 STUDIEN, MITTLERE KORRELATION R, TEILS WENIGE STUDIEN JE MERKMAL

Wenn Feedback schadet

Mehr als ein Drittel aller Feedbackinterventionen verschlechterte die Leistung. Besonders riskant ist Feedback, das die Aufmerksamkeit auf die Person statt auf die Aufgabe lenkt, und entmutigendes Feedback.

QUELLE: KLUGER 1996

Wer am meisten gewinnt

Führungskräfte, die sich anfangs überschätzten oder niedrig bewertet wurden, verbesserten sich stärker, als statistisch zu erwarten war. Kritisches Feedback wirkt aber nur, wenn es angenommen wird.

QUELLE: SMITHER 2005

BEST PRACTICE

Lassen Sie Ergebnisse von einer glaubwürdigen, geschulten Person auswerten. Verbinden Sie Stärken und Entwicklungsfelder und richten Sie den Blick auf konkretes Verhalten.

09 · QUALITÄTSSTANDARD 360°-FEEDBACK

Zehn Merkmale wirksamer 360°-Prozesse.

Aus den Studien lassen sich zehn Qualitätsmerkmale ableiten. Sie helfen, Anbieter und eigene Prozesse zu prüfen – und machen den Unterschied zwischen Ritual und Wirkung.

MERKMAL	WAS DAS KONKRET HEISST	EVIDENZ
1 Klarer Zweck	Vorab festlegen: Entwicklung oder Beurteilung, wer sieht was	■■■■
2 Entwicklung zuerst	Ergebnisse nicht für Gehalt oder Beförderung nutzen	■■■□
3 Relevante Inhalte	Verhalten abfragen, das zum Führungsverständnis passt	■■□□
4 Beobachtbares Verhalten	Keine Fragen zu Persönlichkeit, Motiven oder Einstellungen	■■■□
5 Geprüftes Instrument	Zuverlässigkeit und Trennschärfe der Skalen nachweisen	■■■□
6 Genug Bewertende	Mehrere Personen je Gruppe, Anonymität ab Mindestzahl	■■■□
7 Begleitete Auswertung	Auswertungsgespräch mit geschulter Person	■■■□
8 Teamgespräch	Ergebnisse mit dem Team besprechen und Ideen einholen	■■■□
9 Konkrete Ziele	Zwei bis drei Verhaltensziele mit Umsetzungsplan	■■■■
10 Wiederholung	Erneute Messung nach 12 bis 18 Monaten	■■■□

SO PRÜFEN SIE ANBIETER

Fragen Sie nach: Wie wurde der Fragebogen entwickelt und geprüft? Ab wie vielen Bewertenden wird eine Gruppe ausgewiesen? Wer führt die Auswertungsgespräche, und wie sind diese Personen qualifiziert? Wie wird die Wiederholungsmessung ausgewertet, und welche Veränderungen wurden bei bisherigen Kunden gemessen?

KERNAUSSAGE

Die Qualität eines 360°-Feedbacks zeigt sich nicht im Report, sondern darin, ob sich Verhalten messbar verändert.

10 · MYTHEN IM FAKTENCHECK

Was stimmt – und was nicht.

Rund um 360°-Feedback halten sich viele Annahmen. Wir haben sieben davon an der Forschung geprüft.

ANNAHME	WAS DIE STUDIEN ZEIGEN	URTEIL
„Ein 360°-Feedback verändert Führung von selbst."	Im Schnitt verbessern sich die Bewertungen nach einem 360°-Feedback nur gering (d = 0,15). In einem Großunternehmen öffneten 27 % der Führungskräfte ihren Report nie. SMITHER 2005 · BRACKEN 2016	WIDERLEGT
„Wer sich anders sieht als die anderen, kennt sich schlecht."	Der Zusammenhang zwischen Selbst-Fremd-Übereinstimmung und Selbstkenntnis geht fast vollständig auf Messeffekte zurück. Abweichungen sind ein Gesprächsanlass, kein Befund. MAHLKE 2019	NICHT BELEGT
„Die Ergebnisse gehören nur der Führungskraft."	Führungskräfte, die ihre Ergebnisse mit dem Team besprachen, verbesserten sich stärker – und zwar gerade in den Jahren, in denen sie es taten. WALKER 1999	WIDERLEGT
„Einmal messen reicht."	In der Fünfjahresstudie zeigten sich Verbesserungen erst ab dem zweiten bis vierten Durchgang. Ohne Wiederholung bleibt Veränderung unsichtbar. WALKER 1999 · SMITHER 2005	NICHT BELEGT
„Coaching nach dem Feedback lohnt sich."	Mit Coach setzten Führungskräfte konkretere Ziele, holten öfter Ideen ein und verbesserten sich stärker. Der Zusatzeffekt ist klein (d = 0,17) und nicht randomisiert belegt. SMITHER 2003	TEILWEISE
„360°-Feedback eignet sich für Gehalt und Beförderung."	Bei reiner Entwicklung waren die Verbesserungen dreimal so groß (0,25 vs. 0,08). Bewertungen für Personalentscheidungen sind anfälliger für Verzerrungen. Die Fachdiskussion dazu ist offen. SMITHER 2005 · BRACKEN 2016	TEILWEISE
„Kritisches Feedback wirkt am stärksten."	Schlecht Bewertete verbesserten sich teils stärker. Doch entmutigendes Feedback senkt die Leistung, und abgelehntes Feedback bewirkt nichts. SMITHER 2005 · KLUGER 1996	TEILWEISE

KERNAUSSAGE

Die Forschung spricht nicht gegen 360°-Feedback, sondern gegen 360°-Feedback ohne Prozess.

11 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für wirksames 360°-Feedback.

Ob 360°-Feedback Führung verbessert, entscheidet sich in der Gestaltung des Prozesses. Diese Hebel liegen bei Geschäftsführung und Personalleitung.

1
Zweck vor Instrument
Erst klären, was sich verändern soll, dann ein Instrument wählen.

2
Vertraulichkeit garantieren
Klare Regeln, wer was sieht. Anonymität für Mitarbeitende und Kollegen ab Mindestzahl.

3
Am Führungsverständnis ausrichten
Fragen aus dem eigenen Führungsstandard ableiten, nicht aus einem Standardkatalog.

4
Geprüfte Fragebögen nutzen
Nach Belegen zu Zuverlässigkeit und Gültigkeit fragen.

5
Auswertung begleiten
Kein Report ohne Gespräch. Coaching für Führungskräfte mit großem Entwicklungsbedarf.

6
Teamgespräch verankern
Führungskräfte bitten, Ergebnisse mit dem Team zu besprechen.

7
Im Zyklus denken
Wiederholung nach 12 bis 18 Monaten fest einplanen und Budget dafür reservieren.

8
Wirkung prüfen
Veränderung je Führungsdimension auswerten und mit Bindung und Fluktuation verknüpfen.

Ausgangslage in Deutschland

20 %
ERHALTEN WÖCHENTLICH HILFREICHES FEEDBACK

40 %
DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERHIELTEN 2025 EIN COACHING

3 %
DER HR-PROFIS SIND MIT IHREM PERFORMANCE MANAGEMENT ZUFRIEDEN

40 %
ERWARTEN MEHR 360°-PROZESSE

QUELLE: GALLUP 2025 · STATE OF HR 2026 · FEEDBACKTRENDS 2024

12 · BEST PRACTICE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sechs Schritte, um aus Feedback Entwicklung zu machen.

Für Führungskräfte beginnt die eigentliche Arbeit mit dem Report. Diese Schritte setzen dort an, wo die Studien die größten Unterschiede zeigen.

1 **Den Report wirklich lesen**
Klingt banal, ist es nicht: Mehr als jede vierte Führungskraft öffnete in einem Großunternehmen ihren Report nie.
BRACKEN 2016

2 **Erst verstehen, dann bewerten**
Abweichungen als Hinweis auf unterschiedliche Wahrnehmungen lesen, nicht als Urteil. Fragen statt rechtfertigen.
MAHLKE 2019 · LAWRENCE 2023

3 **Mit dem Team sprechen**
Danke sagen, zwei bis drei Erkenntnisse teilen, um Ideen bitten. Das steigert die Verbesserung nachweislich.
WALKER 1999

4 **Zwei bis drei Ziele setzen**
Konkretes Verhalten, das andere bemerken können. Nicht mehr – sonst verliert sich der Fokus.
SMITHER 2005

5 **Begleitung nutzen**
Mit Coach oder erfahrener Person Ziele schärfen und Fortschritt besprechen.
SMITHER 2003

6 **Nachfragen und neu messen**
Nach einigen Monaten im Team nachfragen, nach 12 bis 18 Monaten erneut messen.
WALKER 1999

FÜNF FRAGEN NACH DEM REPORT

1. Was überrascht mich – und warum? · 2. Wo sehen mich Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte ähnlich? · 3. Welches Verhalten würde für mein Team den größten Unterschied machen? · 4. Woran würde mein Team merken, dass ich daran arbeite? · 5. Wen bitte ich, mir dabei regelmäßig Rückmeldung zu geben?

BEST PRACTICE

Feedback wird zur Entwicklung, wenn Sie es teilen, in Ziele übersetzen und überprüfen.

13 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

Der 360°-Prozess in fünf Schritten.

VORBEREITUNG	ERHEBUNG	AUSWERTUNG	UMSETZUNG	12–18 MONATE
Zweck und Regeln	**Feedback einholen**	**Gespräch und Ziele**	**Teamgespräch**	**Wiederholung**
Ziel, Vertraulichkeit, Fragebogen aus dem Führungsstandard	Selbstbild, Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kollegen	Begleitete Auswertung, zwei bis drei Verhaltensziele	Ergebnisse teilen, üben, Coaching nach Bedarf	Erneut messen, Veränderung auswerten

Checkliste vor dem Start

- [ ] Ist der Zweck festgelegt und allen kommuniziert?
- [ ] Ist klar geregelt, wer welche Ergebnisse sieht?
- [ ] Bildet der Fragebogen beobachtbares Führungsverhalten ab?
- [ ] Liegen Belege zur Messqualität des Instruments vor?
- [ ] Gibt es je Gruppe genug Bewertende für Anonymität?
- [ ] Ist für jede Führungskraft ein Auswertungsgespräch geplant?
- [ ] Sind Teamgespräch und Zielvereinbarung vorgesehen?
- [ ] Ist die Wiederholungsmessung terminiert?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Rücklaufquote** je Bewertungsgruppe
- **Anteil der Führungskräfte** mit Auswertungsgespräch
- **Anteil mit Teamgespräch** und schriftlichen Zielen
- **Veränderung** je Führungsdimension bei Wiederholung
- **Bindung und Fluktuation** in den Teams

FAZIT

360°-Feedback wirkt, wenn es als Kreislauf aus Feedback, Gespräch, Zielen und Wiederholung angelegt ist. Der Report ist der Anfang, nicht das Ergebnis.

14 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Die zentrale Metaanalyse ist von 2005.** Neuere Metaanalysen zur Wirkung fehlen. Ein Protokoll für eine neue Metaanalyse (Wietrak et al.) wurde 2026 veröffentlicht, Ergebnisse stehen aus.
- **Die Wirkungsstudien stammen überwiegend aus den USA.** Deutsche Studien liegen vor allem zu Verbreitung und Messqualität vor, kaum zur Wirkung.
- **Coaching wurde nicht zufällig zugeteilt.** Der Zusatzeffekt von Coaching ist daher nicht kausal gesichert.
- **Wirkung wird meist über Bewertungen gemessen.** Objektive Ergebnisse wie Fluktuation oder Leistung wurden selten erhoben.
- **Befragungen von HR-Fachleuten** zeigen Verbreitung und Einschätzungen, keine Wirkung.

Quellenverzeichnis

1. Smither, J. W., London, M., Reilly, R. R. (2005): Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology 58, 33–66.
2. Smither, J. W. et al. (2003): Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? Personnel Psychology 56, 23–44.
3. Walker, A. G., Smither, J. W. (1999): A five-year study of upward feedback. Personnel Psychology 52, 393–423.
4. Atwater, L., Brett, J. (2005): Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. J. Vocational Behavior 66, 532–548.
5. Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996): Psychological Bulletin 119, 254–284. · Avolio, B. J. et al. (2009): Leadership Quarterly 20, 764–784.
6. Zyberaj, J. (2026): Supervisory feedback characteristics and employee feedback processing. Current Psychology 45, 1221.
7. Mahlke, J. (2019): Dissertation, Freie Universität Berlin. refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/23926
8. Bracken, D. W., Rose, D. S. (2011): When does 360-degree feedback create behavior change? J. Business Psychology, doi:10.1007/s10869-011-9218-5.
9. Bracken, D. W., Rose, D. S., Church, A. H. (2016): The evolution and devolution of 360° feedback. Ind. Org. Psychology 9, 761–794.
10. Lawrence, P., Bachkirova, T. (2023): Challenging traditional approaches. IJEBCM 21(1), 17–30.
11. Arbeitskreis Feedbackinstrumente (2020): Ergebnisbericht. · (2024): Feedbacktrends in Organisationen 2023/24.
12. Gallup (2026): Engagement Index Deutschland 2025. · DGFP, Gallup (2026): State of HR in Deutschland 2026.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wie Sie 360°-Feedback so gestalten, dass es nicht beim Report bleibt – sondern Führungsverhalten messbar verändert.

LEAD.MARK® Forschungsinstitut
Achern · leadmark.de
Gesprächstermin: termin.leadmark.de/webseite

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet.

FÜHRUNG AUF DEN PUNKT