KOSTENLOSE VORLAGE · VERSION 1.0 · NOVEMBER 2026

360-Grad-Feedback-Fragebogen für Führungskräfte

15 gemeinsame Aussagen, je fünf Zusatzfragen für Vorgesetzte, Peers und Mitarbeitende, eine Selbsteinschätzung und drei offene Fragen. Zum Anpassen in Word.

So nutzen Sie diese Vorlage

1. **Zweck klären.** Die Vorlage ist für die Entwicklung von Führungskräften gebaut, nicht für Leistungsbeurteilung oder Vergütung.
2. **Themen auswählen.** Streichen Sie Themen, die nicht zu Ihrem Führungsverständnis passen, statt neue hinzuzufügen. Jede Aussage beschreibt ein beobachtbares Verhalten.
3. **Fassungen bauen.** Feedbackgebende erhalten die 15 gemeinsamen Aussagen plus die fünf Zusatzfragen ihrer Perspektive (Teil A). Die Führungskraft beantwortet dieselben 15 Aussagen in der Ich-Form (Teil B).
4. **Platzhalter ersetzen.** Alles in [eckigen Klammern] passen Sie an, etwa [Name der Führungskraft] oder [Mindestzahl].
5. **Testen.** Lassen Sie zwei, drei Personen aus der Zielgruppe den Fragebogen ausfüllen und fragen Sie, ob alle dasselbe verstanden haben.
6. **Checkliste prüfen.** Gehen Sie vor dem Versand Teil C durch: Anonymität, Betriebsrat, Zeitbudget und Gespräch.

Aufbau auf einen Blick

Teil	Für wen	Inhalt
A	Vorgesetzte, Peers, Mitarbeitende	15 gemeinsame Aussagen und fünf Zusatzfragen je Perspektive auf einer Häufigkeitsskala von 1 bis 6 plus N, dazu drei offene Fragen
B	Die Führungskraft selbst	Dieselben 15 Aussagen in der Ich-Form, drei optionale Reflexionsaussagen, drei offene Fragen
C	HR oder Programmverantwortliche	Checkliste vor dem Versand und vier Regeln für die Auswertung

Die fünf Themen

1. Orientierung geben
2. Delegieren und befähigen
3. Kommunizieren und zuhören
4. Feedback geben und Entwicklung fördern
5. Entscheiden und Verantwortung übernehmen

Die Aussagen wurden für diese Vorlage geschrieben; sie stammen nicht aus dem Fragebogen von LEADBeyond 360°.

Teil A: Fragebogen für Feedbackgebende

Führungskraft: [Name der Führungskraft]

Ihre Perspektive: ☐ Vorgesetzte Person ☐ Peer (Kollegin oder Kollege) ☐ Mitarbeitende Person

Bitte tragen Sie Ihren eigenen Namen nicht ein.

Sie geben [Name der Führungskraft] Rückmeldung zu ihrer Führung. Denken Sie an Ihre eigenen Beobachtungen der letzten sechs Monate. Wählen Sie N, wenn Sie etwas nicht beobachten konnten. Ihre Antworten werden nur zusammengefasst gezeigt, und erst wenn mindestens [Mindestzahl] Personen Ihrer Gruppe geantwortet haben. Kommentare werden wörtlich, aber ohne Namen weitergegeben. [Falls zutreffend: Die Rückmeldung der vorgesetzten Person wird getrennt gezeigt und ist damit erkennbar.]

Wie oft zeigt die Führungskraft dieses Verhalten?

1	2	3	4	5	6	N
fast nie	selten	eher selten	eher oft	oft	fast immer	nicht beurteilbar

Zusatzfragen: Beantworten Sie in jedem Thema nur die Zeile Ihrer Perspektive.

1 Orientierung geben

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
1.1	Die Führungskraft erklärt, warum eine Aufgabe wichtig ist, nicht nur, was zu tun ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.2	Die Führungskraft setzt Prioritäten so, dass klar ist, was warten kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.3	Die Führungskraft sagt früh, wenn sich Ziele oder Prioritäten ändern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.4	**Nur Vorgesetzte:** Die Führungskraft übersetzt Ziele der Organisation in konkrete Ziele für ihr Team.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.5	**Nur Peers:** Die Führungskraft stimmt Prioritäten mit angrenzenden Teams ab, bevor sie sie festlegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.6	**Nur Mitarbeitende:** Die Führungskraft macht mir klar, woran mein Beitrag gemessen wird.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2 Delegieren und befähigen

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
2.1	Beim Übertragen einer Aufgabe sagt die Führungskraft, welches Ergebnis bis wann erwartet wird.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.2	Hat die Führungskraft eine Entscheidung übertragen, überlässt sie sie auch der Person.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3	Die Führungskraft ist ansprechbar, wenn jemand bei einer übertragenen Aufgabe nicht weiterkommt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.4	**Nur Vorgesetzte:** Die Führungskraft gibt auch anspruchsvolle Aufgaben an ihr Team ab, statt sie selbst zu erledigen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.5	**Nur Peers:** Bei gemeinsamen Vorhaben ist klar, wer im Team der Führungskraft wofür zuständig ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.6	**Nur Mitarbeitende:** Die Führungskraft überträgt mir Aufgaben, an denen ich wachsen kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorlage von LEADBeyond (leadbeyond.de). Frei nutzbar und anpassbar; bitte nennen Sie die Quelle.

3 Kommunizieren und zuhören

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
3.1	Die Führungskraft hört zu, ohne zu unterbrechen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.2	Die Führungskraft fragt nach anderen Sichtweisen, bevor sie sich festlegt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3	Die Führungskraft gibt Informationen weiter, die andere für ihre Arbeit brauchen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.4	**Nur Vorgesetzte:** Die Führungskraft spricht Risiken und schlechte Nachrichten früh bei mir an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.5	**Nur Peers:** Die Führungskraft informiert mich, wenn Entscheidungen ihres Teams meinen Bereich betreffen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.6	**Nur Mitarbeitende:** Wenn ich widerspreche, geht die Führungskraft sachlich darauf ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4 Feedback geben und Entwicklung fördern

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
4.1	Die Führungskraft gibt Rückmeldung zeitnah, nicht erst im Jahresgespräch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2	In ihrer Rückmeldung benennt die Führungskraft konkretes Verhalten statt allgemeiner Urteile.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.3	Die Führungskraft bittet selbst um Rückmeldung zu ihrer Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.4	**Nur Vorgesetzte:** Die Führungskraft spricht Leistungsprobleme in ihrem Team an, statt sie liegen zu lassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.5	**Nur Peers:** Die Führungskraft gibt mir offen Rückmeldung, auch wenn es unbequem ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.6	**Nur Mitarbeitende:** Die Führungskraft spricht mit mir über meine Entwicklung, nicht nur über laufende Aufgaben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5 Entscheiden und Verantwortung übernehmen

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
5.1	Die Führungskraft trifft Entscheidungen rechtzeitig, auch wenn noch Fragen offen sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.2	Die Führungskraft erklärt, wie eine Entscheidung zustande gekommen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.3	Die Führungskraft sagt offen, wenn ihr ein Fehler unterlaufen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.4	**Nur Vorgesetzte:** Die Führungskraft hält ein, was sie mir zusagt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.5	**Nur Peers:** Die Führungskraft hält Absprachen mit anderen Bereichen ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.6	**Nur Mitarbeitende:** Die Führungskraft stellt sich vor ihr Team, wenn etwas schiefgeht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorlage von LEADBeyond (leadbeyond.de). Frei nutzbar und anpassbar; bitte nennen Sie die Quelle.

Offene Fragen

Beschreiben Sie möglichst eine wiederkehrende Situation, ihre Wirkung und einen Vorschlag, nicht die Person. Ein oder zwei konkrete Punkte helfen mehr als eine lange Liste.

Stop: Was sollte die Führungskraft lassen, weil es mehr kostet, als es bringt?

Start: Was sollte die Führungskraft anfangen oder öfter tun?

Continue: Was sollte die Führungskraft unbedingt beibehalten?

Vorlage von LEADBeyond (leadbeyond.de). Frei nutzbar und anpassbar; bitte nennen Sie die Quelle.

Teil B: Selbsteinschätzung der Führungskraft

Führungskraft: [Name der Führungskraft]

Beantworten Sie dieselben Aussagen, die Ihre Feedbackgebenden erhalten, aus Ihrer Sicht und für die letzten sechs Monate. Ihre Antworten werden später neben das Fremdbild gelegt. Unterschiede sind Gesprächsstoff, kein Urteil.

Wie oft zeigen Sie dieses Verhalten?

1 fast nie	2 selten	3 eher selten	4 eher oft	5 oft	6 fast immer	N nicht beurteilbar

1 Orientierung geben

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
1.1	Ich erkläre, warum eine Aufgabe wichtig ist, nicht nur, was zu tun ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.2	Ich setze Prioritäten so, dass klar ist, was warten kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.3	Ich sage früh, wenn sich Ziele oder Prioritäten ändern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2 Delegieren und befähigen

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
2.1	Beim Übertragen einer Aufgabe sage ich, welches Ergebnis bis wann erwartet wird.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.2	Habe ich eine Entscheidung übertragen, überlasse ich sie auch der Person.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3	Ich bin ansprechbar, wenn jemand bei einer übertragenen Aufgabe nicht weiterkommt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3 Kommunizieren und zuhören

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
3.1	Ich höre zu, ohne zu unterbrechen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.2	Ich frage nach anderen Sichtweisen, bevor ich mich festlege.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3	Ich gebe Informationen weiter, die andere für ihre Arbeit brauchen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4 Feedback geben und Entwicklung fördern

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
4.1	Ich gebe Rückmeldung zeitnah, nicht erst im Jahresgespräch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2	In meiner Rückmeldung benenne ich konkretes Verhalten statt allgemeiner Urteile.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.3	Ich bitte selbst um Rückmeldung zu meiner Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorlage von LEADBeyond (leadbeyond.de). Frei nutzbar und anpassbar; bitte nennen Sie die Quelle.

5 Entscheiden und Verantwortung übernehmen

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6	N
5.1	Ich treffe Entscheidungen rechtzeitig, auch wenn noch Fragen offen sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.2	Ich erkläre, wie eine Entscheidung zustande gekommen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.3	Ich sage offen, wenn mir ein Fehler unterlaufen ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Optional: drei Reflexionsaussagen

Diese Aussagen beantwortet nur die Führungskraft, denn Feedbackgebende können nicht beurteilen, was im Kopf einer anderen Person vorgeht. Im Auswertungsgespräch helfen sie zu verstehen, warum Selbst- und Fremdbild auseinanderliegen.

Wie sehr trifft die Aussage auf Sie zu?

1	2	3	4	5	6
trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu

Nr.	Aussage	1	2	3	4	5	6
R1	**Überzeugung:** Als Führungskraft muss ich auf jede Frage sofort eine Antwort haben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
R2	**Reaktion unter Druck:** Wenn mir jemand vor anderen widerspricht, reagiere ich schärfer, als ich möchte.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
R3	**Zutrauen:** Ich traue mir zu, ein kritisches Feedbackgespräch so zu führen, dass die Zusammenarbeit danach gut weiterläuft.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorlage von LEADBeyond (leadbeyond.de). Frei nutzbar und anpassbar; bitte nennen Sie die Quelle.

Offene Fragen

Stop: Was sollte ich lassen, weil es mehr kostet, als es bringt?

Start: Was sollte ich anfangen oder öfter tun?

Continue: Was sollte ich unbedingt beibehalten?

Teil C: Vor dem Versand und bei der Auswertung

Checkliste vor dem Versand

- ☐ **Zweck:** schriftlich festgehalten, dass die Ergebnisse der Entwicklung dienen, und allen Beteiligten vor der Einladung gesagt.
- ☐ **Anonymität:** Mindestzahl je Gruppe festgelegt und erklärt, was mit Antworten darunter geschieht. Ohne technische Sperre empfehlen wir mindestens drei Antworten je Gruppe. Eine einzelne vorgesetzte Person ist nicht anonym.
- ☐ **Wer sieht was:** festgelegt, wer Einzelantworten, Gruppenwerte und den Bericht sieht und wann die Daten gelöscht werden.
- ☐ **Betriebsrat:** früh eingebunden und den vollständigen Fragebogen vorgelegt. Nach § 94 BetrVG bedürfen Personalfragebogen seiner Zustimmung. Das ist keine Rechtsberatung.
- ☐ **Zeitbudget:** geprüft, wie viele Fragebögen einzelne Feedbackgebende im selben Durchgang erhalten.
- ☐ **Sprachfassungen:** beide Fassungen inhaltlich abgeglichen, damit dieselbe Frage dasselbe meint.
- ☐ **Testlauf:** mit zwei, drei Personen aus der Zielgruppe ausprobiert.
- ☐ **Gespräch:** festgelegt, wer die Ergebnisse mit der Führungskraft bespricht und wann.

Auswertung: vier Regeln

1. Gruppenwerte nur zeigen, wenn die Mindestzahl erreicht ist; sonst die Antworten mit einer anderen Gruppe zusammenlegen.
2. Antworten mit N nicht mitrechnen.
3. Je Aussage Selbstbild und Fremdbild nebeneinanderlegen und auf die größten Abstände schauen, nach oben wie nach unten.
4. Kommentare wörtlich, aber ohne Zuordnung weitergeben. Hohe Zustimmung bei den ersten beiden Reflexionsaussagen ist ein Gesprächsanlass, kein Befund.

Wann eine Vorlage nicht reicht

Eine Vorlage misst nur, was sie fragt, und liefert keine Hypothese dafür, warum Selbst- und Fremdbild auseinanderliegen. Ebenso zählt, was nach dem Bericht geschieht: In der Metaanalyse von Smither, London und Reilly fielen Verbesserungen nach Multi-Rater-Feedback im Mittel klein aus. Ihr Literaturüberblick legt nahe, dass sie wahrscheinlicher werden, wenn sich die Feedbacknehmenden Ziele setzen und konkrete Schritte unternehmen.

Quelle: Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology, 58(1), 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x

Wenn mehr gebraucht wird: LEADBeyond 360°

LEADBeyond, gegründet von ehemaligen Partnern bei McKinsey & Company und Roland Berger, hat LEADBeyond 360° als beraterbegleitetes 360-Grad-Feedback für Führungskräfte gebaut. Es zeigt nicht nur, welches Verhalten andere beobachten, sondern auch, warum es entsteht: Überzeugungen, Kompetenz, Stress-Trigger, Verhalten und Wirkung. Eine Beraterin oder ein Berater prüft jeden Bericht vor der Freigabe. Bewertergruppen erscheinen erst ab zwei Rückmeldungen getrennt, die Daten liegen in Frankfurt am Main, und die Einrichtung dauert fünf Tage.

Mehr erfahren: 360.leadbeyond.de/de