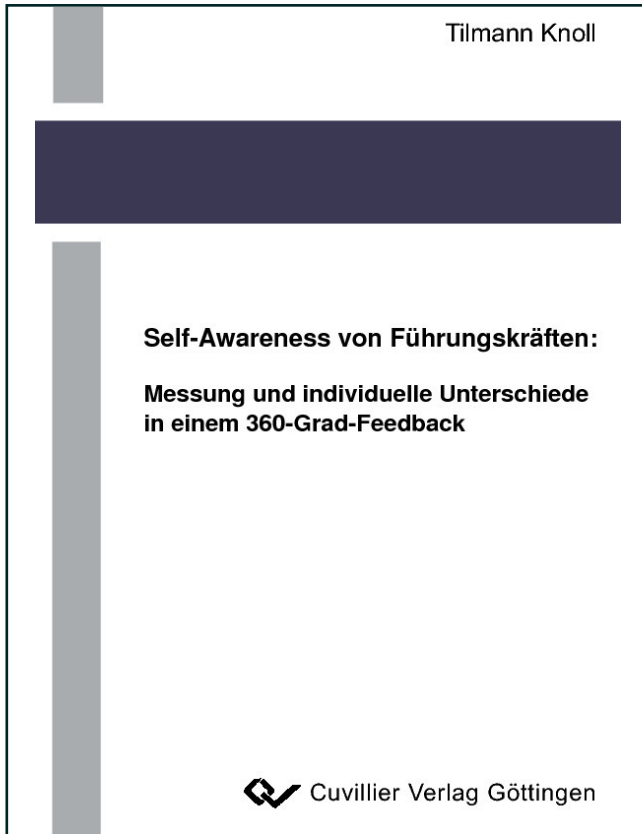




Tillmann Knoll (Autor)

## **Self-Awareness von Führungskräften: Messung und individuelle Unterschiede in einem 360-Grad-Feedback**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2619>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1 Einleitung

Im Folgenden soll kurz der Hintergrund und die Motivation der vorliegenden Arbeit beschrieben sowie anschließend ein Überblick über ihre Struktur und ihre Inhalte gegeben werden.

## 1.1 Motivation der Arbeit

Der Einsatz von Feedbackprozessen, wie dem 360-Grad-Feedback, hat sich in deutschen und internationalen Unternehmen zunehmend etabliert (Geake, Oliver & Farrell, 1998; Harss & Maier, 1999; Saville & Holdsworth Ltd., 2004; Watson-Wyatt, 1997). Sie werden vornehmlich eingesetzt, um Führungskräften eine konstruktive Rückmeldung über ihre beruflichen Verhaltensweisen und Kompetenzen zu geben und somit eine Grundlage für die individuelle Entwicklungsplanung zu liefern (Geake et al., 1998; Saville & Holdsworth Ltd., 2004). Feedbackprozesse werden aber auch für andere Zwecke, wie beispielsweise die Leistungsbeurteilung, Organisationsentwicklung, Teambildung oder Optimierung von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen eingesetzt (Edwards & Ewen, 2000; Scherm & Sarges, 2002). Neben einer Feedbackeinschätzung durch die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter einer Führungskraft, wird diese meist auch selbst um eine Einschätzung der eigenen Kompetenzen gebeten. Besondere Aufmerksamkeit wird in diesem Fall sowohl in der Praxis als auch in der Forschung der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen gewidmet (Atwater & Yammarino, 1997; Yammarino & Atwater, 2001). In der Praxis gelten stark abweichende Selbsteinschätzungen als Hinweis auf mögliche „blinde Flecken“ im Selbstbild der Führungskraft (Antonioni, 1996; Lepsinger & Lucia, 1997, S.159ff.; Neuberger, 2000, S.19ff.), während sie in der Forschung als Hinweis auf die generell mangelnde Güte von Selbsteinschätzungen interpretiert werden (Conway & Huffcutt, 1997; Murphy, Cleveland & Mohler, 2001).

Obwohl die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen in Feedbackprozessen schon lange Thema wissenschaftlicher Untersuchungen und Diskussionen ist (Harris &

Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982), herrscht noch immer erstaunliche Unklarheit darüber, wie diese Übereinstimmung am sinnvollsten messbar gemacht werden kann (Edwards, 2001; Fletcher & Bailey, 2003). Üblicherweise wird die Höhe der Selbsteinschätzungen mit der mittleren Höhe der Fremdeinschätzungen verglichen. Die Verwendung dieses Differenzmaßes als Indikator für die Urteilsübereinstimmung wurde jedoch vielfach wegen seiner methodischen Schwächen, wie z.B. der Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Einzelkomponenten, kritisiert (Edwards, 1993, 1994; Johns, 1981). Auch die Korrelation zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen, die häufig als Maß für die Übereinstimmung herangezogen wird, weist methodische und interpretatorische Unklarheiten, wie z.B. eine Vernachlässigung von Profildifferenzen, auf (Edwards, 1994; Fletcher & Bailey, 2003; Wohlers & London, 1989). Zu den Zielen der vorliegenden Arbeit gehört daher unter anderem, verschiedene Maße für die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen hinsichtlich ihrer methodischen und inhaltlichen Angemessenheit zu evaluieren. Daraus sollen zudem konkrete Empfehlungen für den praktischen und wissenschaftlichen Einsatz dieser Maße abgeleitet werden.

Während Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdurteilen lange Zeit als Indiz für die mangelnde Validität von Selbsteinschätzungen gewertet wurden, begannen sich einige Forscher mit der Frage zu beschäftigen, warum manche Personen besser imstande sind, realistische Selbsteinschätzungen abzugeben als andere (Atwater & Yammarino, 1993; Roush & Atwater, 1992; Yammarino & Atwater, 1993). Es stellte sich heraus, dass die Genauigkeit des Selbstbildes eine gewisse Stabilität aufweist (Lane & Herriot, 1990; Nilsen & Campbell, 1993). Personen unterscheiden sich offenbar in ihrer Fähigkeit, ein realistisches Selbstbild zu entwickeln und sich in Übereinstimmung mit anderen Personen wahrzunehmen. Einige Autoren haben für dieses differenziell-psychologische Merkmal den Begriff der „Self-Awareness“ verwendet (z.B. Alimo Metcalfe, 1998; Church, 1997a, 1997b; Fletcher & Baldry, 1999; Wohlers & London, 1989) und untersucht, welche bislang bekannten Persönlichkeitsmerkmale einen Zusammenhang mit diesem Konstrukt aufweisen (u.a. Fletcher & Baldry, 2000; Warr & Hoare, 2002; Wohlers & London, 1989). Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist die genauere Untersuchung des Konstrukts „Self-Awareness“ im Rahmen eines Feedbackprozesses. Es soll bestimmt werden, ob die „Self-Awareness“ von Führungskräften, d.h. ihre Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung, einen Zusammenhang mit ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen aufweist. Aus der Beantwortung

dieser Frage leiten sich einige wissenschaftliche und praktische Implikationen ab, die diskutiert werden sollen.

Die wesentlichen Ziele der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Wie lässt sich die „Self-Awareness“ von Führungskräften im Rahmen von Feedbackprozessen inhaltlich am sinnvollsten sowie methodisch reliabel und valide messen?
- (2) Durch welche Personenmerkmale und insbesondere durch welche Persönlichkeitsausprägungen zeichnen sich Führungskräfte mit hoher „Self-Awareness“ aus?

## **1.2 Aufbau und Inhalt der Arbeit**

Nach der Einleitung bietet Abschnitt 2 zunächst einen Überblick über das Thema 360-Grad-Feedback. Darin werden relevante Begrifflichkeiten definiert und der aktuelle Forschungsstand zu Führungskräftefeedbacks wird dargestellt. Das Thema der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen wird gesondert behandelt und in den bisherigen Forschungskontext eingebunden.

Abschnitt 3 führt in das Thema „Self-Awareness“ ein und beschreibt, wie dieses Konstrukt aus der Forschung zur Urteilsübereinstimmung abgeleitet wurde. Es definiert das Konzept „Self-Awareness“ und grenzt es zu anderen Begriffen und Konzepten der psychologischen Forschung ab.

In Abschnitt 4 wird die praktische Relevanz und Bedeutung der „Self-Awareness“ diskutiert. Es wird argumentiert, warum eine Führungskraft mit hoher „Self-Awareness“ ihrer Tätigkeit besser nachkommen kann als eine Führungskraft mit einem unrealistischen Selbstbild. Der aktuelle Forschungsstand zur praktischen Relevanz der „Self-Awareness“ wird dargestellt und erörtert.

Abschnitt 5 beschäftigt sich ausführlich mit möglichen Moderatoren der „Self-Awareness“ bzw. der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen. Neben den für diese Arbeit besonders relevanten Personenvariablen werden auch verschiedene Kontextvariablen

besprochen, die Einfluss auf die Genauigkeit von Selbsteinschätzungen haben können. Dieser Überblick dient der besseren Einordnung der später auf ihren Zusammenhang mit der „Self-Awareness“ untersuchten Personenmerkmale (wie der Persönlichkeit).

Abschnitt 6 beschäftigt sich eingehend mit einer die beiden Kernfragen der vorliegenden Arbeit, nämlich der Frage, wie die „Self-Awareness“ im Rahmen von Feedbackprozessen gemessen werden kann. Es wird eine Übersicht aller bislang eingesetzter Übereinstimmungsmaße geboten, und drei dieser Maße werden ausführlich vorgestellt und diskutiert. Es wird auf die besonderen methodischen Anforderungen eingegangen, die bei dem Versuch entstehen, ein Übereinstimmungsmaß mit einer unabhängigen Drittvariable in Zusammenhang zu bringen.

In Abschnitt 7 wird schließlich die zweite Kernfrage der vorliegenden Arbeit behandelt, nämlich, ob die „Self-Awareness“ einer Führungskraft eine dispositionelle Komponente und somit einen Zusammenhang mit der Persönlichkeit der Führungskraft aufweist. Es werden theoretische Überlegungen zu diesem Thema angestellt sowie alle relevanten bisherigen Forschungsarbeiten vorgestellt. Eine Integration bisheriger Befunde führt zu konkreten Hypothesen für die vorliegende Arbeit.

Abschnitt 8 liefert einen Überblick der genauen Forschungsziele und –hypothesen der vorliegenden Arbeit. Alle Hypothesen ergeben sich aus den Erkenntnissen der vorigen Abschnitte. Dieser Abschnitt beendet den theoretischen Teil dieser Arbeit und leitet die empirische Behandlung des Themas ein.

In Abschnitt 9 wird die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Teilnehmergruppe, die genaue Datengrundlage, alle verwendeten Messinstrumente sowie die abgeleiteten statistischen Maße werden ausführlich beschrieben.

Abschnitt 10 präsentiert alle relevanten Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die Darstellung orientiert sich an der Struktur der zuvor formulierten Forschungshypothesen. Der Übersichtlichkeit halber werden einige Ergebnisse bereits ansatzweise interpretiert.

In Abschnitt 11 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ausführlich diskutiert und in Bezug zu bisherigen Forschungsergebnissen gestellt. Die beiden Kernfragen der

Untersuchung werden auf Grundlage der Ergebnisse beantwortet, und es werden praktische wie auch wissenschaftliche Implikationen der Ergebnisse diskutiert. Die Arbeit schließt mit einer Besprechung ihrer Einschränkungen und mit einem Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten zu diesem Themengebiet.

## 2 Das 360-Grad-Feedback

Unter dem Begriff des 360-Grad-Feedbacks versteht man einen strukturierten Beurteilungsprozess, der vor allem im Führungskräftebereich eingesetzt wird (Edwards & Ewen, 2000; Geister & Scherm, 2004; Lepsinger & Lucia, 1997; Scherm & Sarges, 2002). Wie der Name schon andeutet, handelt es sich dabei um einen multiperspektivischen Prozess, in dem verschiedene Beurteilergruppen, üblicherweise Vorgesetzte, Kollegen und direkte Mitarbeiter, gebeten werden, eine Einschätzung über die Führungskraft abzugeben. Diese multiple Einschätzung wird durch eine Selbsteinschätzung der Führungskraft ergänzt, so dass ein Abgleich des Selbst- und des Fremdbilds möglich wird.

Das 360-Grad-Feedback wird in den meisten Fällen für die Unterstützung der Führungskräfteentwicklung eingesetzt (Geake et al., 1998). Eine differenzierte und konstruktive Rückmeldung von verschiedenen Personen aus dem eigenen beruflichen Umfeld soll einer Führungskraft – häufig auch als Fokusperson bezeichnet – die Möglichkeit geben, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder zu reflektieren und individuell geeignete Maßnahmen für die eigene Weiterentwicklung zu ergreifen. In einigen Fällen wird das 360-Grad-Feedback aber auch im Rahmen der Leistungsbeurteilung eingesetzt (Fersch, 2002). Die traditionelle Beurteilung allein durch Vorgesetzte soll dadurch um weitere Beurteilungsperspektiven ergänzt werden, wobei in diesen Fällen meist auf eine Selbsteinschätzung der Fokusperson verzichtet wird.

Im 360-Grad-Feedback werden üblicherweise eine Vielzahl tätigkeitsrelevanter Kompetenzen, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen eingeschätzt. Die Einschätzung erfolgt in strukturierter schriftlicher Form anhand vorgegebener Fragen, meist mit ebenfalls vordefinierten Antwortmöglichkeiten, die eine quantitative Auswertung und Vergleichbarkeit ermöglichen. Häufig werden diese quantitativen Einschätzungen mit qualitativen Einschätzungen in Form von freien Kommentaren und Empfehlungen ergänzt. Die Einschätzungen werden üblicherweise anonym abgegeben, um insbesondere Mitarbeitern, die kritisches Feedback geben möchten, die Sorge um negative Konsequenzen zu nehmen.

Beim Einsatz des 360-Grad-Feedbacks zur Führungskräfteentwicklung besteht ein wesentliches Element des Prozesses in der konstruktiven Rückmeldung der Ergebnisse an die Fokusperson. Alle Einschätzungen werden in einem schriftlichen Ergebnisbericht zusammengefasst und der Fokusperson ausgehändigt. Zusätzlich sollten die Ergebnisse im Rahmen von individuellen Feedbackgesprächen mit einem Vertreter der Personalabteilung, mit einem externen Coach oder Berater oder mit dem Vorgesetzten diskutiert und erörtert werden. Es können auch unter Beteiligung aller Feedbackgeber und eines neutralen Moderators Workshops durchgeführt werden, in denen die Ergebnisse näher besprochen und ergänzt werden. In jedem Fall sollte die Ergebnismrückmeldung in eine systematische Planung konkreter Entwicklungsmaßnahmen münden, um einen möglichst hohen Nutzen aus dem Prozess zu ziehen (Seifert, Yukl & McDonald, 2003; Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003).

Neben dem 360-Grad-Feedback haben sich weitere Feedback-Konzepte mit anderen Bezeichnungen etabliert. Im angloamerikanischen Raum wird beispielsweise häufig der Begriff des „Multisource-Feedback“ verwendet (z.B. Bracken, Timmreck & Church, 2001; London & Smither, 1995). Dabei handelt es sich um einen Feedbackprozess, der Einschätzungen aus multiplen Beurteilungsquellen, wie Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter, beinhaltet, aber nicht notwendigerweise all diese Quellen umfasst. Das 360-Grad-Feedback kann somit als eine sehr umfassende Form des Multisource-Feedback angesehen werden. Ebenfalls im Angloamerikanischen verbreitet ist die Bezeichnung „Multirater-Feedback“, mit der ein Feedbackprozess gemeint ist, der die Einschätzung durch multiple Beurteiler, nicht aber unbedingt durch multiple Beurteilergruppen vorsieht (Church, 2000; Smither & Walker, 2004). Dieses Konzept kann somit als die allgemeinste Form des multiplen Feedbacks betrachtet werden. Ein typisches Beispiel für ein einfaches Multirater-Feedback ist die „Vorgesetztenbeurteilung“, bei der eine Führungskraft lediglich von mehreren direkten Mitarbeitern eingeschätzt wird. Diese Feedback-Form wird gelegentlich auch als „180-Grad-Feedback“ bezeichnet (Neuberger, 2000; Scherm & Sarges, 2002). Hunt (1995) führt darüber hinaus den Begriff des „540-Grad-Feedback“ für solche Prozesse ein, die zusätzlich zu einer 360-Grad-Einschätzung auch eine Einschätzung der Fokusperson durch externe Kunden oder Lieferanten beinhalten.

Die Entstehung des 360-Grad-Feedback lässt sich im weitesten Sinne auf eine Weiterentwicklung der klassischen Leistungsbeurteilung zurückführen. Hedge, Borman und