

2 360°-Beurteilung für Führungskräfte

Das 360°-Instrument gilt heute als eines der insgesamt populärsten in Organisationen eingesetzten Instrumente (Lepsinger & Lucia, 2009). Immer öfter wird das Verfahren auch zur Identifikation von Leistungsträgern und zum Stützen von Personalentscheidungen eingesetzt (Hooft, Flier & Minne, 2006; Greguras, Robie, Schleicher & Goff, 2003). Damit ist ein Trend, der in aufkommenden Partizipationsbestrebungen in Organisationen seine Wurzeln hat, ist zu einem wesentlichen Bestandteil der Leistungsbeurteilung bei Führungskräften geworden (Harris & Kuhnert, 2008).

Der Trend des Einbezugs Anderer, zum Beispiel der Mitarbeiter in die Führungsbeurteilung, entwickelte sich in den 1980er Jahren, als ein Wandel in Organisationen hin zu mehr Partizipation von Mitarbeitern an Entscheidungen begann. Dieser neue Anspruch manifestierte sich zunehmend in Systemen der Führungsbeurteilung (Edwards & Ewens, 1996). Die bis dahin vorherrschende Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten alleine, schien nicht mehr zeitgemäß (Thompson, 1969).

Der Anspruch des Einbezugs Anderer in die Führungsbeurteilung schritt fort bis hin zur Entwicklung von sogenannten 360°-Instrumenten in den 1990er Jahren. Es handelt sich dabei um Beurteilungsverfahren, die Urteile von sich - hierarchisch gesehen - über (Vorgesetzte), neben (Kollegen) und unter (Mitarbeiter) der Führungskraft befindenden Personen, kombinieren. Der Charakter der Führungsbeurteilung hatte sich in der Praxis damit deutlich verändert.

In der 360°-Beurteilung werden in der Regel vier Quellen befragt: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und die Führungskraft selbst (Mount et al., 1998). Die Hinzunahme des Urteils von Kunden erfolgt seltener (Borman, 1997; Fletcher & Baldrey, 1999). Die Einschätzer beurteilen hier in der Regel Häufigkeit oder Intensität von Führungsverhaltensweisen und deren Wirkung über standardisierte Fragebögen (Neuberger, 2002).

Ziel des 360°-Verfahrens ist es allgemein, arbeitsrelevante Information zu gewinnen, die durch das Vorgesetztenurteil alleine entweder nicht zugänglich (Mount et al., 1998) oder weniger konkret abgebildet ist (Bozeman, 1997). Grundprinzip des Verfahrens ist, dass die Einschätzergruppen unterschiedliche Perspektiven haben und so voneinander unabhängige, einander ergänzende In-

formation liefern (Borman, 1974; Bozeman, 1997; Conway & Huffcutt, 1997; Mount et al., 1998; Tornow, 1993).

Die Frage, was der Einbezug dieser vier Quellen zu der Beurteilung der Führungskraft tatsächlich beiträgt, wurde jedoch in der Literatur bisher wenig beachtet (Puckett, 2016). Die in der Literatur beschriebenen zentralen Gründe zum Einbezug der einzelnen Quellen sind eher allgemeinen Problemstellungen der Organisation abgeleitet, als dass sie mit der Erhöhung der Güte des Urteils in Verbindung stünden. Dies gilt zum Beispiel für die Beweggründe, so einen Teil der angestrebten stärkeren Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen zu verwirklichen (McGregor, 1957) und die Beurteilung weniger autoritär erscheinen zu lassen (Meyer, 1991). Andere Gründe sind die Erhöhung der Akzeptanz der Beurteilung auf Seiten der Führungskraft (der Einbezug des Selbsturteils führt zu weniger Defensivität im Beurteilungsprozess; Bassett & Meyer, 1968; Meyer, Kay & French, 1965) oder eine positive Wirkung auf das Vertrauen in die Gerechtigkeit der Beurteilung und gar auf die Motivation der Beteiligten (durch Einbezug von Kollegen und Mitarbeitern; Lawler, 1967).

Bestehende Überlegungen dazu, was die einzelnen Quellen zur Beurteilung der Führungskraft beitragen, fasst Puckett (2016) zusammen. Die zentralen Punkte sollen im Folgenden diskutiert werden, um die einzigartige Perspektive jeder Quelle zu veranschaulichen.

Das Vorgesetztenurteil ist das genaueste Urteil (Eichinger & Lombardo, 2004). Den zweiten Platz in der Rangreihe der Urteilsgenauigkeit nimmt das Kollegenurteil ein, gefolgt vom Mitarbeiterurteil, gefolgt vom Selbsturteil (Eichinger & Lombardo, 2004). Vorgesetzte achten bei der Beurteilung der Führungskraft vermehrt auf ergebnisbezogene Aspekte, wie aufgabenbezogene Organisation, Planungsinitiative sowie Kontrolle und können jene Aspekte auch genauer beurteilen als beispielsweise zwischenmenschliche Aspekte (Bradley, 2004; Conway & Huffcutt, 1997; Conway, Lombardo & Sanders, 2001; Puckett, 2016; Zamuto, London & Rowland, 1982).

Kollegen interagieren häufiger als der Vorgesetzte mit der Führungskraft (Mintzberg, 1975) und haben damit mehr – und einzigartige - Beobachtungsgelegenheiten. Nur Kollegen erleben beispielsweise das Verhalten der Führungskraft im Team direkt (Lepsinger & Lucia, 2009; Waldmann, 2003). Theoretische Annahmen und empirische Befunde in der Literatur zum Fokus im Kollegenurteil sind heterogen (Puckett, 2016). Nach Puckett (2016) achten Kollegen stärker auf zwischenmenschliche Aspekte und beurteilen diese besser als der Vorgesetzte, im Vergleich zu den Mitarbeitern aber fokussieren Kollegen weniger stark auf zwischenmenschliche Aspekte und beurteilen diese auch weniger gut. Dabei

achten Kollegen verstärkt auf das Verhalten der Führungskraft im Team (Waldmann, 2003).

Mitarbeiter in die Beurteilung der Führungskraft miteinzubeziehen liegt besonders nahe. Schließlich sind es sie, die geführt werden und die Wirkung von Führungsverhalten direkt erleben (Arnold & Kelsey, 1995). Führungsverhalten ist im Kern auf sie ausgerichtet und ihre Perspektive damit einzigartig (Conway & Huffcutt, 1997). Mitarbeiter interagieren mit der Führungskraft häufiger noch als der Vorgesetzte oder Kollegen (Mintzberg, 1975). Viele Führungsverhaltensweisen werden dabei überhaupt nur den Mitarbeitern sichtbar (Lawler, 1967). Dabei achten Mitarbeiter verstärkt auf die Mitarbeiterorientierung der Führungskraft, der Fokus gilt Aspekten wie der Ermöglichung von Mitsprache und Rücksichtnahme sowie und zwischenmenschlichem Verhalten (Bradley, 2004; Conway et al., 2001; Puckett, 2016; Waldmann, 2003).

Das Selbsturteil der Führungskraft sollte – im Vergleich zum Urteil anderer Einschätzer – auf der vollständigsten Informationsbasis beruhen (Murphy, Cleveland & Mohler, 2001). Schließlich ist die Führungskraft immer Teil des relevanten Geschehens. Einige Autoren gehen von einer höheren Differenziertheit in der Selbstbeurteilung aus (Cheung, 1999; Scullen, Mount & Goff, 2000; Puckett, 2016, Waldmann, 2003). Das Selbsturteil zeigt sich jedoch im Vergleich zu den anderen Quellen als am niedrigsten mit Führungserfolgsindikatoren assoziiert (Lombardo & Eichinger, 2003).

Aufgrund der überwiegend schwachen empirischen Belege für die Gültigkeit des 360°-Urteils ist es nicht überraschend, dass an der Genauigkeit der durch 360°-Beurteilung erhobenen Information anhaltende Zweifel in der Literatur bestehen (Hoffman, Gorman, Blair, Meriac, Overstreet & Atchley, 2012). Hinzu kommt, dass die meisten 360°-Instrumente nicht auf Testgütekriterien geprüft sind und jene, die überprüft sind, die Kriterien in der Regel nur mangelhaft erfüllen (Lep-singer & Lucia, 2009).

Ein Ansatzpunkt zur Erhöhung der Testgüte liegt laut Puckett (2016) in der Beachtung der unterschiedlichen Perspektiven von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und der Führungskraft selbst. Von abweichenden Wahrnehmungen der zu beurteilenden Führungskraft durch Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten ist auszugehen (z. B. Borman, 1974; Bozeman, 1997; Harris & Schaubroeck, 1988; Humphrey, 1985; Penny, 2003; Zammuto, London & Rowland, 1982) und auch Berichte zu empirischen Nachweisen von Unterschieden im Urteilsverhalten der einzelnen Quellen gibt es in der Literatur zahlreiche (z. B. Lance & Bennett, 1997; Oppler & Sager, 1992; Puckett, 2016; Pulakos Schmitt & Chan, 1996; Thornton, 1980).

Genau diese Perspektivunterschiede bilden das beschriebene Grundprinzip des Verfahrens. Sie bedeuten den eigentlichen Zugewinn an Information im 360°-Instrument (Puckett, 2016). Dennoch werden Quellenunterschiede in der Konstruktion von 360°-Verfahren kaum beachtet (Puckett, 2016). Allen Quellen werden die gleichen Items vorgelegt (Neuberger, 2002), die mittels der gleichen Skalen ausgewertet und dann direkt verglichen werden (Puckett, 2016). Faktoriell sind diese Skalen nur in seltenen Fällen geprüft und wenn eine Prüfung stattfand, dann meist am gesamten Datensatz oder an nur einer der Quellen (Puckett).

In quellenspezifischen 360°-Instrumenten werden unterschiedliche Skalen für die verschiedenen Quellen eingesetzt, um deren einzigartige Perspektive abzubilden und nutzbar zu machen (vgl. Puckett, 2016). Perspektivbezogene Besonderheiten in der Konzeption der Führungsleistung (vgl. Borman, 1974; Campbell & Lee, 1988; Harris & Schaubroeck, 1988; Landy, Farr, Saal & Freytag, 1976) können exakter reflektiert werden, indem pro Quelle Skalen faktoriell ermittelt werden (Puckett, 2016). Dies ermöglicht ein genaueres Bild davon, wie die einzelnen Einschätzergruppen aus dem Umfeld der Führungskraft diese wahrnehmen und bewerten. Puckett (2016) zeigt auf, dass eine höhere Aussagekraft der Resultate erreicht werden kann, indem die Auswertung des Fragebogens, der beispielsweise den Mitarbeitern vorgelegt wird, die tatsächlichen Kategorien spiegelt, in denen Mitarbeiter Führungsleistung wahrnehmen und bewerten.

Sogar die Genauigkeit des Selbsturteils, für das zuvor wie erwähnt kaum relevante Zusammenhänge mit Indikatoren des Führungserfolgs nachgewiesen werden konnten, kann beispielsweise deutlich gesteigert werden, indem quellenspezifische Skalen verwendet werden (Puckett, 2016). Die speziell für das Selbsturteil identifizierte Faktorenstruktur kann der Perspektive der Führungskraft selbst in ihrer Differenziertheit besser gerecht werden (Puckett, 2016). Über quellenspezifische Skalen konnte Puckett (2016) nicht nur bedeutsame Zusammenhänge des Selbsturteils mit Führungserfolgsindikatoren nachweisen, sondern auch zeigen, dass das Selbsturteil in Kombination mit dem Vorgesetztenurteil zusätzliche Varianz in Führungserfolgsvariablen aufklären kann. Quellenspezifische Skalen empfehlen sich zur Erreichung einer höheren Genauigkeit der 360°-Beurteilung (Puckett, 2016). Die einzigartige Perspektive jeder der verschiedenen Einschätzergruppen innerhalb der Organisation werden so zudem explizit berücksichtigt (Puckett, 2016).

360°-Beurteilung und Persönlichkeitstest in der
Führungsbeurteilung
Zur Vorhersage von Führungserfolg und -potenzial
Puckett, S.
2017, VIII, 78 S. 2 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16618-2