

Werner Sarges

# 360-GRAD-BEURTEILUNG <sup>1</sup>

## VORWORT ZUM BAND *360-GRAD-BEURTEILUNGEN* AUS DER SCHRIFTENREIHE *PSYCHOLOGIE FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT*

Die 360-Grad-Beurteilung wird für das Personalmanagement ein zunehmend interessantes Feld. Dafür sehe ich vor allem zwei Gründe, die sich gegenseitig noch verstärken, einen zeitgeistigen und einen methodischen.

Zunächst zum Zeitgeist: Es gilt heute als fortschrittlich, auch andere als nur Vorgesetzte oder Mitarbeiter aus dem Personalmanagement (neudeutsch: Human Resources-Professionals bzw. HR-Experten) über die Eignung, die Passung oder das Entwicklungspotential von Führungskräften befinden zu lassen. Diese Strömung wurde im Benchmark-Fieber des letzten Jahrzehnts durch Berichte über erfolgreiche Firmen, die dies tun, verstärkt – allen voran Berichte über General Electric und seinen früheren Topmanager Jack Welch, der für 360-Grad-Beurteilungen eine große Lanze brach. Er meinte, es sei ihm wichtiger, dass seine Führungskräfte von allen Seiten (Vorgesetzten, Kollegen, Unterstellten u.a.) gute Noten bekämen als dass sie (nur) schwarze Zahlen schrieben. Natürlich ist das Schreiben schwarzer Zahlen mittel- und langfristig existentiell, aber die Wahrscheinlichkeit dafür ist plausibler Weise höher, wenn eine Führungskraft „von allen Seiten“ und nicht nur „von oben“ positiv gesehen wird.

Nun zum methodischen Grund: Bisher gab es praktisch nur drei Quellen für eignungsdiagnostische Informationen: Probanden selbst (bei Tests und bei Interviews), HR-Professionals und Vorgesetzte (jeweils als Beurteiler von Verhalten in Interviews, von (laborhaft) simuliertem Verhalten in Assessment Centern oder von Verhalten in realen Arbeitssituationen). Allerdings wird der Proband, wenn er schon eine Weile Führungskraft in einer Arbeitsorganisation ist, auch noch von anderen wichtigen Interaktionspartnern „on the job“ erlebt und ist damit auch für diese beurteilbar, jedenfalls in etlichen jobrelevanten Verhaltens- und Persönlichkeitsfacetten. Diese Anderen lassen sich gruppieren – außer in Vorgesetzte – in Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe und in unterstellte Mitarbeiter, wobei man manchmal zusätzlich noch weitere Gruppen wie Kunden und Lieferanten mit einbezieht.

Die Management-Diagnostik kannte schon immer solche Urteilsquellen (Selbsturteile, Mitarbeiterurteile, Kollegenurteile, Vorgesetztenurteile, Beobachterurteile) und deren psychometrische Güte, und man hat sich dieser Quellen in der Praxis auch hier und da je nach Bedarf oder Neigung bedient. Aber erst seit man diese Quellen zu einem Beurteilerkreis für ein und dieselbe Fokuspersion zusammenfügte und deren Urteile mit dem Selbsturteil der Fokuspersion kontrastierte, war die bildlich einprägsame „360-Grad-Beurteilung“ geboren. Sie besteht aus dem Vergleich der Urteile der Fokuspersion mit den diversen Fremdurteilen in vielen einzelnen Verhaltens- oder Persönlichkeitsfacetten bzw. -dimensionen. Aus dem Selbst-

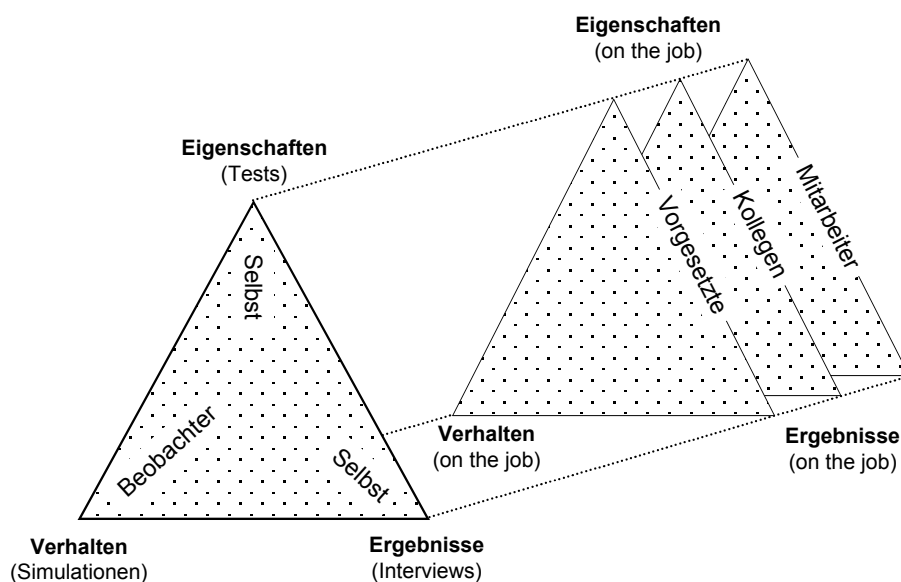
---

<sup>1</sup> erschienen in: Scherm, M. (2005). (Hrsg.). *360-Grad-Beurteilungen* (S. V-VII). Göttingen: Hogrefe.

urteil lässt sich sehen, wo die Fokusperson sich überhaupt auf den einzelnen Skalen platziert, und aus Urteilsdiskrepanzen lässt sich dann leicht erkennen, wo die Fokusperson sich besser oder schlechter sieht als die diversen Fremdbeurteiler (Over- resp. Underratings). Auf dieser Basis kann die Fokusperson kritische Reflexionsgespräche mit einem Berater oder Coach führen und über Ursachen, mögliche Änderungswünsche und -maßnahmen Entwicklungspotentiale erkennen und ausprobieren.

Das der 360-Grad-Beurteilung zugrunde liegende Prinzip der *Multiperspektivität* ist eine ideale Ergänzung des Prinzips der *Multimethodalität*. Gemäß dem Prinzip der Multimethodalität sollte man kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung mit nur einer einzelnen diagnostischen Methode ermitteln, zumindest zur Erfassung der zentralen Anforderungskriterien. Schuler (2000) hat dazu ein geeignetes Bezugskonzept entwickelt, dessen Kern die Unterscheidung dreier methodischer Ansätze in der Berufseignungsdiagnostik ist, nämlich der *Eigenschaftsansatz*, der *Verhaltensansatz* und der *Ergebnisansatz*; diesen entsprechen als Methoden (in der gleichen Reihenfolge) *Tests*, *Arbeitsproben* (= Simulationen) und *biographische Informationen* (aus schriftlichen Unterlagen und Interviews).

Die folgende Erweiterung einer graphischen Darstellung von Schulers Modell mag die methodische Einordnung des 360-Grad-Ansatzes erleichtern. Das vordere Dreieck repräsentiert (verkürzt dargestellt) das Modell der „3 Ansätze der Eignungsdiagnostik“. Es zeigt, aus welchen *methodischen* Quellen die diagnostischen Informationen kommen (Tests, Simulationen, Interviews). Die hinteren Dreiecke zeigen auf, aus welchen weiteren *Beurteiler-Quellen* (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) solche methodisch unterschiedlichen Informationen auch noch kommen könnten.



**Abbildung 1:** Ergänzung von Multimethodalität (= 3 Ansätze der Eignungsdiagnostik) durch Multiperspektivität (= 360-Grad-Beurteilung)

Legt man lediglich die Rubrizierung der 3 Ansätze (im vorderen Dreieck: Eigenschaften, Verhalten, Ergebnisse) zugrunde, so beziehen 2 der 3 Ansätze (Tests und Interviews) ihre Daten im Wesentlichen aus einer Quelle: vom Probanden selbst. Simuliertes Verhalten des Probanden dagegen (aber auch sein Verhalten im Interview) wird von Fremden, den Beobachtern, eingeschätzt. Nimmt man die Urteile von weiteren berufsrelevanten Fremden (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) mit Bezug auf wichtige Eigenschaften, Verhaltensweisen und Ergebnis-Bereiche „on the job“ hinzu (hintere Dreiecke), eröffnet sich die Möglichkeit für ein deutlich umfassenderes Bild des Probanden.

Zugleich wird in der obigen Abbildung ein weiteres Kriterium für die Quellen diagnostischer Informationen erkennbar, nämlich Quer- vs. Längsschnittlichkeit. Im vorderen Dreieck stammen die diagnostischen Informationen aus *querschnittlichen* Arrangements mehr oder weniger laborartiger Situationen (= Test-Administration, Assessment Center, Interview), in den hinteren Dreiecken stammen die Informationen aus *längsschnittlichen* Beobachtungsgemeinschaften „on the job“, also aus dem echten Arbeitsleben. Freilich muss konzediert werden, dass einer der querschnittlichen Ansätze – der Ergebnisansatz – auch Längsschnittliches enthält: biographische Informationen aus schriftlichen Unterlagen und dem Interview – quasi zur Rekonstruktion der Vita eines Probanden. Gleichwohl: Durch Rückgriff auf auch echte längsschnittliche und unterschiedliche Datenquellen „on the job“ (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) dürfte zumindest die ökologische Validität des Gesamtbildes eines Probanden steigerbar sein, vermutlich aber auch die prognostische.

Ob das allerdings in der Praxis immer so gelingt, hängt von vielen Fähigkeiten und Fallstricken ab, jedoch auch vom Erkennen und Ergreifen geeigneter Chancen. Für die Management-Diagnostik in Praxis und Wissenschaft ist die 360-Grad-Beurteilung noch ein recht junges Instrumentarium. Von daher ist jeder seriöse Bericht darüber von Wert. Immerhin steht die 360-Grad-Beurteilung in der Erwartung, die Potenziale von Führungs- und Nachwuchskräften noch aktiver zur Entfaltung zu bringen, und so dazu beizutragen, sich erfolgreicher an Veränderungen im beruflichen Umfeld anpassen zu können.

Dr. Martin Scherm, der über mehrere Jahre Wissenschaftlicher Mitarbeiter und dann Wissenschaftlicher Assistent an meiner Professur (Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg) war, hat in diesem ersten umfassenden deutschsprachigen Band zur 360-Grad-Beurteilung in vorbildlicher Weise Beiträge versammelt, die die Vielfalt möglicher Zugänge und Vorgehensweisen aufzeigen (zur Führungskräfte-Entwicklung, zur Beurteilung, im Rahmen von Management Audits oder Change Management-Prozessen etc.). Die Beiträge geben Hinweise darauf, wie man die Diagnose von Stärken und Entwicklungsbedarfen professionell managen kann und welche Klippen es zu umschiffen gilt. Ein interessanter Nebenaspekt: Die einzelnen Darstellungen belegen auch, dass das Personalmanagement in seiner Bedeutung für die Unternehmensentwicklung gestiegen ist; die neuralgischen Themen sind komplexer geworden und dichter an die Wertschöpfungsketten herangerückt.

Ich wünsche diesem Band, dass er dazu beiträgt, die bisherige Diskussion um die 360-Grad-Beurteilung einer sachlicheren Auseinandersetzung zuzuführen und zukünftige Diskussionen auf breiterer Front anzustoßen – die 360-Grad-Beurteilung als eines der neuen und viel versprechenden Instrumente der Management-Diagnostik hätte es verdient.