

STEIGERUNG VON INFORMATIONSGEHALT UND AKZEPTANZ DER SELBST- UND FREMDURTEILE BEI 360°-FEEDBACK- PROJEKTEN¹

*There are three things extremely hard:
steel, a diamond, and to know one's self.*

(Benjamin Franklin, 1750)

Ein deutscher Industrie-Konzern trat vor einigen Jahren als Kunde an uns heran mit der Frage, ob man den bisher in deren Organisation traditionell eher harten, anordnenden, quasi militärischen Managementstil nicht zeitgemäßer modifizieren könne in Richtung auf einen weicheren Stil, der sich mehr auch an den Menschen als nur an der Sache orientiert. Diese Idee („Wir brauchen mehr Leadership“) wurde von einem der Vorstände des Konzerns mit viel Verve in den oberen und obersten Managementkreisen dieser Firma propagiert. Die Argumente waren, dass dies erstens allein schon nötig sei, um durch eine Erhöhung der Arbeitgeber-Attraktivität talentierte und motivierte Nachwuchskräfte von außen aussichtsreicher rekrutieren zu können, aber zweitens auch und vor allem wegen des bevorstehenden organisatorischen Wandels und der damit angestrebten Produktivitätssteigerungen. Und will man mehr Wandel, braucht man mehr Führung. Daher benötige man ein wirkungsvolles Instrumentarium zur Führungskräfte-Weiterentwicklung in Richtung auf gesteigerte Führungskompetenz.

Zur begrifflichen Unterscheidung: Der fundamentale Zweck von Management ist, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, der fundamentale Zweck von Führung, nützliche Veränderungen zu erzielen. Führung läuft über Menschen und Kultur, Management über Hierarchien und Systeme. Führung ist mehr informell und emotional, Management ist „härter“ und „kühler“ (Kotter, 1990). Führung als bewusste und zielorientierte personale Einflussnahme erfordert neben der unumgänglichen Aufgabenorientierung heutzutage in gesteigertem Maße eine zielführende Personenorientierung. In diesem Verständnis ist Führung vor allem Motivierung. Das unterscheidet Führung von schlichtem Management (Kehr, 2015).

Anstelle von zwar gut gemeinten, aber für diesen Zweck der Steigerung von Führungskompetenz kaum wirksamen seminaristischen Interventionen dachten wir sogleich an den Einsatz eines 360°-Feedbacks. Derartige Verfahren dienen überwiegend der Entwicklung von vorhandenen Führungskräften und sollen dazu beitragen, deren Kompetenzen im Sinne ei-

¹ Dieser Beitrag ist die Vorläuferversion des Beitrags „Selbst- und Fremdurteile beim 360°-Feedback“ In M. E. Domsch, E. Regnet & L. v. Rosenstiel (Hrsg.). (2018). *Führung von Mitarbeitern - Fallstudien zum Personalmanagement* (4. überarb. Aufl.; S. 167-172). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

nes aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils bzgl. der Management- und Führungsphilosophie einer Organisation zu entfalten (Scherer & Sarges, 2017). Die Geeignetheit eines 360°-Feedbacks für das von unserem nachfragenden Kunden angestrebte Ziel konnten wir überzeugend plausibel machen unter Verweis auf die großen Erfolge von Jack Welch als früherem CEO bei *General Electric (GE)*. Eine nicht unwichtige Rolle dabei spielten die mit einem 360-Grad-Verfahren gewonnenen multiperspektivischen Informationen über das Führungsverhalten der Manager, die per Coach an die je betreffenden Manager zurückgemeldet und diskutiert wurden. Jack Welch war zu seiner Zeit der erfolgreichste CEO der USA (Slater, 1996). Er war der Überzeugung (und handelte auch danach), dass es für ein Unternehmen besser sei, wenn dessen Führungskräfte von allen Seiten (= von Vorgesetzten, Kollegen, Unterstellten, Kunden u.a.) gute Noten bekämen als dass sie (lediglich) schwarze Zahlen schrieben (was dann ja die logische Folge wäre). Der Fokus verschob sich damit schlagartig von der im Management sonst üblichen, meist rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung von „harten“ Kennzahlen auf die ernsthafte Beachtung der „weicheren“ psychologischen Qualität des Führungspersonals. Und das wirkte schon wie eine kleine Revolution zugunsten der Bedeutsamkeit des Produktionsfaktors Mensch. Der außergewöhnliche, auch ökonomische Erfolg des von Jack Welch über zwei Jahrzehnte hinweg geführten Konzerns *GE* bekräftigte eindrucksvoll die zielführende Realisation seines Credo „Menschen sind das größte Kapital“ (Welch & Welch, 2005). Diese Tatsachen erregten das Interesse unseres Kunden, der uns letztendlich auch mit der Durchführung einer geeigneten 360-Grad-Aktion beauftragte.

Eine derartige multiperspektivische Befragung ermöglicht natürlich ein deutlich umfassenderes Bild im Hinblick auf die gewünschte Funktionalität des Führungs- und Managementverhaltens einer im Zentrum der Betrachtung stehenden Führungsperson (hier „Fokuspersion“ genannt) als die Beurteilung des Potentials nur „von oben“ durch den unmittelbaren Vorgesetzten, wie es früher üblich war. Wegen der nach Datenerhebung und -analyse stattfindenden Rückmeldung des resultierenden Persönlichkeitsbildes an die Fokuspersion werden solche Aktionen (= Befragung *und* Rückmeldung) meist 360-Grad-*Feedback* genannt; andere Bezeichnungen sind Multisource-Feedback, Multi-Rater-Feedback oder auch Full-Circle-Appraisal (Leslie, 2013).

Generell besteht eine 360-Grad-Analyse aus dem Vergleich der Urteile der Fokuspersion mit den diversen Fremdurteilen in vielen einzelnen Verhaltensfacetten bzw. -dimensionen. Aus dem Selbsturteil lässt sich sehen, wo die Fokuspersion sich auf den einzelnen Skalen platziert, und aus Urteilsdiskrepanzen zu den Fremdurteilen lässt sich dann leicht erkennen, ob die Fokuspersion sich substantiell besser oder schlechter sieht als die diversen Fremdbewerter. Auf dieser Basis kann die Fokuspersion kritische Reflexionsgespräche mit einem Berater oder Coach führen, d.h. über Ursachen, mögliche Änderungswünsche und -maßnahmen diskutieren und Entwicklungspotentiale vermuten und ausprobieren.

WIE LÄUFT EINE MULTIPERSPEKTIVISCHE DATENERHEBUNG ZUR BEURTEILUNG EINER FOKUSPERSON AB?

Üblicherweise besteht die Aufgabe zur Beurteilung einer Fokuspersion für jeden Beurteiler in der Bearbeitung eines längeren Fragebogens. Darin ist eine Vielzahl einzelner Fragen bzw. Statements (Items) aufgelistet, bei denen jeweils der Grad der Ausprägung bzw. des Zutreffens im Likert-Format einzuschätzen ist (s. 3 Fragenbeispiele in Abb. 1)

Die Fokusperson ...

... setzt Entscheidungen und Beschlüsse konsequent in Ergebnisse um 1 2 3 4 5

... geht mit den Fähigkeiten und Grenzen anderer verantwortlich um 1 2 3 4 5

... geht bei Schwierigkeiten lösungsorientiert vor statt Schuldige zu suchen 1 2 3 4 5

... etc.

Abbildung 1: Drei Beispielfragen zum Faktor *Führungskompetenz* (nach Scherm, 2006)

Die Antworten auf derartige Fragen werden pro Beurteilergruppe und Frage gemittelt und das Ergebnis graphisch dargestellt, meist in Form waagerechter Balken (s. Abb. 2).

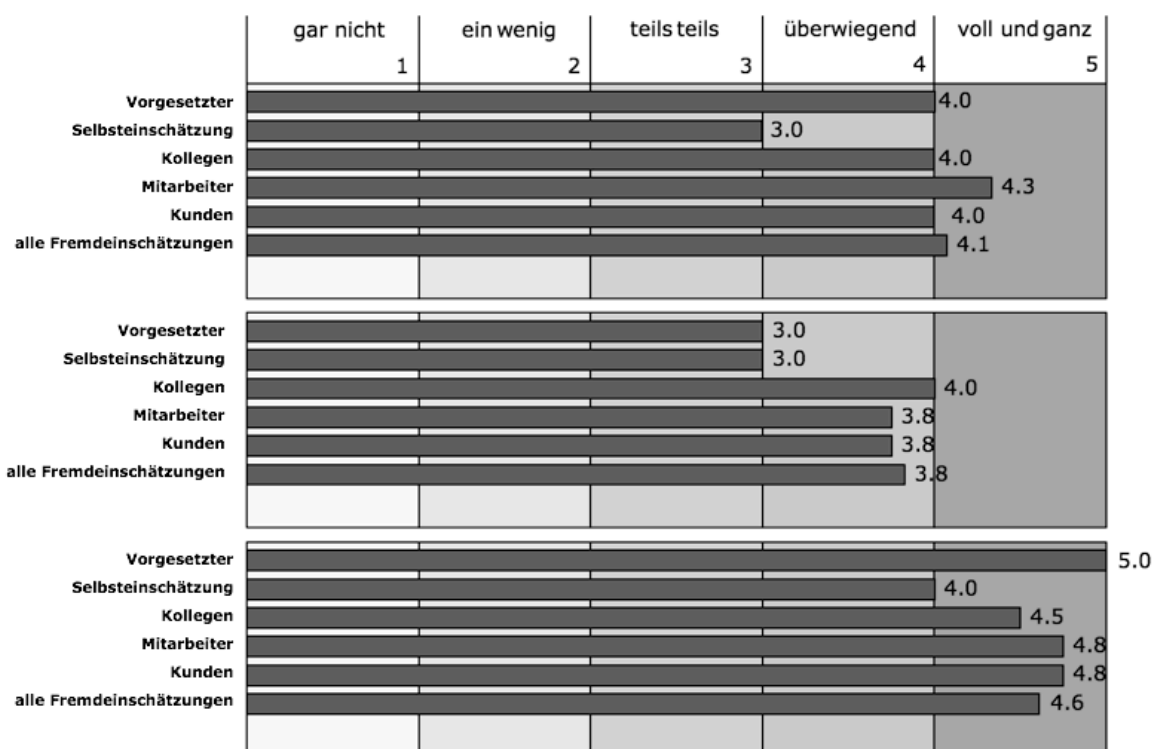


Abbildung 2: Graphische Darstellung der Ausprägungsgrade für die obigen 3 Beispielfragen und die 6 Beurteilergruppen

Solche graphischen Perspektiven-Vergleiche gibt es nicht nur für jedes einzelne Item, sondern auch für die aggregierten Skalen (Kompetenz-Faktoren), für item- bzw. kompetenz-bezogene Selbst-Fremdbild-Vergleiche (Fremdurteile aggregiert über alle Gruppen vs. Selbsturteil) und für Stärken/Schwächen-Identifikationen (große Übereinstimmungen vs. starke Diskrepanzen von Selbstbild mit Fremdbildern bzw. zwischen den Fremdbildern).

An dieser Stelle setzt unsere erfahrungsgesättigte Kritik am üblichen Vorgehen solcher Befragungen an, um demgemäß Vorschläge für ein ergiebigeres Vorgehen zu machen.

KRITIK AM ÜBLICHEN UND VORSCHLÄGE FÜR EIN ERGIEBIGERES VORGEHEN BEI 360-GRAD-PROJEKTEN

Zu kritisieren ist, dass die allermeisten Fragebögen der gängigen 360-Grad-Systeme eine zu große Zahl ausformulierter Statements in Verbindung mit gestuften Ratings (Items) enthalten (vgl. etwa die Übersicht der verbreitetsten 35 Systeme bei Leslie, 2013). Zudem wird die Fragenmenge oft noch durch die Forderung betriebsinterner Interessengruppen erhöht, ein in der Organisation vorhandenes Kompetenzmodell wenigstens partiell *auch* noch mit einzubeziehen. Das erfordert unübersehbar eine u. E. viel zu lange Bearbeitungszeit pro Fragebogen, wodurch nicht wenige Beurteiler nach etwa einer viertel Stunde – angesichts der Menge der noch unbearbeiteten Fragen – die Lust verlieren. Kommt hinzu, dass mancher Fremdbeurteiler nicht nur eine einzige Fokuspersion zu beurteilen hat, sondern deren mehrere (z.B. ein Vorgesetzter mehrere „Mitarbeiter“, die ihrerseits Führungskräfte auf der nächsttieferen hierarchischen Stufe sind, oder eine Fokuspersion ihre diversen Kollegen als Fokuspersionen). Der hieraus resultierende zeitliche Gesamtaufwand betreffender Beurteiler wird innerhalb vieler Organisationen deutlich unterschätzt bzw. „zähneknirschend“ in Kauf genommen, was dann häufig genug Anlass für heftige Sinnhaftigkeitsdiskussionen einer solchen Befragungskaktion gibt.

Auch wirkt es für manche Beurteiler motivationsmindernd, dass nicht jeder jede Frage beantworten kann, weil er aus situativen Gründen dieses oder jenes Verhalten nicht zu beobachten in der Lage war. Beides (zu viele Fragen und teilweise mangelnde Beurteilbarkeit) reduziert natürlich die messtheoretische Güte der erhobenen Daten. Und das hat zur Folge, dass die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Beurteilergruppen innerhalb und zwischen Items bzw. Kompetenz-Faktoren zwar nicht nur, aber doch oft genug eher moderat sind (Tendenz zur Mitte und/oder Halo-Effekt), d.h. manchmal nur in der Spanne einer einzigen Messwertstufe liegen (vgl. Abb. 2). Dann jedoch wird es im späteren Feedback-Gespräch regelmäßig schwierig, solche nivellierten „Differenzen“ der betreffenden Fokuspersion als praktisch relevant vermitteln zu können (Akzeptanz-Problematik bei der Fokuspersion mit Änderungsresistenz).

Profiliertere Bilder, also kontrast- und informationsstärkere Verhaltensprofile für eine Fokuspersion lassen sich erst gewinnen, wenn man außer den für die Organisation wichtigsten, verhaltensbezogenen Statement-Fragen aus einem 360-Grad-Inventar oder Kompetenz-Modell auch die *Persönlichkeit* der Fokuspersion berücksichtigt. Merkwürdigerweise ist die Betrachtung der Persönlichkeit bei 360-Grad-Projekten bislang kaum ins Auge gefasst worden. Damit wird eine der beiden Ursachenquellen von Verhalten (Person und Situation; vgl. Sarges, 2013) komplett vernachlässigt – womit wertvolle Coaching-Anknüpfungspunkte verschenkt werden.

Die einfache Konsequenz aus diesen kritischen Punkten für die Gestaltung unseres Untersuchungsplans war, einerseits einen spürbar verkürzten Fragebogen zu konzipieren, denn wir brauchen keine lückenlose Bestandserfassung des Verhaltens von Managern. Von Nöten ist lediglich die Berücksichtigung der im Sinne der angestrebten Unternehmenskultur besonders erfolgsentscheidenden Aspekte (vgl. Gentry & Leslie, 2007), andererseits eine ebenfalls kurze, aber gleichwohl messtechnisch genügend tiefgehende Evokation der intendierten Informationen über die berufsrelevante *Persönlichkeit* der zu beurteilenden Fokuspersionen.

Als verkürzten Fragebogen für das *Verhalten* der Fokuspersion wählten wir – zugespitzt auf das vorliegende Entwicklungsziel „Wir brauchen mehr Leadership“ – nur zwei Kompetenzen (Sozialkompetenz und Führungskompetenz) mit insgesamt 11 Fragen (!*Response*; Scherm, 2006). Zur Erfassung von Struktur und Dynamik der *Persönlichkeit* einer Fokuspersion schlugen wir ein kurzes (1-DIN A4-Seite), aber ergiebiges Befragungsinstrument vor, nämlich unser Online-Tool TESYS-360, das 100 Eigenschaftsworte enthält, die forschungsbasiert selektiert worden waren. Es sind allgemeine Eigenschaftsbegriffe der Umgangssprache. Ein Beurteiler braucht diese Liste nur zu checken und kann in freier Wahl diejenigen anzukreuzen, von denen er meint, dass sie die Fokuspersion am ehesten charakterisieren – was erfahrungsgemäß in gut 5 Minuten zu bewältigen ist (s. Abb. 3).

Der Zeitaufwand zur Bearbeitung des gesamten Fragebogens (4 Seiten: Instruktion, 11 *Verhaltensfragen* sowie eine 1-seitige Checkliste mit 100 Items zur *Persönlichkeitsbeschreibung*) würde damit kaum noch über 15 Minuten hinaus anschwellen. Mehr wären übrigens für die angepeilten Führungskräfte als Beurteiler oder Fokuspersionen auch nicht zumutbar gewesen.

Bitte beurteilen Sie die Fokuspersion anhand der untenstehenden 100 Eigenschaftsworte durch Ankreuzen.

Nehmen Sie dazu einfach die Fokuspersion vor Ihr geistiges Auge und beschreiben Sie sie – durchaus auch spontan – durch Markieren der auf sie zutreffenden Worte.

Welche und wie viele Sie markieren, liegt ganz bei Ihnen.

schöpferisch <input type="checkbox"/>	zufrieden <input type="checkbox"/>	respektvoll <input type="checkbox"/>
tatkräftig <input type="checkbox"/>	unkonventionell <input type="checkbox"/>	tüchtig <input type="checkbox"/>
experimentierfreudig <input type="checkbox"/>	interessiert <input type="checkbox"/>	kritikfähig <input type="checkbox"/>
geduldig <input type="checkbox"/>	informiert <input type="checkbox"/>	durchsetzungsfähig <input type="checkbox"/>
... <input type="checkbox"/>	... <input type="checkbox"/>	... <input type="checkbox"/>

Abbildung 3: Checkliste (Ausschnitt) der 100 Eigenschaftsworte zur Charakterisierung der Fokuspersion

DATEN-ERHEBUNG UND -AUSWERTUNG UNSERER 360-GRAD-UNTERSUCHUNG

Die **Daten-Erhebung** für dieses Projekt erfolgte online über unsere Erhebungsplattform TESYS-360, die spezifisch auf die administrativen Bedürfnisse zur Steuerung und nachfolgenden Auswertung von 360-Grad-Feedback-Projekten hin konzipiert ist und sämtlichen Datenschutzauflagen genügt.

Für eine Pilot-Studie unseres 360-Grad-Feedbacks konnten als Fokuspersionen 6 hochrangige Führungskräfte einer bestimmten Sparte des Konzerns gewonnen werden, zu denen jeweils deren Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte als Fremdbeurteiler zur freiwilligen Mitarbeit eingeladen wurden.

Die **Daten-Auswertung** war für die beiden Befragungsmethoden unterschiedlich:

- Bei den 11 statement-basierten *Verhaltens*-Items ermittelten wir für jede Fokusperson pro Item bzw. Kompetenzfaktor die Selbsteinschätzung und die zugehörigen Fremdeinschätzungen, die wir dann pro Beurteilergruppe mittelten (so wie schon in Abb. 2 veranschaulicht).
- Bei den 100 *Persönlichkeits*-Items (= Eigenschaftsworte) der Checkliste erfolgte die Auswertung in zweifacher Weise: zunächst einfach und dann elaboriert.

Die *einfache Auswertung* bestand in der Feststellung der Eigenschaftsworte, die die Fokusperson selbst angekreuzt (S+) bzw. nicht angekreuzt (S-) hatte. Für diese beiden Antwortausprägungen ließen sich jeweils die Konkordanz und Diskordanz mit den Fremdurteilen aller Gruppen (F+) und (F-) ermitteln. Durch Kombination ergab das vier Schnittmengenbildungen, nämlich S+ mit F+, S+ mit F-, S- mit F+ und S- mit F-.

Jede dieser 4 Kombinationen kann im Einzelfall recht aufschlussreich für die Fokusperson sein, aber am stärksten „berührend“ war meist der Vergleich von S+ mit F-, also der Eigenschaften, die die Fokusperson für sich selbst als zutreffend reklamiert hatte, mit den Häufigkeiten der Ankreuzungen der Fremdurteiler, die dieses Item gar nicht oder nur selten (0% bis max. 20 % der Beurteiler) angekreuzt hatten. Für einige war das sogar „schockierend“, weil Ihnen damit zum ersten Mal von wichtigen anderen Menschen aus ihrer direkten Arbeitsumgebung anonym, aber unleugbar mitgeteilt wurde, mit welchen Selbstbild-täuschungen sie vermutlich durch die Welt gingen. Abbildung 4 veranschaulicht einen solchen Fall. Am meisten erschrak diese Fokusperson im späteren Feedbackgespräch darüber, dass die von ihr mit großer Selbstgewissheit angekreuzte Eigenschaft „loyal“ lediglich von *einem* der 16 Fremdurteiler gewählt wurde; etwas weniger, aber ähnlich betroffen war sie dann bei „gewinnend“ und „sozialkompetent“. Derartige „Schocker“ wirkten wie Schleusenöffner für die emotionale und kognitive Verarbeitung solcher Informationen. Den Betroffenen wurde dann klar, dass damit lediglich zu Tage gefördert wurde, was latent ohnehin als Einschätzung ihrer Person in der Organisation vorhanden war.

Eigenschaft	Selbst (S+)	Fremdeinschätzer (F-)
höflich	+	1 von 16
loyal	+	1 von 16
gewinnend	+	2 von 16
friedfertig	+	2 von 16
verständnisvoll	+	2 von 16
geduldig	+	2 von 16
sozialkompetent	+	2 von 16
ruhig	+	2 von 16
kultiviert	+	3 von 16
ordenlich	+	3 von 16
frustrationstolerant	+	3 von 16

Abbildung 4: positive Selbstzuschreibungen vs. mangelnde Fremdzuschreibungen von Fokusperson A

Die *elaboriertere* Auswertung der Checklisten-Eigenschaftsworte bestand zunächst darin, dass sie nach den diesen zugrundeliegenden Persönlichkeitsfaktoren der Big Five (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit; Sarges & Roos, 2008) vorgenommen wurde: Für jede Fokuspersion wurden pro Persönlichkeitsfaktor die Ausprägungen von allen Beurteilern errechnet, allerdings nicht über die Beurteiler gemittelt, sondern als Einzelwerte belassen. Wenigstens am Rande sei erwähnt, dass wir damit den zusätzlichen Vorteil hatten, die metaanalytisch mehrfach abgesicherten prognostischen Befunde zu den Big Five und Führungserfolg bei unseren Feedbacks mit heranziehen zu können, nämlich mit „Gewissenhaftigkeit“ als bestem Prädiktor, gefolgt von „Extraversion“ und „Emotionaler Stabilität“ (Salgado, Anderson & Tauriz, 2015, S. 798f.).

Die vorgenannte Auswertung, die wir graphisch in Abbildung 5 und 6 am Beispiel eines der Big Five-Faktoren, nämlich „Introversion vs. Extraversion“ für 2 Fokuspersionen (B und C) dargestellt haben, machen ein Phänomen sichtbar, das sonst verschleiert bleiben würde: Bei Fokuspersion B (Abb. 5) zeigen die Ausprägungen der Beurteiler aller Gruppen (mit nur einer Ausnahme) nach rechts, d.h. in Richtung Extraversion, wenn auch in unterschiedlicher, im Durchschnitt mittlerer Ausprägung. D.h., die Fokuspersion A wird praktisch von allen Fremdbeurteilern als extravertiert eingeschätzt – so wie sie sich auch selbst sieht. Bei solcher Einheitlichkeit hätte sich dieser Befund auch dann ergeben, wenn wir pro Beurteilergruppe den Mittelwert berechnet hätten.

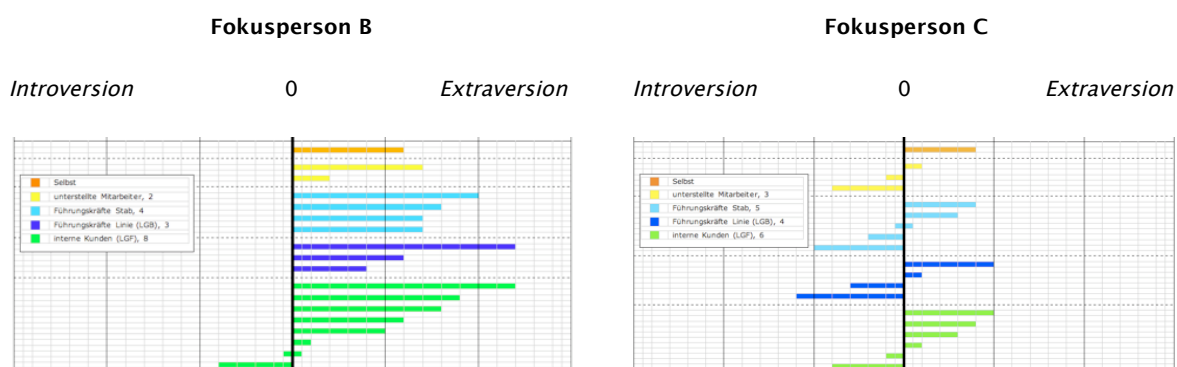


Abbildung 5: Graphische Darstellung der einzelnen Urteile (die Gruppenzugehörigkeit ist farblich kodiert) auf dem Persönlichkeitsfaktor *Introversion-Extraversion* für Fokuspersion B (die Werte liegen bei „quasi-ipsativer“ Skalierung [Salgado, Anderson & Tauriz, 2015] zwischen 0 +/- 3 Sigma)

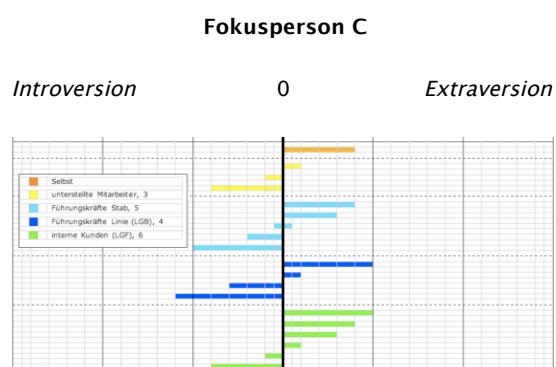


Abbildung 6: Graphische Darstellung der einzelnen Urteile auf dem Persönlichkeitsfaktor *Introversion-Extraversion* für Fokuspersion C („quasi-ipsative“ Skalierung: 0 +/- 3 Sigma)

Ganz anders bei Fokuspersion C (Abb. 6): Hier ergeben die Ausprägungen der Fremdbeurteiler jeder Gruppe ein „vertwistetes“ Bild: einige von ihnen urteilen – mehr oder weniger – in Richtung Extraversion, andere in Richtung Introversion. D.h., die Fokuspersion C wird von den Fremdbeurteilern nicht gleichsinnig, sondern gegenläufig eingeschätzt. Dieser Befund wäre nicht sichtbar geworden, wenn wir die Einzelurteile pro Beurteilergruppe gemittelt hätten. Vielmehr wäre – hier interessanterweise bei allen Gruppen zugleich, was natürlich nicht zwingend ist – überall ein Wert um Null herausgekommen. Diese substantielle Unterschiedlichkeit pro Gruppe hätten wir bei Gruppenmittelung also gar nicht entdeckt – was für das spätere Feedbackgespräch natürlich ein essentielles Defizit dargestellt hätte. Die Möglichkeit einer solchen Vertwistung in einer oder mehreren Gruppen sollte also in jedem Falle über-

prüft werden, um ein eventuell erforderliches Eingehen darauf im späteren Coaching (Ursachenvermutungen, Verhaltensmodifikationen etc.) überhaupt zu ermöglichen.

ZU DEN FEEDBACKS UND WAS WIR GELERNT HABEN

Feedbacks der Befragungsergebnisse an eine Fokusperson sind ab einer gewissen Konkordanz von Selbst- und Fremdurteilen kaum ein Problem hinsichtlich der Akzeptanz. In stärker diskordanten Fällen dagegen können sie zu vielgestaltigen und manchmal schwierigen Unterfangen werden (Anmerkung zu Selbst-Über- und Unterschätzern: „Overrater attribuieren Fehler und Misserfolge oft auf die ‚böse‘ Umgebung; reagieren aber meist mit guten Entwicklungserfolgen! Underrater dagegen sind häufig ziemlich selbstkritisch; ohne mahnende Worte des Feedback-Coachs fallen sie nach dem Feedback allerdings unter das bisherige Niveau zurück“ (Scherer, 2017)). Wie ein konkreter Manager v.a. bei für ihn als negativ empfundenen Diskordanzen reagiert, hängt sehr stark von seiner Persönlichkeit ab. Und diesbezüglich war es für uns vorteilhaft, für jede Fokusperson ihre Ausprägungen auf den Big Five-Persönlichkeitsfaktoren zu kennen, und das auch noch aus den diversen Fremd-Perspektiven. Denn darauf konnten wir uns vor dem Feedbackgespräch einstellen, was natürlich hilfreich war.

Bei fast allen Fokuspersonen fiel uns auf, dass sie an den Eigenschaftswörter-Gegenüberstellungen (wie in Abb. 4) mehr interessiert waren als an den daraus ermittelten Ausprägungen auf den Persönlichkeitsfaktoren (wie in Abb. 5 & 6), und auch die einzelnen statement-basierten Verhaltensfragen (wie in Abb. 2) beachteten sie mehr als deren Aggregation zu Kompetenzfaktoren. Damit folgten die Fokuspersonen instinktiv der gängigen Empfehlung für Feedbacks, die üblicherweise an die Adresse der Coaches gerichtet ist: je konkreter und spezifischer die Kritik, desto wirkungsvoller kann sie sein.

Allein diejenigen Eigenschaften, von denen manche Fokuspersonen glauben, dass sie sie haben, die aber von anderen Beurteilern nicht oder so nicht „bestätigt“ wurden, kann Reflexionsprozesse ganz anderer Art auslösen als es die im Vergleich dazu als „kleiner“ empfundenen Differenzen auf einer unipolaren Verhaltensskala vermögen. Insbesondere waren die (S+F-)Gegenüberstellungen (vgl. Abb. 4) und die Vertwistungen (vgl. Abb. 6) die konturenstärksten Informationen und gewichtigsten „Weichmacher“ bei Akzeptanzwiderständen und führten zu emotional und selbstreflektorisch tiefergehenden Coaching-Gesprächen. Diese Informationskategorien hätten wir ohne unsere Erhebungsvariante „Eigenschaftsworte“ gar nicht erhalten und damit das dadurch bewirkte akzeptanz- motivatorische Potential auch nicht erleben können.

An dieser Stelle nun mussten wir unser Projekt zur Entwicklung von mehr Leadership im Unternehmen abbrechen. Eine geplante Ausweitung bzw. Fortführung auf weiteren Führungsebenen geriet durch den Verlust des Treibers im Vorstand und durch andere Prioritäten im Konzern aus dem Fokus, auch wenn die Diskussion darüber in der Organisation bis heute eigentlich nie zu einem Ende gekommen ist.

Gleichwohl: Die im Zuge dieses Pilotprojektes erprobte Vorgehensweise haben wir inzwischen bei diversen anderen Kunden verschiedener Branchen und Größen (Konzerne und KMU) für Selbst- und Fremdbildvergleiche von nahezu 500 Führungskräften (oberstes, oberes und mittleres Management) eingesetzt. Was wir dabei an Resonanz erhielten, klingt positiv und ist genauso ermutigend wie unsere ursprüngliche Erfahrung in dem Pilotprojekt, über

das hier berichtet wurde. Die Feedbacks wurden konstruktiver, viele Fokuspersonen nachdenklicher und augenfällig motivierter in Richtung eigener Veränderung. Auch erste Effekte über längere Zeitabstände, z.B. dass sich mehr Führung (vs. Management) eingestellt hat, wurden uns gespiegelt, wenn auch nur unter den üblichen Vorbehalten einer lediglich persönlichen Einschätzung einzelner hochrangiger Personalverantwortlicher.

FAZIT

Mit unserer Methode der Kombination von *verhaltensbezogen* ausformulierten Fragen und frei zu wählenden *Eigenschaftsworten* haben wir in drei Problemfeldern spürbare Verbesserungen erzielen können:

- Einerseits eine Steigerung des Informationsgehaltes durch erweiterte Evokation und Erfassung der Selbst- und Fremdurteile.
- Andererseits eine Erhöhung der Akzeptabilität bei der Rückmeldung von diskordanten Fremdbeurteilungen.
- Und zudem eine Anreicherung des Feedbacks mit Hinweisen auf die Ausprägungen erfolgsrelevanter, über die meisten Kompetenzmodelle hinausreichender Persönlichkeitsfaktoren.

Damit sind wir in der Lage, der oft wünschenswerten bis notwendigen Realitätsanpassung des Selbstkonzepts von Managern – wenn erforderlich – eine größere Chance zu geben als bislang möglich.

*Ego development
[is] not an interesting personality trait among many, but a master trait.
It is second only to intelligence in accounting for human variability.*

(Loevinger, 1966).

LITERATUR

- Gentry, W. A., & Leslie, J. B. (2007). Competencies for leadership development: What's hot and what's not when assessing leadership. *Organization Development Journal*, 25, 37–46.
- Kehr, H.M. (2015). Das 3K-Modell der Motivation. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 103–113). Göttingen: Hogrefe.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change – How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Leslie, J.B. (2013). *Feedback to managers – A guide to reviewing and selecting multirater instruments for leadership development* (4th edition). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Loevinger, J. (1966). The meaning and measurement of ego development. *American Psychologist*, 21, 195–206.
- Salgado, J. F., Anderson, N. & Tauriz, G. (2015). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 797–834.

- Sarges, W. & Roos, C. (2008). Self-BF – ein indirektes Verfahren zur Erfassung der Big Five. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 215–227). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.; S. 2–33). Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. (2006). *! Response – 360°-Feedback, Führungskompetenzen*. Ahrensburg b. Hamburg: Selbstverlag.
- Scherm, M. (2017). Mündliche Kommunikation.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2018). *360°-Feedback* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Slater, R. (1996). *Business is simple – Die 31 Erfolgsgeheimnisse von Jack Welch*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning – Das ist Management*. Frankfurt/M.: Campus.