
Die Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Stefanie Puckett

Die Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Führungsbeurteilung über
quellenspezifische 360°-Skalen

 Springer

Stefanie Puckett
Mainz, Deutschland

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich 02 Sozialwissenschaften, Medien und Sport der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Jahr 2015 als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

ISBN 978-3-658-13798-4 ISBN 978-3-658-13799-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13799-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	11
1 Einleitung	15
2 Theoretischer Hintergrund	21
2.1 Führung	21
2.1.1 Definition des Begriffs „Führung“	21
2.1.2 Aufgaben der Führung	23
2.1.3 Führungserfolg	27
2.1.4 Führungspotenzial	28
2.2 Führungsbeurteilung	29
2.2.1 Forschungsansätze zur Führungsbeurteilung	29
2.2.1.1 Erste eigenschaftstheoretische Ansätze	29
2.2.1.2 Übersicht über verhaltenstheoretische Ansätze	29
2.2.1.3 Der verhaltenstheoretische Ansatz Consideration und Initiating Structure	30
2.2.1.4 Neue eigenschaftstheoretische Ansätze	32
2.2.1.5 Transformationale Führung	32
2.2.1.6 Neue Kontingenzmodelle	33
2.2.2 Das Konzept der Misserfolgskriterien	33
2.2.3 Vorwissenschaftliche Personbeurteilung	34
2.2.3.1 Güte und Fehlerquellen vorwissenschaftlicher Personbeurteilung	35
2.2.3.2 Moderatoren der Urteilstgüte	36
2.2.3.3 Der Prozess der Urteilsbildung	38
2.2.3.4 Personbeurteilung als Interaktionsprozess	39
2.2.4 Führungsbeurteilung über 360°-Verfahren	40
2.2.4.1 Urteilsübereinstimmung und Quelleneffekte	43
2.2.4.2 Erklärung von Quelleneffekten	45
2.2.4.3 Unterschiede zwischen den Urteilen der verschiedenen Quellen	51
2.2.4.4 Inkrementelle Varianzaufklärung durch die Urteile einzelner Quellen	54
2.2.4.5 Quellenunterschiede in der Genauigkeit der Messung einzelner Merkmale	55
2.2.4.6 Quellenunterschiede in der faktoriellen Struktur der Fragebogen	59
2.2.4.7 Bedeutung der Selbsteinschätzung	61

2.2.4.8	Zusammenfassende Ableitungen und Fragestellung zum 360°-Ansatz	62
2.3	Zielsetzung und methodische Ansatzpunkte	63
2.4	Theoretische Erwartungen	64
3	3 Methode	65
3.1	Untersuchungsdesign	65
3.2	Prozess der Datenerhebung	65
3.3	Stichproben	66
3.3.1	Stichproben A zur Erörterung der faktoriellen Struktur der Instrumente	67
3.3.1.1	Stichprobe A1: Faktoren- und Itemanalysen (360°-Instrument)	67
3.3.1.2	Stichprobe A2: Exploratorische Faktorenanalyse (360°-Instrument)	67
3.3.1.3	Stichprobe A3: Konfirmatorische Faktorenanalyse (360°-Instrument)	68
3.3.2	Stichproben B zur Überprüfung der Hypothesen	68
3.3.2.1	Stichprobe B1 (360°-Beurteilung, Zielerreichung)	68
3.3.2.2	Stichprobe B2 (360°-Beurteilung, Hierarchieebene, Führungserfolg- und Führungspotenzialeinstufung)	69
3.4	Messinstrument	70
3.5	Kriteriumsvariablen	72
3.5.1	Führungserfolgseinstufung (Führungserfolgsvariable I)	72
3.5.2	Effektivität mitarbeiterbezogenen Führungshandelns (Führungserfolgsvariable II)	73
3.5.3	Die erreichte Hierarchieebene (Führungserfolgsvariable III)	74
3.5.4	Die prozentuale jährliche Zielerreichung (Führungserfolgsvariable IV)	74
3.5.5	Führungspotenzialeinstufung (Führungspotenzialvariable)	74
3.6	Auswertungsmethodiken	75
3.6.1	Testung von Zusammenhängen, Gruppenunterschieden und inkrementeller Varianzaufklärung	75
3.6.2	Untersuchung der internen Struktur der Instrumente	76
3.6.2.1	Bestimmung von Dimensionalität und Skalenstruktur (exploratorisch)	76
3.6.2.2	Itemauswahl	77
3.6.2.3	Konfirmatorische Faktorenanalyse	77
3.7	Formulierung der Hypothesen	78
4	4 Ergebnisse	83
4.1	Faktorielle Bestimmung quellenspezifischer 360°-Skalen	83
4.1.1	Exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalysen der Kernkompetenzen	85
4.1.2	Prüfung der Möglichkeit einheitlicher Skalen (Kernkompetenzen)	87
4.1.3	Exkurs: Quellenunterschiede in der einheitlichen Struktur	89

4.1.4	Konfirmatorische Faktorenanalysen (quellenspezifische Skalen; Kernkompetenzen).....	90
4.1.5	Vergleich der quellenspezifischen Kernkompetenz-Skalen	93
4.1.6	Faktorielle Bestimmung der Skalen „Allgemeine Unzulänglichkeiten“	96
4.1.7	Vergleich der quellenspezifischen Gesamtskalenmodelle.....	98
4.1.8	Identifikation übergeordneter Merkmalsbereiche.....	101
4.1.8.1	Exploratorische Faktorenanalysen mit den Skalenwerten	102
4.1.8.2	Konfirmatorische Faktorenanalysen der hierarchischen Struktur.....	103
4.1.9	Faktorielle Bestimmung der Skalen „Führungshandeln“	108
4.2	Hypothesenprüfung.....	111
4.2.1	Voruntersuchung zu H I: Zusammenhänge der Urteile mit externen Variablen.....	113
4.2.1.1	Zusammenhänge des Vorgesetztenurteils.....	115
4.2.1.2	Zusammenhänge des Kollegenurteils	115
4.2.1.3	Zusammenhänge des Mitarbeiterurteils	116
4.2.1.4	Zusammenhänge des Selbsturteils	116
4.2.2	Hypothese Ia & b: Quellenunterschiede in der Beurteilungsgüte verschiedener Merkmale	117
4.2.3	Hypothese II: Zusätzliche Varianzaufklärung durch Kollegen-, Mitarbeiter- und Selbsturteil in Kombination mit dem Vorgesetztenurteil	121
4.2.3.1	Erste ergänzende Berechnung zu H II: partielle Korrelationen.....	124
4.2.3.2	Zweite ergänzende Berechnung zu H II: quellenspezifische Identifikation der sparsamsten Prädiktorenkombinationen	125
4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung	128
4.4	Geschlechtsunterschiede in der 360°-Beurteilung.....	129
5	Diskussion.....	131
5.1	Allgemeine Zusammenfassung.....	131
5.2	Quellenspezifische Skalen und Urteilsgenauigkeit	132
5.2.1	Die Notwendigkeit quellenspezifischer Skalen	132
5.2.2	Das Vorgesetztenurteil	133
5.2.3	Das Kollegenurteil	133
5.2.4	Das Mitarbeiterurteil.....	134
5.2.5	Das Selbsturteil	135
5.3	Quellenspezifische Urteilsgenauigkeit in Abhängigkeit vom zu messenden Merkmal (H I).....	137
5.4	Inkrementelle Varianzaufklärung durch Urteile einzelner Quellen in Kombination mit dem Vorgesetztenurteil (H II)	138
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	139
5.6	Konzeptionelle Erkenntnisse	140
5.6.1	Allgemeine Unzulänglichkeiten als Bestandteil der 360°-Beurteilung	140

5.6.2	Der g-Faktor „guter Führung“	141
5.6.3	Das Konzept Consideration und Initiating Structure in der 360°- Beurteilung.....	141
5.6.4	Geschlechtsunterschiede in der 360°-Beurteilung.....	141
5.7	Einschränkungen der Untersuchung und Ansatzpunkte für die Forschung.....	142
5.8	Fazit zur 360°-Beurteilung und Implikationen für die Praxis	144

Literaturverzeichnis..... 147

Anhang..... 161

Anhang I:	Ergänzende Ausführungen zur Quelle „Kunden“ in der 360°-Beurteilung	161
Anhang II:	Befunde zu Zusammenhängen zwischen den abhängigen Variablen	161
Anhang III:	Voranalyse 360°-Items (Kernkompetenzen und Allgemeine Unzulänglichkeiten)	163
Anhang IV:	Entwicklung des einheitlichen Skalenmodells	165
Anhang V:	Das einheitliche Skalenmodell	166
Anhang VI:	Ladungsmatrizen der quellspezifischen 360°-Skalen.....	168
Anhang VII:	Quellspezifische Skalen (Kernkompetenzen): Items.....	180
Anhang VIII:	Quellspezifische Skalen (Allgemeine Unzulänglichkeiten): Items	188
Anhang IX:	Quellspezifische Skalen (Allgemeine Unzulänglichkeiten): Itemtexte.....	188
Anhang X:	Quellspezifische Skalen (Führungshandeln): Items	189
Anhang XI:	Ergänzende Befunde zur Genauigkeit der Urteile.....	190
Anhang XII:	Befunde zu Zusammenhängen zwischen den soziodemografischen Variablen und Potenzialeinstufung	192

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mintzbergs (1973) Klassifizierung der Führungstätigkeiten	23
Abbildung 2:	Ebenen der Urteilsbildung nach Brandstätter (1969) und Schuler (2004b).....	39
Abbildung 3:	Quellen der vollständigen 360°-Beurteilung	41
Abbildung 4:	360°-Beurteilung mit Hierarchieebenen im Vergleich zum traditionellen Bewertungsverfahren (das Kundenurteil ist aufgrund seiner relativen Seltenheit grau unterlegt).....	43
Abbildung 5:	Die unterschiedlichen Perspektiven der 360°-Quellen.....	46
Abbildung 6:	Annahmen zu merkmalspezifischen Quelleneffekten.....	59
Abbildung 7:	Auszug aus der Befragung zur Erhebung der Führungserfolgseinstufung	73
Abbildung 8:	Auszug aus der Befragung zur Führungspotenzialeinstufung	75
Abbildung 9:	Eigenwertverlauf (PCA) und Parallelanalyse	86
Abbildung 10:	Zu testende hierarchische Gesamtmodelle <i>KK = Kernkompetenzen, AU = Allgemeine Unzulänglichkeiten</i>	105
Abbildung 11:	Eigenwertverläufe (Screeplot und Parallelanalyse) Items des Führungshandelns für Mitarbeiter- und Selbsturteil	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Begriffsunterscheidung und Beschreibung Führung versus Management.....	22
Tabelle 2:	Prozentuale Verteilung der acht Tätigkeitsprofile auf drei Hierarchiestufen.....	24
Tabelle 3:	Häufigkeitsverteilung der Tätigkeitskategorien in drei Gruppen von Führungskräften	25
Tabelle 4:	Vergleichende Darstellung der von unterschiedlichen Autoren dargestellten Aufgaben der Führung anhand von acht Kategorien.....	26
Tabelle 5:	Maße für Führungserfolg in der Forschung.....	28
Tabelle 6:	Itembeispiele für die Dimensionen Consideration und Initiating Structure.....	31
Tabelle 7:	Moderatoren der Urteilsgüte mit besonderer Relevanz für die 360°-Beurteilung.	37
Tabelle 8:	Übersicht über die metaanalytisch ermittelte Interrater-Reliabilität innerhalb und zwischen Quellen.	44
Tabelle 9:	Übersicht über die fünf Hauptgründe für Quellenunterschiede aus der Literatur.	50
Tabelle 10:	Übersicht über Studien zu merkmalspezifischen Quellenunterschieden in der Urteilsgüte.	56
Tabelle 11:	Übersicht über Studien zu Quellenunterschieden auf Item- und Faktorebene.	60
Tabelle 12:	Auszug aus der 360°-Instruktion für teilnehmende Personen.	66
Tabelle 13:	Anzahl der 360°-Einzelurteile pro Quelle in den Stichproben A1 und B2.	67
Tabelle 14:	Anzahl mittlerer Urteile pro Quelle der Stichproben A2 und A3.	68
Tabelle 15:	Deskriptive Daten Stichprobe B1 (42 Führungskräfte).	69
Tabelle 16:	Deskriptive Daten Stichprobe B2 (1082 Führungskräfte).....	70
Tabelle 17:	Items mit hoher Anzahl fehlender Werte.	84
Tabelle 18:	Resultierende Anzahl fehlender Werte in Stichprobe A2 und A3	85
Tabelle 19:	Ergebnisse exploratorische Faktorenanalysen (Kernkompetenzen)	87
Tabelle 20:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen zum einheitlichen Skalenmodell.	88
Tabelle 21:	Skaleninterkorrelationen im einheitlichen Modell pro Quelle.	89
Tabelle 22:	Anteile der Gesamtvarianzaufklärung im einheitlichen Modell pro Quelle.	89
Tabelle 23:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen der quellenspezifischen Skalenmodelle (Kernkompetenzen).....	90

Tabelle 24: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Vorgesetztenurteil.	91
Tabelle 25: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Kollegenurteil.	91
Tabelle 26: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Mitarbeiterurteil.	92
Tabelle 27: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Selbsturteil.	92
Tabelle 28: Vergleich der quellenspezifischen Kernkompetenzskalen.	93
Tabelle 29: Vergleich der Skaleninhalte der Kernkompetenzen (Teil I).	94
Tabelle 30: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen für Allgemeine Unzulänglichkeiten.	97
Tabelle 31: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen für Allgemeine Unzulänglichkeiten.	97
Tabelle 32: Vergleich der quellenspezifischen Allgemeinen Unzulänglichkeitsskalen.	98
Tabelle 33: Vergleich der quellenspezifischen Gesamtmodelle.	98
Tabelle 34: Skaleninterkorrelationen im Vorgesetztenurteil.	99
Tabelle 35: Skaleninterkorrelationen im Kollegenurteil.	100
Tabelle 36: Skaleninterkorrelationen im Mitarbeiterurteil.	100
Tabelle 37: Skaleninterkorrelationen im Selbsturteil.	101
Tabelle 38: Ergebnisse exploratorischer Faktorenanalysen zweiter Ordnung zum Gesamtmodell.	102
Tabelle 39: Vergleich der exploratorisch begründeten quellenspezifischen Gesamtmodelle.	103
Tabelle 40: Zu prüfende hierarchische Modelle und ihre quellenspezifische Ausformulierung.	104
Tabelle 41: Ergebnisse konfirmatorische Faktorenanalysen zweiter Ordnung: Vorgesetztenurteil.	106
Tabelle 42: Ergebnisse konfirmatorische Faktorenanalysen zweiter Ordnung: Kollegenurteil.	106
Tabelle 43: Ergebnisse konfirmatorische Faktorenanalysen zweiter Ordnung: Mitarbeiterurteil.	106
Tabelle 44: Ergebnisse konfirmatorische Faktorenanalysen zweiter Ordnung: Selbsturteil.	107
Tabelle 45: Ergebnisse exploratorische Faktorenanalysen für Führungshandeln.	109
Tabelle 46: Ergebnisse konfirmatorische Faktorenanalysen (Führungshandeln).	110
Tabelle 47: Vergleich der quellenspezifischen Modelle des Führungshandelns.	110
Tabelle 48: Übersicht der Analysestrategien zur Hypothesenprüfung.	112
Tabelle 49: Zusammenhänge der 360°-Skalen mit den abhängigen Variablen.	114

Tabelle 50: Merkmalspezifische Unterschiede in der Assoziationsstärke mit der Führungserfolgs- und Führungspotenzialeinstufung zwischen Mitarbeiter- und Kollegenurteil: Diskriminanzanalyse zu H Ia und b.	118
Tabelle 51: <i>Befunde H Ia.</i>	119
Tabelle 52: <i>Befunde H Ib.</i>	120
Tabelle 53: Zusätzliche Varianzaufklärung durch andere Quellen in Kombination mit dem Vorgesetztenurteil (H IIa; abhängige Variable Führungserfolg; Methode hierarchische binär logistische Regression).....	122
Tabelle 54: Zusätzliche Varianzaufklärung durch andere Quellen in Kombination mit dem Vorgesetztenurteil (H IIb; abhängige Variable Führungspotenzial; Methode hierarchische binäre logistische Regression).....	123
Tabelle 55: Partielle Korrelationen von Kollegen-, Mitarbeiter- und Selbsturteil unter Kontrolle des Vorgesetztenurteils.	124
Tabelle 56: Unabhängige Varianzaufklärung pro Quelle in der binär logistische Regression (abhängige Variable: Führungspotenzial).	126
Tabelle 57: Unabhängige Varianzaufklärung pro Quelle in der binär logistischen Regression (abhängige Variable: Führungserfolgseinstufung).	127
Tabelle 58: Sparsamste Vorhersagemodelle für Führungserfolg und Führungspotenzial.	127
Tabelle 59: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung.	128
Tabelle 60: Zusammenhänge des Vorgesetztenurteils bei männlichen und weiblichen Führungskräften mit Führungserfolg und -potenzial.	130
Tabelle 61: Ergebnisse Voruntersuchung exploratorische Faktorenanalyse (Kernkompetenzen inkl. Allgemeine Unzulänglichkeiten).	163
Tabelle 62: Vergleich der Modelle zu Kernkompetenzen inkl. Allgemeiner Unzulänglichkeitsitems.	164
Tabelle 63: Basis der Skalenzuordnung für das einheitliche Modell.	165
Tabelle 64: Das einheitliche Skalenmodell.	166
Tabelle 65: Ladungsmatrizen der quellenspezifischen Modelle (Kernkompetenzen).	168
Tabelle 66: Ladungsmatrix des 5-Faktorenmodells der Selbsteinschätzung (Kernkompetenzen).....	175
Tabelle 67: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Vorgesetztenurteil.	180
Tabelle 68: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Kollegenurteil.	182
Tabelle 69: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Mitarbeiterurteil.	184
Tabelle 70: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Selbsturteil.	186
Tabelle 71: Vergleich der quellenspezifischen Allgemeinen Unzulänglichkeitsskalen.....	188
Tabelle 72: Vergleich der quellenspezifischen Modelle des Führungshandelns.	189