

Research Note

SONDERDRUCK

Ausgabe: April 2015



Thema: Management -Diagnostik

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

„Die meisten Menschen halten sich selbst für besser als den Durchschnitt. Das gilt für beinahe jede subjektive und sozial erwünschte Dimension.“ [1]

„Managerial Self-Awareness“ – Das Bild von sich selbst

Unsere Gesellschaft ist eine „economy of speed“: der durch die Globalisierung der Wirtschaft erzeugte Zwang zu erhöhter Leistungsfähigkeit geht einher mit immer kürzer getakteten Produktionszyklen, immer schnelleren Lieferzeiten und nahezu permanenten Änderungen der Organisationsstrukturen. Die daraus resultierenden Anforderungen an Führungskräfte bedeuten ein erhöhtes Maß an individueller Flexibilität, Veränderungsfähigkeit und Adaptionvermögen. Und Adaptionvermögen setzt die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion voraus, um aus der realistischen Selbstbeurteilung der eigenen Stärken und „Entwicklungspotenziale“ (Schwächen) eine angemessene Selbststeuerung und Handlungsregulierung vornehmen zu können [2].

„Insbesondere Führungskräfte müssen demnach über ein gutes Verständnis ihrer eigenen Persönlichkeit und ihrer Wirkung auf andere verfügen, um ihr Team effizient steuern und wichtige Entscheidungen treffen zu können.“ [3]

Nun sind Selbstbeurteilungen der eigenen Kompetenzen, des eigenen Verhaltens und des Könnens, in Relation zu Fremdbeurteilungen, nach einschlägigem Forschungsstand in „selbstwertdienlicher“ Richtung verzerrt, d.h. sich selbst beurteilende Personen weisen eine Tendenz zur Überschätzung auf - Selbsteinschätzungen fallen meist höher aus als Fremdeinschätzungen. [4]

Ursachen hierfür scheinen zum einen darin zu liegen, dass sich selbst beurteilende Personen Erfolge ihren eigenen Fähigkeiten („internale Erfolgsattribution“), Misserfolge hingegen situativen Widrigkeiten zuschreiben („externale Misserfolgsattribution“). [5]

Als eine andere Fehlerquelle gilt ein Antwortverhalten im Sinne der „sozialen Erwünschtheit“, wobei Personen nicht sich selbst beurteilen, sondern so antworten, wie sie glauben, dass es für sie am günstigsten sei bzw. wie es von ihnen erwartet werde. [6]

Allerdings: eine realistische Selbsteinschätzung, die „Managerial Self-Awareness“, die definiert wird als

„the ability to reflect on and accurately assess one’s own behaviours and skills as they are manifested in workplace interactions“ [7],

scheint eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben und für eine bessere Performance zu sein – es gibt Hinweise, dass positive Zusammenhänge zwischen einer hohen Kongruenz in der Selbst-/Fremdbeurteilung und beruflichen Leistungskriterien bestehen [8]. Für die Management-Diagnostik bedeutet dies

„immer stärker die wirklich effizienten Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln.“ [9]

Unsere Studie

Fragestellungen

Die berichteten deutlichen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen im Sinne einer Überschätzung beruflicher Kompetenzen durch die sich selbst beurteilenden Personen, fußen im Wesentlichen auf US-amerikanischen Studien; erste, für Europa vorliegende Ergebnisse stellen hingegen bei deutschen Führungskräften lediglich eine leichte Tendenz zur Überschätzung der eigenen Kompetenzen fest. [10]

Zudem resultieren die Ergebnisse auf der Basis von Fremdeinschätzungen durch Kollegen, Mitarbeiter und/oder Vorgesetzte – meist im Rahmen von 360° Feedback-Prozessen. Unseres Wissens gibt es keine (zumindest keine berichtete) Studie, die das Verhältnis von Selbst- und Fremdeinschätzungen im Rahmen von Management-Audits untersucht hat.

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Uns interessiert daher folgendes:

- Welche Ergebnisse zeigen sich hinsichtlich der Selbst- und Fremdeinschätzung, die im Rahmen von Management-Audits vorgenommen werden?
- Inwieweit überschätzen sich Führungskräfte in dieser Art von Beurteilungssituation?
- Welche Variablen lassen sich identifizieren, die einen Einfluss auf die Richtung der Selbsteinschätzung, im Sinne von realistischer vs. überschätzender Selbsteinschätzung, haben?

Beschreibung der Methode und der Stichprobe

Im Rahmen unserer Management-Audits im Business Review Format, über das wir mehrfach berichtet haben [11], erheben wir regelmäßig Selbstbeurteilungen unserer Kandidaten in einem umfassenden Selbsteinschätzungsinventar, in dem neben Persönlichkeitsattributen auch Kompetenzen im Sinne des „Inventory of Management Competencies“ [12] erhoben werden. Abbildung 1 zeigt Ausschnitte aus dem IMC, die wir (mit-) beurteilen.

Abbildung 1

Bereich	Kompetenz	Definition
Managementkompetenz	Planung & Organisation	Organisiert und plant Aktivitäten und Ressourcen systematisch. Definiert Verfahrensweisen, Prioritäten und Zeitpläne
	Einflussnahme	Beeinflusst, überzeugt, oder beeindruckt andere in einer Weise, die zu Zustimmung, Einwilligung oder Verhaltensänderung führt
Spezialistenkompetenz	Mündliche Kommunikation	Spricht klar, flüssig und in verbindlicher Art und Weise sowohl auf individueller Ebene als auch mit Gruppen
Unternehmerkompetenz	Entschlossenheit	Zeigt die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen. Ergreift die Initiative und handelt aus eigenem Antrieb. Handelt auch in unklaren Situationen
Selbstkompetenz	Kooperation & Einfühlung	Interagiert mit anderen auf einfühlsame und positive Art. Ist kooperativ. Respektiert andere und arbeitet effektiv mit ihnen zusammen
	Engagement	Arbeitet engagiert und hart auf Ziele hin. Zeigt Enthusiasmus und Begeisterungsfähigkeit. Ist ambitioniert

In unserer Stichprobe haben wir auf insgesamt 174 durchgeführte *Business Reviews* aus unterschiedlichen Branchen (Elektrotechnik, Finanzdienstleistung, IT und Maschinenbau) und Ebenen (Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter) zurückgegriffen.

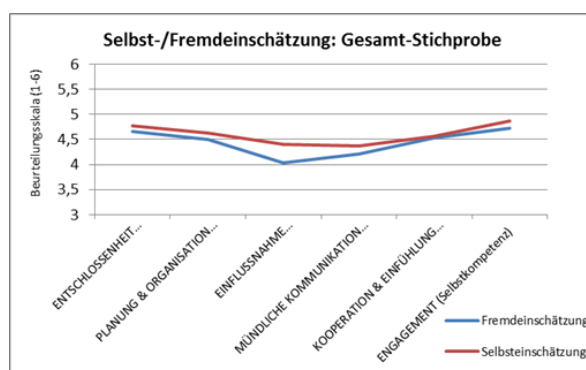
Eine kurze Charakteristik der Stichprobe: 79% der Kandidaten sind männlich, 21% weiblich.

Das Durchschnittsalter der Gesamtgruppe beträgt 46,1 Jahre; die Männer sind mit 47,3 Jahren signifikant älter als die Frauen (42,3 Jahre).

Ergebnisse

Betrachten wir zunächst die Gesamtgruppe: wie Abbildung 2 zeigt, sind Selbst- und Fremdeinschätzungen deckungsgleich – mit einer Ausnahme: hinsichtlich des Kriteriums Einflussnahme liegen die Selbsteinschätzungen deutlich über den Fremdeinschätzungen, d.h. hier sprechen sich die Kandidaten ein höheres Maß an Kompetenz zu, als ihnen von den Auditoren zugestanden wird.

Abbildung 2



Dieses Ergebnis korrespondiert damit gut mit den Befunden, die für die westlichen Industriestaaten berichtet werden – danach sind Selbst- und Fremdeinschätzungen deckungsgleicher als im US-amerikanischen Raum. [13]

Im Zuge einer differenzierten Betrachtung wird allgemein zwischen drei Typen von Selbsteinschätzern unterschieden [14]:

- TYP 1: *Der akkurate Selbsteinschätzer* – schätzt sich in guter Übereinstimmung mit den Fremdbeurteilern ein
- TYP 2: *Der Überschätzer* – er schätzt seine Kompetenzen, gemessen an der Beurteilung durch die Assessoren, zu hoch ein
- TYP 3: *Der Unterschätzer* – schätzt seine Kompetenzen zu niedrig ein

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Entgegen den berichteten Forschungsergebnissen fanden wir in unserer Studie nun lediglich nur TYP 1 und TYP 2 [15]; zwei Drittel der Personen (67%) sind dem TYP *Akkurater Selbsteinschätzer* zuzuordnen, ein Drittel (33%) dem TYP *Überschätzer*.

Wie aus den nachstehenden Abbildungen zu erkennen, sind die Profilverläufe zwischen TYP 1 und den Assessoren deckungsgleich (Abb. 3a) – und ähneln damit den Profilverläufen für die Gesamtgruppe, während sich TYP 2 von den Fremdbeurteilungen unterscheidet (Abb. 3b): in allen Kriterien schätzen sich die dem TYP 2 zugeordneten Personen signifikant besser ein, als sie von den Beurteilern bewertet werden.

Abbildung 3a

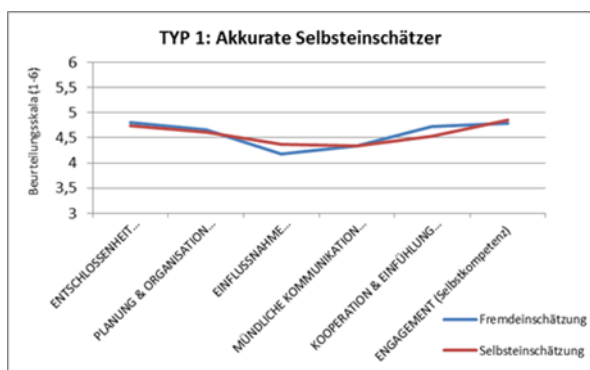
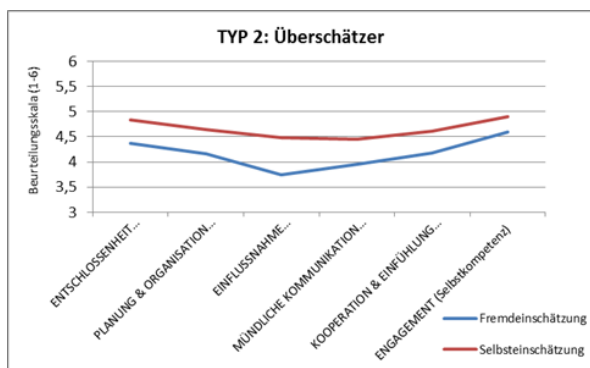


Abbildung 3b



Uns interessierte in der eingangs angesprochenen zweiten Frage, in welchen Merkmalen sich die Akkuraten Selbsteinschätzer von den Überschätzern unterscheiden. In der Forschungsliteratur wird auf eine Reihe von Faktoren verwiesen, die einen Einfluss auf die Urteilsüberein-

stimmung besitzen [16]:

- Ältere Führungskräfte geben weniger genaue Selbsteinschätzungen ab als jüngere Führungskräfte
- Männer überschätzen sich im Verhältnis zu Frauen häufiger – allerdings ist die Ergebnislage hierzu ziemlich uneinheitlich
- Persönlichkeitsfaktoren wie ausgeprägte Extraversion und Dominanz führen zur Überschätzung, eine hohe Leistungsmotivation (Wettbewerbsorientierung) dagegen zu einer akkuraten Selbsteinschätzung, während die Ergebnisse hinsichtlich Gewissenhaftigkeit/Genauigkeit nicht eindeutig sind

Zu welchen Ergebnissen kommen wir in unserer Studie? Betrachten wir zunächst die Profilverläufe im Hinblick auf den Einfluss des Alters auf die Urteilskonkordanz.

Abbildung 4a

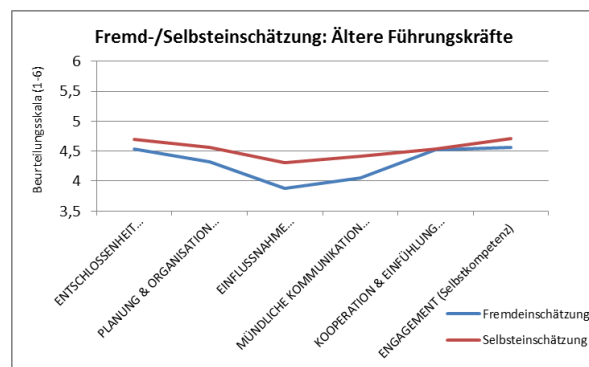
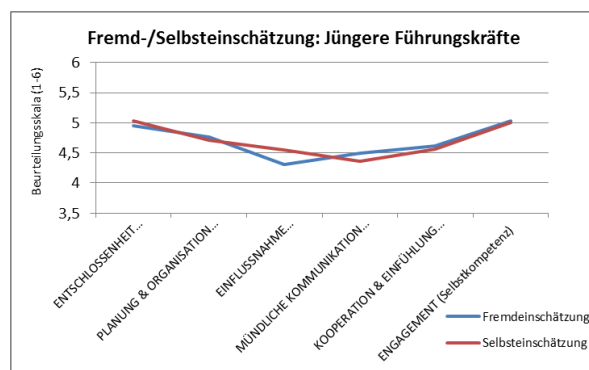


Abbildung 4b



Wie aus den Abbildungen 4a,b zu erkennen, stehen unsere Befunde im Einklang mit den bisher berichteten Forschungsergebnissen: die älteren Führungskräfte in unserer Stichprobe (> 45

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Jahre) überschätzen sich vor allem im Hinblick auf das Kriterium Managementkompetenz mit den beiden Facetten PLANUNG & ORGANISATION sowie EINFLUSSNAHME, aber auch in Bezug auf die Spezialistenkompetenz (MÜNDLICHE KOMMUNIKATION) deutlich (Abbildung 4a), während die jüngeren Führungskräfte keine signifikanten Differenzen in den Selbst-/Fremdeinschätzungen aufweisen (Abbildung 4b). Erklärt wird dieser Effekt damit, dass es anscheinend eine mit dem Alter abnehmende Neigung gibt, aktiv Feedback aufzusuchen, und das wird als Voraussetzung für eine akkurate Selbsteinschätzung angenommen [17].

In Bezug auf einen möglichen geschlechtsspezifischen Einfluss ähnelt die Ergebnislage in unserer Studie ebenfalls den uneinheitlichen Forschungsergebnissen: Männer überschätzen sich lediglich hinsichtlich des Kriteriums EINFLUSSNAHME (Abbildung 5a), während bei den Frauen hohe Urteilskonkordanz besteht (Abbildung 5b). Insofern ist festzuhalten, dass es zwischen Männern und Frauen keine bedeutsamen Unterschiede gibt, wenn es um die Neigung zur Überschätzung geht.

Abbildung 5a

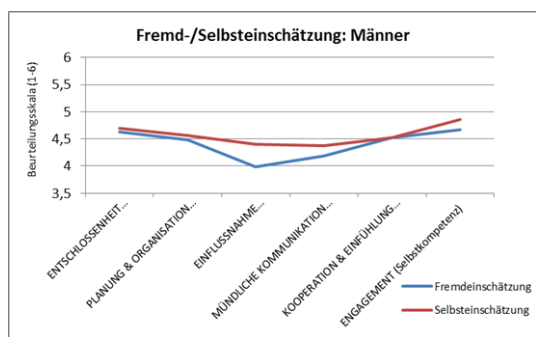
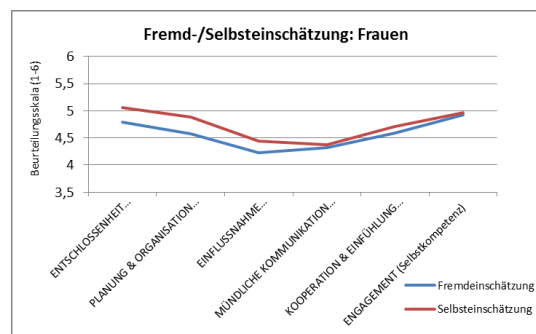
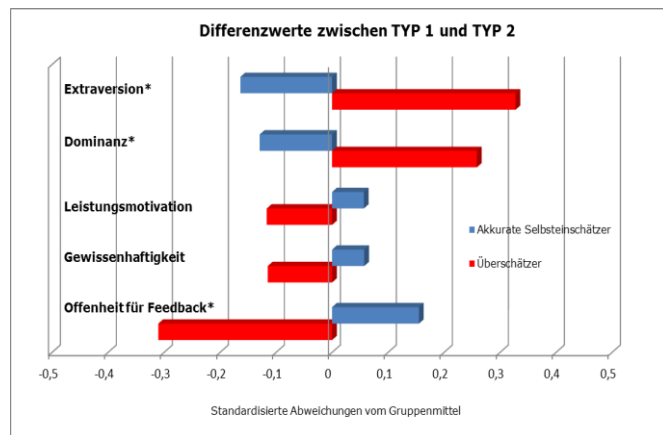


Abbildung 5b



Werfen wir nun einen Blick auf die oben erwähnten Persönlichkeitsattribute – inwiefern unterscheiden sich die *Akkuraten Selbsteinschätzer* von den *Überschätzern*? Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, stimmen die in unserer Studie gefundenen Ergebnisse, im Hinblick auf die beiden ersten erwähnten Kriterien, mit den bisher berichteten Befunden überein: die dem TYP 2 zugeordneten Personen, die *Überschätzer*, zeichnen sich durch signifikant höhere Werte (mit * gekennzeichnet) bei *Extraversion* und *Dominanz* aus.

Abbildung 6



Nicht bestätigt werden konnte hingegen der Befund, dass eine hohe *Leistungsmotivation* zu einer akkuraten Selbsteinschätzung führt – hier finden wir in unserer Studie keine Unterschiede zwischen den beiden klassifizierten TYPEN. Auch in Bezug auf *Gewissenhaftigkeit/Genauigkeit* zeigt sich kein Unterschied, was wiederum mit der referierten unklaren Ergebnislage korrespondiert.

Wir haben darüber hinaus den Aspekt der *Offenheit für Feedback* erfasst, da – wie bereits erwähnt – die Bereitschaft, sich in Richtung der sich permanent ändernden situativen Herausforderungen mit zu entwickeln, die Fähigkeit voraussetzt, Feedback von anderen aktiv aufzusuchen („Feedback seeking“) und die Fähigkeit, mit Feedback richtig umzugehen („Reacting to Feedback“) [18]. Und hier unterscheiden sich die beiden TYPEN (Abbildung 6): die Bereitschaft, Feedback zu akzeptieren, ist bei der Gruppe der *Überschätzer* deutlich geringer als bei der Gruppe der *Akkuraten Selbsteinschätzer*.

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Diskussion und Ausblick

Das Setting unserer Studie unterscheidet sich von den meisten anderen: es macht einen bedeutenden Unterschied aus, ob eine Selbstbeurteilung im Kontext einer Personalentwicklungsmaßnahme, im Zuge einer Leistungsbeurteilung oder im Rahmen eines Management-Audits, das eingebettet ist in Auswahlentscheidungen oder Change-Prozessen mit individuellen Konsequenzen, vorgenommen wird. Solche Beurteilungsprozesse können Befürchtungen auslösen, vor allem dann, wenn sich die Kandidaten nicht sicher fühlen können, welche Konsequenzen vor allem für sie ungünstige Beurteilungen haben.

Insofern steht zu erwarten, dass sich zum einen niemand (zu) defensiv selbst einschätzt – was das Fehlen des TYP *Unterschätzer* in unserer Stichprobe erklärt – und zum anderen eine Überschätzung im Sinne der selbstwertdienlichen Verzerrung stattfindet:

„Es wäre folglich logisch konsequent, die zu beobachtenden erhöhten Selbsteinschätzungen als Reflex auf den mit Feedbacksystemen erhöhten Kontrolldruck aufzufassen. Im Sinne eines selbstwertdienlichen Verzerrungseffekts dient die Übertreibung der Kompetenzen dem Schutz des eigenen Selbst: Unsicher oder besorgt über die Ergebnisse und Folgen des Feedbackprozesses schützt sich die Fokusperson (quasi proaktiv), indem sie sich überwiegend positiv einschätzt, das Ego stabilisiert und sich gegen negative Feedbackbotschaften wappnet.“ [19]

Andererseits ist die sogenannte Validierungserwartung, d.h. die Erwartung der Ergebnisüberprüfung, ein Korrektiv gegen allzu hohe Überschätzungen: Wenn jemand mit der Überprüfung seiner Urteile unter den genannten Bedingungen rechnet,

„so wird er das Risiko negativer Konsequenzen, die sich für ihn auf Grund unrealistischer Selbsturteile ergeben könnten, einkalkulieren und infolgedessen mögliche Diskrepanzen zwischen dem Bedürfnis, ein positives Bild von sich zu vermitteln, und dem beobachteten Verhalten zu Gunsten einer realistischen Selbsteinschätzung korrigieren.“ [20]

Dieser Effekt erklärt dann möglicherweise auch, warum wir in unserer Studie für die Gesamtgruppe geringe Abweichungen zwischen Selbst-

und Fremdeinschätzen finden (vgl. Abb. 2).

Selbstaufmerksamkeit, die kritische Auseinandersetzung mit seinen Stärken und Schwächen und den Effekten des eigenen Verhaltens, gespiegelt durch die Rückmeldung anderer, gilt als ein Schlüsselmerkmal effektiver Führungskräfte. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Führungskräfte mit einer hohen *Managerial Self-Awareness* erfolgreicher sind und hinsichtlich ihres Führungserfolges sowie bei Leistungsbeurteilungen besser abschneiden [21]. Diese Effekte konnten wir in unserer Studie so nicht überprüfen, da entsprechende Daten nicht zur Verfügung standen; wählen wir als Hilfskonstrukt für „Leistung“ die Kompetenzbeurteilung am Ende eines jeden Business Reviews, dann finden sich auch in unserer Stichprobe die beschriebenen Effekte (Abbildung 7): *Managerial Self-Awareness* und „Leistung“, also das Ergebnis der Beurteilung, korrelieren sehr hoch miteinander, d.h. dass sich Führungskräfte sehr wohl ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst sind. Gleichzeitig ist *Self-Awareness* kein Prädiktor für die Offenheit für Feedback: zwischen beiden Aspekten gibt es keinen Zusammenhang. Auch ist das Bewusstsein um die eigenen Kompetenzen (der „Leistung“) kein Prädiktor für die Offenheit für Feedback: zwar gibt es einen erkennbaren Zusammenhang ($r=.14$), der allerdings praktisch ohne Bedeutung ist.

Abbildung 7

	„Leistung“	Offenheit für Feedback
Self-Awareness	.80*	-.02
„Leistung“		.14*

Grundsätzlich neigen Personen bei der Bewertung selbstrelevanter Informationen, also hier konkret der Rückmeldung des Ergebnisses im Management-Audit dazu, ihr Selbstwertgefühl zu schützen, daher reagieren sie positiver auf selbstwertdienliche Informationen. Bei ungünstigen Informationen werden verschiedene selbstwerterhaltende Mechanismen aktiv und es kann

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

zu Prozessen der Wahrnehmungsvermeidung kommen [22], wie beispielsweise, dass Misserfolge den äußeren Umständen (z.B. der „Tagesform“) zugeschrieben werden. In solchen Fällen besteht die Problematik darin, dass diese Personen nur solches Feedback „ernst nehmen“, das ihrer eigenen Wahrnehmung entspricht.

Feedback kann und sollte wichtige Impulse zur Verbesserung der Self-Awareness liefern, allerdings führt Feedback nicht zwangsläufig zu einem solchen Effekt, und die Wirkung von Feedback im Rahmen von Kontexten wie einem Management-Audit ist nachweislich geringer als die in einem Entwicklungskontext [23]. Gleichwohl ist es unter Aspekten der *sozialen Validität*, also der Akzeptanz und der „Fairness“ geboten, auch hier Feedback zu offerieren.

Das Feedback, das wir am Ende eines jeden Business Review unseren Gesprächspartnern anbieten, ist dabei gemäß der sogenannten *Feedback Intervention Theory* von folgenden Attributen gekennzeichnet [24]:

- das Feedback bezieht sich auf die Aufgabe beziehungsweise auf konkretes Verhalten und nicht auf das Selbstkonzept einer Person
- das Feedback ist nicht „bedrohlich“ für das Selbstwertgefühl des Empfängers
- das Feedback bietet konkrete Hinweise zur Leistungsverbesserung und
- das Feedback stellt keinen Vergleich zu anderen Führungskräften her

Der Stellenwert der *Managerial Self-Awareness* scheint unumstritten. Eine ausgeprägte *Managerial Self-Awareness*, im Sinne einer kongruenten Selbst-/Fremdeinschätzung, unterstützt den angemessenen Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kompetenzen. In Zusammenfassung unserer Studie ist festzuhalten, dass eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte über eine gute Self-Awareness verfügt, die allerdings nicht gleichbedeutend mit *Offenheit für Feedback* ist, aber einen hohen Zusammenhang mit einer guten „Leistungsbeurteilung“ aufweist.

Es gibt in allen Profilen zur Selbst- und Fremdeinschätzung (Abb. 2-8) eine Tendenz zur Überschätzung des eigenen *Einflusses auf andere*: bei älteren Managern stärker ausgeprägt als bei

jüngeren und bei Männern stärker als bei Frauen. Überschätzungstendenzen zeigen sich zudem bei Personen mit hohen Werten hinsichtlich EX-TRAVERSION und DOMINANZ, wobei beide Faktoren allerdings keinen direkten Einfluss auf die *Offenheit für Feedback* haben.

Für „lernende Organisationen“ und sogenannte „Continuous quality improvement“-Programme ist Feedback essentiell, denn ein sicherlich nicht unwesentlicher Teil des Unternehmenserfolgs hängt von der Fähigkeit ab, möglichst schnell aus Feedback zu lernen. Die wichtigste Quelle dabei ist sicherlich der Kunde, aber eben auch die Fähigkeit der Führungskräfte, aus Feedback zu lernen:

„Feedback is central to leadership development. It is the key to leaders’ self-insight. Without feedback, leaders would be in the dark about the effects of their decisions and actions on their organizations and their relationships.“ [25]

Wie bereits erwähnt, führt Feedback nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Self-Awareness – entsprechende Befunde hierzu sind eher ernüchternd. Aber es kommt (auch) darauf an, wie man eine derartige „Feedback-Intervention“ insgesamt gestaltet. So konnten wir in einer Studie zeigen, dass der von uns angewendete Verfahrensansatz des Business Review und der Gestaltung des Feedback-Prozesses einer sozialen Validität in Auswahlprozessen auch hinsichtlich der Akzeptanz von Ergebnissen in hohem Maße genügt – bei „Gewinnern“ wie bei „Verlierern“ der Audits [26].

Einige Autoren gehen soweit, *Managerial Self-Awareness* als eigenständige und erfolgsrelevante Führungskompetenz zu etablieren und plädieren dafür, diese im Rahmen der Management-Auswahl als eigene Beurteilungsdimension aufzunehmen [27].

Ein interessanter Aspekt, den wir im Rahmen unserer diagnostischen Arbeit weiter berücksichtigen und zu gegebenem Zeitpunkt darüber berichten werden.

Managerial Self-Awareness – Wie beurteilen sich Manager im Rahmen von Management-Audits?

Anmerkungen

- [1] Myers, D.G.: Psychologie. Heidelberg, 3. Aufl. 2014, S. 589
- [2] Vgl. Scherm, M.: Kompetenzfeedbacks. Göttingen 2014
- [3] Knoll, T.: Self-Awareness von Führungskräften. Göttingen 2005, S. 23
- [4] Vgl. Tartler, K. et al.: Zum Nutzen zusätzlicher Selbsteinschätzungen bei der Beurteilung des Führungsverhaltens. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 1/2013, S. 13 ff.
- [5] Vgl. Rentzsch, K./Schutz, A.: Psychologische Diagnostik. Stuttgart 2009
- [6] Vgl. Lukié, M.: Impression Management. Köln Mai 2012
- [7] Church, A.H.: Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. Journal of Applied Psychology 2/1997, S. 281
- [8] Vgl. Schmidt, M. et al.: Die Wirkung von Feedback im Rahmen eines Development-Centers auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Mannheimer Beiträge 1/2007 online_3
- [9] Sarges, W.: Die Assessment-Center-Methode. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklung der Assessment-Center-Methode. Göttingen 2001, S. XXVI
- [10] Vgl. Atwater, L.E. et al.: Self-other agreement. In: International Journal of Selection and Assessment 1/2005, S. 25 ff.
- [11] Vgl. Lukié, M.: Business Review statt Management Audit. Köln März 2012 (a); Lukié, M.: Akzeptanz von Business Reviews. Köln März 2012 (b); Lukié, M.: „Treffsicherheit“ von Business Reviews. Köln Juli 2012
- [12] Saville & Holdsworth Ltd.: The Inventory of Management Competencies. Surrey 1993
- [13] Vgl. Atwater et al. 2005
- [14] Vgl. Scherm, M.: 360°-Beurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen, 2. Aufl. 2004, S. 71 f.
- [15] Vgl. Bacher, J. et al.: Clusteranalyse. Oldenburg 2010
- [16] Vgl. Moser, K.: Selbstbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen, 2. Aufl. 2004, S. 83 ff.; Knoll, T. 2005
- [17] Atwater, L.E./Yammarion, F.J.: Self-other rating agreement. In: Research in personnel and human resources management 15/1997, S. 121 ff.
- [18] Fletcher, C./Baldry, C.: Multi-source feedback systems. In: International review of industrial and organizational psychology 14/1999, S. 149 ff.
- [19] Scherm 2014, S. 174
- [20] Moser 2004, S. 92
- [21] Vgl. Atwater, L.E. et al. 2005 oder Fleener, J.W. et al.: Self-other rating agreement in leadership. In: The Leadership Quarterly 6/2010, S. 1005 ff
- [22] Vgl. Petersen, L.-E. et al.: Selbstkonsistenz und Selbstwerterhöhung: Der integrative Selbstschemaansatz. In: Greve, W. (Hrsg.), Psychologie des Selbst. Weinheim 2000, S. 227 ff.
- [23] Vgl. Gunkel, L.: Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen. Wiesbaden 2014
- [24] Kluger, A. & DeNisi, A.: The Effects of Feedback Interventions on Performance. In: Psychological Bulletin 2/1996, S. 254 ff.
- [25] London, M.: Leadership development. New York 2002, S. 115
- [26] Lukié 2012 (b)
- [27] Vgl. zusammenfassend Knoll 2005

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!