



# EXTRAORDINARY LEADER 360° FEEDBACKANALYSE: Validität und Reliabilität

## Prädiktive Validität

Es wurden zweiunddreißig 360°-Datensätze untersucht, welche die Ergebnisse von über hundert verschiedenen Unternehmen enthalten. Tabelle 1 zeigt die Auflistung der verschiedenen Datensätze, die für diese Analyse verwendet wurden.

Laut dieser Tabelle wurden Ergebnisse von 237.123 Umfrage-Antworten über 26.314 Führungskräfte für die Analyse herangezogen. Jeder Datensatz repräsentiert verschiedene maßgeschneiderte 360°-Umfragen. Insgesamt wurden 1.956 Items genutzt. Nur sehr wenige Items wurden in den verschiedenen Umfragen wiederholt genutzt. Dies liefert valide Datensätze von Kompetenzen aus verschiedenen Unternehmen.

Jeder Datensatz wurde ausführlich analysiert. Zunächst wurden die Datensätze, über die Errechnung eines Gesamtdurchschnitts aller Antworten (z. Bsp. Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter, Andere), inklusive der eigenen Antwort in ein aggregiertes Format zusammengefasst. Dies wurde für jede Führungskraft in einem Datensatz getan. Als nächstes errechneten wir ein Gesamtergebnis, in dem alle 360° Items in einen Gesamtindex gemittelt wurden. Wir haben dann vom Gesamtergebnis die oberen 10 Prozent der Führungskräfte mit den höchsten Ergebnissen und die unteren 10 Prozent der Führungskräfte mit den niedrigsten Ergebnissen bestimmt. Auf beide Gruppen wurden dann unabhängige t-Tests angewandt. Die t-Werte der t-Tests wurden dann den entsprechenden Umfrage-Items zugeteilt. Die 10 bis 15 Items mit den größten Unterschieden wurden von jeder Datenanalyse ausgewählt und dann in einen kombinierten Schlüsselsatz abgrenzender Items umgewandelt. Die ausgewählten Items sind höchst bemerkenswert. Nachdem alle Untersuchungen abgeschlossen waren, wurde die kombinierte Liste noch einmal sortiert, und nur die mit den höchsten t-Werten wurden ausgewählt.

Jedes Item wurde auf eine 3 x 5 Karte übertragen. Die Karten wurden getrennt von beiden Autoren in Gruppen sortiert. Nach mehreren Wiederholungen

konnten alle Items in 16 verschiedene Cluster gruppiert werden. Da die Umfrage-Items mehr als 32 verschiedene Datensätze übergreifen, konnten wir keine Faktorenanalyse der einzelnen Datensätze durchführen; wir haben aber eine Faktorenanalyse auf einzelne Datensätze angewandt, was für die Herausarbeitung der entsprechenden Cluster hilfreich war.

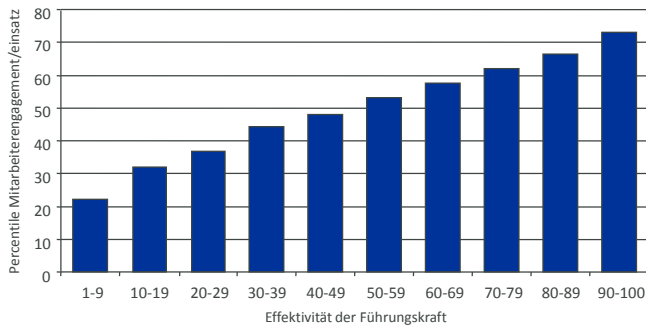
Die Analyse auf der nächsten Seite hilft uns dabei ein neues Set von Items zu schaffen, welche am erfolgreichsten gute von schlechten Führungskräften unterscheiden. Diese Forschungsarbeit ist damit die Basis für ein sehr einsetzbares Beurteilungswerkzeug.

## Vorhersage von Mitarbeiterengagement und – Einsatz

In unserer primären Recherche haben wir festgestellt, dass die Effektivität von Führungskräften stark mit dem Engagement und Einsatz der Mitarbeit korreliert. Wir haben durchgängig in einer Vielfalt von Beurteilungen verschiedener Unternehmen erfahren, dass die Effektivität von Führungskräften stark mit dem Engagement und Einsatz der Mitarbeiter zusammenhängt. Um die Effektivität der Umfrage „Extraordinary Leader 360° Feedbackanalyse“ zu testen, haben wir uns die Ergebnisse von 1.516 Managern angeschaut, die diese abgeschlossen hatten. Die Manager kamen von unterschiedlichen Unternehmen, aber alle hatten mindestens drei direkt unterstellte Mitarbeiter. Diese direkt unterstellten Mitarbeiter beurteilten jeden Manager in Hinsicht auf ihre Führungseffektivität und machten Angaben zu ihrem persönlichen Grad an Engagement und Einsatz in dem Unternehmen. Wir haben daraus dann einen Gesamtindex für Führungskrafteffektivität entwickelt, der sich aus allen 360 Items der Umfrage zusammensetzt, und das Gesamtergebnis in 10 Zehntel-Segmente aufgeteilt. Der Index für Mitarbeiterengagement und – einsatz wurde als Percentile errechnet – im Vergleich zu anderen Managern in dieser Studie.

| Datensatz-Nr. | Anzahl vollständiger Beurteilungen | Anzahl beurteilte Führungskräfte | Anzahl der Befragungs-Items | Branchen  |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---|
| 1             | 2872                               | 290                              | 64                          | Forschung und Entwicklung                           |
| 2             | 10691                              | 762                              | 36                          | Bank/Investition                                    |
| 3             | 4178                               | 639                              | 45                          | Allgemeine Umfrage – Viele verschiedene Unternehmen |
| 4             | 1346                               | 129                              | 66                          | Chemie  |
| 5             | 3782                               | 486                              | 18                          | Lebensmittel-verarbeitung                           |
| 6             | 6365                               | 687                              | 54                          | Lebensmittelhandel                                  |
| 7             | 9395                               | 925                              | 47                          | Lebensmittelindustrie                               |
| 8             | 137                                | 17                               | 86                          | Produktion  |
| 9             | 2670                               | 349                              | 48                          | Lebensmittelindustrie                               |
| 10            | 21786                              | 3022                             | 60                          | Spitzentechnologie                                  |
| 11            | 2573                               | 357                              | 61                          | Spitzentechnologie                                  |
| 12            | 1502                               | 147                              | 52                          | Informationsverarbeitung                            |
| 13            | 3512                               | 259                              | 84                          | Verlagswesen  |
| 14            | 19671                              | 2030                             | 61                          | Allgemeine Umfrage – Viele verschiedene Unternehmen |
| 15            | 7290                               | 943                              | 60                          | Öl - Up Stream                                      |
| 16            | 1221                               | 180                              | 53                          | Spitzentechnologie Produktion                       |
| 17            | 2648                               | 276                              | 91                          | Spitzentechnologie Entwicklung                      |
| 18            | 2177                               | 262                              | 73                          | Spitzentechnologie                                  |
| 19            | 11048                              | 1123                             | 88                          | Spitzentechnologie Entwicklung                      |
| 20            | 12060                              | 1175                             | 79                          | Spitzentechnologie Verkauf/Service                  |
| 21            | 1183                               | 165                              | 51                          | Automobil   |
| 22            | 9323                               | 901                              | 50                          | Lebensmittelindustrie                               |
| 23            | 1831                               | 210                              | 99                          | Lebensmittelindustrie                               |
| 24            | 2001                               | 194                              | 50                          | Restaurant  |
| 25            | 7155                               | 1009                             | 66                          | Forschung und Entwicklung                           |
| 26            | 14630                              | 2125                             | 70                          | Allgemeine Umfrage – Viele verschiedene Unternehmen |
| 27            | 62919                              | 6716                             | 73                          | Allgemeine Umfrage – Viele verschiedene Unternehmen |
| 28            | 2300                               | 146                              | 52                          | Holzproduktion                                      |
| 29            | 2174                               | 196                              | 60                          | Papier  |
| 30            | 4083                               | 338                              | 54                          | Bankenwesen   |
| 31            | 1297                               | 130                              | 55                          | Hypotheken Bankenwesen                              |
| 32            | 1303                               | 126                              | 50                          | Versicherungen                                      |
| <b>Total</b>  | <b>237123</b>                      | <b>26314</b>                     | <b>1956</b>                 |   |

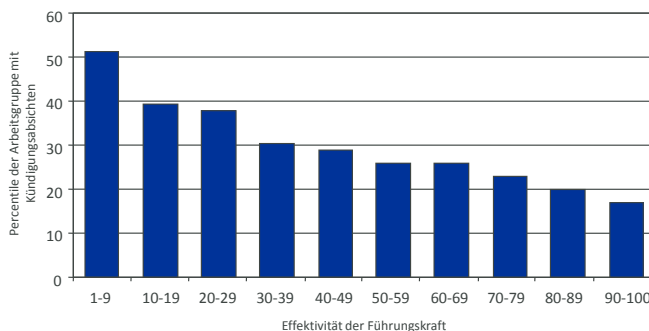
Die Ergebnisse dieser Studie sind in der folgenden Grafik enthalten.



Durch die oben aufgeführte Grafik wird deutlich, dass die „Extraordinary Leader 360°Feedbackanalyse“ eine starke Beziehung zwischen der Effektivität einer Führungskraft und dem Engagement/Einsatz eines Mitarbeiters aufweist. Die Pearson Korrelation zwischen diesen beiden Indizes erbringt einen Zusammenhang von 0,561, was erheblich ist in der 0,000 Ebene.

### Prognose für Kündigungsabsichten

In unserer anfänglichen Untersuchung haben wir eine starke Beziehung zwischen Führungseffektivität und der Mitarbeiterbindung festgestellt. Um die Effektivität der „Extraordinary Leader 360°Feedbackanalyse“ zu validieren, haben wir direkten Untergeordneten von 1.516 Führungskräften die folgende Frage gestellt: „Ich denke selten daran, meinen Arbeitsplatz zu kündigen, um für ein anderes Unternehmen zu arbeiten.“ Die folgende Graphik zeigt den Prozentsatz der Mitarbeiter in jeder Arbeitsgruppe, die diese Frage negativ oder neutral beantwortet haben.

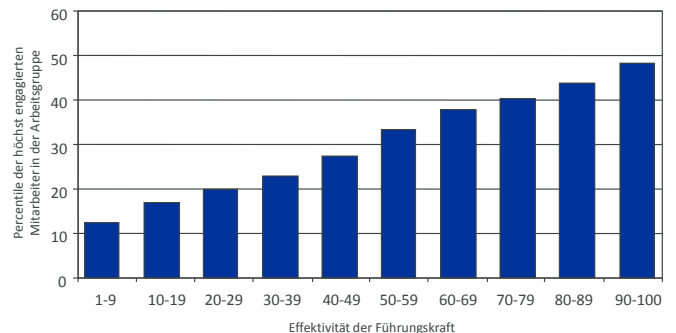


Die Pearson Korrelation zwischen diesen beiden Indizes ergibt eine Beziehung von 0,459, was erheblich ist in der 0,000 Ebene. Der Index für die Effektivität der Führungskräfte wurde mit dem gleichen zuvor genannten Ansatz bestimmt.

### Prognose für höchst engagierte Mitarbeiter

Ein höchst engagierter Mitarbeiter ist ein wertvolles Plus für jedes Unternehmen. Wir haben die Hypothese aufgestellt, dass die Effektivität einer Führungspersönlichkeit den Prozentsatz der höchst engagierten Mitarbeiter steigen lässt. Um diese Hypothese zu testen, haben wir das folgende Item verwendet: „Mein Arbeitsumfeld spornt Menschen dazu an Überdurchschnittliches zu leisten.“ Wir haben den Prozentsatz jeder Arbeitsgruppe betrachtet, die fünf Mal mit „Stimme ausdrücklich zu“ antworteten. Es ist interessant zu sehen, dass selbst die schlechtesten Führungskräfte (diejenigen an der ersten bis neunten Perzentile) 13 Prozent ihrer Arbeitsgruppe in der höchst engagierten Kategorie hatten. Dennoch ist es beeindruckend, welchen Einfluss Führungskraft in dieser Variablen besitzt. Führungspersönlichkeiten in den höheren Perzentilen hatten mehr als 40 Prozent ihrer Arbeitsgruppenmitglieder als höchst engagiert.

Die folgende Grafik zeigt den Prozentsatz der Mitarbeiter in jeder Arbeitsgruppe, die mit „Stimme ausdrücklich zu“ auf diese Frage antworteten. Die Pearson Korrelation zwischen diesen beiden Indizes ergibt eine Beziehung von 0,564, was erheblich ist in der 0,000 Ebene. Der Index für die Effektivität der Führungskräfte wurde mit dem gleichen zuvor genannten Ansatz bestimmt.



### Zusammenhang von 16 abgrenzenden Kompetenzen im Index für Mitarbeiterengagement

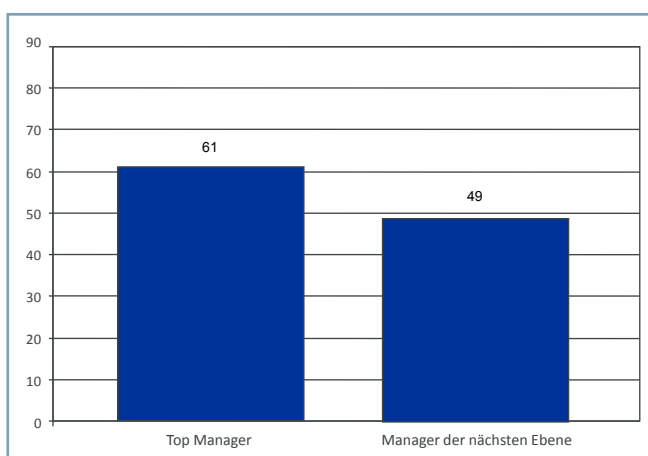
Um die Fähigkeit nachzuweisen, dass jede der abgrenzenden Kompetenzen Ergebnisse im Mitarbeiterengagement aus der Summe des Mitarbeiterengagement-Index für direkt Untergeordnete vorhersagen kann, haben wir diese auf jede der 16 abgrenzenden Kompetenz bezogen. Alle Zusammenhänge sind hoch signifikant.

|   | <b>Pearson Korrelation</b> | <b>Sig. (zwei-seitig)</b> | <b>N</b> |
|---|----------------------------|---------------------------|----------|
| Entwickelt strategische Perspektiven              | 0,52                       | 0,00                      | 1516     |
| Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung | 0,52                       | 0,00                      | 1518     |
| Problemlösung und -analyse                        | 0,51                       | 0,00                      | 1517     |
| Ergreift die Initiative                           | 0,51                       | 0,00                      | 1510     |
| Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit             | 0,51                       | 0,00                      | 1517     |
| Entwickelt und fördert andere                     | 0,50                       | 0,00                      | 1517     |
| Zusammenarbeit und Teamwork                       | 0,50                       | 0,00                      | 1517     |
| Veränderungsinitiative                            | 0,49                       | 0,00                      | 1516     |
| Kommuniziert kraftvoll und effektiv               | 0,48                       | 0,00                      | 1517     |
| Ergebnisorientiertes Handeln                      | 0,48                       | 0,00                      | 1517     |
| Baut Beziehungen auf                              | 0,47                       | 0,00                      | 1516     |
| Setzt herausfordernde Ziele                       | 0,47                       | 0,00                      | 1516     |

Tabelle 2: Zusammensetzung von 32 Datensätzen, die in der Hauptunterscheidungsmerkmalanalyse genutzt wurden.

## Unterschied zwischen Top-Management und den Führungskräften der nächsten Ebene

Unternehmen achten sehr darauf, dass sie ihre besten Führungskräfte in Positionen des Top-Managements befördern. Die meisten Menschen würden der Aussage zustimmen, dass das Top-Management eines Unternehmens bessere Führungsqualitäten vorzeigen muss, als auf der nächsten Ebene. In dieser Studie haben wir mit Hilfe der „Extraordinary Leader 360°Feedbackanalyse“ 28 Top-Manager eines Spitzentechnologieunternehmens angeschaut, und diese mit 205 Managern der nächsten beiden Ebenen des Unternehmens verglichen. Die Studie zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen. Ein t-Test ergab einen t-Wert von 1,97 mit einem 0,05 Signifikanzniveau. Die untere Graphik zeigt, dass Mitglieder der Geschäftsleitung die 61. Perzentile erreichten, während andere Führungskräfte bei der 49. Perzentile lagen.



## Gleichlaufende Validität

Gleichlaufende Validität testet die Beziehung zwischen Ergebnissen der 360 Items und einer anderen überprüften Messung, die im Wesentlichen das Gleiche misst. Um diese Messung durchzuführen, wurden Testergebnisse von 938 Managern einer großen Produktionsfirma gesammelt. Eine Teilmenge der 16 abgrenzenden Kompetenzen wurde genutzt, um die Fähigkeit der kombinierten Kompetenzen zu beurteilen und die Gesamteffektivität eines Managers zu bewerten. Parallel dazu gab es ein Untersuchungselement, welches die Gesamteffektivität eines Managers untersuchte. Ein Gesamtindex wurde geschaffen, bestehend aus einer Zusammenfassung aller 360 Items. Dieser Index wurde zudem mit der Mayflower Untersuchung in Beziehung gesetzt, um die Gesamteffektivität von Managern zu untersuchen. Die Pearson Korrelation zwischen den beiden Variablen war 0,778, welches erheblich ist in der 0,000 Ebene. Diese spezielle Studie liefert einen überzeugenden Nachweis dafür überzeugende Sachverhalte, dass die 16 abgrenzenden Kompetenzen eine hervorragende Beurteilung für die Gesamteffektivität eines Managers liefern.

## Zuverlässigkeit

Ein exzellenter Maßstab für die Effektivität einer Untersuchung ist der Alpha-Koeffizient. Dieser Maßstab für interne Konsistenz zeigt auf, ob die Items in jeder Kategorie effektiv miteinander arbeiten um eine Kompetenz zu messen. Das Ziel Alpha liegt bei 0,80 für einen effektiven Maßstab. für jede der

Für jede der 16 abgrenzenden Kompetenzen und des Mitarbeiterengagement-Index wurden die Alpha-Koeffizienten aufgelistet .

Durch die Alpha-Koeffizienten wird deutlich, dass jede der Untersuchungskategorien ein gut strukturierter Maßstab ist. Alle Kategorien haben drei Items, mit Ausnahme von Leistungsträger und Mitarbeiterengagement-Index.

## Fazit

Die „Extraordinary Leader 360° Feedbackanalyse“ ist eine hoch valide und zuverlässige Untersuchung.

Unsere 25 jährige Erfahrung in der Aufstellung verschiedener 360 Beurteilungs-Untersuchungen hat uns wertvolle Informationen darüber gegeben, was funktioniert und was nicht. Im Laufe der Erstellung dieser Untersuchungen hat uns unsere Erfahrungskurve geholfen, Items zu bestimmen, die am effektivsten in der Unterscheidung von Führungskräften sind. Items, die differenzieren, werden eher verbessert. Unser Wissen hat uns viel über die Items und Untersuchungskategorien gelehrt, welche die besten psychometrischen Qualitäten besitzen; aber es hat uns auch gelehrt, durch welche Items Menschen zu Veränderungen bewegen. Letztendlich geht es mit dieser Praxis darum, Menschen bei Veränderungen zu helfen.

## Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

SCHEELEN® AG, Klettgastr. 21, 79761 WT-Tiengen, [www.scheelen-institut.com](http://www.scheelen-institut.com), [info@scheelen-institut.com](mailto:info@scheelen-institut.com)  
SCHEELEN AG | Schweiz, Zeltweg 44, CH-8032 Zürich, [www.scheelen-institut.ch](http://www.scheelen-institut.ch), [info@scheelen-institut.ch](mailto:info@scheelen-institut.ch)  
SCHEELEN GmbH | Österreich, Harrachgasse 22, 1. Stock, A-8010 Graz, [www.scheelen-institut.at](http://www.scheelen-institut.at), [info@scheelen-institut.at](mailto:info@scheelen-institut.at)

**Strategischer Partner Zenger | Folkman in D | A | CH**