

# Evaluationsinstrumente: «Drum prüfe, wer sich ewig bindet»

Eine empirische Fallstudie untersuchte, wie treffsicher und aussagekräftig Assessments und Vorgesetzten-Beurteilungen sind. Gleichzeitig wurde erforscht, inwiefern diese beiden Evaluationsinstrumente dazu dienen können, die persönlichen Führungsqualitäten von Vorgesetzten zu entwickeln.

**Unternehmen verschiedenster Branchen und Grössen** setzen heute zur Evaluation der Kompetenzen ihrer Führungskräfte Instrumente wie Assessments, Vorgesetzten-Beurteilungen oder 360-Grad-Feedbacks ein. Im Idealfall sind diese Instrumente spezifisch auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet und orientieren sich an einem Kompetenzmodell. Das Kompetenzmodell definiert die für die Führungskräfte des Unternehmens notwendigen Kompetenzen, die sie zur Erfüllung der Unternehmenszielsetzungen benötigen. Es bildet die zentralen Elemente aus der Strategie, der Struktur und der Kultur des Unternehmens ab und stellt eine Grundlage für Personalmarketing-Aktivitäten sowie Selektions- und Entwicklungsprozesse dar. Aufeinander abgestimmte Evaluationsinstrumente und deren konsequenter Einsatz sind somit wichtige Hilfsmittel zur Umsetzung der übergeordneten Unternehmenszielsetzungen.

**In der Praxis** werden an sich zweckmässige Evaluationsinstrumente häufig isoliert angewendet und sind nicht auf ein einheitliches Kompetenzmodell ausgerichtet. Relativ selten überprüfen die Unternehmen zudem die Aussagekraft und die Treffsicherheit der eingesetzten Instrumente im Hinblick auf eine zielgerichtete Entwicklung ihrer Führungskräfte (siehe Grafik 1).

**Systematisch eingesetzte Evaluationsinstrumente helfen**, definierte Kompetenzen oder Schlüsselqualifikationen periodisch zu überprüfen und entsprechende Entwicklungsmassnahmen einzuleiten. Kompetenzen wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Organisations- und Planungsfähigkeit oder Führungsfähigkeit können in Assessment-Verfahren wie auch in Vorgesetzten-Beurteilungen ermittelt werden. Je nach Evaluationsinstrument sind Experten (Assessoren) oder Mitarbeitende in der beurteilenden Rolle.

In der Praxis stellen sich dabei die folgenden Fragen:

- Treffsicherheit und Aussagekraft der Evaluationsinstrumente
  - Sehen Mitarbeitende ihre Vorgesetzten im Arbeitsalltag ähnlich wie externe Experten, die diese in einem eintägigen Einzel-Assessment beurteilen?
  - Bei welchen Kompetenzen und Verhaltensmerkmalen korrelieren die Ergebnisse und welche qualitativen Tendenzen lassen sich erkennen?
- Steigerung der Führungsqualität
  - Kann eine Steigerung der Führungsqualität innerhalb von drei Jahren beobachtet werden?

Von diesen Fragen ausgehend haben adt zurich und empiricon eine empirische Fallstudie erarbeitet. adt zurich und empiricon sind auf den Einsatz von Evaluationsinstrumenten wie Assessments, Vorgesetzten-Beurteilungen und Mitarbeitenden-Befragungen spezialisiert und arbeiten seit mehreren Jahren für Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, der Industrie und für die Verwaltung. Für die Fallstudie wurden die Ergebnisse aus drei verschiedenen Evaluationsverfahren eines grossen Schweizer Dienstleisters miteinander verglichen. Dabei wurden die Kompetenzen von 32 Führungskräften analysiert, die ein Assessment und eine Vorgesetzten-Beurteilung im gleichen Unternehmen absolviert hatten. Zudem wurden die Daten der letzten drei Mitarbeitenden-Befragungen untersucht, um die Entwicklung der Führungsqualität zu erfassen.

**Die gewählte Untersuchungsmethode** enthält sowohl ein quantitatives als auch ein qualitatives Verfahren. In den Assessments beurteilten die Assessoren die Kompetenzen der Führungskräfte mit Hilfe einer standardisierten Rating-Skala und verfassten zusätzlich eine qualitative Beschreibung der Kompetenzen. In der Vorgesetzten-Beurteilung stufen die Mitarbeitenden dieselben Kompetenzen auf Basis einer Rating-Skala ein. Zusätzlich hatten die Mitarbeitenden die

Möglichkeit, anhand offener Fragen Stärken und Entwicklungsbereiche ihrer Vorgesetzten zu beschreiben. Im quantitativen Teil kamen statistische Testverfahren zur Anwendung, um Unterschiede in der Beurteilung der beiden Personengruppen festzustellen. Im qualitativen Teil wurden die Ergebnisse aus den Assessment-Berichten mit den offenen Kommentaren der Mitarbeitenden in der Vorgesetzten-Beurteilung verglichen und inhaltsanalytisch ausgewertet. In der Mitarbeitenden-Befragung, die mit einem schriftlichen Online-Fragebogen verschiedene Eigenschaften der Führungs-, Sach- und Sozialkompetenz erfasste, gab unter anderem ein statistisches Testverfahren (Mittelwertvergleich) Aufschluss über die Veränderung der Führungsqualität im Zeitverlauf.

Die quantitative Analyse zur Treffsicherheit der beiden Evaluationsinstrumente Assessment und Vorgesetzten-Beurteilung ergab folgende Resultate:

- Die zusammenfassende Gesamtbeurteilung der Führungspersonen fällt in beiden Verfahren aus statistischer Sicht signifikant ähnlich aus. Es kann daher von einer hohen Übereinstimmung respektive Treffsicherheit der beiden Evaluationsinstrumente ausgegangen werden.
- Die Resultate des Themengebiets logisch-analytisches, ganzheitliches und konzeptionelles Denkvermögen aus dem Assessment weisen einen relativ starken, statistisch signifikanten Zusammenhang mit entsprechenden Resultaten aus der Vorgesetzten-Beurteilung auf. Je besser beispielsweise im Assessment die logisch-analytische Fähigkeit einer Führungsperson eingestuft wird, desto besser fällt für die entsprechende Person auch die Einschätzung des Themas durch die direkt geführten Mitarbeitenden aus.
- Je besser im Assessment die Assessoren die Kundenorientierung beurteilen, desto besser schätzen in der Regel auch die Mitarbeitenden die Kundenorientierung ihrer direkten Vorgesetzten ein.



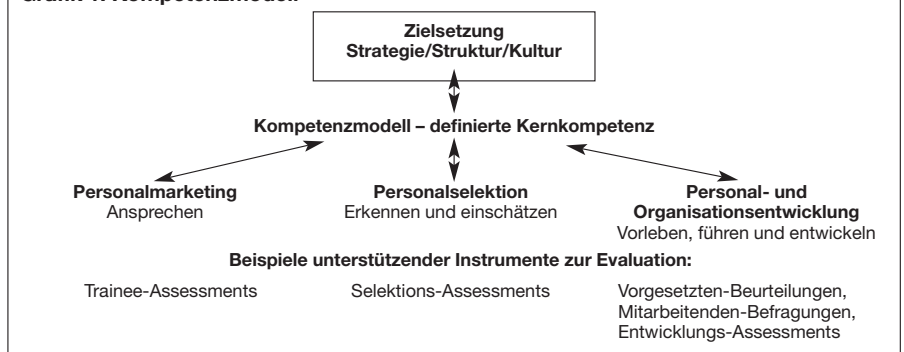
**Die Autoren**

**Martina Hubacher**, Dr. phil. I, Partnerin adt zurich gmbh. Als Psychologin verfügt sie über ein breites theoretisches Wissen und hat über zehn Jahre eigene Führungserfahrung in grösseren Unternehmen gesammelt. Jetzt arbeitet sie als Beraterin für Assessment, Coaching und Organisationsentwicklung.



**Adrian Blum**, Dr. rer. pol., Geschäftsleitung empiricon, AG für Personal- und Marktforschung. Er beschäftigt sich seit mehreren Jahren als Berater, Forscher und Evaluator im Bereich HR-Management. empiricon ist spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung von Vorgesetzten-Beurteilungen und Mitarbeitenden-Befragungen.

**Grafik 1: Kompetenzmodell**



- Ein relativ geringer, aber nachweisbarer Zusammenhang ergibt sich auch bei der Einstufung der Teamfähigkeit durch die Assessoren beziehungsweise die Mitarbeitenden.

**Bei weiteren Themen** wie etwa Persönlichkeit, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit waren teilweise ebenfalls Zusammenhänge erkennbar, diese erreichten aber (unter anderem aufgrund der kleinen Fallzahl) keine statistische Signifikanz. So führt beispielsweise eine gute Beurteilung der Kritik- und Konfliktfähigkeit im Assessment nicht zwingend zu einer guten Einschätzung dieser Fähigkeiten in der Vorgesetzten-Beurteilung.

**Die qualitative Analyse** ergab eine relativ gut erkennbare Übereinstimmung von Stärken und Entwicklungsbereichen der Führungskräfte zwischen Assessment und Vorgesetzten-Beurteilung. Bei der einen Hälfte der untersuchten Reports wurden weitgehend übereinstimmende Resultate in den offenen Bemerkungen gefunden und bei der anderen Hälfte eine teilweise Kongruenz festgestellt. Grafik 2 zeigt zwei konkrete Beispiele zur qualitativen Analyse aus Assessment und Vorgesetzten-Beurteilung.

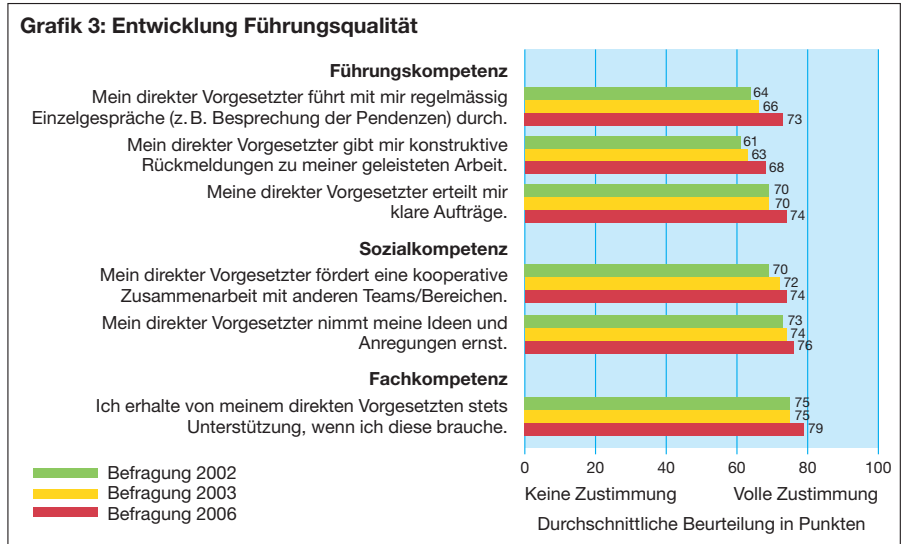
Die Übereinstimmungen wie auch die abweichenden Resultate in den beiden Analysen können folgendermassen erklärt werden:

- In den Roundtable-Gesprächen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden, die nach der Vorgesetzten-Beurteilung zur Standortbestimmung stattgefunden haben, zeigte sich, dass die einzelnen Teams ihre Vorgesetzten unterschiedlich kritisch beurteilt haben. Einzelne Personen waren sehr anspruchsvoll, andere stellten kaum hohe Anforderungen an ihre Chefs. Die Assessierenden arbeiten hingegen in ihren Beurteilungen standardisiert und mit ausgewogener Strenge in der Einschätzung.
- Eine zeitgleiche Analyse gleich definierter Kompetenzen wäre interessant, um die Aussagekraft externer Expertenmeinungen mit dem Urteil interner Mitarbeitender detaillierter zu prüfen. Diese Anforderung ist aber in der Praxis nur schwer realisierbar, da die beiden Instrumente Assessment und Vorgesetzten-Beurteilung zu unterschiedlichen (im Idealfall ergänzenden) Zwecken eingesetzt werden.
- In persönlichen Gesprächen mit Vorgesetzten, die sowohl ein Assessment als auch eine Vorgesetzten-Beurteilung absolviert hatten, liess sich feststellen, dass die Assessments einzelne kritische Selbstreflexionen ausgelöst haben. Die Ergebnisse aus der Vorgesetzten-Beurteilung und moderiertem Roundtable haben den Veränderungsdruck zusätzlich erhöht, so dass konkrete Entwicklungsmassnahmen gezielt eingeleitet und überprüft werden können.

**Sowohl die Assessments als auch die Vorgesetzten-Beurteilungen** bildeten in dem untersuchten Unternehmen die Basis für individuelle Entwicklungsmassnahmen zur Verbesserung der persönlichen Führungsqualität. Die Mitarbeitenden-Befragung zeigt, dass sich die Führungsqualität in den letzten Jahren deutlich verbessert hat. Folgende Beispiele (siehe Grafik 3) zeigen die positive Entwicklung auf, die auf statistisch signifikanten Differenzen zwischen den drei Befragungen beruht:

- Steigerung der Führungskompetenz durch vermehrte, regelmässige Durchführung von Einzelgesprächen, Erteilung von konstruktiveren Feedbacks und Delegation von klareren Aufträgen.

Grafik 2	
Führungskraft A	
<b>im Assessment beurteilt:</b> <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• solide Grundhaltung, grosses Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit</li> <li>• zieht Entscheide durch</li> <li>• nimmt andere ernst und respektiert sie</li> <li>• gut entwickelte Gesprächsführung</li> </ul> <b>Entwicklungsbereiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beeinflussbar durch offensive Persönlichkeiten</li> <li>• kann in seiner Gutmütigkeit ausgenutzt werden</li> </ul>	<b>in der Vorgesetzten-Beurteilung eingestuft:</b> <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgeglichen, fair, ruhig und effizient auch unter Druck</li> <li>• entscheidet richtig</li> <li>• kollegialer Umgang und kooperative Grundhaltung, sehr angenehme Persönlichkeit</li> <li>• hört gut zu</li> </ul> <b>Entwicklungsbereiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sollte Themen besser gegen oben vertreten</li> <li>• Zeitmanagement: sich etwas stärker aus Tagesgeschäft zurückhalten und mehr Härte zeigen</li> </ul>
Führungskraft B	
<b>im Assessment beurteilt:</b> <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kann im Team inhaltlich wertvolle Inputs geben</li> <li>• folgt in der Problemanalyse ganzheitlichem Konzept, analysiert differenziert</li> </ul> <b>Entwicklungsbereiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in führungsmässig anspruchsvollen Situationen wenig geübt</li> <li>• kann in Konflikten wenig auf die emotionale Ebene geben</li> </ul>	<b>in der Vorgesetzten-Beurteilung eingestuft:</b> <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisches Verhalten, Fachwissen, fachliche Aspekte</li> <li>• kommuniziert offen, setzt sich fürs Team ein</li> </ul> <b>Entwicklungsbereiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialkompetenz, menschliche Ebene, Umgang mit Mitarbeitenden</li> <li>• Teamgeist muss stärker gefördert werden</li> </ul>



- Steigerung der Sozialkompetenz durch verstärkte Förderung der Zusammenarbeit mit anderen Teams und differenzierteren Umgang mit Anliegen von Mitarbeitenden.
- Steigerung der Fachkompetenz der Mitarbeitenden durch kompetentere Unterstützung durch die Vorgesetzten.

**Fazit:** Alle eingesetzten Evaluationsinstrumente zur Beurteilung der Kompetenzen von Führungskräften sind im Idealfall auf ein innerbetriebliches Kompetenzmodell abgestimmt (logische Stringenz) und sollen nach Bedarf (Selektion oder Entwicklung) eingesetzt werden. Wichtig ist die konsequente Einbindung der Instrumente in einen transparenten Entwicklungsprozess, um die Führungskompetenzen gezielt im Sinn des Kompetenzmodells beziehungsweise der Unternehmenszielsetzungen zu entwickeln.

Das Assessment ist ein wertvolles Evaluationsinstrument, wenn es darum geht, die richtigen Führungskräfte für ein Unternehmen auszuwählen, und dient dazu, eine zuverlässige, externe «second opinion» zur Führungsqualität zu einem bestimmten Zeitpunkt abzugeben.

Die Vorgesetzten-Beurteilung ergänzt den Selektionscharakter des Assessments im Sinn

eines Entwicklungsinstrumentes. Vorgesetzten-Beurteilung und Mitarbeitenden-Befragung sind innerbetriebliche Evaluationsinstrumente, die Stärken und Entwicklungsbedarf aufzeigen, das Reflektieren bei Führungskräften verstärken und den Druck erhöhen, initiierte Veränderungen gezielt weiterzuverfolgen. Das Evaluieren ermöglicht Führungskräften eine laufende Überprüfung ihrer Führungsqualität.

Die empirische Analyse zeigt, dass einige Themenbereiche, die sowohl im Assessment als auch in der Vorgesetzten-Beurteilung Verwendung finden, eine signifikante Übereinstimmung der Ergebnisse aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass insbesondere diese Themen mit einer relativ hohen Treffsicherheit eingeschätzt werden können. Aussagen von externen Assessoren zum Verhalten von Führungskräften sowie Beschreibungen der entsprechenden Mitarbeitenden korrelieren in qualitativen Aussagen in vielen Punkten. Diese Ergebnisse zeigen, dass beide Hilfsmittel in der Praxis als valide und sich gut ergänzende Evaluationsinstrumente eingesetzt werden können, um die Führungsqualität in Unternehmen gezielt weiterzuentwickeln.

Martina Hubacher, Adrian Blum