

Einsatzbereich

Beurteilung von Führungsverhalten und dessen Entwicklung. Das Verfahren kann angewendet werden, um aufzuzeigen, welche Verhaltensweisen einer Führungskraft erfolgreich sind, welche zum Misserfolg beitragen und wie Führungskräfte mit kritischen Aufgaben und Situationen umgehen.

Testkonzept

Benchmarks® ist aus Forschungsarbeiten am Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, USA entstanden. Die Wissenschaftler und Praktiker gingen der Frage nach, wie sich erfolgreiche Führungskräfte verhaltensbezogen entwickeln und nicht, welche Persönlichkeitsmerkmale sie besitzen sollten, um erfolgreich zu sein.

Benchmarks® besteht aus

- Fragebogen zur Selbst- und Fremdbeurteilung

Mit 148 Fragen werden führungsrelevante Verhaltensweisen des Vorgesetzten differenziert erfasst. Dieser Fragebogen wird vom Vorgesetzten, den Kollegen, Mitarbeitern und der beurteilten Person ausgefüllt. Im ersten Teil werden Verhaltensweisen bewertet, die für erfolgreiches Führen notwendig sind. Sie beziehen sich auf die Arbeitserledigung als solche, das Führen der Arbeitsgruppe sowie auf die Selbstorganisation und die Beziehung zu anderen. Im zweiten Teil werden Verhaltensweisen bewertet, die ein erfolgreiches Führen erschweren. Sie beziehen sich auf Probleme im zwischenmenschlichen Bereich, auf Schwierigkeiten, ein Team zu formen, beim Wechsel von einer Position zu einer anderen, auf den Mangel an Beharrlichkeit, auf eine übermäßige Abhängigkeit von anderen und auf strategische Differenzen mit dem Management. Im dritten Teil wird die Fähigkeit zur Bewältigung von neuen, herausfordernden Aufgaben bewertet. Der letzte Teil des Fragebogens erfasst die für das anwendende Unternehmen besonders wichtigen Verhaltensweisen.

- Feedback-Bericht

Dieser enthält auf 39 Seiten eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse der Selbst- und Fremdbeurteilung.

- Entwicklungsplan

Er dient der Führungskraft, in Zusammenarbeit mit einem geschulten Berater, die Ergebnisse des Feedback-Berichts systematisch und zielgerichtet zu analysieren und Ansatzpunkte für die nötigen Lern- und Veränderungsprozesse einzuleiten.

Anwendungsaspekte

Um einen vollständigen und aussagefähigen Feedback-Bericht zu erhalten, müssen neben dem Selbstbeurteiler mindestens drei Kollegen, drei Mitarbeiter und ein direkter Vorgesetzter den Fragebogen beantworten.

Benchmarks® ist sowohl anwendbar bei einzelnen Führungskräften als auch bei beliebig großen Gruppen von Führungskräften. Da das Verfahren aus Experteninterviews zur Entwicklung von Führungskräften entwickelt wurde, ist ein außerordentlich enger Praxisbezug gegeben.

Das Verfahren erfasst die Stärken und Reserven der Führungskraft und gibt ihr wertvolle Anregungen für die individuelle Entwicklung.

Durch die differenzierte Datenerhebung und Auswertung sind Aussagen möglich: wie gut das individuelle Erfolgsprofil zum Unternehmen passt, inwieweit Fremd- und Selbstbeurteilung übereinstimmen, welche Probleme möglicherweise die Karriere des Vorgesetzten beeinträchtigen und inwieweit Stärken die individuellen Reserven der Führungskraft mit speziellen Maßnahmen auszugleichen sind .

Auf dieser Grundlage kann dann ein verhaltensorientierter Entwicklungsplan gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitet werden. Offene Feedback-Runden sind zudem Startbedingungen für eine abteilungsbezogene Teamentwicklung anhand konkreter Veränderungsziele der Beteiligten.

Bewertung

Die amerikanische Version des Verfahrens wurde an weit über 400 Vorgesetzten erprobt. Die Anpassung an deutsche Unternehmensverhältnisse erfolgte an 117 Führungskräften. Da der Fragebogen aus den Aussagen

erfahrener Führungskräfte zu führungsrelevanten Verhaltensweisen entwickelt wurden, kann man sicher sein, dass die tatsächlich wichtigen Verhaltensweisen einer erfolgreichen Führungskraft erfasst werden.

Besonders attraktiv ist die Tatsache, dass auf der Grundlage der anonym erhobenen Einschätzungen im gemeinsamen Gespräch mit dem Vorgesetzten konkrete, an Beispielen nachvollziehbare Veränderungsziele vereinbart werden. Damit bleibt der Test nicht alleine nur in der Analyse stecken, sondern bietet die Möglichkeit einer konstruktiven und strukturierten Umsetzung der Testergebnisse. Der dabei verabschiedete Entwicklungsplan begleitet sozusagen den Vorgesetzten in den nächsten 1 bis 2 Jahren und lässt sich damit auch als „Controllinginstrument“ der Personalentwicklung einsetzen.

Bevor das Verfahren zur Anwendung gelangt, sollten allerdings die Betroffenen in der Handhabung und in den Grundgedanken einer 360° Beurteilung geschult werden. Swets Test Services bietet dazu eingehende Schulungen an und autorisiert die Teilnehmer zur eigenständigen Anwendung von Benchmarks®.

Gerade für mittelständisch geprägte Unternehmen, für die die Entwicklung eigener 360° Beurteilungssysteme zu aufwendig ist, ist damit eine gute Gelegenheit gegeben, ein standardisiertes, auf den Betrieb anpassungsfähiges Verfahren zur Führungskräfteentwicklung einzusetzen.

Das Verfahren ist zu beziehen bei Swets Test Services GmbH, Schaumainkainstr. 15, 60596 Frankfurt/Main, Preis auf Anfrage