

Der ultimative Leitfaden für das Führungskräfte-Assessment

Willkommen beim ultimativen Leitfaden für das Führungskräfte-Assessment



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Jedes Unternehmen steht und fällt mit seinen Führungskräften

Deshalb ist es so wichtig, dass Unternehmen die richtigen Entscheidungen darüber treffen, wer führen soll, wie sie die Entwicklung von Führungskräften unterstützen und wie sie diese auf die Unternehmensstrategie abstimmen. Aus diesem Grund haben wir diesen Leitfaden für das [Führungskräfte-Assessment](#) erstellt.

In den letzten Jahren haben wir in der Personalarbeit eine deutliche Bewegung hin zur Integration von Daten in Führungsprozesse beobachtet. Wir alle wissen: Es reicht nicht aus, diese wichtigen Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Schließlich sind wir alle nur Menschen und unterliegen unseren eigenen Vorurteilen.

Dies ist von besonderer Bedeutung, da sich die Aufmerksamkeit der Unternehmen zunehmend auf die Themen Vielfalt und Integration richtet. Wir müssen unser Denken über die Menschen ändern und alle Aspekte unserer Talentstrategie in Betracht ziehen. Wir können nicht davon ausgehen, dass das Superstar-Führungsprofil der Vergangenheit auch für die Zukunft gelten wird.

Aus diesem Grund versuchen so viele Kunden, das Führungskräfte-Assessment in ihre Strategie zu integrieren. Die Beurteilung von Führungskräften kann jedoch sehr komplex sein. Es reicht nicht aus, einfach nur Daten zu haben. Sie brauchen die richtigen Daten für den richtigen Zweck.

Wir haben diesen Leitfaden zum Führungskräfte-Assessment erstellt, um HR-Fachkräften den Einstieg zu erleichtern. Wir möchten, dass Sie verstehen, welche Arten von Daten Sie erhalten können und wie Sie sie nutzen können.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

So nutzen Sie diesen Leitfaden

Dies ist ein praktischer Leitfaden für das Führungskräfte-Assessment. Er wurde auf der Grundlage der häufigsten Fragen erstellt, die wir täglich von unseren HR-Kund:innen hören.

Wir haben zwar viele Arbeits- und Organisationspsycholog:innen, die hinter den Kulissen hervorragende Forschungsarbeit leisten, aber es handelt sich hier nicht um ein Whitepaper oder einen Forschungsbeitrag. Es geht vielmehr um Ratschläge, die auf unserer fünf Jahrzehnte langen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kund:innen bei der erfolgreichen Umsetzung von Führungskräfte-Assessments beruhen. Es sind – kurz gesagt – unsere Ratschläge, was in der realen täglichen Personalarbeit funktioniert und was nicht.

Beachten Sie bitte, dass dies ein „lebendiger“ Leitfaden für das Führungskräfte-Assessment ist. Das bedeutet, dass wir beabsichtigen, ihn zu aktualisieren, auf der Grundlage Ihrer Fragen, wenn neue Daten verfügbar werden oder wir neue Assessmentbereiche erforschen. Wenn Sie eine brennende Frage zum Führungskräfte-Assessment haben, senden Sie sie bitte an info.de@ddiworld.com. Sie können uns zu neuen Abschnitten inspirieren!



Hören Sie sich Empfehlungen dazu an, was bei der täglichen Arbeit in der Personalabteilung funktioniert und was nicht.

Überblick über die Inhalte

Führungskräfte-Assessment verstehen: Leistungsmerkmale vs.

Leistungsmuster Ein kurzer Überblick darüber, wie man die zwei Hauptmethoden zur Datenerhebung versteht und wie man jeden Typ nutzen kann.

Persönlichkeitstests für Führungskräfte Persönlichkeitstests gehören zu den am häufigsten in Unternehmen eingesetzten Tests. Sie werden jedoch oft falsch angewendet, wobei Daten für den falschen Zweck verwendet werden.

Führungskräfte-Tests Sie sind schnell. Sie sind einfach zu verwenden. Und sie können solide Daten über das Wissen, Urteilsvermögen und die Präferenzen einer Person liefern. Es gibt jedoch Grenzen für die Verwendung von Testdaten.

360-Grad-Feedback Es ist wichtig zu wissen, wie die Menschen um Sie herum auf Ihre Handlungen reagieren. Aus diesem Grund sammeln viele Unternehmen 360-Grad-Feedback. Während das 360-Grad-Feedback sehr wertvoll ist, können bei falscher Anwendung jedoch Fallstricke auftreten.

Assessment Center Assessment Center bieten einige der solidesten und vielseitigsten Daten auf dem Markt. Aber sind sie für Ihre Situation geeignet?

Kombination von Assessment und Entwicklung Assessments bieten einen tiefen Einblick in den aktuellen Stand von Mitarbeitenden. Die eigentliche Frage ist jedoch, was Sie mit diesen Erkenntnissen anfangen. Erfahren Sie, wie Assessments eine zielgerichtete, beschleunigte Führungsentwicklung für Ihre Zukunft fördern können.

Arten von Führungskräfte-Assessments verstehen



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Einführung in Leistungsmerkmale und Leistungsmuster

In der datengesteuerten Welt von heute suchen Personalverantwortliche zunehmend nach objektiven Daten, um fundiertere Entscheidungen bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften treffen zu können. Angesichts der großen Auswahl an Optionen auf dem Markt besteht die erste Herausforderung darin, die verschiedenen Arten der Führungskräfte-Assessments zu verstehen.

Es gibt zwei Haupttypen von Assessments, die auf der Art der erfassten Daten – Leistungsmerkmale oder Leistungsmuster – beruhen.



Angesichts der großen Auswahl an Optionen auf dem Markt besteht die erste Herausforderung darin, die verschiedenen Arten der Führungskräfte-Assessments zu verstehen.

Welchem Zweck sollen die Assessment-Daten dienen?

Bevor Sie sich mit den verschiedenen Arten des Führungskräfte-Assessments beschäftigen, sollten Sie sich zunächst die Frage stellen, wofür Sie die Daten einsetzen wollen. Es mag offensichtlich klingen, aber viele Personalverantwortliche übersehen diesen Schritt. Dies kann dazu führen, dass sie die falsche Art von Assessment für ihre Bedürfnisse wählen.

Formulieren Sie zunächst die Fragen, die Sie beantworten müssen.

Versuchen Sie, Beförderungsentscheidungen zu treffen? Müssen Sie die Qualifikationsdefizite in Ihrer Führungsriege bewerten? Versuchen Sie, genaue Daten über Qualifikationsdefizite zu erhalten, oder versuchen Sie lediglich, das Selbstbewusstsein der Führungskräfte zu stärken?

Es ist wichtig, diese Fragen im Voraus zu beantworten, da sie Sie zu verschiedenen Arten von Führungskräfte-Assessments führen können. Die Gefahr besteht darin, dass Sie, wenn Sie sich für die falsche entscheiden, versucht sind, die Daten falsch zu interpretieren, um sie Ihren Bedürfnissen anzupassen.

So können beispielsweise Einblicke in die Persönlichkeit sehr nützlich sein, um die Selbsterkenntnis zu fördern. Sie sagen jedoch nichts darüber aus, wozu jemand aus der Verhaltensperspektive fähig ist. Sie sagen auch nichts über die Befähigung für eine Führungsposition aus.

Wenn dies jedoch die einzigen Daten sind, die Ihnen zur Verfügung stehen, besteht die Versuchung, sie für die Auswahl einer Führungskraft zu verwenden. Zum Beispiel könnten Sie sich für eine Führungsposition eher für jemanden mit einer stark extrovertierten Persönlichkeit entscheiden als für einen introvertierten Kollegen, in der Annahme, dass diese Person besser mit Menschen umgehen kann.

Nach der Übernahme der Rolle stellen Sie möglicherweise fest, dass extrovertierte Manager:innen Schwierigkeiten haben, anderen zuzuhören, und ihre Projekte bis ins kleinste Detail verwalten. Unterdessen ist es die introvertierte Person, an die sich jeder im Team wendet, weil sie gut zuhört und ausgewogene Ratschläge gibt, um anderen zum Erfolg zu verhelfen.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Der Punkt ist, dass Sie mit ungeeigneten Daten möglicherweise falsche Entscheidungen treffen. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie Ihre Ziele im Voraus bestimmen und angeben, was Sie mit den Daten vorhaben.

Der Unterschied zwischen den verschiedenen Arten des Führungskräfte-Assessments: Leistungsmerkmale vs. Leistungsmuster

Eine der größten Quellen der Verwirrung bei der Wahl zwischen verschiedenen Arten der Führungsbewertung ist der Unterschied zwischen „Leistungsmerkmalen“ und „Leistungsmustern“. Leistungsmerkmale und Leistungsmuster stehen für die verschiedenen Arten der Datenerfassung und folglich auch für die Verwendung der Daten.

Leistungsmerkmale sind Datenpunkte wie Persönlichkeit oder Urteilsvermögen, die als Indikatoren für künftige Leistungen dienen können. Im Gegensatz dazu sind Leistungsmuster tatsächliche Beispiele für das Verhalten einer Person. Bei der Vorhersage der Leistung einer Person in einer bestimmten Rolle erfordern Leistungsmerkmale ein größeres Maß an Interpretation als das tatsächliche Verhalten der Person.

Eine einfache Möglichkeit, den Unterschied zu verstehen, ist, sich eine Fahrprüfung vorzustellen. Meistens müssen Fahrprüfer:innen eine schriftliche theoretische Prüfung bestehen, um eine Lernfahrerlaubnis zu erhalten. Der Test prüft die Fahrprüfer:innen auf ihr Wissen über die Verkehrsregeln und fragt sie möglicherweise, wie sie in bestimmten Situationen reagieren würden.

Bestehen die Fahrprüfer:innen die theoretische Prüfung, wissen Sie, dass sie ein grundlegendes Verständnis dafür haben, was zu tun ist, und in diesen Situationen wahrscheinlich die richtige Entscheidung treffen werden.

Bedeutet das, dass er oder sie nun losfahren können? Nicht im Entferntesten.

Um Ihren Führerschein zu machen, müssen Sie eine Fahrprüfung bestehen. Sie müssen sich hinter das Steuer setzen, und jemand muss Sie während der Fahrt beurteilen. Sie müssen beweisen, dass Sie nicht nur die Verkehrsregeln beherrschen, sondern auch wirklich fahren können.

Zurück zu unseren Arten des Führungskräfte-Assessments. In unserer Analogie entspricht die theoretische Prüfung für den Lernführerschein einer Prüfung von Fähigkeiten, Werten oder der Persönlichkeit. Das sind alle Merkmale für Leistung. Dagegen verschafft Ihnen die „Fahrprüfung“ ein Bild der Leistung.

Bei einem Führungskräfte-Assessment werden die Leistungsmerkmale in der Regel in einem schriftlichen oder Multiple-Choice-Format erfasst. Die Führungskräfte werden aufgefordert, die beste Reaktion auf ein Szenario zu wählen. Oder man gibt ihnen ein Szenario oder eine Aussage vor und bittet sie, ihr zuzustimmen.

Im Gegensatz dazu konfrontieren simulationsbasierte Assessments – auch Assessment Center genannt – eine Führungskraft mit Führungsherausforderungen. Sie müssen in Echtzeit auf fiktive Herausforderungen reagieren. Ihre Antworten





Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

werden in Form von Video- und Audioaufnahmen oder offenen schriftlichen Antworten aufgezeichnet. Auf diese Weise können Sie ihr Verhalten genau beobachten.

Wie zu erwarten, sind Leistungsmuster in der Regel aussagekräftiger (und liefern detailliertere Erkenntnisse) als Leistungsmerkmale.

Welche Erkenntnisse liefern Leistungsmerkmale vs. Leistungsmustern?

Ein Beispiel für ein „Leistungsmerkmale“-Assessment von Führungskräften könnte ein Multiple-Choice-Test zur Beurteilung von Situationen sein. Ein Multiple-Choice-Test zur Situationsbeurteilung zeigt uns, dass die Person weiß, was in verschiedenen Situationen zu tun ist. Aber sie sagt nichts darüber aus, ob die Person diese Dinge tatsächlich tun kann.

Dies ist für die Führungsleistung sehr wichtig. Viele kluge Führungskräfte wissen, was zu tun ist, z. B. in einer Coaching-Situation. Aber sie sind vielleicht nicht sehr gut darin. Und sie merken den Unterschied möglicherweise gar nicht.

Persönlichkeitstests sind ein weiteres Beispiel für Leistungsmerkmale. Je nachdem, wie eine Person veranlagt ist, können Sie vielleicht vorhersagen, welche Teile einer Führungsrolle für sie leicht oder schwierig sein werden. Jemand, der sich beispielsweise gegen Veränderungen sträubt, kann sich schwer tun, sie zu leiten. Das bedeutet jedoch nicht, dass er oder sie keine Veränderungen herbeiführen kann. Es bedeutet lediglich, dass es mehr Energie und Mühe kostet, dies zu tun.

Auf der anderen Seite liefern die Assessment Center Beispieldaten. Als Teil der Erfahrung versetzen sie Führungskräfte in eine immersive Situation und beobachten, wie sie reagieren. Zum Beispiel könnte einer Führungskraft ein fiktives Szenario vorgegeben werden, in dem sie Veränderung in ihrem Team leiten muss. Sie muss vielleicht E-Mail-Antworten auf Situationen verfassen, an einem Coaching-Rollenspiel teilnehmen und eine schriftliche Strategie erstellen, wie sie diese Veränderung herbeiführen würde. Anhand dieser Beispieldaten erhalten Sie einen genauen Überblick über die Fähigkeit der Führungskraft, Veränderungen zu leiten.



Viele kluge Führungskräfte wissen, was zu tun ist ... aber sie sind vielleicht nicht sehr gut darin, es zu tun. Und sie merken den Unterschied möglicherweise gar nicht.

Wann sollte ich welche Art von Beurteilung verwenden?

Es ist von entscheidender Bedeutung zu wissen, wann die beiden verschiedenen Arten des Führungskräfte-Assessments eingesetzt werden sollten. So wie wir mit der Festlegung Ihres Zwecks begonnen haben, sollten Sie sich auch bei der Entscheidung für einen bestimmten Typ ein paar Fragen stellen:

- **Wie viele Personen müssen Sie beurteilen?** Geht es um eine kleine Gruppe oder versuchen Sie, schnell Daten über Ihre Führungskräfte zu erhalten? Für Situationen mit hohem Volumen, in denen Skalierbarkeit entscheidend ist, sind Assessments auf der Basis von Leistungsmerkmalen in der Regel sinnvoller.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

- **Wollen Sie Auswahlentscheidungen auf der Grundlage der Daten treffen?** Beide Arten von Führungskräfte-Assessments können zur Unterstützung von Auswahlentscheidungen eingesetzt werden (siehe unsere Hinweise zu Persönlichkeitstests). Auf Leistungsmustern basierende Assessments bieten jedoch tiefere Einblicke und sind in der Regel genauer bei der Vorhersage der Leistung. Wenn es um eine kritische Position geht, sind auf Leistungsmustern basierende Assessments die bessere Wahl.
- **Wie detailliert müssen die Daten für die Entwicklung sein?** Wenn Sie die Daten lediglich zur Selbsteinschätzung verwenden, sind die auf Leistungsmerkmalen basierenden Daten möglicherweise ausreichend. In manchen Situationen kann es jedoch notwendig sein, einen tieferen Einblick zu gewinnen. So profitieren beispielsweise Führungskräfte mit hohem Potenzial von Leistungsmuster-basierten Tests, die ihnen sehr genaue und tiefgreifende Einblicke in ihre Fähigkeiten geben können. Ebenso sind Leistungsmuster-basierte Assessments der bessere Weg, wenn Sie versuchen, die Nachfolgebereitschaft zu beschleunigen.



Wie man Persönlichkeitstests für Führungskräfte einsetzt



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Persönlichkeitstests für Führungskräfte üben eine große Faszination aus. Die Menschen sind immer auf der Suche nach neuen Erkenntnissen über sich selbst. Sie fragen sich vielleicht, ob sie das Zeug zu einer großen Führungspersönlichkeit haben oder ob ihre Persönlichkeit der berühmter erfolgreicher Führungspersönlichkeiten ähnlich ist.

In Wahrheit ist die Persönlichkeit unglaublich komplex und unsere einzigartige Kombination von Eigenschaften kann sich auf unzählige Arten manifestieren. Deshalb ist es wichtig, dass [Personalabteilungen Persönlichkeitstests für Führungskräfte sorgfältig und korrekt einsetzen](#).



... die Persönlichkeit eines Menschen ist unglaublich komplex, und unsere einzigartige Kombination von Eigenschaften kann sich auf unzählige Arten manifestieren

Was ist ein Persönlichkeitstest?

Bei einem Persönlichkeitstest antwortet die Führungskraft in der Regel auf eine Reihe von Aussagen, die sich auf ihren Stil und ihre Vorlieben beziehen. Persönlichkeitstests werden in der Regel online oder in Form eines Fragebogens durchgeführt.

Solch ein Test könnte zum Beispiel folgende Aussage enthalten: „Ich mag große Partys, auf denen ich neue Leute kennen lernen kann“. Die Führungskraft wählt dann aus, inwieweit sie der Aussage zustimmt, von „stimme voll zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“.

Andere Tests können mehrere Aussagen enthalten, und die Führungskräfte müssen auswählen, welche Aussage sie am besten beschreibt.

Das Ziel besteht darin, dass die Teilnehmenden schnell basierend auf ihrer unmittelbaren Reaktion auf die Frage antworten, um ein genaues Bild ihrer natürlichen Präferenzen zu erhalten.

Persönlichkeitstest: Definition.

- ✓ Ein Test, der darauf abzielt, die angeborenen Eigenschaften, Motivationen und Tendenzen einer Person zu ermitteln, oder
- ✓ „warum sie so ist, wie sie ist“. Diese Faktoren bleiben in der Regel auch im Zeitverlauf bestehen, obwohl wichtige Lebensereignisse eine Person manchmal verändern können.
- ✓

Was misst ein Persönlichkeitstest?

Die Persönlichkeit ist neben dem Umfeld, dem Lernen, den Werten, der Motivation usw. einer der wichtigsten Gründe für das Verhalten. Jeder Mensch hat eine Persönlichkeit und keine ist wie die andere.

Da wir die Persönlichkeit jedoch nicht wie Größe und Gewicht physisch messen können, helfen uns Persönlichkeitstests dabei, die einzigartigen Merkmale, die Menschen zu ihrem Verhalten veranlassen, mit Hilfe der allgemeinen Sprache und der Wissenschaft zu beschreiben und zu verstehen.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Diese umfassende Forschung hat zu der globalen Schlussfolgerung geführt, dass es fünf gemeinsame Persönlichkeitsfaktoren gibt, auch bekannt als die „Big Five“, die häufig mit dem Akronym OCEAN bezeichnet werden:

- Openness (Offenheit für Erfahrungen)
- Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit)
- Extraversion (Extraversion)
- Agreeableness (Verträglichkeit)
- Neuroticism (Neurotizismus)

Das bedeutet nicht, dass es nur fünf allgemeine Faktoren gibt. Unter jedem Persönlichkeitsmerkmal gibt es mehrere Untergruppen von Merkmalen, die diese fünf weiter gefassten Bereiche beeinflussen. Aus diesem Grund führen einige Anbieter wie Hogan ein breiteres Spektrum an Persönlichkeitsfaktoren ein, wie z. B. Ehrgeiz und Wissbegierde, um nur einige zu nennen.

Unabhängig vom Rahmen, der zur Interpretation der Ergebnisse verwendet wird, ist es wichtig, dass die Persönlichkeitstests in ihrer Messung konsistent sind. Sie sollten genau die charakteristischen Muster messen, die damit zusammenhängen, wie sich eine Person bei der Arbeit verhält, wie sie mit anderen interagiert und welche Teile der Arbeit ihr Zufriedenheit bringen. Diese Daten können dazu beitragen, sich ein umfassendes Bild von einer Person zu machen und einzuschätzen, wie sie auf Situationen am Arbeitsplatz reagieren könnte.

Wann sollte ich einen Persönlichkeitstest für Führungskräfte einsetzen?

Es gibt eine Reihe von Umständen, unter denen Sie eine Persönlichkeitsbeurteilung für Ihre Führungskräfte in Betracht ziehen können. Zum Beispiel:

Auswahl von Führungskräften

Persönlichkeitstests können nützlich sein, wenn Sie jemanden für eine neue Stelle in Betracht ziehen. Der Test könnte dazu beitragen, etwaige Warnsignale zu erkennen, die ihren Erfolg als Führungskraft verhindern könnten. Darüber hinaus kann der Test helfen, Stärken zu erkennen, die eine Person dazu befähigen, eine Führungsrolle zu übernehmen.

Ein Wort der Vorsicht: Wir raten davon ab, Führungskräfte ausschließlich auf der Grundlage von Persönlichkeitstests auszuwählen. Sie sollten mit Verhaltensdaten gepaart werden. Diese Daten können in Form eines Assessment Center oder eines [Verhaltensinterviews](#) erhoben werden. Es ist wichtig, sich ein genaues Bild davon zu machen, was die Person zu tun bereit ist, und nicht nur, wozu sie aufgrund ihres Persönlichkeitstyps neigt. Die Verwendung einer Persönlichkeitsmessung ohne eine Verhaltensmessung kann zu ungenauen Schlussfolgerungen über eine Führungskraft führen.

Führungskräfteentwicklung

Persönlichkeitstests können bei der [Entwicklung von Führungskräften](#) besonders hilfreich sein. Sie können Führungskräften helfen, tiefe Einsichten über sich selbst zu gewinnen und zu verstehen, wie sie ihre natürlichen Stärken nutzen können.

Persönlichkeitsdaten können Führungskräften auch dabei helfen, zu erkennen, wann ihre natürlichen Instinkte und Reaktionen sie möglicherweise behindern. Sie können erkennen, wenn ihre natürliche Reaktion, wie z. B. eine Tendenz zur Arroganz, sie daran hindert, ihren Teams zu vertrauen und ihnen zuzuhören. Sobald sie sich einer problematischen Persönlichkeitseigenschaft bewusst sind, können sie daran arbeiten, ihr Verhalten zu ändern.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Führungsnachfolge

Bei der Beförderung von Führungskräften in höhere Positionen werden Persönlichkeitstests immer wichtiger. Das liegt daran, dass der persönliche Einfluss mit jeder Führungsebene zunimmt. Aus diesem Grund sollten Unternehmen, die eine starke Nachwuchsplanung aufbauen möchten, in Betracht ziehen, Führungskräften durch Persönlichkeitstests zu helfen, persönliche Erkenntnisse zu gewinnen, um ihre Effektivität für zukünftige Aufgaben zu steigern.



Wie jedes Instrument können auch Persönlichkeitstests für Führungskräfte für gute oder schlechte Zwecke verwendet werden. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, dafür zu sorgen, dass Persönlichkeitstestinstrumente richtig eingesetzt werden.

Was sind die Vorteile von Persönlichkeitstests für Führungskräfte?

Nach der Teilnahme an einem Persönlichkeitstest sollten die Führungskräfte ein besseres Verständnis für ihr „Funktionieren“ als Person entwickeln. Dieses tiefere Verständnis kann ihnen helfen zu verstehen, warum bestimmte Führungsaufgaben und -herausforderungen für sie einfacher oder schwieriger sind.

Eine introvertierte Person kann zum Beispiel feststellen, dass sie Schwierigkeiten hat, ihr Netzwerk aufzubauen. Das heißt aber nicht, dass sie es nicht schaffen kann. Allerdings muss sie sich möglicherweise bewusster um die Vernetzung bemühen. Ein extrovertierter Mensch hingegen kann fast mühelos Netzwerke aufbauen.

Durch ein besseres Verständnis dafür, wie ihre Persönlichkeit ihre Leistung fördern oder beeinträchtigen kann, sind Führungskräfte besser in der Lage, ihre Persönlichkeit zu beherrschen. Sie können die Aspekte ihrer Persönlichkeit nutzen, die es ihnen ermöglichen, sich zu entfalten. Und sie können Situationen erkennen, in denen sie ihr Verhalten möglicherweise ändern müssen.

Welche Gefahren birgt der Einsatz von Persönlichkeitstests bei Führungskräften?

Wie jedes Instrument können auch Persönlichkeitstests für Führungskräfte für gute oder schlechte Zwecke verwendet werden. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, dafür zu sorgen, dass Persönlichkeitstestinstrumente richtig eingesetzt werden.

Bei DDI warnen wir unsere Kund:innen eindringlich davor, Persönlichkeitstests als alleiniges Instrument für Führungsentscheidungen zu verwenden. Wir empfehlen nachdrücklich, Persönlichkeitsdaten mit Verhaltensdaten zu verknüpfen. Warum? Denn wenn Persönlichkeitsdaten isoliert verwendet werden, ist es zu einfach, die Daten und Erkenntnisse falsch zu interpretieren.

Dies kann sich auf verschiedene Weise auswirken, aber eine der häufigsten ist die „Typisierung“ von Menschen. Viele Unternehmen ziehen auf der Grundlage von Persönlichkeitsdaten weitreichende Schlussfolgerungen über ihre Talente. Sie gehen zum Beispiel davon aus, dass introvertierte Menschen keine Beziehungen innerhalb des Unternehmens aufbauen können. Das muss jedoch nicht richtig sein. Viele Introvertierte sind hervorragend im Aufbau von Beziehungen und können ihre Netzwerke durch bewusstes Handeln erweitern.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Dies ist besonders im Hinblick auf den Schwerpunkt auf Integration und Vielfalt von Bedeutung. Einer der größten Vorteile der Vielfalt besteht darin, dass Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Denkweisen zur Lösung eines Problems beitragen. Es könnte also ein Fehler sein, die Arten von Persönlichkeiten einzuschränken, die in Führungspositionen akzeptiert werden.

Persönlichkeitsdaten erwachen zum Leben, wenn sie mit Verhaltensdaten gekoppelt werden. Beide zusammen ergeben ein ganzheitlicheres Bild einer Person. Sie können verstehen, warum sie Dinge tun und wie sie Zufriedenheit aus ihrem Job schöpfen. Das kann Ihnen bei der Auswahl und Entwicklung von selbstbewussten und effektiven Führungskräften helfen.



Welche Art von Persönlichkeitsbeurteilung sollte ich bei Führungskräften anwenden?

Es gibt eine Reihe von Persönlichkeitstests für Führungskräfte. Bei DDI beziehen wir die Persönlichkeit direkt in einige unserer Tests und Assessments ein, wie z. B. [Leadership Snapshot™](#) und [Leader3 Ready®](#). Auf den Führungsebenen verwenden wir eine maßgeschneiderte Version der [Persönlichkeitstests von Hogan](#), die wir mit Verhaltensdaten kombinieren.

Häufig erhalten wir Anfragen von Kund:innen, die den Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) oder das DiSC-Assessment verwenden möchten, da beide Tests sehr beliebt sind. Wir verwenden diese Tests in unserem Kund:innenkontext nur selten, insbesondere nicht für die Auswahl. Sie können jedoch als Anregung zur Selbstfindung oder zur Diskussion über Teaminteraktionen eingesetzt werden.

Wir arbeiten auch mit Kund:innen zusammen, die verschiedene andere Arten von Persönlichkeitstests verwenden, die sie mit unseren Verhaltensbeurteilungen oder unserem verhaltensorientierten Interviewansatz kombinieren können.

Wir empfehlen unseren Kund:innen, vor dem Einsatz eines Tests das technische Handbuch des Tests anzufordern und auszuwerten, das Informationen über die Zuverlässigkeit, die Gültigkeit (vorzugsweise in Bezug auf die Arbeitsleistung) und die Fairness des Tests enthalten sollte.

Wie das Verfahren und der Zeitplan des Persönlichkeitstests funktionieren

In der Regel sind Persönlichkeitstests für Führungskräfte in hohem Maße skalierbar und einfach umzusetzen. Dies geschieht meist online, indem die Personalabteilung einen Link an die Führungskräfte sendet, die dann schnell reagieren können. Je nach Test kann es zwischen 10 Minuten und einer Stunde dauern, bis der Test abgeschlossen ist.

Die eigentliche Frage ist, was die Unternehmen mit den Daten machen, nachdem sie den Persönlichkeitstest durchgeführt haben. In vielen Fällen erhalten die Führungskräfte einen Bericht und sind mit der Interpretation der Ergebnisse des Persönlichkeitstests auf sich allein gestellt.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Unserer Erfahrung nach ist ein Persönlichkeitstest aussagekräftiger, wenn eine geschulte Person die Ergebnisse mit den Teilnehmenden durchsprechen kann. Sie kann der Führungskraft helfen, ihren persönlichen Kontext einzubringen und zu verstehen, wie sich ihr Persönlichkeitstyp in Arbeitssituationen auswirkt. Dies kann Führungskräften dabei helfen, ihre Interpretation der Daten von einer einfachen Bewertung oder Kategorisierung zu lösen und stattdessen die Erkenntnisse auf ihre realen Situationen anzuwenden.

Sollte ich eine Persönlichkeitsbeurteilung mit anderen Beurteilungen kombinieren?

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, empfehlen wir jedem Unternehmen, das eine Persönlichkeitsbeurteilung verwendet, diese mit Verhaltensdaten zu kombinieren. Die Verwendung einer Persönlichkeitsbeurteilung als alleinstehendes Instrument birgt das Risiko, dass Führungskräfte und Unternehmen Talententscheidungen auf der Grundlage falscher Annahmen darüber treffen, was die Daten tatsächlich bedeuten.

Zusammenfassung des Persönlichkeitstests



So setzt man Führungskräfte-Tests ein



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Ist eine Beurteilung ein Test und ist ein Test eine Beurteilung? Wir hören oft Fragen wie diese und viel Verwirrung darüber, wie Führungskräfte-Tests eingesetzt werden sollen.

Beginnen wir also damit, die Begriffe zu klären. Die beiden Begriffe „Testen“ und „Beurteilen“ werden oft synonym verwendet. Es ist jedoch wichtig, hervorzuheben, was einen Test im Vergleich zu anderen Arten von Assessments einzigartig macht.



... Auf der Basis von Daten erkennen Sie leichter, dass sie die richtigen Maßnahmen zu ergreifen wissen. Infolgedessen ist es wahrscheinlicher, dass sie auch im realen Leben die richtigen Maßnahmen ergreifen.

Was ist ein Führungskräfte-Test?

Ein Führungskräfte-Test ist eine Reihe von – in der Regel geschlossenen – Fragen, mit denen Daten über die Intelligenz, das Wissen, das Urteilsvermögen, die Persönlichkeit und/oder die Vorlieben einer Führungskraft gesammelt werden sollen. Die Tests werden fast immer vollautomatisch ausgewertet.

In den meisten Fällen setzt die Personalabteilung Tests ein, um eine große Gruppe von Personen zu testen oder eine Vorauswahl zu treffen. Das liegt daran, dass sie online, voll automatisiert und für ein hohes Benutzer:innenaufkommen einfach skalierbar sind. Wir werden uns darauf konzentrieren, Tests zu betrachten, die entwickelt wurden, um frühe Führungspositionen zu besetzen.

Vielleicht kennen Sie einige dieser häufigen Arten von Testfragen:

- **Ausmaß der Zustimmung zu einer Aussage:** Den Führungskräften wird eine Aussage vorgelegt, dann wählen sie eine Bewertung aus, die von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ reicht.
- **Erzwungene Wahl:** Führungskräfte wählen zwischen Optionen, ohne die Möglichkeit, „neutral“ oder „Ich weiß nicht“ auszuwählen.
- **Situatives Urteilsvermögen:** Führungskräfte werden mit einer Situation konfrontiert und erhalten mehrere Möglichkeiten, wie sie reagieren könnten.
- **Effektive Handlungswirksamkeit:** Den Führungskräften werden eine Situation und eine Reihe möglicher Handlungen als Reaktion darauf vorgelegt. Anschließend bewerten sie die Wirksamkeit der einzelnen möglichen Handlungen.

Führungskräfte-Tests erfassen Daten der Art „Leistungsmerkmale“. Einige dieser Anzeichen, wie z. B. die Punkte situationsbedingtes Urteilsvermögen und Handlungswirksamkeit, helfen zu erkennen, dass die Person weiß, was zu tun ist. Daher ist es wahrscheinlicher, dass sie im wirklichen Leben die richtige Maßnahme ergreifen als jemand, der falsch geantwortet hat.

Sie bieten jedoch keine echte Arbeitsprobe. Sie werden also nicht wissen, ob sie die Fähigkeit haben, diese Handlungen durchzuführen.

An anderer Stelle in diesem Leitfaden wird eine Analogie zu einer Führerscheinprüfung gezogen. Ein Führungskräfte-Test ist vergleichbar mit der schriftlichen theoretischen Prüfung, die man vor dem Erwerb der Lernfahrerlaubnis ablegt. Der Test zeigt, dass die Person weiß, was sie theoretisch tun sollte. Aber heißt das, dass man ihr die Schlüssel zuwerfen und sie losfahren kann? Nicht unbedingt.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)



Führungskräfte-Test Definition

Eine Reihe von Fragen (in der Regel geschlossen), die darauf abzielen, Daten über das Wissen, das Urteilsvermögen und/oder die Vorlieben einer Führungskraft zu sammeln.

Wann sollte ich einen Führungskräfte-Test einsetzen?

Ein Führungstest ist eine relativ schnelle und einfache Methode, um Daten zu sammeln, wenn Sie Führungskräfte einstellen, befördern oder entwickeln möchten. Ziehen Sie einen Führungskräfte-Test in Betracht, wenn Sie:

- **Leistungsstarke Mitarbeitende fördern möchten.** Leistungsstarke Mitarbeitende oder angehende Führungskräfte können einen Führungskräfte-Test absolvieren, um ihre Karriere voranzubringen. Die Ergebnisse können wertvolle Daten liefern, um zu ermitteln, wer am ehesten als Führungskraft erfolgreich sein wird. Anschließend können Sie Maßnahmen festlegen, um die Besten auf eine Führungsposition oder eine herausforderndere Rolle vorzubereiten.
- **Personalisierte individuelle Entwicklungspläne erstellen möchten.** Auf der Grundlage der individuellen Ergebnisse können Sie gezielte individuelle Entwicklungspläne erstellen. Wenn jemand beispielsweise Defizite bei den Delegationsfähigkeiten aufweist, kann sein:e Vorgesetzte:r spezielle Best Practices oder Tools zur Verfügung stellen, einen Online-Kurs zum Thema Delegation zuweisen oder eine Aufgabe zur Förderung effektiver Delegation stellen.
- **Gruppendaten nutzen möchten, um Entwicklungsprogramme zu gestalten.** Aggregierte Berichte können Trends in Bezug auf Gruppenstärken und Entwicklungschancen aufzeigen. Wenn Sie beispielsweise feststellen, dass mehrere Teams eine Lücke im Bereich der Einflussnahme aufweisen, können Sie überlegen, Inhalte zu den Einflussfähigkeiten in ein kohortenbasiertes oder bedarfsgerechtes Programm aufzunehmen.
- **Mehr Vertrauen in Auswahlentscheidungen** Ein Führungskräfte-Test kann Ihnen bereits in einem frühen Stadium des Prozesses Daten über die Kandidat:innen liefern. Dies ermöglicht Ihnen effektivere Gespräche und gezielte nächste Schritte. Mit einem aussagekräftigen Führungskräfte-Test sollten Kandidat:innen mit höheren Testergebnissen schneller aufsteigen und mit größerer Wahrscheinlichkeit in einer Führungsrolle erfolgreich sein.

Wann sollte ich einen Führungskräfte-Test NICHT verwenden?

Es kann verlockend sein, sich bei allen Datenanforderungen auf Führungskräfte-Tests zu verlassen. Sie sind einfach zu handhaben und die Ergebnisse sind in der Regel sofort sichtbar. Es gibt jedoch Situationen, in denen wir keine Tests empfehlen würden:

- **Als das A und O für Auswahlentscheidungen:** Angesichts der begrenzten Möglichkeiten, die ein Führungskräfte-Test bietet, sollte er nicht als einziges Kriterium für die Einstellung oder Beförderung von Führungskräften herangezogen werden. Ein einziger Test wird Ihnen nicht genügend Einblicke in die Verhaltensweisen, Motivationen oder andere wichtige Aspekte geben, die für eine Führungsrolle entscheidend sind. Hüten Sie sich vor Tests, die zu viel versprechen!
- **Wenn es auf die Tiefe des Einblicks ankommt:** Wenn Sie Ihren Führungskräften einen Überblick über ihre Stärken und Entwicklungsbereiche verschaffen wollen,



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

könnte ein Führungskräfte-Test genau das Richtige sein. Wenn Sie jedoch tiefere Einblicke erhalten möchten, um bestimmte Verhaltensweisen zu ermitteln, ist möglicherweise ein intensiveres Assessment erforderlich, insbesondere für Führungskräfte mit hohem Potenzial, die Sie schnell fördern möchten.

- **Wenn Sie versuchen, die Frage nach der Führungsbereitschaft zu beantworten:** In Nachfolgesituationen wollen Sie möglicherweise feststellen, wer bereit ist, eine Führungsrolle zu übernehmen, und dabei mögliche Qualifikationslücken finden. In diesen Fällen ist ein simulationsbasiertes Führungskräfte-Assessment, in dessen Rahmen Sie beobachten können, wie eine Führungskraft auf verschiedene Herausforderungen reagiert, die für diese nächste Ebene spezifisch sind, besser geeignet.
- **Leistungsmanagement:** Es wäre nicht angemessen, einen Führungskräfte-Test als Teil des Leistungsmanagementprozesses zu verwenden. Die Leistungsbewertung einer Person sollte auf ihrer Leistung am Arbeitsplatz beruhen, nicht auf dem Ergebnis eines Führungskräfte-Tests.

Wie ein Leadership-Test funktioniert

Ein aussagekräftiger Führungskräfte-Test erfordert mehrere Schritte. Diese Schritte umfassen:

- **Schritt 1:** Wählen Sie einen Test aus, der für die Kompetenzen relevant ist, die für den Erfolg erforderlich sind. Sie werden nicht an einer zwangsweisen Anpassung der Ergebnisse eines Tests interessiert sein, der in Wirklichkeit für einen anderen Zweck entwickelt wurde.
- **Schritt 2:** Legen Sie eine Richtlinie zur gemeinsamen Nutzung von Daten fest. Wer wird Zugang zu den Daten haben und zu welchem Zweck? Zu Entwicklungszwecken empfehlen wir, dass sowohl die Führungskräfte als auch ihre Vorgesetzten Zugang zu diesem Bericht haben. Bei externen Einstellungen sehen die Bewerber:innen die Ergebnisse möglicherweise erst, wenn sie schließlich eingestellt werden. Dann können sie im Rahmen ihres Onboardings auf die Daten zugreifen. Bei der internen Beförderung können Sie festlegen, wer die Daten erhält, wann und warum.
- **Schritt 3:** Schulen Sie die Personalverantwortlichen in der Nutzung und Interpretation der Daten.
- **Schritt 4:** Die Personalverantwortlichen richten eine Plattform ein, über die die Teilnehmenden online auf den Test zugreifen können.
- **Schritt 5:** Die Führungskräfte absolvieren den Test in einer Sitzung und innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens.
- **Schritt 6:** Die Ergebnisse können fast sofort verfügbar sein.
- **Schritt 7:** Analysieren Sie die Ergebnisse auf Einzel- und Gruppenebene für die nächsten Schritte.

Wie hoch ist der zeitliche Aufwand für einen Führungskräfte-Test?

Im Vergleich zu anderen Beurteilungsarten erfordert ein Führungskräfte-Test den geringsten Zeitaufwand. Ein automatischer Test erfordert in der Regel nur wenige Konfigurationsschritte für Sie und Ihre Personalabteilung. Erforderlich sind Namen, E-Mail-Adressen und alle weiteren demografischen Angaben, die Sie verfolgen möchten. Danach werden E-Mails zur Selbstbedienung verschickt.

Je nach Art des Tests dauert die Bearbeitung eines Führungskräfte-Tests zwischen 30 und 60 Minuten. Neben der Durchführung und Beendigung des Tests sollte auch Zeit eingeplant werden, um die Ergebnisse zu überprüfen und die nächsten Schritte zu planen.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Was sind die häufigsten Fallstricke bei Führungskräfte-Tests?

In der Zusammenarbeit mit unseren Kund:innen haben wir die Erfahrung gemacht, dass es eine Reihe von Fallstricken gibt. Einige häufige Fallstricke bei Führungskräfte-Tests, die Sie vermeiden können, sind:

- **Unklare Ziele und Erwartungen.** Informieren Sie Ihre Führungskräfte darüber, ob die Testergebnisse für die Entwicklungsplanung oder für Beförderungsentscheidungen oder für beides verwendet werden sollen. Machen Sie außerdem Ihre Richtlinien für die Weitergabe von Daten nach Abschluss des Tests und Ihre Erwartungen klar.
- **Anzeige der Testergebnisse als bestanden oder nicht bestanden.** In einem Auswahlverfahren für Führungskräfte besteht der eigentliche Wert eines Führungskräfte-Tests darin, dass er einen zusätzlichen Datenpunkt darstellt, der mit anderen Auswahlmaßnahmen wie den vorhandenen Leistungsdaten und den Daten aus dem Verhaltensinterview kombiniert werden kann. Bei Tests mit hohem Durchsatz ist es sinnvoller, einen Test als „bestanden“ oder „nicht bestanden“ zu bewerten.
- **Von den Testergebnissen wird zu viel erwartet.** Ein Test ist immer nur begrenzt aussagefähig. Ein Test bewertet keine tatsächlichen Verhaltensweisen. Es handelt sich um eine Momentaufnahme des Wissens, des Urteilsvermögens oder der Perspektiven der Führungskräfte zu einem bestimmten Zeitpunkt. Er kann das für den Erfolg erforderliche Führungsverhalten nicht effektiv erfassen.
- **Nach dem Test keinen Plan zu haben.** Vor allem wenn ein Test für die Entwicklung genutzt wird, ist der Hauptnutzen für die Führungskraft die Erkenntnis über ihre Stärken und Entwicklungsbereiche.
- **Vergessen, die Manager:innen in der Interpretation der Testergebnisse zu schulen.** Obwohl die Ergebnisse eines Führungskräfte-Tests ziemlich eindeutig sein sollten, ist es wichtig, Personalverantwortlichen zu vermitteln, wie sie die Ergebnisse nutzen können. Zum Beispiel sollten sie wissen, wie sie sie einsetzen können, um in einem Interview weitere Informationen zu erhalten. Sie müssen auch wissen, wie stark sie die Ergebnisse bei ihrer Einstellungsentscheidung gewichten sollen. Und wenn sie ihre Entscheidung getroffen haben, müssen sie wissen, wie sie die Ergebnisse in einen Entwicklungsplan einfließen lassen können.

Was sollte ich neben Führungskräfte-Tests noch verwenden?

Ein Blick auf das Gesamtbild kann Ihnen helfen, bessere Entscheidungen in Bezug auf Talente zu treffen. Es ist am besten, Führungskräfte-Tests durch ein Instrument zur Verhaltensbeurteilung zu ergänzen, um bestimmte Handlungen zu beobachten oder Verhaltensbeispiele zu erhalten.

Übersicht zu Führungstests



Entdecken Sie den Führungskräfte-Test Leadership Snapshot von DDISM.

So setzen Sie 360-Grad-Feedback-Tools ein



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Sie können zum Beispiel einen Führungskräfte-Test mit einem verhaltensorientierten Interview verbinden, um konkrete Beispiele für vergangenes Verhalten zu erhalten. Oder Sie können die Führungskräfte nach einem Test in ein alltagsnahes Assessment eintauchen lassen, um die aktuellen Fähigkeiten und Entwicklungsbereiche zu messen.

Jede Führungskraft braucht Feedback. Die Frage ist, wie sie die richtige Art von Feedback bekommen, wann sie es bekommen sollten und von wem sie es bekommen sollten.

Hier kommt ein 360-Grad-Feedback-Tool ins Spiel. Viele Unternehmen nutzen 360-Grad-Feedback, von denen jedoch viele nicht wissen, wie man es richtig einsetzt. In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie 360-Grad-Feedback-Tools effektiv einsetzen können.



Es gibt eine große Diskrepanz zwischen dem, was wir von uns selbst denken, und dem, was andere von uns denken. Der Einsatz von 360-Grad-Feedback kann dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

Was ist 360-Grad-Feedback?

Das 360-Grad-Feedback, auch Multirater-Tool genannt, ist ein Verfahren, bei dem eine Gruppe von Personen, die mit einer Führungskraft zusammenarbeiten, zu deren Leistung und Verhalten befragt wird. Das Feedback sollte privat und anonym sein, um sicherzustellen, dass sich die Menschen trauen, ehrlich zu sein, ohne sich Sorgen machen zu müssen, dass dies ihre Beziehung zur vorgesetzten Person beeinträchtigt.

Das Feedback sollte aus verschiedenen Quellen stammen, darunter die Vorgesetzten der Führungskraft, direkte Mitarbeitende, wichtige Partner:innen und Kolleg:innen. Auch die Führungskraft bewertet sich selbst für jede Fähigkeit in der Umfrage. Auf diese Weise kann sie erkennen, wie sich ihre Selbstwahrnehmung von der Wahrnehmung ihrer Mitmenschen unterscheidet.

Meistens wird das 360-Grad-Feedback über eine Online-Umfrage eingeholt. In einigen Fällen – vor allem auf der Führungsebene – können sie jedoch durch ein Gespräch mit einem geschulten Assessor erhoben werden.

Nach der Umfrage erhalten die Führungskräfte detaillierte Berichte darüber, wie sie von anderen in ihrer beruflichen Rolle wahrgenommen werden. Sie können die Daten dann nutzen, um ihre Entwicklung voranzutreiben, indem sie sich auf die wichtigsten Stärken und Schwächen konzentrieren.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)



Wann sollte ich 360-Grad-Feedback einsetzen?

Oft klafft eine große Lücke zwischen dem, was wir von uns selbst denken, und dem, was andere von uns denken. Der Einsatz von 360-Grad-Feedback kann dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Zum Beispiel könnte eine Führungskraft denken, dass sie sehr gut kommuniziert, nur um dann festzustellen, dass andere überhaupt nicht der Meinung sind, dass sie klar kommuniziert.

Oder Sie haben eine Führungspersönlichkeit mit großem Potenzial, die sich ihrer Fähigkeiten nicht sicher ist, aber überrascht feststellt, dass andere in ihrem Umfeld sie als starke Führungskraft wahrnehmen.

Wie auch immer, das Ziel des 360-Grad-Feedbacks besteht darin, dass die Führungskräfte wissen, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Sie können diese Daten in ihre personalisierten Entwicklungsplan einfließen lassen. Darüber hinaus trägt es dazu bei, die Verantwortlichkeit für die kontinuierliche Ausübung ihrer Führungsqualitäten zu fördern.

Auf einer breiteren Ebene kann die Personalabteilung das 360-Grad-Feedback nutzen, um Stärken und Schwächen in der gesamten Führungsriege des Unternehmens oder in bestimmten Segmenten zu erkennen. Dieser Ansatz kann besonders nützlich sein, wenn Sie versuchen, Ihre Unternehmenskultur zu verändern oder ein Problem in einem Teil des Unternehmens zu lösen. Mit diesen Informationen können Sie gruppenbasierte Entwicklungsprogramme erstellen, die sich auf die wichtigsten Defizite konzentrieren.

Wann sollte ich KEIN 360-Grad-Feedback verwenden?

Da 360-Grad-Feedback relativ einfach zu handhaben ist, möchten viele Unternehmen das Meiste aus den Daten herausholen. Wir empfehlen generell, das 360-Grad-Feedback NICHT für folgende Zwecke zu verwenden:

- **Leistungsmanagement** Wenn die Menschen wissen, dass ihre Bewertungen Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung einer Person und möglicherweise auf deren Position und Vergütung haben, werden sie möglicherweise nicht ehrlich antworten. Einige zögern vielleicht, nützliches Feedback zur Verbesserung zu geben, aus Angst, dass sich dies negativ auf die Karriere der Person auswirken könnte. Andererseits kann es zu einer Wettbewerbssituation kommen, die zu einem toxischen Verhalten unter Kolleg:innen führt.
- **Beförderungentscheidungen:** Ein 360-Grad-Assessment kann nicht feststellen, ob jemand für die nächste Stufe bereit ist. Da 360-Grad-Feedback durch Wahrnehmungsdaten begrenzt ist, können die Erkenntnisse nur darüber Auskunft geben, was die Führungskraft aktuell tut. Daher erhalten Sie kein Bild davon, was sie in ihrer nächsten Rolle tun könnte.
- **Entscheidungen über das Potenzial:** Wie bei Beförderungentscheidungen kann ein 360-Grad-Assessment auch hier keine Auskunft darüber geben, wer Führungspotenzial hat. Man kann einfach nicht erkennen, wozu jemand in der Lage sein könnte, sondern nur, was er oder sie gerade tut.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Wie der 360-Grad-Feedback-Prozess funktioniert

Schritt 1: Erstellen Sie ein Kompetenzprofil

Der erste Schritt eines 360-Grad-Assessments besteht darin, eine Reihe von **Führungskompetenzen** auszuwählen. Möglicherweise sind dies Kompetenzen, die für bestimmte Rollen einzigartig sind, wie z. B. die einer Führungskraft an vorderster Front. Oder Sie verwenden einen gemeinsamen Satz von Kompetenzen für alle Ihre Führungskräfte als Teil einer breiteren Führungskultur.

Wenn Sie noch kein Kompetenzprofil haben, kann Ihr Anbieter möglicherweise eines erstellen. Bei DDI haben wir zum Beispiel auf der Grundlage unserer eigenen Untersuchungen Listen mit allgemeinen Kompetenzen erstellt, die Sie unverändert verwenden oder an Ihr Unternehmen anpassen können.

Beachten Sie, dass es wichtig ist, Kompetenzen zu wählen, die klar definierte Verhaltensweisen aufweisen, die sowohl beobachtbar als auch messbar sind. Andernfalls wird es für die Befragten zu schwierig sein, zu beurteilen, ob jemand die Kompetenz wirklich unter Beweis gestellt hat.

Schritt 2: Legen Sie die Gruppe der Bewerter:innen fest

Legen Sie nach der Definition Ihrer Kompetenzen die Gruppe der Bewerter:innen für Ihre Führungskräfte fest. In einigen Unternehmen können die Führungskräfte selbst entscheiden, wer sie bewerten soll. In anderen Fällen entscheiden sich die Manager:innen der Führungskraft und die Personalabteilung dafür, an der Auswahl der Bewerter:innen beteiligt zu werden.

Damit die Führungskraft wertvolles Feedback erhält, ist es wichtig, eine vielfältige Gruppe von Bewerter:innen auszuwählen. Noch wichtiger ist, dass nicht nur Personen mit einer positiven Meinung über die Führungskraft vertreten sein dürfen. Es ist auch wichtig, dass die Bewerter:innen der Führungskraft nahe genug sind, um ihr Verhalten und ihre Leistung tatsächlich beobachten zu können.

Schritt 3: Durchführen der Umfrage

Wenn Sie eine Online-Umfrage verwenden, reichen die Bewerter:innen ihre Antworten online ein. Jeder Bewerter:innen sollte eine Liste von Kompetenzbereichen erhalten, anhand derer er die Führungskraft bewerten kann.

Um optimale Ergebnisse zu erzielen, sollten die Bewerter:innen gebeten werden, die Führungskräfte anhand von Verhaltensweisen zu bewerten, die mit den einzelnen Kompetenzbereichen in Verbindung stehen, und nicht anhand der Gesamtkompetenz. So lässt sich genau feststellen, welche Verhaltensweisen die Führungskräfte ändern müssen.

Schneidet eine Führungskraft beispielsweise in einer übergreifenden Kompetenz wie Kommunikation schlecht ab, wüsste sie nicht genau, was sie dagegen unternehmen sollte. Liegt das Problem darin, dass sie nicht genug kommuniziert? Liegt es daran, dass sie lange, weitschweifige, unkonzentrierte E-Mails schreibt? Oder liegt es daran, dass sie die Bedürfnisse ihres Publikums nicht zu verstehen scheint?

Es ist auch wichtig, Feedbackgeber:innen die Möglichkeit zu geben, offene Kommentare zu äußern. Diese Kommentare schaffen Kontext und Klarheit für die Entwicklung.

Indem sie sicherstellen, dass die Bewerter:innen Feedback auf der spezifischen Verhaltensebene geben, können Führungskräfte genau bestimmen, was sie tun müssen, um sich zu verbessern.

Schritt 4: Nutzen Sie die Ergebnisse

Im Idealfall sollten die Berichte für die einzelnen Führungskräfte relativ leicht verständlich sein. Unter bestimmten Umständen kann es jedoch hilfreich sein, wenn ein ausgebildeter Coach den Leiter durch die Ergebnisse führt. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn die Umfrage nur für eine kleine Gruppe von Führungskräften verwendet wurde oder wenn es um sensibles Feedback zum Verhalten einer Führungskraft ging.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Sobald die Führungskraft den Bericht erhalten hat, kann sie ihn nutzen, um ihre Stärken zu ermitteln und einen Plan für ihren zukünftigen Erfolg zu erstellen. Vielleicht noch wichtiger ist, dass sie relative Schwächen erkennen kann, bei denen sie ihre Entwicklung beschleunigen kann.

Auf der Ebene der Personalabteilung bieten Gruppendaten einen umfassenderen Einblick in die Organisation und ihre kulturelle Gesundheit. Sie können damit die Prioritäten der Gruppenentwicklung ermitteln und hochproblematische Bereiche ausfindig machen, die zusätzliche Maßnahmen erfordern.

Wie profitieren Führungskräfte vom 360-Grad-Feedback?

Der Hauptnutzen des 360-Grad-Feedbacks besteht darin, dass es Führungskräften hilft, ihre eigene Wahrnehmung im Vergleich zur Wahrnehmung anderer zu erkennen. Diese Einsicht kann ihnen dabei helfen, sowohl verborgene Stärken als auch blinde Flecken aufzudecken.

Diese blinden Flecken sind oft die stärksten Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks. Plötzlich können Führungskräfte erkennen, wie bestimmte Verhaltensweisen sie möglicherweise behindert haben. Das sind Aha-Momente, die ihnen helfen können, sich zu verändern.

Neben diesem neu gewonnenen Engagement können Führungskräfte die Daten nutzen, um einen gezielten Entwicklungsplan zu erstellen, der ihre Stärken nutzt und ihnen hilft, sich in ihren Zielbereichen weiterzuentwickeln.

Und natürlich erhalten Führungskräfte wirklich einen „360-Grad-Blick“ von verschiedenen Gruppen. Sie könnten zum Beispiel feststellen, dass ihre direkten Mitarbeitenden gerne für sie arbeiten, ihre wichtigsten Stakeholder jedoch frustriert sind. Oder sie stellen fest, dass ihre Kolleg:innen sie zwar hoch einschätzen, sie sich aber nicht auf die Bedürfnisse ihrer direkten Mitarbeitenden konzentrieren.



Verwenden Sie Daten, um einen Entwicklungsplan zu erstellen, der Stärken nutzt und Führungskräften hilft, sich in ihren Zielbereichen zu entwickeln.

Wie viele Personen nehmen an einem 360-Grad-Feedback teil?

Die Anzahl der Personen, die ein 360-Grad-Feedback durchlaufen, variiert stark, je nachdem, was Sie erreichen möchten.

Einige Unternehmen setzen sie beispielsweise nur für eine einzige Führungskraft ein – oft in einer leitenden Position –, die Probleme hat. Oder sie nutzen es, wenn sie jemanden für eine bestimmte Beförderung in Betracht ziehen und einige Daten darüber erhalten möchten, wo er oder sie sich verbessern kann. Einige CEOs bestehen sogar darauf, selbst eine jährliche 360-Grad-Bewertung zu erhalten, um ihre eigene Leistung besser einschätzen zu können.

Häufiger nutzen Unternehmen 360-Grad-Feedbacks in größeren Teilen des Unternehmens als Teil ihres Talentmanagementprozesses. Sie könnten alle ein oder zwei Jahre ein 360-Grad-Feedback für jede ihrer Führungskräfte durchführen, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte das Feedback erhalten, das sie benötigen. Oder einige Unternehmen nutzen es, um zu Beginn einer Lernreise oder eines Programms zur Führungskräfteentwicklung Einblicke zu gewinnen. Sie könnten sogar verschiedene Bereiche des Unternehmens zu unterschiedlichen Zeiten bewerten.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Wie oft sollte ich 360-Grad-Daten sammeln?

Jeder möchte wissen, wie oft er ein 360-Grad-Feedback durchführen sollte. Realistisch betrachtet, gibt es darauf keine allgemein gültige Antwort.

Für einige Unternehmen besteht die richtige Antwort darin, jährlich oder alle zwei Jahre im Rahmen ihres regulären Feedbackprozesses ein 360-Grad-Feedback einzuholen. Bei anderen findet es möglicherweise nur statt, wenn es ein auslösendes Ereignis gibt, wie z. B. eine Änderung der Unternehmensstrategie. Einige führen diese Umfragen nur durch, wenn sie erfahren, dass es in allen oder einem Teil des Unternehmens Probleme mit der kulturellen Führung gibt.

Hier sind einige Faktoren, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie ein 360-Grad-Feedback durchführen möchten:

- **Wie stabil sind die Führungspositionen in Ihrem Unternehmen?** Wenn Sie eine hohe Fluktuation verzeichnen, ist es vielleicht an der Zeit, sich einen Überblick zu verschaffen.
- **Wie viel Zeit hatten die Führungskräfte, um sich zu entwickeln?** Ein 360-Grad-Feedback sollte Entwicklung anregen. Wenn Ihre Führungskräfte noch keine Zeit hatten, sich zu verbessern, ist es vielleicht noch zu früh, um erneut ein 360-Grad-Assessment durchzuführen.
- **Sind Ihre Bewerter:innen übermüdet?** Wenn Sie zu oft Daten erheben, können Ihre Bewerter ermüden, was zu Antworten von geringerer Qualität führt.

Es gibt zwar keine einzig richtige Antwort, aber wichtig ist, dass Sie einen Weg finden, Daten und Feedback in Ihre Führungskultur zu integrieren. Andernfalls wird es schwierig sein, sich ein genaues Bild davon zu machen, wo die Stärken und Schwächen liegen.

Wie hoch ist der zeitliche Aufwand?

Der Zeitaufwand für ein 360-Grad-Assessment hängt von der Anzahl der zu bewertenden Personen ab. Wenn Sie nur einen oder wenige Führungskräfte betreuen, könnte der gesamte Prozess in etwa einem Monat abgeschlossen sein.

Wenn Sie die Umfrage in einer größeren Gruppe durchführen, kann es je nach Arbeitsaufwand, den Sie im Vorfeld zur Ermittlung Ihrer Kompetenzen betreiben müssen, etwa zwei bis drei Monate in Anspruch nehmen. Es hängt auch davon ab, wie viel Zeit Sie den Bewerter:innen für die Abgabe ihrer Antwort geben, was oft etwa zwei Wochen sind.

Die Dauer des Assessments selbst hängt von der Anzahl der von Ihnen ausgewählten Kompetenzen ab. Im Durchschnitt benötigen die meisten Personen etwa 30 Minuten, um den Bewertungsprozess abzuschließen.

Wenn Sie jedoch große Gruppen von Führungskräften auf einmal beurteilen, muss jeder Bewerter:innen möglicherweise mehrere Umfragen ausfüllen. Berücksichtigen Sie mit zunehmender Dauer, ob Sie den Bewerter:innen möglicherweise mehr Zeit für ihre Antworten einräumen sollten. Oder Sie könnten sicherstellen, dass eine Person nicht gebeten wird, zu viele Personen zu beurteilen, auch wenn dies ein aktives Management durch die Personalabteilung erfordert.

Was sind die häufigen Fallstricke des 360-Grad-Feedbacks?

Schon wenige Fehler können die guten Absichten, die mit der Einholung von 360-Grad-Feedback verbunden sind, zunichte machen. Hier sind einige der häufigsten, die wir gesehen haben:

- **Sie nehmen sich nicht die Zeit, die ideale Bewerter:innengruppe auszuwählen.** Die Qualität der Daten hängt von den Bewertern ab. Es ist wichtig, Personen auszuwählen, die mit der Leistung der Führungskraft vertraut sind und ein ausgewogenes Feedback geben.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

- **Falsche Verwendung von 360-Grad-Daten.** Bei der Verwendung für das Leistungsmanagement oder für Entscheidungen über die Beförderungsfähigkeit einer Person können die Ergebnisse verfälscht werden.
- **Kein Plan zur Unterstützung der Führungskraft nach der Bewertung.** Der große Vorteil für die Führungskräfte sind die personalisierten Daten, die sie erhalten. Viele Führungskräfte benötigen möglicherweise Hilfe bei der Interpretation ihres Feedback-Berichts und zusätzliche Unterstützung bei der Erstellung eines Entwicklungsplans auf der Grundlage der Ergebnisse.
- **Zu allgemein nach Kompetenzen fragen, anstatt nach konkretem Verhalten.** Häufig sehen wir, dass Kund:innen in ihren Umfragen allgemeine Kompetenzen verwenden, wie zum Beispiel einfach nach Kommunikation oder Coaching zu fragen. Sie müssen sich jedoch mit den spezifischen Verhaltensweisen befassen, die in der Kompetenz enthalten sind. Andernfalls weiß die Führungskraft nicht, was sie konkret richtig oder falsch macht.
- **Verwendung externer Benchmarks, um endgültige Schlussfolgerungen darüber zu ziehen, wie Ihre Führungskräfte im Vergleich abschneiden.** Die Kultur einer Abteilung oder Organisation kann die Ergebnisse einer 360-Grad-Umfrage erheblich beeinflussen. Zum Beispiel eine entspannte Kultur, die sich auf höhere Gesamtpunktzahlen auswirken könnte. Bei gestressten Führungskräften, die sich in einer Umstrukturierung befinden, kann es dagegen zu niedrigeren Werten kommen. Deshalb ist es wichtig, bei einem 360-Grad-Feedback vorsichtig mit Benchmarks umzugehen und Ihre Kultur zu berücksichtigen.

Kann ich 360-Grad-Feedback mit anderen Assessments kombinieren?

Sie können ein 360-Grad-Feedback mit mehreren anderen Assessments kombinieren, um tiefere Daten zu erhalten. Sie können zum Beispiel ein 360-Grad-Feedback mit einem Assessment Center kombinieren, um bessere Daten über die Bereitschaft und das Potenzial für zukünftige Aufgaben zu erhalten.

Sie könnten auch in Erwägung ziehen, 360-Grad-Assessments mit einem Persönlichkeitstest zu kombinieren. Ein Persönlichkeitstest spiegelt wider, was im Inneren einer Person vor sich geht. Im Gegensatz dazu spiegelt das 360-Grad-Feedback das äußerliche Handeln und Verhalten einer Führungskraft wider.

Wenn Sie diese beiden Arten von Daten zusammenführen, können Führungskräfte ein tieferes Verständnis dafür gewinnen, wie sich ihre innere Verdrahtung in ihren Handlungen manifestiert. Dadurch können sie möglicherweise erkennen, wie einige ihrer Reaktionen ihrem Erfolg schaden, und lernen, wie sie ihre natürlichen Tendenzen überwinden können, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

360-Grad-Feedback Zusammenfassung

| Einsatzmöglichkeiten | Hauptvorteile | Wichtige Erwägungen |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Hilft Führungskräften, sich darüber bewusst zu werden, wie ihre Handlungen wahrgenommen werden• Individuelle Entwicklung anregen• Größere Entwicklungslücken in Ihren Führungsteams erkennen | <ul style="list-style-type: none">• Der beste Weg, Wahrnehmungen von anderen zu sammeln• Beweist Unmittelbarkeit und Relevanz der Entwicklung• Flexibel und einfach über Führungsebenen hinweg einsetzbar | <ul style="list-style-type: none">• Sollte nicht für Beförderungsentscheidungen verwendet werden• Daten basieren auf Wahrnehmungen und sind kein wahres Maß für Fähigkeit |

Besuchen Sie [Leadership Mirror®](#), um mehr über das 360-Grad-Tool von DDI zu erfahren.

So setzen Sie Assessment Center für Führungskräfte ein



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Genauso wie Pilot:innen in einem Flugsimulator trainieren und Chirurg:innen in der virtuellen Realität testen und üben, können Führungskräfte in einer virtuellen Umgebung ausprobieren und erleben, wie es ist, eine Führungskraft zu sein, bevor sie dies im wirklichen Leben tun. Die Daten aus einem Führungskräfte-Assessment sind verhaltensbasiert, objektiv und messbar und lassen eine hohe Vorhersagekraft für den zukünftigen Erfolg zu. In diesem Abschnitt erfahren Sie alles, was Sie über Assessment Center wissen müssen, basierend auf unserer Erfahrung als Pioniere und Innovatoren.

Ursprünglich wurde die Methodik nach dem Ersten Weltkrieg zur Auswahl von Offizieren und Spionen entwickelt. Die Gründer von DDI und Arbeits- und Organisationspsychologen führten den Ansatz des Assessment Center jedoch 1970 in der Geschäftswelt ein, um Führungsqualitäten in Organisationen zu identifizieren, zu bewerten und zu entwickeln. In den letzten 50 Jahren haben sich die verhaltensbasierten Assessment Center von DDI zu vollständig virtuellen Zentren entwickelt, die unseren Kund:innen weltweit beeindruckende Erfahrungen und aussagekräftige Daten bieten.



Alles, was Sie über Assessment Center wissen müssen, können Sie von unseren Erfahrungen als Pionier:innen und Innovator:innen lernen.

Was ist ein Assessment Center?

Assessment Center bieten Erfahrungen aus dem Alltag. Führungskräfte tauchen in stufen- oder rollenspezifische Arbeitssimulationen und Aufgaben in einer fiktiven Organisation ein. Wir verwenden oft den Begriff „Alltagssimulation“ für ein Assessment Center. Sie werden uns vielleicht auch über immersive Simulationen sprechen hören, die Teil von Assessment Centern sind, aber nicht mit ihnen gleichzusetzen sind. Was genau ist also ein Assessment Center?

Assessment Center sind standardisierte Bewertungsverfahren, die auf mehreren Komponenten basieren. Mindestens einer der Teile ist immer eine Verhaltenssimulation, die von mehreren Assessor:innen bewertet wird. Andere mögliche Inputs sind Tests (z. B. Tests der kognitiven Fähigkeiten oder Persönlichkeitsinventare), Interviews oder eine Reihe von Simulationen, die so konzipiert sind, dass sie sich gegenseitig ergänzen.

Wichtig ist, dass mehrere Bewertungskomponenten integriert sind, um ein facettenreiches Bild der Person zu erhalten, darunter mindestens eine, die eine Simulation wichtiger Zielverhaltensweisen ist.

Im Simulationsabschnitt werden die Teilnehmenden mit verschiedenen Aufgaben, Herausforderungen, Aufträgen und Interaktionen konfrontiert, mit denen eine typische Führungskraft in der realen Welt umgehen müsste. Zum Beispiel könnte er oder sie während einer Simulation für Führungskräfte der ersten Ebene gebeten werden, direkte Mitarbeitende mit einem Leistungsproblem zu coachen oder eine neue Aufgabe an Kolleg:innen zu delegieren. Für Teilnehmende auf Führungsebene kann die Aufgabe ein hochkarätiges Medieninterview sein, um eine Krise zu bewältigen, mit der das Unternehmen konfrontiert ist.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Zu den in Assessment Centern üblichen Jobsimulationen gehören:

- Posteingangsübungen
- Gruppengespräche
- Arbeitssimulationen oder Rollenspiele mit „direkt unterstellten Mitarbeitenden“ oder „Kund:innen“
- Fact-Finding-Übungen
- Analyse- oder Entscheidungsprobleme
- Formale Präsentationsübungen
- Beispiele für schriftliche Kommunikation

Übungen fördern die wichtigsten Verhaltensweisen zutage, die Teilnehmende für eine bestimmte Position benötigen. Diese Aspekte oder Kompetenzen werden vor dem Assessment Center-Verfahren durch eine Arbeitsplatzanalyse der Zielposition ermittelt.

Geschulte und kalibrierte Assessoren bewerten das Verhalten der Teilnehmenden und erstellen einen aussagekräftigen Bewertungsbericht. Der Bericht enthält allgemeine Bewertungen der Führungskompetenzen sowie detailliertes Feedback zu bestimmten beobachteten Handlungen oder Verhaltensweisen. Ein Assessment Center liefert detaillierte Daten, um genaue und fundierte Entscheidungen über Einstellungen, Nachfolge oder Entwicklung zu treffen, basierend darauf, wer für zukünftige Aufgaben bereit ist.



Wann sollte ich ein Assessment Center nutzen?

Die Methodik des Assessment Center hat sich über mehrere Jahrzehnte hinweg als fair und gültig erwiesen. In den meisten Situationen ist dies die beste verfügbare Methode für Organisationen, wenn Sie genaue Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen treffen und gleichzeitig negative Auswirkungen minimieren möchten. Noch wichtiger ist, dass es eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit ist, Führungskräfte mit einer bahnbrechenden Erfahrung zu begeistern und sie für ihre eigene Entwicklung zu motivieren.

Hier sind einige konkrete Möglichkeiten, ein Assessment Center zu nutzen:

- **High-Potentials-Programme:** Wenn Sie ein spezielles Programm für Ihre Top-Talente anbieten möchten, kann ein Assessment Center ein außergewöhnliches Moment in der Karriere einer Führungskraft sein.
- **Nachfolge:** Simulationen helfen dabei, die Bereitschaft für die nächste Stufe zu ermitteln und festzustellen, welche Lücken geschlossen werden müssen, um die Bereitschaft zu beschleunigen.
- **Entwicklung in der Rolle:** Einige Organisationen haben es als sinnvoll erachtet, einen alltagsnahen Ansatz für amtierende Führungskräfte zu verwenden, die in ihrer aktuellen Rolle zusätzliche Entwicklung benötigen. So kann beispielsweise eine Führungskraft der ersten Ebene mit begrenzter formaler Ausbildung in einer Assessment Center-Übung zusätzliche Erfahrungen sammeln.
- **Einstellung oder Beförderung:** Immersive Simulationen können sowohl für externe Einstellungen als auch für interne Beförderungsentscheidungen eingesetzt werden.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Wann sollte ich ein Assessment Center NICHT nutzen?

Aufgrund von Zeit- und Kosteneinschränkungen eignen sich Assessment Center in der Regel nicht für Situationen mit hohen Teilnehmendenzahlen. Diese immersiven Simulationen bieten die tiefgreifendsten Einblicke aller Assessment-Methoden. Da es sich um ein robustes Modell handelt, ist es in der Regel teurer und erfordert einen höheren Zeitaufwand seitens der Führungskraft.

Sie sollten auch berücksichtigen, wie wichtig die Position ist, für die Sie jemanden auswählen oder entwickeln. Wenn ein größeres Risiko und höhere Kosten bei einem Misserfolg bestehen, kann ein Assessment Center helfen, dieses Risiko durch umfassendere Daten zu mindern.

Kurz gesagt: Verwenden Sie immersive Simulationen für Situationen mit hohem Wert, nicht für Bedürfnisse mit hohem Volumen.

Was sind die Vorteile von Assessment Centern?

Einer der größten Vorteile eines Assessment Center ist, dass es zukünftige Fähigkeiten vorhersagen kann. Andere Bewertungsarten oder Daten können nur das bewerten, was jemand in der Vergangenheit getan hat oder in seiner aktuellen Rolle tut. In einem Assessment Center können Sie jedoch sehen, wie sich jemand in einer zukünftigen Situation verhalten wird.

Hier sind einige der wichtigsten Vorteile des alltagsnahen Ansatzes.

- **Daten zur zukünftigen Leistung, nicht zur aktuellen beruflichen Leistung.** Eine realistische Simulation des Arbeitsalltags vermittelt Ihnen ein aussagekräftiges Bild davon, wie eine Person in einer Zielposition abschneiden würde, bevor Sie sich für eine Einstellung oder Beförderung entscheiden.
- **Die Teilnehmenden erhalten objektive Daten und keine subjektiven Wahrnehmungen.** Im Gegensatz zu einer 360-Grad-Feedback-Bewertung, die auf Wahrnehmungsdaten basiert, erhalten Teilnehmende eines Assessment Center eine objektive Bewertung ihrer Führungsqualitäten. Die Ergebnisse beruhen auf der Bewertung durch professionelle Assessor:innen oder intelligente Technologie.
- **Gezieltes Feedback zu bestimmten Verhaltensweisen und Kompetenzen.** Wenn Sie eine Bewertung für eine bestimmte Kompetenz erhalten, ist es hilfreich, wenn Sie genau wissen, was funktioniert hat und was nicht. Stellen Sie sich vor, Sie erhalten Feedback darüber, was Sie tatsächlich gesagt oder getan haben, das effektiv oder ineffektiv war. Ein Assessment Center-Bericht und umsetzbares Feedback von Coach:innen können Führungskräften dabei helfen, sich darauf zu konzentrieren, wo und wie sie sich verbessern können.
- **Als gültig und fair erwiesen.** Seit dem ersten Einsatz in der Unternehmenswelt haben viele Forschende die Validität von Assessment Centern untersucht und Tausende erfolgreicher Anwendungen dokumentiert. Es steht außer Frage, dass Assessment Center die Leistung am Arbeitsplatz sowie die zukünftige Leistung vorhersagen können. Darüber hinaus gilt die Assessment Center-Methode im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren im Allgemeinen als fairer und objektiver in Bezug auf Geschlecht, Rasse und Alter als andere Ansätze.
- **Es ist ein entscheidendes Moment in der Karriere einer Führungskraft.** Ein Assessment Center kann eine der wichtigsten Entwicklungsmöglichkeiten für eine Führungskraft sein. Die Erkenntnisse, die sie aus dieser Erfahrung mit hohem Risiko gewinnen, können ihre Führungsqualitäten jetzt und während ihrer gesamten Karriere grundlegend verändern. Außerdem können die Teilnehmende unabhängig vom Ergebnis die Fairness und Richtigkeit von Beförderungsentscheidungen akzeptieren und haben ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Arbeitsplatzes.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Was sind die potenziellen Fallstricke eines Assessment Center?

Assessment Center bieten zwar viele Vorteile, doch es gibt auch einige Fallstricke, die Unternehmen vermeiden sollten. Zu diesen Fallstricken gehören:

- **Es werden keine angemessenen Erwartungen an die Führungskraft gestellt.** Führungskräfte müssen wissen, worauf sie sich einlassen. Ohne die richtige Erklärung kann die Erfahrung einschüchternd und zeitraubend wirken. Aber mit der richtigen Einstellung können Führungskräfte es als eine Erfahrung betrachten, die ihnen die Augen öffnet und den Verlauf ihrer Karriere verändert. Daher ist es wichtig, ihnen vor Beginn der Erfahrung klar zu vermitteln, was sie erwarten können und welche Vorteile sie daraus ziehen werden.
- **Unerwartete Änderung Ihrer Richtlinie zur Datenweitergabe.** Führungskräfte möchten wissen, wie Bewertungsdaten verwendet werden und wer die Ergebnisse einsehen kann. Es ist wichtig, dass Sie sich darüber im Klaren sind, wie Sie die Daten verwenden, Ihre Richtlinie kommunizieren und sich daran halten wollen.
- **Immersive Simulationen als Alles-oder-Nichts-Vorhaben betrachten.** Viele Organisationen schrecken aus Zeit- und Kostengründen vor immersiven Simulationen zurück. Diese leistungsstarke Methode zahlt sich jedoch in erheblichem Maße aus. Sie hilft Ihnen, Ihr wichtigstes Talent zu entwickeln und unterstützt Sie bei der Auswahl von Kandidat:innen mit hohem Wert und hohem Risiko.

Was Sie in einem Assessment Center erwartet

Vor der Teilnahme an einem Assessment Center ist es wichtig, Erwartungen zu formulieren und den Ablauf zu verstehen. Führen Sie die folgenden Schritte für ein erfolgreiches Assessment Center aus:

Schritt 1: Vorbereitung für das Assessment

Teilen Sie der Führungskraft in erster Linie den Zweck und die Bedeutung der Bewertung mit. Sagen Sie ihnen auch, wie ihre Daten weitergegeben und verwendet werden.

Die Führungskräfte benötigen dann Hintergrundinformationen über die Simulation, an der sie teilnehmen werden. Hintergrundinformationen können Details über ihre Rolle, das Unternehmen, Organigramme, Finanzdaten und andere Informationen enthalten, um den Kontext zu verdeutlichen.

Schritt 2: Durchführung der Simulation

Während des eigentlichen Assessment Center, das persönlich oder virtuell durchgeführt werden kann, erhalten die Führungskräfte Zeit, um auf die Aufgaben und Aufforderungen zu reagieren. Die Simulation selbst umfasst eine Mischung aus E-Mails, Interaktionen und anderen Herausforderungen, die für die jeweilige Führungsebene relevant sind. Bei einer Simulation auf mittlerer Führungsebene können Teilnehmende beispielsweise eine Geschäftsanalyse durchführen, während eine Simulation auf Führungsebene eine Aktivität beinhalten kann, bei der die Teilnehmenden eine Vision-Rede vorbereiten müssen.

Schritt 3: Bewertung des Verhaltens

Zertifizierte professionelle Assessor:innen und intelligente Technologie bewerten das Verhalten der Teilnehmenden. Das Verhalten der Teilnehmenden wird anhand spezifischer Kompetenzen bewertet, die für den Erfolg in dieser Führungsrolle erforderlich sind.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Schritt 4: Geben Sie Feedback

Optional können Sie geschulte Feedbackgeber:innen beauftragen, die Ergebnisse mit der Führungskraft zu besprechen. Manchmal wird eine Führungskraft nicht für eine Position ausgewählt, insbesondere wenn es sich um externe Kandidat:innen handelt. In solchen Fällen entscheiden sich Kund:innen dafür, kein Feedback zu geben.

Meistens ist diese Einzel-Feedback-Sitzung jedoch für die Führungskraft von großem Wert. Die Feedbackgeber:innen können die Daten im Kontext der Rolle der Person überprüfen. Sie können die Herausforderungen und Verantwortlichkeiten der Führungskraft besprechen und ihr dabei helfen, ihre Stärken und Entwicklungsprioritäten in diesem Kontext zu ermitteln.

Dadurch erhalten die Führungskräfte ein viel besseres Verständnis dafür, wie sie die Daten nutzen können, um ihren eigenen Erfolg voranzutreiben. Am wichtigsten ist jedoch, dass sie sich dadurch stärker für ihren zukünftigen Entwicklungsplan engagieren.

Schritt 5: Nutzung der Daten

Zu guter Letzt geht es darum, wie Sie die Daten verwenden möchten. Da die Daten so aussagekräftig sind, können Sie sie für eine Vielzahl von Anwendungen nutzen. Sie können es beispielsweise für Einstellungs- oder Beförderungsentscheidungen in kritischen Positionen verwenden. Oder Sie können sie verwenden, um eine endgültige Entscheidung darüber zu treffen, welche:r Kandidat:in sofort für eine wichtige Rolle bereit ist.

Sobald ein:e Kandidat:in die Position innehat, kann er die Daten nutzen, um seine Erfolgchancen schnell zu entwickeln und zu verbessern.

Für Kandidat:innen, die nicht ausgewählt wurden (aber dennoch Potenzial haben) oder die die Bewertung nur zu Entwicklungszwecken durchlaufen haben, besteht der nächste Schritt darin, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen. Dieser Ansatz ist besonders wichtig für Führungskräfte mit hohem Potenzial, deren Entwicklung Sie beschleunigen müssen.

Außerdem können die Daten aus dem Assessment Center bei der Erstellung von Entwicklungsplänen auf Gruppenebene helfen und spezifische Aufgaben ermitteln, die erforderlich sind, um die Einsatzfähigkeit einzelner Führungskräfte zu beschleunigen.

Welchen Nutzen haben Führungskräfte von einem Assessment Center?

In einem Assessment Center können Führungskräfte von Folgendem profitieren:

- **Feedback sowohl auf der Verhaltensebene als auch auf der allgemeinen Kompetenzebene.** Führungskräfte erhalten detailliertes Feedback zu den spezifischen Verhaltensweisen, die sie gezeigt oder nicht gezeigt haben. Darüber hinaus erhalten sie Gesamtbewertungen in den Führungskompetenzbereichen.
- **Einblicke in Rollenstärken und Entwicklungsbereiche.** Wenn die Führungskraft eine Simulation durchläuft, die auf ihre aktuelle Führungsebene zugeschnitten ist, helfen ihr die Daten, auf ihren Stärken aufzubauen und die Lücken in ihren Entwicklungsbereichen zu schließen.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

- **Daten über Befähigungslücken.** Durchläuft die Führungskraft eine Simulation, die auf die nächste Stufe ausgerichtet ist, kann sie erkennen, für welche Kompetenzen der nächsten Stufe sie bereit ist und welche Kompetenzlücken bestehen.
- **Ein umfassenderes Verständnis aller Kompetenzen, die für den Erfolg erforderlich sind.** Selbst hochrangige Führungskräfte haben manchmal Schwierigkeiten zu erkennen, was wirklich nötig ist, um in einer höheren Position erfolgreich zu sein. Ein Assessment Center vermittelt ihnen eine Vorstellung davon, was sie in diesen Rollen erwartet und warum es so wichtig ist, Schlüsselkompetenzen zu entwickeln. Die Erfahrung kann ihnen auch bei der Entscheidung helfen, ob sie bestimmte Rollen wirklich anstreben wollen.

Wie lange dauern Assessment Center in der Regel?

Die Dauer kann je nach Niveau und Konfiguration variieren. Ein Assessment Center kann zwischen 90 Minuten und einem ganzen Tag dauern.

Wie oft sollte ich ein Assessment Center durchführen?

Als hochwertige und wichtige Bewertungsmethode empfehlen wir ein immersives Tagesablauf-Erlebnis, einmal für jede Führungskraft auf jeder Ebene.

Was sollte ich neben einem Assessment Center noch einsetzen?

Die Methodik des Assessment Center ist darauf ausgelegt, Verhaltensweisen zu bewerten. Viele Organisationen ergänzen die Daten aus der Alltagssimulation durch einen Persönlichkeitstest oder Verhaltensinterviews. Außerdem profitieren Führungskräfte von individuellem Feedback und Coaching-Sitzungen, um die Ergebnisse mit ihren Vorgesetzten oder ausgebildeten Coach:innen zu besprechen.



Entdecken Sie die immersive Assessments von DDI:

[Manager Ready®: Eine immersive Simulation für Führungskräfte an vorderster Front](#)

[Leader3 Ready®: Eine Bewertung der Persönlichkeit und Fähigkeiten für Führungskräfte der mittleren Ebene und junge Führungskräfte](#)

[C-Suite Assessment: Unser robustestes Assessment für Top-Executive- und C-Suite-Rollen](#)

Kombination von Assessment und Entwicklung



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

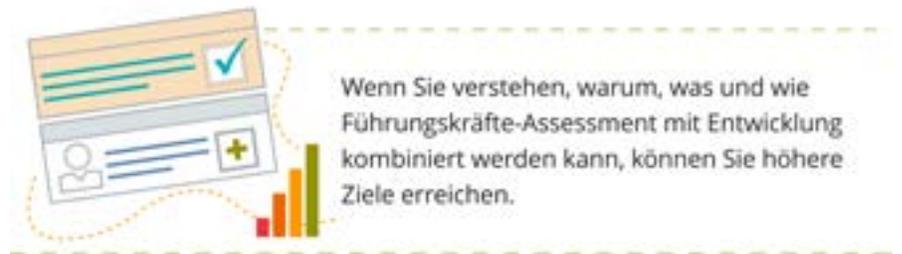
[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Wie man so schön sagt: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Mit anderen Worten: Wenn die Kombination stimmt, kann 1+1 gleich 3 sein, oder sogar mehr. Und das ist die Art von Mathematik, die man erhält, wenn man **Assessment** und **Entwicklung** kombiniert.

Wir sehen allzu oft, dass Unternehmen ihre Assessment- und Entwicklungsstrategien voneinander trennen. Jeder Teil kann von verschiedenen Teams geleitet werden, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Aber wenn man diese beiden Teile näher zusammenbringt, ergeben sich viele Möglichkeiten.

Wenn Sie verstehen, warum, was und wie Führungskräfte-Assessment mit Entwicklung kombiniert werden kann, können Sie höhere Ziele erreichen.



Das Warum: Der Wert der Kombination von Assessment und Entwicklung

Einer der wichtigsten Punkte bei der Entwicklung von Führungskräften ist es, zu wissen, wo man ansetzt. Sie wollen die Zeit von Führungskräften nicht mit Dingen verschwenden, die sie bereits gut können. Aber Sie wollen auch keine Lücken lassen.

Assessment-Daten machen die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation deutlich. Unserer Erfahrung nach hat die Kombination von Assessment und Entwicklung konkrete Vorteile. Organisationen erzielen den größten Nutzen aus ihren Bemühungen, wenn sie:

- **Investieren, wo es am wichtigsten ist.** Wenn Assessment-Daten als Ausgangspunkt für die Gestaltung von Entwicklungsprogrammen verwendet werden, können Sie Ihr Budget, Ihre Zeit und andere Ressourcen für die Behebung und Entwicklung kritischer Qualifikationslücken einsetzen. Sie verringern das Risiko, wertvolle Ressourcen für den Aufbau der falschen Fähigkeiten auszugeben.
- **Entwicklung personalisieren.** Untersuchungen haben ergeben, dass Führungskräfte eine individuelle Entwicklung gegenüber einem allgemeinen Ansatz bevorzugen, der für alle passt. Mit Hilfe von Assessment-Daten können spezifische Stärken herausgearbeitet und Lücken geschlossen werden. Dies ist besonders wichtig, wenn Führungskräfte auch sagen, dass Zeit das größte Hindernis für Lernen und Entwicklung ist. Sie können Entwicklung auf zwei Ebenen personalisieren:
 - **Aufbau von Fähigkeiten auf der Kompetenzebene.** Auf welche Kompetenz sollte sich eine Führungskraft konzentrieren? Den Wandel anführen? Coaching? Einflussnahme? Es kommt darauf an, worin sie gut sind und worin sie sich verbessern müssen. Assessment-Daten können organisatorische Lücken sowie individuelle Prioritäten aufzeigen.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

- **Mehr Präzision auf der Verhaltensebene.** Innerhalb einer bestimmten Kompetenz kann ein Assessment die Präzision erhöhen. So kann es zum Beispiel sein, dass zwei Manager:innen aus unterschiedlichen Gründen ihre Fähigkeiten als Coach:innen verbessern müssen. Eine Führungskraft muss möglicherweise zeitnahes und spezifisches Feedback geben, während die andere Schwierigkeiten hat, andere einzubeziehen. Assessment-Daten können dabei helfen, festzustellen, auf welche Verhaltensweisen sich die Führungskraft konzentrieren sollte, um ihre Entwicklung zu beschleunigen.

- **Engagement von Führungskräften in ihre Entwicklung.** Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass 15.000 Führungskräfte mehr Assessments wünschen, um Stärken und Defizite zu ermitteln. Tatsächlich stand es auf ihrer Wunschliste an dritter Stelle, direkt hinter externem Coaching und Aufgaben. Assessment-Daten können als Katalysator für Veränderungen dienen, indem sie aussagekräftige Einblicke in ihre Stärken und Entwicklungsbereiche bieten. Führungskräfte können reflektieren, was funktioniert und was nicht, und sich voll und ganz auf Entwicklungspläne einlassen. Diese Personalisierung und das Engagement unterscheiden die individuelle Beurteilung von einer allgemeinen Bedarfsanalyse.
- **Messbare Veränderungen verfolgen.** Anhand von Daten aus dem Baseline-Assessment können Sie die Auswirkungen der Entwicklung auf eine einzelne Führungskraft oder eine Gruppe von Führungskräften messen.

Das Was: Was ist zu bewerten und wie zu entwickeln?

Sie sollten zwei Fragen beantworten, wenn Sie darüber nachdenken, Assessment und Entwicklung zu kombinieren:

- Was ist der Zweck des Assessments?
- Wie werden die Daten verwendet?

Suchen Sie insbesondere nach einem aussagekräftigen Assessment, das Führungskräften einen tiefen Einblick in ihre Fähigkeiten und Eigenschaften gibt? Oder benötigen Sie ein weniger aufwendiges Assessment, das nur einen groben Überblick über Stärken und Entwicklungsbedarf bietet?

Die Antworten hängen davon ab, wie die Daten verwendet werden und wie streng die Entwicklungsbemühungen sind. Eine Entwicklung, die darauf abzielt, allgemeine Fähigkeiten schrittweise zu verbessern, kann möglicherweise nur ein einfaches Assessment erfordern.

Eine tiefgreifendere Erfahrung in der transformativen Führung, wie sie beispielsweise für eine Führungskraft mit hohem Potenzial erforderlich ist, erfordert jedoch die Präzision eines hochwertigeren Assessments. Dies kann ein Assessment Center einschließen, das Simulationen, Persönlichkeitstests und Interviews umfasst.

Sie fragen sich vielleicht auch, ob ein Assessment die Entwicklungsprioritäten bestimmen sollte oder umgekehrt. Meistens kann es in beide Richtungen gehen.

- **Entwicklungsprioritäten können das Assessment beeinflussen.** Wenn Sie bereits wissen, auf welche Kompetenzen Sie sich konzentrieren möchten, können Sie ein Assessment als eine Art Feedback betrachten. Auf diese Weise wissen Sie, ob die Menschen wirklich die Verhaltensweisen zeigen, die sie gelernt haben. Zum Beispiel könnten Sie eine Reihe von Kernkompetenzen haben, die alle Führungskräfte nachweisen müssen. Nachdem Sie sie durch eine Lernreise geführt haben, die sich auf diese Bereiche konzentriert, könnten Sie ein 360-Grad-Feedback-Assessment durchführen, um zu sehen, wie sie bei der Arbeit abschneiden.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

- **Assessment kann Entwicklungsprioritäten vorantreiben.** Anhand von Assessment-Daten kann ermittelt werden, in welchen Bereichen Ihre Führungskräfte sich als Einzelpersonen oder als Gruppe weiterentwickeln sollten. Zum Beispiel könnte eine Führungskraft ihre Ergebnisse nutzen, um einen individuellen Entwicklungsplan zu erstellen, oft mit Unterstützung ihrer Vorgesetzten. In der Zwischenzeit kann die Personalabteilung die Daten aller Führungskräfte analysieren, um eine effektive gruppenbasierte Entwicklung zu starten.

Wenn Sie Assessment und Entwicklung kombinieren, empfehlen wir, dass das Assessment kompetenzbasiert ist oder sich auf Verhaltensweisen konzentriert. Auf diese Weise sind die Daten und Erkenntnisse umsetzbar, da die Führungskraft diese Fähigkeit oder dieses Verhalten entwickeln kann.

Im Gegensatz dazu ist ein Persönlichkeitstest allein möglicherweise nicht das beste Assessment-Tool, um ihn mit der Entwicklung zu kombinieren. Ein Persönlichkeitstest hat sicherlich seinen Wert. Aber ohne eine Verhaltensbeurteilung wird er nicht zu verwertbaren Erkenntnissen führen.



Das Wie: Planung der Kombination von Assessment und Entwicklung

Ihr Implementierungsplan ist entscheidend für den Erfolg. Es sind einige Maßnahmen erforderlich, wenn das Assessment mit der Entwicklung kombiniert wird, darunter:

- **Holen Sie sich Zustimmung und Unterstützung.** Sie benötigen ein überzeugendes Wertversprechen für Führungskräfte und interne Interessengruppen. Kommunikation, die Einbindung der Lernenden und die aktive Beteiligung der Führungskräfte werden dazu beitragen, das Engagement zu fördern und Ergebnisse zu erzielen. Um Nachhaltigkeit und Wirkung Ihrer Entwicklungsbemühungen sicherzustellen, sollten Sie Antworten auf folgende Schlüsselfragen haben:
 - Welche Folgemaßnahmen sind für die Teilnehmenden erforderlich?
 - Wer wird für welche Ergebnisse verantwortlich sein?
 - Wie werden Sie Erfolg und Wirkung messen?
- **Klare Erwartungen setzen** Wecken Sie Begeisterung für Ihr integriertes Programm, indem Sie klar beschreiben, was kommt und warum. Dies ist besonders wichtig, da Assessments bei Führungskräften eine Vielzahl von Emotionen auslösen können. Einige werden sich über die Gelegenheit freuen, während andere vielleicht skeptisch sind.

Erklären Sie den Führungskräften unbedingt vier wichtige Punkte:

- Warum sie bewertet werden.
- Wer Zugriff auf die Daten haben wird.
- Wie ihre Assessment-Ergebnisse verwendet (bzw. nicht verwendet) werden.
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten geplant sind.



Kurzanleitung:

[Führungskräfte-Assessments verstehen](#)

[Persönlichkeitstests für Führungskräfte](#)

[Führungskräfte-Tests](#)

[360-Grad-Feedback](#)

[Assessment Center](#)

[Kombination von Assessment und Entwicklung](#)

Es ist auch wichtig, Erwartungen an die Assessment-Erfahrung selbst zu stellen. Eine Führungskraft möchte wissen, was sie von der Erfahrung erwarten kann, was sie erledigen muss, wie viel Zeit sie investieren muss, an wen sie sich bei Fragen wenden kann und wie die nächsten Schritte aussehen.

- **Erstellen Sie eine Richtlinie für die gemeinsame Nutzung von Daten.**

Eine der größten Sorgen Ihrer Führungskräfte wird sein, wer Zugriff auf die Assessment-Ergebnisse haben wird. Sie werden wissen wollen, wer ihre Daten sehen kann und wie diese Personen sie verwenden könnten. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie Ihre Richtlinien für die gemeinsame Nutzung von Daten im Voraus festlegen. Und natürlich müssen Sie sich danach strikt an diese Richtlinie halten.

Wenn Assessments für Entwicklungszwecke eingesetzt werden, entscheiden sich viele Unternehmen dafür, die individuellen Assessment-Ergebnisse nur der Führungskraft zur Verfügung zu stellen. In der Zwischenzeit kann die Personalabteilung nur die aggregierten Daten einsehen.

Dieser Ansatz schützt zwar die Daten von Einzelpersonen streng, lässt jedoch die Möglichkeit einer Einbeziehung von Führungskräften außen vor. Deshalb erlauben andere Unternehmen den Vorgesetzten oder Coach:innen der Führungskraft, die Daten einzusehen, damit sie zusätzliche Unterstützung leisten können.

Es gibt verschiedene geeignete Ansätze. Wichtig ist nur, dass Sie diese klar kommunizieren und sich daran halten.

- **Planen Sie proaktiv Feedback und Entwicklungsplanung ein.**

Warten Sie nicht, bis die Assessments abgeschlossen sind, um über Ihr Entwicklungsprogramm nachzudenken. Je nach Art des Assessment-Tools können Sie Einzel-Feedback-Sitzungen mit Führungskräften planen, um sie durch ihre Assessment-Ergebnisse zu führen und das Feedback in einen individuellen Entwicklungsplan umzusetzen. Einige Assessment-Berichte können selbsterklärend sein, aber viele erfordern zusätzliche Unterstützung.

- **Beziehen Sie direkte Vorgesetzte mit ein.** Finden Sie Wege, um Vorgesetzte als Teil Ihres integrierten Programms zu engagieren und einzubinden. Sie können Führungskräfte dazu ermutigen, Ergebnisse oder wichtige Erkenntnisse aus dem Assessment und ihren Entwurf des Entwicklungsplans mit ihrem Vorgesetzten zu teilen.

Auf diese Weise können ihre Vorgesetzten mit ihnen zusammenarbeiten, um den Plan mit einzigartigen Entwicklungsmöglichkeiten oder Aufgaben zu verfeinern und fertigzustellen. Während dieser Gespräche können die Vorgesetzten auch Möglichkeiten zur Beseitigung von Hindernissen oder zur Bereitstellung fortlaufender Unterstützung ermitteln.

Über die Autoren

Michael Ganeles ist als Leiter des Produktmanagements für die Verwaltung der Lösungen von DDI für das Führungskräfte-Assessment verantwortlich. Während seiner 14-jährigen Tätigkeit bei DDI hat er Organisationen aus verschiedenen Branchen bei der Umsetzung von Führungskräfte-Assessments beraten, um die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in der gesamten Pipeline zu unterstützen. Zu seinen Fachgebieten gehören die systemweite Kompetenzmodellierung, die Gestaltung und Umsetzung von Auswahlsystemen, das Nachfolgemangement sowie das Führungskräfte-Assessment und die Führungskräfteentwicklung. Michael hat einen Master of Science in Arbeits- und Organisationspsychologie vom Baruch College und lebt derzeit mit seiner Frau und seinen drei Kindern in West Hempstead, NY.

Erfahren Sie mehr über DDI:

Weltweiter Hauptsitz: +1 412.257.0600 | info.de@ddiworld.com | www.de.ddiworld.com

31 | © Development Dimensions International, Inc., 2021. Alle Rechte vorbehalten.

ÜBER DDI

DDI ist ein globales Beratungsunternehmen für Führungskräfte, das Unternehmen dabei unterstützt, außergewöhnliche Führungskräfte einzustellen, zu fördern und zu entwickeln. Von neuen Manager:innen bis hin zu hochrangigen Führungskräften steht DDI ihnen zur Seite und unterstützt sie in jedem kritischen Moment der Führung. Die evidenzbasierten Assessment- und Entwicklungslösungen von DDI basieren auf fünf Jahrzehnten Forschung und Erfahrung in der Unternehmensführung und Führung von Mitarbeitenden und ermöglichen Millionen von Führungskräften auf der ganzen Welt bislang unerreichte Erfolge.



EMAIL: info.de@ddiworld.com

BESUCHEN SIE UNS: www.de.ddiworld.com