

Norbert Schäfer

Diagnose und Entwicklung
von Schlüsselqualifikationen
für Führungskräfte

Das
Diagnoseinstrument
Q-Sort-Appraisal

Verlag Wissenschaft & Praxis





Norbert Schäfer

**Diagnose und Entwicklung
von Schlüsselqualifikationen
für Führungskräfte**

Das Diagnoseinstrument
Q-Sort-Appraisal

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-556-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2011
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	9
Das Diagnoseinstrument „Q-Sort-Appraisal“	10
Einleitung.....	10
Expert-Appraisal als Modell für Schlüsselqualifikationen.....	11
Testkonzept	12
Testart.....	12
Testmaterial.....	13
Fragestellung und Zweck	14
Zielgruppen.....	14
Form des Tests	14
Testentwicklung.....	15
Angaben zum Modell der Testentwicklung	15
Generierung der Items	15
Verhaltensentwicklung.....	16
Items und Skalen: Konstruktion und Analyse.....	16
Gütekriterien	17
Objektivität.....	17
Reliabilität	17
Validität	17
Faktorenstruktur des Q-Sort-Appraisals	18
Anwendung des Verfahrens	19
Durchführungshinweise	19
Phase 1 „Datenerhebung“	19
Instruktion für die Q-Sort-Technique (Teil 1)	19
Auswertungshinweise	20
Phase 2 „Rückmeldung“	20
Interpretation	20
Verfälschbarkeit.....	21
Ökonomie	21
Zumutbarkeit, Akzeptanz und Fairness	21
Länderspezifische Anwendung	21
Normierung des Tests.....	21
Durchführung von verhaltensändernden Maßnahmen	22
Ausgangslage	22
Die Analyse des Verhaltens	22

Die Prinzipien der Verhaltensänderung	23
Prinzipien der Pädagogik und Psychologie	23
Die zentrale Bedeutung des Übens	23
Verhaltensmodifikationen	23
So funktioniert „Lernen am Modell“	24
Der Prozess des Lernens am Modell.....	24
Folgende Faktoren beeinflussen die Nachahmung	24
Lernen durch das Prinzip der Mediation	24
Einstellungen (sog. Attitüden) – Kognitive Dissonanz und deren Bedeutung für das Verhalten ..	25
Praktische Anwendungen bei der Verbesserung des Verhaltens	25
Beispiel einer RSA	26
Vier Regeln zur Formulierung der neuen, zum Ziel führenden Gedanken (Ds)	27
Die häufigsten Gedanken, die zu Schwierigkeiten führen (Bs).....	27
Praktische Anwendung der Prinzipien	28
Verhaltensänderung bei Teilnehmern im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	28
Verhaltensdimensionen.....	29
Ihre größten Stärken.....	35
Ihre größten Entwicklungschancen	35
Sortieren der Verhaltensdimensionen nach Stärken und Schwächen	36
Gegenüberstellung der Stärken/Schwächen und ihrer Wichtigkeit.....	37
Die Abbildungen der Bearbeitungshilfe für Personen im Rahmen der Personalentwicklung:	38
Durchführung von verhaltensändernden Maßnahmen im Rahmen einer Personalentwicklung .	40
Einsatz des Q-Sort-Appraisals in der Praxis	41
Einsatzort Personalarbeit	41
Einsatzort Personalentwicklung.....	41
Der Vergleich von Bewerbern mit dem „idealen“ Stelleninhaber	41
„Stärken-/Schwächenanalyse“ im Rahmen eines Einstellungsinterviews	41
Der Einsatz des Q-Sort-Appraisals im Rahmen eines Assessment-Centers.....	42
Das Q-Sort-Appraisal als modulares System	44
Eine Alternative zur Q-Sort-Technique	45
Abschließende Bemerkungen.....	46
Literatur und Referenzen	47
Links im Internet	47
Anhang	48
Instruktion für die Durchführung des Verfahrens	49
Vier Regeln zur Formulierung der neuen, zum Ziel führenden Gedanken (Ds).....	50
Die häufigsten Gedanken, die zu Schwierigkeiten führen (Bs).....	50
Druckvorlage für die Durchführung einer Rationalen Selbst-Analyse (RSA)	51

Gegenüberstellung des Stärken-/Schwächenprofils eines Stellenbewerbers mit dem Idealprofil	52
Darstellung des Instruments mit mehreren Fremdbeurteilungen	53
Beginn des Fragebogens „Expert Appraisal“	55
Expert Appraisal.....	55
Beurteilung von berufsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen.....	55
Wichtige Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens	56
Idealtypische Profile erfolgreicher Stelleninhaber	58
Rektor einer Hochschule	58
Leiter einer großen Landesbehörde	59
Stellv. Leiterin einer JVA	60
Personalleiter.....	61
Verwaltungsleiter	62
Leitender Feuerwehrbeamter	63
Gleichstellungsbeauftragte einer Kommunalverwaltung.....	64
Geschäftsführerin einer Bildungseinrichtung.....	65
Unternehmensberater.....	66
Hochschullehrer (Prof.).....	67
Faktorenstruktur für die Personalentwicklung.....	68
Rohwerteverteilung der 23 Verhaltensdimensionen (N=107)	71
„Sich zu helfen wissen“	71
„Entschlossenheit“	71
„Schnelle Auffassungsgabe“	72
„Entscheidungsfreudigkeit“	73
„Verständnis für die Organisation“	74
„Verhalten in Gruppen“	75
„Haltung gegenüber anderen“	76
„Beziehungen aufbauen und verbessern können“	77
„Mitgefühl und Sensibilität besitzen“	78
„Persönliche Ausstrahlung“	79
„Sich selbst kennen“	80
„Aufrichtig und beherrscht sein“	81
„Entwicklungsbereitschaft“	82
„Flexibel handeln“	83
„Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben“	84
„Kundenorientierung“	85
„Arbeitszufriedenheit“	86
„Loyalität“	87
„Alternativen zur aktuellen Tätigkeit“	88
„Erlebte Fairness“	89
„Risikobereitschaft“	90
„Gesprächsverhalten“	91
„Verhandlungsgeschick“	92

Zusammenfassung

Das Q-Sort-Appraisal ist ein Diagnoseinstrument zur Erfassung berufsrelevanter Schlüsselqualifikationen und in der Personalentwicklung von Führungskräften. Darüber hinaus kann das Q-Sort-Appraisal in der Personalauswahl eingesetzt werden.

Der vorliegende Text erläutert in Grundzügen die Q-Sort-Technique (STEPHENSON, 1935), sowie die Konstruktionsprinzipien des vorgestellten Diagnoseinstruments „Q-Sort-Appraisal“. Es werden Beispiele für die Vorgehensweise gegeben, sowie allgemeine Prinzipien der Verhaltensänderung dargestellt. Die Möglichkeiten der Methode werden erläutert und es wird darauf aufmerksam gemacht, dass ein sinnvoller Einsatz der Methode nur nach Abschluss eines Trainingsprogramms möglich ist. Hinweise zu den Anwenderseminaren werden gegeben.

Das Diagnoseinstrument „Q-Sort-Appraisal“

Einleitung

Schlüsselqualifikationen spielen in der betrieblichen Praxis eine große Rolle. Auf den ersten Blick erscheint es eindeutig, was sich hinter dem Begriff *Schlüsselqualifikationen* verbirgt. Die Literatur hierzu ist vielfältig. So wird im 15-bändigen BROCKHAUS (1997) der Begriff erklärt und im Internet finden sich bei der Suchmaschine GOOGLE mehr als 69.000 deutschsprachige Einträge (19.07.2004). Trotzdem muss man den Begriff als „schillernd“ bezeichnen, denn es finden sich kaum identische Definitionen. Insbesondere scheinen der sekundäre Bildungsbereich, der tertiäre Bildungsbereich und die Anforderungen des Arbeitsmarktes jeweils andere *Schlüsselqualifikationen* zu favorisieren. Es gibt keinen Konsens darüber, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu den Schlüsselqualifikationen zu zählen sind. Der Autor selbst hat an verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen der Geschäftsstelle für Hochschuldidaktik in Baden-Württemberg teilgenommen und kommt zu dem Schluss, dass bis heute ein Dissens hinsichtlich des Begriffs *Schlüsselqualifikationen* besteht.

Es soll an dieser Stelle keine neue Definition eingeführt werden. Stattdessen wird der Versuch unternommen, sich den Schlüsselqualifikationen von einer anderen Seite zu nähern. Neben der zweifellos notwendigen fachlichen Kompetenz werden soziale Kompetenzen immer wichtiger. In den letzten Jahren werden in der Literatur überwiegend vier Kompetenzbereiche gegeneinander abgesetzt:

- **Fachkompetenz**
- **Methodenkompetenz**
- **Soziale Kompetenz**
- **Selbstmanagement**

Das Diagnoseinstrument „Q-Sort-Appraisal“ geht einen anderen Weg. Es wird ins Zentrum der Überlegung gerückt, über welche Kompetenzen, neben der zweifellos notwendigen Fachkompetenz, junge Hochschulabsolventen heute verfügen müssen, um ihre späteren Aufgaben als Vorgesetzte und Führungskräfte ausüben zu können. Demzufolge spielen vornehmlich die Kompetenzen eine Rolle, die sich als wesentliche Führungskompetenzen im Rahmen der psychologischen Forschung identifizieren lassen.

Die psychologischen Untersuchungen auf diesem Gebiet mündeten in die Entwicklung sogenannter 360°-Feedback-Systeme zur Entwicklung von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Diese Kompetenzen werden in der nachfolgenden Darstellung als *Schlüsselqualifikationen* gedeutet. Der Autor hat hierbei ein 360°-Feedback in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, bei dem er Mitautor ist und demzufolge bereits über einen gewissen Erfahrungsschatz verfügt. (Expert Appraisal, HEYDE & SCHÄFER, 2002).

Ausgehend von den 360°-Feedback Verfahren im Bereich der Führungskräfteentwicklung, werden insgesamt bis zu 23 Verhaltensdimensionen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit als notwendig erachtet werden, hinsichtlich ihrer Ausprägung an Probanden (Pbn) untersucht. Damit ist sichergestellt, dass die untersuchten Verhaltensdimensionen relevant für die Berufspraxis sind, da sie dieser unmittelbar entstammen. Als Ausgangsmaterial für das Q-Sort-Appraisal dienten u. a. Items aus 360°-Feedback-Systemen.

Auch bei der Datenerhebung geht das Q-Sort-Appraisal einen anderen Weg. Statt eines Fragebogens mit LIKERT-skalierten Items wird ein sogenanntes Q-Sort durchgeführt. Dies führt zu einer Reihe von Vorteilen, die an anderer Stelle noch diskutiert werden.

Expert-Appraisal als Modell für Schlüsselqualifikationen

Das sogenannte Expert-Appraisal ist ein fragebogenbasierendes Beurteilungsinstrument, das Defizite im führungsrelevanten Verhalten aufzeigt und auf dieser Grundlage eine sinnvolle Verhaltensentwicklung „on the job“ einleiten kann. Dieses Instrument erfasst Verhaltensweisen, die für eine erfolgreiche Bewältigung von Führungsanforderungen grundlegende Bedeutung besitzen. Das Verfahren beruht auf Selbst- und Fremdbeurteilungen von berufsbezogenen Verhaltensweisen.

Das Expert-Appraisal besteht aus drei Teilen:

- **dem Fragebogen**
- **einem Ergebnisbericht**
- **einem Entwicklungswerkzeug**

Alle drei Teile finden sich auch beim hier vorgestellten Q-Sort-Appraisal wieder. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass der Fragebogen durch die Q-Sort-Methode ersetzt wurde und ausschließlich eine Selbstbeurteilung vorgenommen wird. Das Q-Sort-Appraisal profitiert von den umfangreichen Vorarbeiten, die im Zuge der Fragebogenkonstruktion des Expert-Appraisals durchgeführt wurden.

Durch diese Vorgehensweise werden relevante Schlüsselqualifikationen für Studierende mit den Verhaltensweisen in Verbindung gebracht, die für späteres Führungsverhalten kennzeichnend sind. Da von konkreten Verhaltensweisen ausgegangen wird, kann man von einem induktiven Vorgehen sprechen und es muss keine Entscheidung darüber getroffen werden, welche der vielfältigen Definitionen für Schlüsselqualifikationen zugrunde gelegt werden muss. Gleichzeitig haben die verwendeten Items eine sehr hohe praktische Relevanz, da sie Untersuchungen tatsächlicher Führungskräfte entnommen sind.