

Top Executive Assessments

Mehr Entscheidungssicherheit für die Zukunft des Unternehmens?

Dr. phil. Leopold H. Hüffer¹,
Dipl.-Psych., Gründer und
Managing Partner der Hüffer
AG, Zürich und
Frankfurt/M., Lehrbeauftragter
der Universität Zürich

Die Berufung eines nicht geeigneten Kandidaten als Führungskraft mit Profit & Loss-Verantwortung oder gar zum Sprecher oder Mitglied der Geschäftsleitung geht für das betroffene Unternehmen mit hohen direkten und indirekten Vermögensschäden einher. Auch der Imageschaden ist oftmals beträchtlich. Gemäß Peter F. Drucker sind rund 30 % der getroffenen Anstellungsentscheidungen Fehlgriffe.² Dieser Beitrag will Wege aufzeigen, wie dieses Risiko maßgeblich verringert werden kann.

¹ Der Autor ist als Assessment-Spezialist für führende Unternehmen weltweit tätig und hat bis heute mehr als 1.000 Führungskräfte beurteilt.

² Drucker, Was ist Management?, 3. Aufl., 2005.

³ Hartmann, Der Mythos von den Leistungseliten, 2002 sowie Eliten und Macht in Europa, 2007.

Ein Top Executive Assessment ist anders gestaltet als Assessments für mittlere Führungskräfte oder Hochschulabsolventen. Um z. B. einen Area Manager-, Marketingleiter- oder Geschäftsführerkandidaten im Assessment einschätzen zu können, ist eine Spezialisierung auf die spezifischen und hohen Anforderungen für Spitzenführer erforderlich. Auch der Einbezug Match-entscheidender branchen- und positionsspezifischer Themen ist unumgänglich. Die Durchführung eines inhaltlich relevanten Top Executive Assessments wird auch erst dadurch möglich, dass geeignete Berater zur Verfügung stehen. Dies gelingt am ehesten durch ein interdisziplinäres Team von Wirtschaftspsychologen und Wirtschaftspraktikern mit umfassender, langjähriger Assessment- und Geschäftsführungserfahrung.

Personalentscheidungen an der Unternehmensspitze

In seinen bemerkenswerten Untersuchungen zur Auswahlkultur an der Unternehmensspitze hat der Darmstädter Soziologe und Eliteforscher Michael Hartmann³ die Personalauswahl für die Unternehmensspitze als Typenentscheidung charakterisiert, die deutlich aus dem Bauch heraus erfolgt. Den Auswählenden bleibe oftmals gar nichts anderes übrig, als ihrem Gefühl zu vertrauen, mit allen Risiken, die das in sich birgt. Sie neigten deshalb dazu, die Entscheidung zugunsten von Personen zu treffen, die ihnen in Verhalten und Einstellungen ähnelten. Zum Hauptauswahlkriterium werde in letzter Konsequenz eine vergleichbare soziale Herkunft.

Gerade wenn eine Auswahl zwischen mehreren Kandidaten möglich ist, dürfte das von

Hartmann beschriebene Auswahlverhalten sich so oder ähnlich ergeben. Diese intuitive Entscheidungsfindung hat absolut ihre Berechtigung, sofern die Hausaufgaben gemacht wurden und mehrere geeignete Kandidaten in der Diskussion stehen. Bevor aber in letzter Konsequenz wohl Gefühl und Intuition zwischen diesen entscheiden, ist es hilfreich, in einem Top Executive Assessment die wesentlichen Charakteristika einer Führungspersonlichkeit in Vergleich mit dem Anforderungsprofil erarbeiten zu lassen. Leistungsfähigkeit, Integrität oder Kommunikationsfähigkeit sind für den Assessmentspezialisten keine vagen Schlagwörter, sondern vergleichsweise einfach erschließbare praktische Fähigkeiten. Was eine Führungspersonlichkeit kann bzw. nicht kann, wird in einem Assessment offen ersichtlich.



Ein bedeutendes, europaweit tätiges mittelständisches Unternehmen sucht einen Nachfolgekandidaten für den langjährigen, erfolgreichen technischen Geschäftsführer. Die Herausforderungen sind groß: neue Produkte müssen auf den Markt, die Produktivität soll wesentlich gesteigert werden, Forschung und Entwicklung müssen starke Ideen bringen. Die Wettbewerber des in einer Nische tätigen Familien-Unternehmens sind große Konzernunternehmen. Das Unternehmen muss trotz umfassender anlagenintensiver Investitionen profitabel gehalten werden und besser als die Konkurrenz bleiben. Als Nachfolger kommt ein externer Kandidat (z. Zt. technischer Geschäftsführer in einem anderen Unternehmen) infrage, der durch den bewährten Partner für die Suche von Führungskräften gefunden wurde. Ein Fehlschlag in der Besetzung

ist für die resoluten mittelständischen Eigentümer des Unternehmens keine Option. Sie entsenden ihren Kandidaten daher ins Assessment.

Spezialisierung auf Top Executives

Bei der Vorbereitung eines Top Executive Assessments bestehen andere inhaltliche Schwerpunkte, als wenn man es mit mittleren Führungskräften oder Hochschulabsolventen zu tun hat. Im Zentrum steht eine umfassende Positions- und Anforderungsanalyse. Diese umfasst eine Situationsanalyse des Unternehmens ebenso wie ein Anforderungsprofil für den potenziellen Stelleninhaber.

In der Situationsanalyse des Unternehmens muss bei den Assessment-Beratern ein Verständnis über Zielkunde und Endverbraucher, Wettbewerber und unnachahmliche Wettbewerbsvorteile des beauftragenden Unternehmens entstehen. Diese Bilanz führt nach Betrachtung kurz- und langfristiger Stärken und Schwächen zur Einschätzung des strategischen Nettowerts des Unternehmens. Mitarbeitersicht, Profitabilität und Leistungsbeiträge verschiedener Unternehmensteile runden das Bild ab.

Für das Personenprofil des potenziellen Stelleninhabers muss die Frage beantwortet werden, was als Erfolg in der diskutierten Funktion anerkannt werden kann. Dazu müssen Arbeitskultur, Teamkonstellation, ein gültiger Benchmark und eine nüchterne Analyse unausweichlicher Herausforderungen und absehbarer Schwierigkeiten nachvollzogen werden. Chancen und Gefahren sollten abgewogen besprochen werden, wozu auch eine realitätsbezogene Würdigung der Leistungen des bisherigen Stelleninhabers gehört.

In Abgleich mit branchenbezogenen und branchenübergreifenden Aspekten erschließt sich aus diesen beiden Säulen nach und nach das konkrete Anforderungsprofil z.B. des künftigen Geschäftsführers, Finanzchefs oder Country Managers. Es muss auch im Leistungsvergleich mit der ersten Riege erfolgreicher Unternehmen bestehen können. Hieraus leiten die Assessment-Experten dann entsprechende Übungen und Interviewschwerpunkte ab.

Übergreifende Kompetenz

Besonderes Augenmerk ist schließlich dem Beraterteam zu widmen, das auf dem kon-

kreten Mandat eingesetzt werden soll. Die Kombination von psychologischer Kompetenz und Wirtschaftskompetenz leuchtet dabei nicht nur Fachleuten und Kandidaten am meisten ein, sondern wird auch vom Kunden am höchsten geschätzt. Mittlerweile gibt es auch wissenschaftliche Untersuchungen, die belegen, dass diese interdisziplinäre Zusammensetzung im Vergleich mit anderen Beobachterteams die besten prognostischen Ergebnisse erbringt.⁴

Die bisherige Praxis schließt diese interdisziplinäre Teamkombination oftmals aus, da die Tradition des Management Appraisal oder Audit oftmals psychologieskeptisch ist und bei dieser Beratungsdienstleistung ehemalige Linienmanager bzw. Search Consultants tätig werden.⁵ Bei den mehrheitlich aus der Psychologie kommenden Assessment-Praktikern überwiegt auf der anderen Seite die durchaus berechnete Überzeugung, dass die Methodologie der Assessments der ausschlaggebende Qualitätsfaktor ist.⁶

Um aber neben den üblichen Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen auch Kompetenzausprägungen (fachlich, unternehmerisch, kulturell, Team-Fit, ...) des Kandidaten erfassen und evaluieren zu können, ist unseres Erachtens konsequent auf die Zusammenarbeit beider Berufsgruppen zu setzen. Die vormaligen Linienmanager können das fach- und branchenbezogene Erfolgssystem eines Kandidaten sehr gut beurteilen. Die Wirtschaftspsychologen bringen ein sehr prägnantes und tiefes Verständnis für Personeneigenschaften, innerbetriebliche und kulturelle Bezüge bzw. Risikopotenziale eines Kandidaten mit.

Das Top Executive Assessment führt beide Berufsgruppen zusammen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Es überwindet auch eine durch Schulbildung erfolgte, nutzlose Verständnislosigkeit. Wenn die Führungsfunktion des Top Executives vom Umgang mit internationalen Partnern geprägt ist, müssen auch interkulturelle Kompetenzen eingeschätzt werden können. Deshalb empfiehlt sich neben einem muttersprachlichen Assessor ein weiterer Assessor mit einer in der Wirtschaft verbreiteten Fremdsprache und ggf. fremder Kultur.

Aus diesen Anforderungen der Praxis heraus ist nach und nach ein Neun-Phasen-Modell für das Top Executive Assessment entstanden.

⁴ *Lievens & Thornton, Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. In: Handbook of Selection, 2005.*

⁵ *Gerhardt & Ritter, Management Appraisal, 2004.*

⁶ *Sarges, Management-Diagnostik, 2005; Arbeitskreis Assessment-Center, 2004.*



Organisatorische Planung

- Durchführung eines Online-Persönlichkeitsfragebogens
- Kundenbriefing: Situationsanalyse Unternehmen, Anforderungsprofil Kandidat
- Assessment-Planung: Methoden und Team
- Durchführung des Top Executive Assessments durch Wirtschaftspsychologen und Wirtschaftspraktiker
- Interpretation der Übungen, Erstellung der Auswertung
- Verfassen des abschließenden Assessmentberichts
- Feedback-Gespräch zum Assessmentbericht mit Kandidat, Ergebnis-übermittlung an Kunde
- Erstellung Portfolio (nach Beauftragung mehrerer Assessments für ein Unternehmen)

Und wie ging es nun für den Auftraggeber weiter, das bedeutende mittelständische Unternehmen?



Im Falle des mittelständischen Unternehmens ergab sich folgende Ergebnislage: der von extern kommende technische Geschäftsführerkandidat hatte hoch gepokert, konnte aber in letzter Konsequenz nur die Kompetenzen eines überdurchschnittlich guten Werksleiters dokumentieren. Für ihn waren die Schuhe des technischen

Geschäftsleiters definitiv zu gross. Da das auftraggebende Unternehmen seine Nachfolgelösung von langer Hand vorbereitet, hat man noch rund ein Jahr Luft, um die Suche fortzuführen. Auch der nächste Kandidat wird ins Assessment entsandt werden. Die Eigentümer überlassen nichts dem Zufall und gehen auf „Nummer sicher“: nur derjenige, der die Anforderungen erfüllt, ist wählbar. Schließlich steht und fällt die Zukunft des Unternehmens mit der richtigen Auswahl des Kandidaten.



Berufungen an die Unternehmensspitze und in wichtige Führungspositionen entscheiden oft über „Sein oder Nicht-Sein“ eines Unternehmens. Erhöhte Wertschöpfung für das Unternehmen und eine Stärkung des Image im Markt sind vorrangige Ziele, die nicht allein auf Bauchentscheidungen hinsichtlich der Personalauswahl basieren dürfen. Top Executive Assessments können sich als wirkungsvolles unterstützendes Instrument erweisen, das die Verantwortlichen anhand einer klaren, ausgewogenen und breiten Informationslage mit konkreter Empfehlungsgebung in die Lage versetzt, gründliche und sichere Personal-Entscheidungen zu treffen.

Forum

Stress abbauen und Rücken schonen!

Wie man richtig mit Stress im Beruf umgeht oder schwere Lasten rückschonend hebt, können Interessierte ab sofort mit einer kostenlosen interaktiven Software (www.vbf.arbeitswissenschaft.de) am eigenen PC trainieren. Die Software-Werkzeuge greifen typische Gesundheitsprobleme von MitarbeiterInnen in klein- und mittelständischen Unternehmen auf.

Entwickelt wurde das Konzept im Rahmen eines Forschungsprojekts des Instituts für Ergonomie und Designforschung der Universität Duisburg-Essen zusammen mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt. Gefördert wurde das Projekt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ESG und des Landes Nordrhein-Westfalen.

Die Software hilft auf unterhaltsame, lehrreiche und spannende Art, persönliche Defizite bei der Stressbewältigung und beim Lastentrageverhalten selbstständig zu erkennen, abzubauen und eigene Stärken gewinnbringend einzusetzen. Fallbeispiele, Animationen, Interaktionen, Bilder oder auch Videos zeigen, wie sich arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen auf den Menschen auswirken, wie sie sich vermeiden lassen und welche Maßnahmen der Betroffene selbst in die Wege leiten kann.

Die Software stellt Situationen aus dem realen Arbeitsalltag in Form von Fallbeispielen dar – und zwar anhand von Originalszenen aus den Betrieben und nachgestellten Szenen in Form von Videos zu den beiden Themenschwerpunkten. Projektmitarbeiterin Nadine Seumenicht: „Die ausgewählten Pilotbetriebe haben sehr unterschiedliche Arbeitsbedingungen, deshalb ist auch das Spektrum der Fallbeispiele sehr groß.“ Darüber hinaus gibt es Fragebögen zur Selbsteinschätzung, Animationen und Simulationen sowie Verbesserungsvorschläge in Form von Videos, Animationen und Text neben Graphiken und Fotos, Erklärungen und weiterführende Informationen.

Redaktion/Hei