

Stephan Weinert  
Klaus P. Stulle *Hrsg.*

# Executive Assessment

Instrumente, Trends, Herausforderungen



Springer Gabler

---

Stephan Weinert · Klaus P. Stulle  
Herausgeber

# Executive Assessment

Instrumente, Trends, Herausforderungen

 Springer Gabler

Achim Stams

---

## 6.1 Einführung

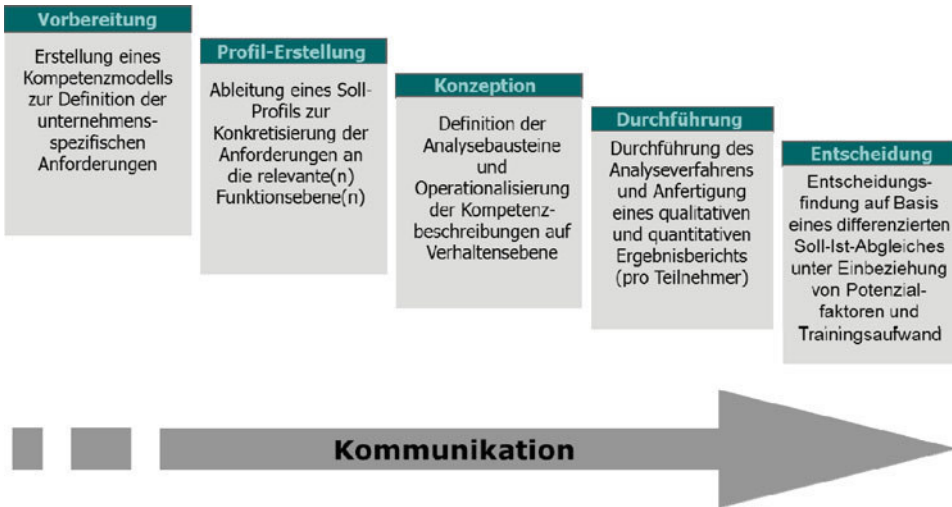
Die Erstellung eines diagnostischen Verfahrens erfordert in der oberen Management-Ebene neben der organisatorischen Planung und Abstimmung zunächst ganz wesentlich die Akzeptanzschaffung bei den betroffenen Teilnehmern. Zu Recht erwarten die Kandidaten eine diskrete Berücksichtigung der eigenen Position im Markt, was eine Durchführung von Gruppenverfahren im Prinzip bereits ausschließt. Auch sollte die Biographie der Teilnehmer, die auf dieser Ebene in der Regel bereits über langjährige Berufserfahrung verfügen, in die Konstruktion eines geeigneten Verfahrens einfließen. Gemäß aktueller Meta-Studien liefern strukturierte Interviews, die sich neben situativen Fragen auch und vor allem an der Biographie, also den Vorerfahrungen der Kandidaten orientieren, ein deutlich höhere prognostische Validität (Vorhersagekraft) als rein situativ ausgerichtete Verfahren (s. „Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung“ nach DIN 33430, Westhoff et al. 2005, S. 105–106 und 225–230). Insofern sind verhaltensbasierte Übungen, wie sie oft und gerne in klassischen Assessment Centern eingesetzt werden, eher für den Bereich der Trainee- beziehungsweise Young-Professional-Auswahl geeignet und sollten im Management Audit nur eine ergänzende Komponente darstellen. Bei „gestandenen“ Managern empfiehlt sich daher in der Regel ein biographisch-orientiertes, strukturiertes Interview, das gegebenenfalls um spezifische Testverfahren oder Fallstudien ergänzt werden kann.

Dazu ist es erforderlich, die Soll-Kompetenzen zu erfassen und so spezifisch wie möglich für die relevante Zielposition zu definieren. Daraus abgeleitet können dann die einzelnen Analysebausteine konzipiert und kommuniziert werden. Die anschließende Durch-

---

Achim Stams ✉

PME - Personalmanagement und -entwicklung, Ferrenbergstr. 84,  
51465 Bergisch Gladbach, Deutschland  
e-mail: stams@pme-stams.de



**Abb. 6.1** Gesamtprozess eines Management Audits. (Quelle: eigene Darstellung)

führung sollte möglichst vom Prozess der Entscheidungsfindung getrennt werden, um eine ebenso objektive wie reliable Personalentscheidung treffen zu können. Die Kommunikation schließt alle Stufen ein und beinhaltet auch das Feedback an die einzelnen Teilnehmer. Der Gesamtprozess ist in Abb. 6.1 abgebildet.

### Vorbereitung

In den meisten konzerngebundenen Unternehmen existiert bereits ein durchgängiges Kompetenzmodell, das dann als Ausgangsbasis für die weiteren Schritte genutzt werden kann und sollte. Auch im Mittelstand ist ein solches spezifisches Modell oft schon etabliert. Dort, wo dies nicht der Fall ist, sollten die unternehmensrelevanten Kompetenzfelder als konzeptionelles „Rückgrat“ für die nachfolgenden Prozessschritte gemeinsam mit dem Management erstellt werden. Hierzu bieten sich – je nach Kapazität und Budget – zwei unterschiedliche Vorgehensweisen an:

1. *Greenfield Approach* (Abb. 6.2): In diesem Ansatz werden die Kompetenzfelder in einem generischen Prozess mit dem Management über Interviews entwickelt und in einem oder mehreren Workshops zu einem Kompetenzportfolio verdichtet. Dieser Prozess hat den Vorteil, dass sehr unternehmensspezifische Kompetenzfelder entwickelt und definiert werden können. Auf der anderen Seite ist diese Vorgehensweise natürlich auch sehr zeitintensiv.
2. *Standard-Ansatz* (Abb. 6.3): Um das „Rad nicht neu erfinden“ zu müssen, kann auch ein Standard-Kompetenzmodell (die meisten Anbieter haben ein solches Modell schon fertig in der „Schublade“) verwendet werden, das dann allerdings auf die Unternehmensspezifika angepasst werden sollte. Im Gegensatz zum Greenfield Approach ist

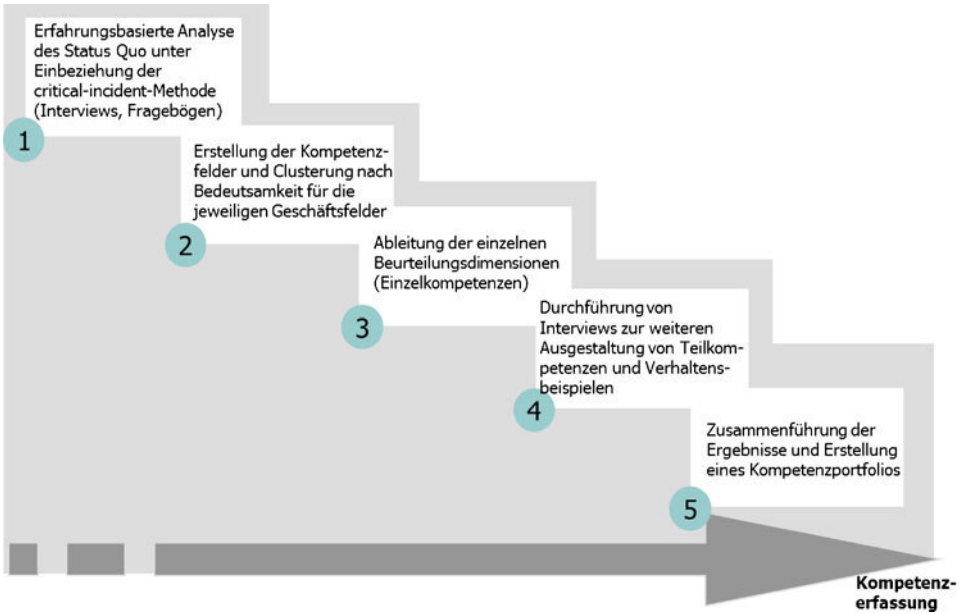


Abb. 6.2 Greenfield Approach. (Quelle: eigene Darstellung)

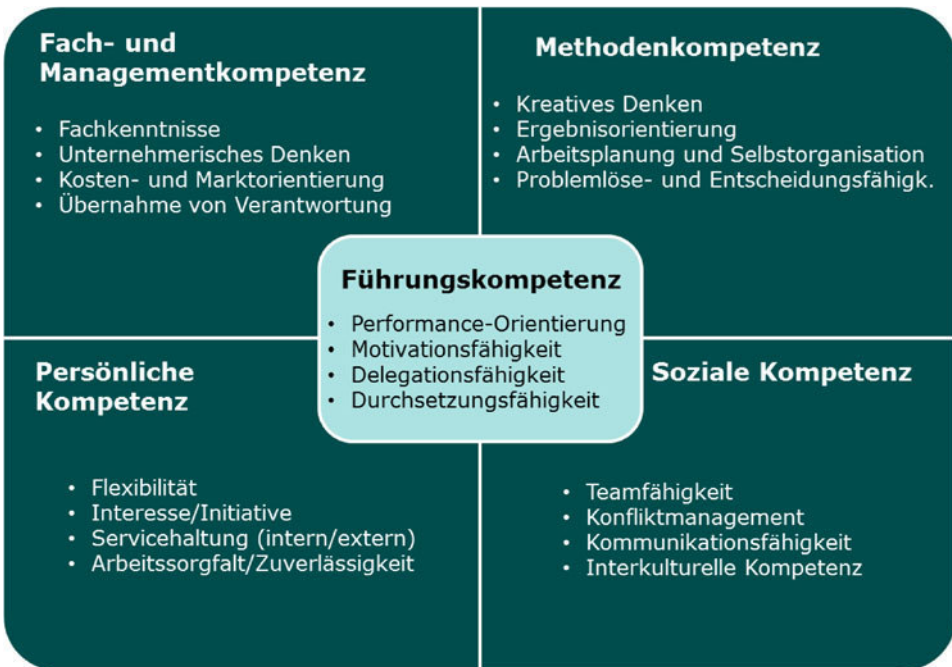


Abb. 6.3 Standard-Ansatz. (Quelle: eigene Darstellung)

diese Vorgehensweise sehr viel schneller umzusetzen, ohne dabei an Validität einzubüßen. Gegebenenfalls kann ein solches Standardmodell auch auf die Unternehmenssituation angepasst werden, indem einzelne Begrifflichkeiten umformuliert werden.

### **Profil-Erstellung**

Die Ermittlung der spezifischen Anforderungen in der relevanten Zielposition ist das erklärte Ziel dieser Stufe. Hierzu sollte mit der nächsthöheren Führungsebene sowie mit den relevanten Stakeholdern ein Interview nach der *Critical-Incident-Methode* durchgeführt werden. Ziel eines solchen Interviews ist es, die erfolgskritischen Kompetenzbereiche des zugrundeliegenden Kompetenzmodells zu ermitteln und in konkret beschreibbare Verhaltensweisen zu operationalisieren. Diese Kompetenzausprägungen und Verhaltensbeschreibungen (sogenannte *Verhaltensanker*) bilden später das konzeptionelle „Rückgrat“ des Beurteilungssystems. Die Critical-Incident-Methode ist ein induktives Verfahren mit dem Ziel, bedeutsame beziehungsweise erfolgskritische Handlungen in ihrem situativen Rahmen zu erfassen und möglichst exakt zu beschreiben. Zur Sammlung erfolgskritischer Ereignisse werden im positiven wie im negativen Sinne herausragende Ereignisse oder Handlungen erfragt, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes oder einer Aktivität entscheiden.

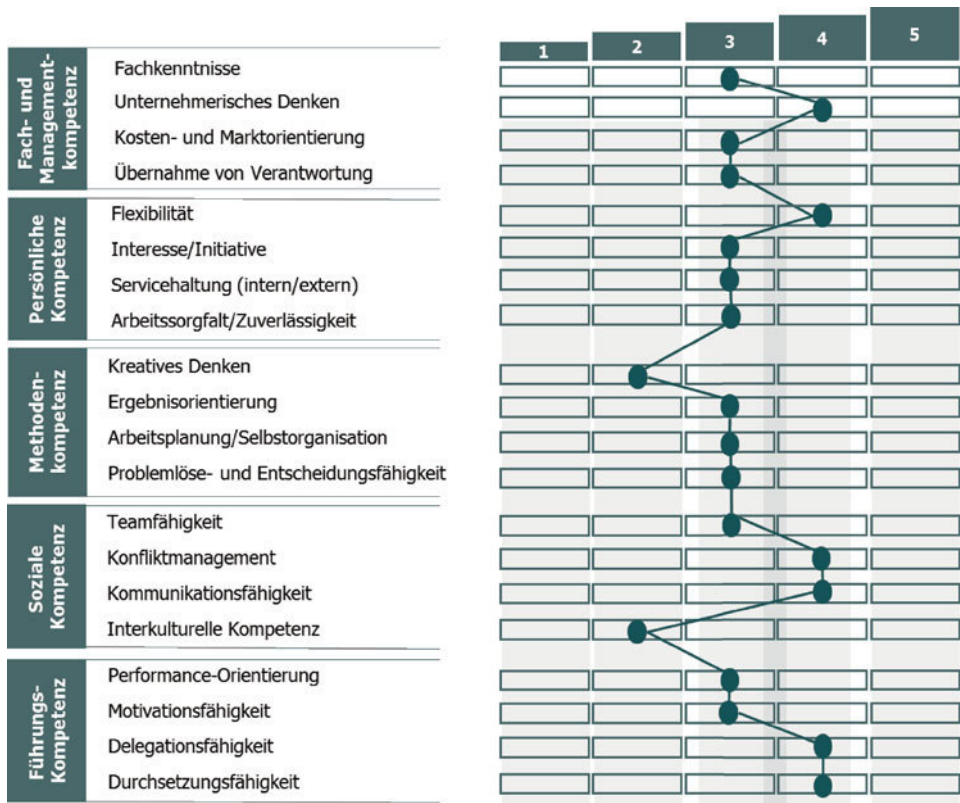
Die eigentliche Kunst im Rahmen des Interviews ist es dann, dafür zu sorgen, dass sich die befragte Person gedanklich ganz in die Situation hinein versetzen kann, um dementsprechend möglichst konkrete, handlungsbezogene Fragen zu stellen, wie zum Beispiel:

- Welche der letzten Investitionen hat sich als Fehlentscheidung herausgestellt?
- Wie lief der Entscheidungsprozess im Einzelnen ab?
- Wie ist der Budgetverantwortliche in dieser Situation konkret vorgegangen?
- Welche Folgen hatte seine Fehlentscheidung für das Unternehmen?
- Welche Bedeutung hatte/hätte die erfolgreiche Problemlösung für weitere Maßnahmen?

Im Rahmen der Datenauswertung sollten die Mitschriften des Interviewers danach klassifiziert werden, was konkret passiert ist und welche (positiven oder negativen) Auswirkungen dies hatte. Die entsprechend klassifizierten Ereignisse müssen dann vor dem Hintergrund der eigentlichen Fragestellung beurteilt werden, um daraus geeignete Schlussfolgerungen zu ziehen. In diesem Beispiel also anhand der Frage, welche Bedeutung das Problemlöse- und Entscheidungsverhalten für den Erfolg einer bestimmten Funktion hat.

Auf Basis der gesammelten Antworten kann dann eine Gewichtung der zuvor definierten Kompetenzbereiche für die relevante Funktion vorgenommen werden, so dass am Ende ein konkretes Soll-Profil erstellt werden kann (Abb. 6.4).

Vor allem aber muss die Bewertungssystematik a priori (also vor dem Beginn der Messung) festgelegt werden, um eine reliable Einschätzung vornehmen zu können.



**Abb. 6.4** Beispiel eines Soll-Profiles. Legende: 1 = nicht erforderlich, 2 = geringe Erfordernis, 3 = erforderlich, 4 = hohe Erfordernis, 5 = absolut erforderlich. (Quelle: eigene Darstellung)

### Konzeption

Die Konzeption richtet sich an den so zuvor ermittelten Kompetenzbereichen aus und determiniert die benötigten Analysebausteine für die spätere Durchführung. Die konkrete Erhebungsmethode kann daher immer erst definiert werden, wenn die anforderungsbezogenen Kompetenzbereiche und Soll-Ausprägungen bekannt sind beziehungsweise entsprechend der Punkte 1. und 2. abgeleitet wurden.

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Erhebungsmethoden, die sich nach Aufwand und beobachtbarem Kompetenzbereich nicht unerheblich voneinander unterscheiden. Welche davon die Richtige ist, hängt neben ökonomischen Aspekten auch und vor allem von der Varianzaufklärung ab, also von der Erklärungsmöglichkeit zur Streuung der Messwerte und der jeweiligen Methode im Verhältnis zu den zu erhebenden Kompetenzfeldern.

So können zum Beispiel Faktoren wie „Unternehmerisches Denken“, „Arbeitsplanung und Selbstorganisation“, „Flexibilität“, „Kommunikationsfähigkeit“ und auch „Perfor-



**Abb. 6.5** Methodische Vielfalt. (Quelle: eigene Darstellung)

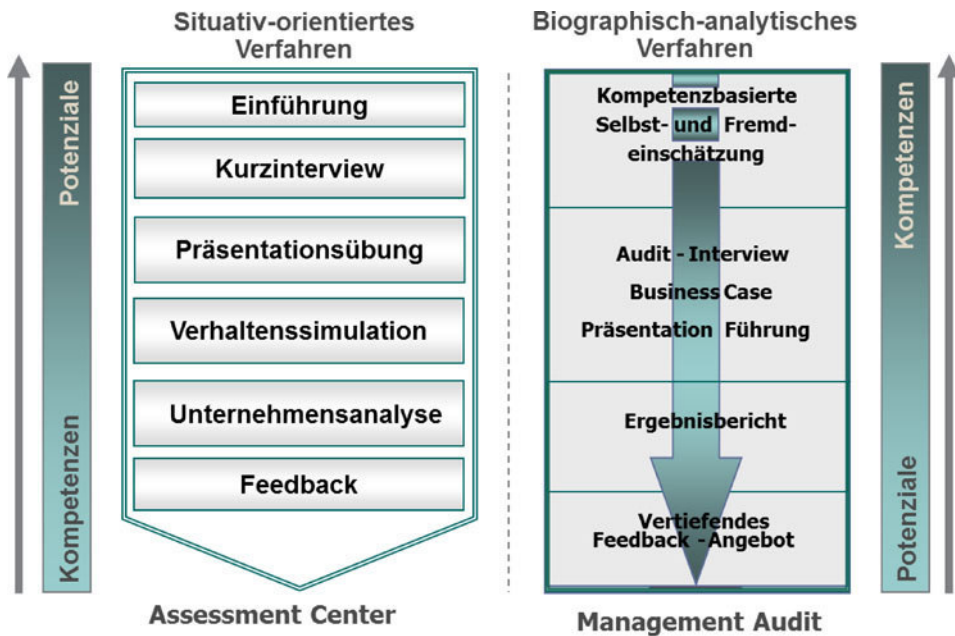
mance-Orientierung“ ganz hervorragend im Rahmen eines strukturierten Interviews erfasst werden, da diese leicht an konkreten biographischen wie auch situativen Fragestellungen überprüft werden können. Andere Felder, wie zum Beispiel „Servicehaltung“, „Kreatives Denken“ oder „Motivationsfähigkeit“ sind nur mit Einschränkungen in einem Interview messbar und bedürfen unter Umständen der Ergänzung durch andere Erhebungsmethoden (Abb. 6.5).

Man spricht hier auch von der sogenannten *inkrementellen Validität*, also dem Validitätszuwachs durch Kombination verschiedener Messmethoden. Je nachdem, ob es sich um die Identifikation von Potenzialen handelt oder um die Analyse von Wissen und Erfahrungen, kommen unterschiedliche Verfahrensansätze in Betracht.

*Potenziale* sind per Definition etwas, was latent vorhanden, aber noch nicht zur Anwendung gebracht werden konnte, somit also nicht als Erfahrung abrufbar ist. Folglich können biographisch-orientierte Analysemethoden wenig zur Validierung solcher Prognosen beitragen. In diesem Fall sind situativ ausgerichtete Verfahren wesentlich besser geeignet, um zum Beispiel das Führungspotenzial bei Young Professionals ohne bisherige Führungserfahrung zu erfassen. Umgekehrt kann beispielsweise bei erfahrenen Managern die dezidierte Analyse von wissens- beziehungsweise erfahrungsrelevanten Denkansätzen und Handlungsweisen eine sehr viel bessere Beurteilung von Kompetenzen erlauben, als dies etwa mit der Durchführung eines Rollenspiels der Fall wäre. Es kommt also bei der Verfahrenswahl neben den Soll-Kompetenzen auch auf die mit der Zielgruppe einhergehende Berufserfahrung an (Abb. 6.6).

Bei der Verfahrenskonzeption ist ferner darauf zu achten, dass die Struktur des Verfahrens einer ausgewogenen Balance aus Ökonomie (so wenig wie möglich) und Messbarkeit (so viel wie nötig) entspricht. Wenn also zum Beispiel mit einem strukturierten Interview bereits 80 Prozent der relevanten Kompetenzanforderungen erfasst werden können, so sollten auch nur die restlichen 20 Prozent durch zusätzliche Übungen analysiert werden.





2

**Abb. 6.6** Situative und biographische Verfahren im Überblick. (Quelle: eigene Darstellung)

### Durchführung

Die Durchführung des Verfahrens sollte so gestaltet sein, dass der/die Kandidat/in von Anfang an einen Überblick über die Vorgehensweise und den Hintergrund einzelner Analysebausteine hat. Je transparenter das Vorgehen gestaltet wird, umso höher ist auch in aller Regel die Akzeptanz bei den Teilnehmern.

Während der Durchführung sollten die Beurteiler mit *kompetenzbezogenen Transkriptionsbögen* (Interviewleitfaden beziehungsweise Beobachtungsbogen) arbeiten, um sich auf die für den jeweiligen Abschnitt relevanten Kompetenzbereiche fokussieren zu können. Die Mitschriften sollten so gestaltet sein, dass sie eine sinnhafte Zuordnung zu den Beurteilungskriterien ermöglichen (Abb. 6.7). Nur so ist eine valide Schlussfolgerung von (Antwort- oder Übungs-)Verhalten auf Beurteilungsfelder möglich. Darüber hinaus sind die Mitschriften oft eine wertvolle Hilfestellung sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch bei dem nachfolgenden Feedbackgespräch.

Die abschließende Beurteilung sollte übrigens möglichst klar von dem Transkriptionsprozess getrennt werden. Dies bedeutet, dass die quantitative Einschätzung der Kompetenzausprägungen immer erst am Ende eines jeweiligen Messverfahrens vorgenommen wird, um potenzielle Wahrnehmungsfehler (wie z. B. den *Halo-Effekt*, also die Überstrahlung einzelner, besonders auffälliger Merkmale auf andere Merkmale) so gering wie möglich zu halten.

### Interviewleitfaden

Was bedeutet Kundenorientierung für Sie?

- Welches sind Ihrer Meinung nach wesentliche Erfolgsfaktoren einer langfristigen Kundenbindung?
- Auf welcher Grundlage planen Sie Aktivitäten der Kundenbindung? Haben Sie dafür ein Beispiel?
- Was haben Sie persönlich getan, um Kundenorientierung zu verwirklichen / verbessern (Prozesse)?
- Wie verändert sich zukünftig der Umgang mit den Kunden in Ihrer Branche und welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

#### Ableitung von konkreten Verhaltensaussagen:

##### Kundenorientierung

- Dokumentiert internen und externen Kunden gegenüber eine hohe Dienstleistungsmentalität und Servicebereitschaft
- Zeigt sich an der Zufriedenheit interner wie externer Kunden interessiert, vertritt einen hohen Qualitätsanspruch
- Sensibilisiert die Kollegen für ein serviceorientiertes Denken
- Bringt anschauliche Beispiele, wie im eigenen Verantwortungsbereich der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Richtung Serviceorientierung etabliert wurde

### Übertragung in das Beurteilungssystem:

Strategisches & Management Delta	Strategisches Geschäftsverständnis Beurteilungs- und Entwicklungsqualität Fach- Geschäftsverständnis / Erfahrungsspektrum Kosten- und Budgetmanagement Marktarbeitung & Kundenmanagement				
Personaleigenschaften	Kreativität & Innovativität Ausdauer & Belastbarkeit Aufmerksamkeit Lern- und Veränderungsbereitschaft Leistungsorientierung & Initiative				
Soziale Eigenschaften	Commitment Mitarbeiterentwicklung und -förderung Performance Management				
Interpersonelle Eigenschaften	Kommunikation Mündigkeit / Ehrlichkeit & Werte Kundenorientierung Zusammenarbeit / Kooperation				


Abschlussbeurteilung:

**Abb. 6.7** Von der Erhebung zur Bewertung. (Quelle: eigene Darstellung)

### Entscheidung

Die Entscheidungsfindung ist wiederum getrennt vom Beurteilungsprozess zu sehen. Während die Beurteilung immer nur der Ausprägung der individuellen Kompetenzbereiche dient, orientiert sich die Entscheidung in erster Linie an dem Abgleich zwischen Soll- und Ist-Ausprägungen der Kompetenzfelder. Hier kann es durchaus zu unterschiedlichen Gewichtungen des jeweiligen Deltas kommen, da sich je nach Potenzial (für die Erfolgsprognose) und Trainierbarkeit (Skills vs. Traits) sehr unterschiedliche Rückschlüsse ergeben können.

Zur Absicherung einer personellen Entscheidung sollte unbedingt das Prinzip der Schriftlichkeit beachtet werden. Es sollten individuelle Gutachten beziehungsweise Ergebnisberichte angefertigt werden, die eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Kompetenzausprägungen enthalten. Bei mehreren Kandidaten ermöglichen solche Berichte eine direkte Gegenüberstellung der jeweiligen Erfolgsfaktoren und Entwicklungsfelder. Aber auch im Falle einer Einzelbetrachtung kann der Entscheider anhand des Soll-Ist-Abgleiches zu einer schnellen Einschätzung des (stets vorhandenen) Restrisikos der anstehenden Personalentscheidung kommen.

Sofern die Kapazitäten vorhanden sind, sollte auch das Prinzip der Beobachtervielfalt beachtet werden, d. h., dass idealerweise mindestens zwei Beurteiler am Verfahren beteiligt sein sollten, um dann im Rahmen der Entscheidungsfindung ihre Sichtweisen austauschen und inhaltlich diskutieren zu können. Ausgehend von der Tatsache, dass die menschliche Wahrnehmung mannigfaltigen Einflussvariablen unterliegt, können etwaige Beurteilungsfehler am besten dadurch reduziert werden, dass verschiedene Perspektiven

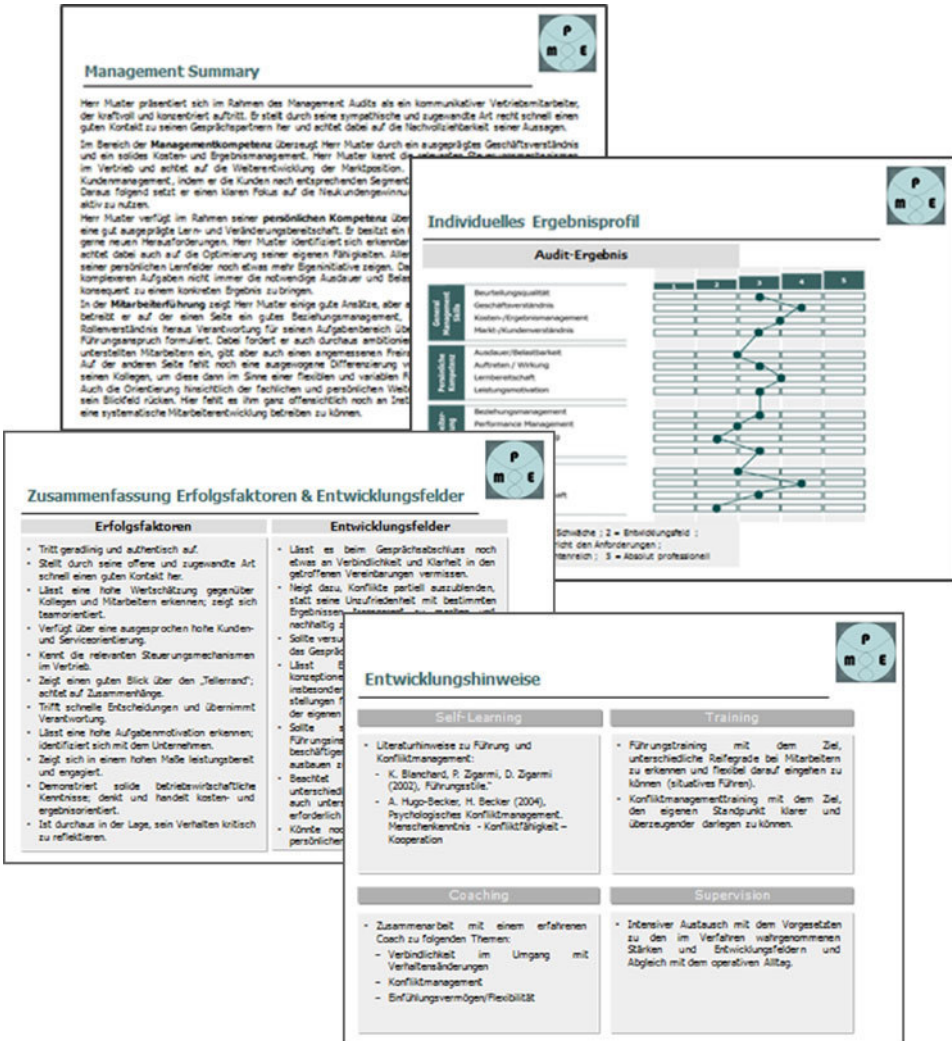


Abb. 6.8 Beispiel eines Ergebnisberichts. (Quelle: eigene Darstellung)

miteinander abgeglichen werden. Insofern stellt eine Abweichung in der Beurteilung zwischen den Beobachtern immer auch die Chance dar, mögliche Einflussfaktoren in der Urteilsfindung zu identifizieren und im Zweifelsfall zu relativieren beziehungsweise zu korrigieren.

Ein individueller Ergebnisbericht (Abb. 6.8) sollte folgende Aspekte beinhalten:

- Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse;
- Ein quantitatives Ergebnisprofil (im Abgleich zum Soll-Profil);

- Eine Einschätzung des Potenzialwertes (anhand von sogenannten Potenzialindikatoren);
- Eine Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren und Entwicklungsfelder;
- Konkrete Hinweise zur Personalentwicklung.

### **Information/Kommunikation**

Neben der Anforderungsbezogenheit ist vor allem die Transparenz des Verfahrens und der Vorgehensweise von maßgeblicher Bedeutung für die Akzeptanz bei den Beteiligten. Insofern sollte den Kandidaten das Konzept der unternehmensspezifischen Anforderungsdimensionen ebenso wie die Struktur der Vorgehensweise im Vorfeld zu der eigentlichen Durchführung ausreichend erläutert werden. Die Transparenz sollte zudem auch den Prozess der Entscheidungsfindung und der weiteren Vorgehensweise einschließen. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt sich ein systematisches Briefing. Die Information an die Teilnehmer erfolgt dann circa eine Woche vor der Verfahrensdurchführung und enthält folgende Punkte:

- Zielsetzung des Verfahrens;
- Anforderungen an den/die Stelleninhaber(in);
- Abgeleitete Soll-Kompetenzen;
- Dauer und Struktur des Verfahrens;
- Prozess der Entscheidungsfindung;
- Weitere Schritte (Feedback).

Als letzter Schritt folgt das individuelle Feedback an die Teilnehmer. Insbesondere bei internen Kandidaten sollte diesem Schritt genügend Kapazität und Aufmerksamkeit gewidmet werden, da die Ergebnisse in aller Regel eine hohe Relevanz für die Beteiligten haben. Dementsprechend dient ein solches Feedbackgespräch nicht nur der reinen Ergebnisübermittlung, sondern bietet den Teilnehmern unabhängig davon einen Mehrwert im Sinne des persönlichen Entwicklungsprozesses. Insofern sollte das Feedback:

- möglichst zeitnah erfolgen;
- Einblicke in die Systematik der Urteilsfindung geben können;
- detaillierte Hinweise zu wahrgenommenen Erfolgsfaktoren enthalten;
- detaillierte Hinweise zu wahrgenommenen Entwicklungsfeldern enthalten;
- auf Nachfrage exemplarische Beispiele zur Urteilsfindung liefern können;
- wertschätzend formuliert sein und
- einen Ausblick beziehungsweise eine Empfehlung für das weitere Vorgehen enthalten.

---

## **6.2 Fazit**

Auch wenn die Gestaltung eines diagnostischen Prozesses keine „Rocket Science“ ist, so sind doch einige Aspekte bei der Planung zu berücksichtigen, um den Aufwand auf

beiden Seiten (Unternehmen und Teilnehmer) zu rechtfertigen. Ziel sollte es am Ende sein, zu einer möglichst aussagekräftigen, aber auch ökonomisch gestalteten Entscheidung zu kommen.

Zusammenfassend lassen sich daher folgende Aspekte als erfolgskritisch definieren:

- Möglichste exakte Erfassung der relevanten Anforderungen in der Zielfunktion;
- Direkte Ableitung der daraus resultierenden Beobachtungs- beziehungsweise Erfassungsmöglichkeiten in Form von spezifischen Messmethoden;
- Ausreichende Transparenz für alle Stakeholder (Auftraggeber, Beobachter und Teilnehmer) durch frühzeitige Kommunikation;
- Sachgerechte Durchführung des Verfahrens durch hinreichend qualifizierte Beurteiler;
- Sicherstellung einer sachlich fundierten Personalentscheidung unter Berücksichtigung der Reliabilität (Verlässlichkeit), Validität (Gültigkeit) und Objektivität der zugrunde liegenden Messdaten;
- Akzeptanzschaffung durch ein differenziertes Feedback (auch bei negativen Entscheidungen), um so den Teilnehmern Gelegenheit zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung zu geben.

Bei aller Sorgfalt sollte allerdings auch bedacht werden, dass ein gewisses Restrisiko einer Fehlentscheidung nie ganz ausgeschlossen werden kann. Gleichzeitig ist auch der Aufwand, der nach dem hier beschriebenen Prozess geleistet werden muss, sicherlich nicht unerheblich und gerade für kleinere oder mittelständische Unternehmen unter Umständen auch schon eine deutliche Hürde.

Da eine Fehlentscheidung – neben den persönlichen und sozialen Konsequenzen – aber bis zu einem Jahresgehalt an Folgekosten auslösen kann, sollte das unvermeidliche Restrisiko soweit wie möglich reduziert werden. Und dies steht und fällt nun mal mit der Professionalität in der Gestaltung des Auswahlprozesses.

---

## Literatur

Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A., & Reimann, G. (2005). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (2. Aufl.). Lengerich: Pabst.