

# Standards

für Eignungs- & Potenzialdiagnostik  
im Top-Management

Kuratorium für Top-Management-Diagnostik  
Fassung September 2014

## Vorwort

Eine professionelle Beurteilung von Potenzial, Eignung und Passung von Kandidaten für Positionen im Top-Management mit aussagekräftigen Ergebnissen setzt die Beachtung anerkannter eignungsdiagnostischer Standards sowie die umfassende Kenntnis relevanter Methoden und eine profunde handwerkliche bzw. praktische Erfahrung in diesem Feld voraus. Als Orientierungshilfe und zur Verdeutlichung der diesbezüglich konkret zu erfüllenden Anforderungen hat das Kuratorium Top-Management-Diagnostik für verantwortliche Entscheider und Praktiker in diesem Arbeitsfeld Standards formuliert.

Das Kuratorium Top-Management-Diagnostik besteht seit dem Jahr 2013 und ist eine Projektgruppe des Arbeitskreises Assessment Center e.V., deren Ziel es ist, eine Qualitätsverbesserung der Auswahlprozesse und Besetzungsentscheidungen für Spitzenpositionen in Unternehmen, Organisationen sowie Institutionen zu erreichen. Im Kuratorium haben sich anerkannte Experten, Wissenschaftler und Praktiker aus dem Feld der Management-Diagnostik zusammengefunden, die sich diesem Ziel verpflichtet fühlen. Im Rahmen der Aktivitäten des Kuratoriums wurden im Jahr 2014 die hier dargestellten Standards zur Durchführung eignungsdiagnostischer Beurteilungen im Rahmen der Besetzung von Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen sowie Funktionen in Aufsichtsgremien entwickelt.

Mit Hilfe dieser Standards sollen u.a. folgende Ziele erreicht werden:

- › Orientierungshilfe für Entscheider und Verfahrensverantwortliche bzgl. der Gestaltung des eignungsdiagnostischen Vorgehens bei der Besetzung von Top-Management-Positionen
- › Fördern des Bewusstseins für eine aufgabenadäquate, aussagekräftige Gestaltung der Auswahlverfahren
- › Maßstab zur Überprüfung einer konkreten Praxis sowie zum Erkennen unqualifizierter bzw. ungeeigneter (eignungsdiagnostischer) Vorgehensweisen
- › Hilfestellung zur Verfahrensoptimierung durch konkrete Praxisempfehlungen
- › Sensibilisieren für ungeeignete, inakzeptable und unqualifizierte Angebote
- › Möglichkeit zur Selbstverpflichtung auf Mindeststandards der Durchführung von Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management

Die Formulierung dieser Standards für Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management stützt sich ausdrücklich auf die generellen Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren, wie sie im Rahmen der DIN 33430 formuliert sind, sowie auf die vom Arbeitskreis Assessment-Center entwickelten Standards zur Durchführung von Interviews bzw. Assessment-Centern. Das Anliegen der hier vorliegenden Formulierung ist es, die Anforderungen konkret auf die besonderen Erfordernisse und Bedingungen der Besetzung von Positionen im Top-Management zu beziehen.

Die Standards bestehen aus der grundlegenden Forderung nach einer bewussten wie sachkundigen Verfahrensverantwortlichkeit sowie sieben Grundsätzen, die die Anforderungen an den Prozessverlauf der Durchführung eines diagnostischen Verfahrens im Top-Management definieren.

In den nachfolgenden Darstellungen wird zunächst zu jedem Standard ein Grundsatz formuliert, der den jeweiligen Kern umreißt. Anschließend werden diese Standards näher ausgeführt und konkretisiert. Im Einzelnen werden hierbei jeweils Nutzen bzw. Hintergrund erläutert sowie praktische Umsetzungsempfehlungen dargestellt. Unter der Überschrift "Verstöße" sind schließlich noch konkrete in der Praxis anzutreffende Vorgehensweisen aufgeführt, die dem jeweiligen Standard widersprechen und sich außerhalb eines akzeptablen bzw. sinnvollen Vorgehens bewegen.

**Autoren:** Christoph Aldering, Marion Boegl, Jürgen Böhme, Ernst-August Bolte, Burkhard Birkner, Rüdiger Fruhner, Dieter Hasselmann, Silvana von Hayn, Rüdiger Hossiep, Petra Klumb, Margit Lohs, Antje Sandmann, Katrin Sünderhauf, Patrick Wiederhake

## Die Standards im Überblick

An die Durchführung einer qualifizierten Beurteilung von Potenzial, Eignung und Passung von Kandidaten für Top-Management-Funktionen in Vorstands- und Geschäftsleitungspositionen oder in Aufsichtsgremien sind folgende Anforderungen zu stellen:

### Sachkundige Verfahrensverantwortung als Basis

Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung erfolgen durch Personen mit profunder Sachkunde und Erfahrung, die ein möglichst optimales Erfüllen der zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sicherstellen.

### Anforderungen an den eignungsdiagnostischen Prozess

- 1. Rahmenklärung** Vor der Entwicklung und Durchführung eines Verfahrens zur Eignungs- oder Potenzialanalyse für Top-Management-Positionen gilt es, die relevanten Stakeholder und Entscheider zu identifizieren, um mit ihnen im Sinne einer Rahmen- bzw. Auftragsklärung Ziele, Gegenstand, Umfeld- und Rahmenbedingungen sowie Eckpunkte des Vorgehens zu bestimmen.
- 2. Anforderungsklärung** Die Durchführung des Verfahrens basiert auf einer umfassenden Anforderungsklärung, die neben den Aufgabenaspekten das Positionsumfeld, die Unternehmensstrategie und -kultur berücksichtigt.
- 3. Verfahrensgestaltung** Für die Eignungs- oder Potenzialanalyse bei Top-Management-Positionen wird ein jeweils auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen individuell zugeschnittenes, in aller Regel multimethodales Verfahren genutzt, das sich (nach aktuellem Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse) anerkannter diagnostischer Methoden bedient.
- 4. Vorbereitung und Kommunikation** Kandidaten sowie die am diagnostischen Verfahren teilnehmenden bzw. mitwirkenden Personen werden über Ziele, Inhalte bzw. Ablauf und ihre Rolle informiert. Die Verfahrensbeteiligten werden für die vorgesehene Mitwirkung vorbereitet bzw. qualifiziert. Eine professionelle Kommunikation, die an den richtigen Stellen Vertraulichkeit und Transparenz herstellt, sichert die Akzeptanz des Vorgehens sowie der Ergebnisse.
- 5. Durchführung** Die Durchführung und Auswertung des Verfahrens folgt einem klar definierten, professionellen diagnostischen Prozess und stellt für alle Kandidaten in hohem Maße vergleichbare Inhalte, Abläufe sowie Vorgehensweisen sicher.
- 6. Feedback und Onboarding** Alle Kandidaten erhalten das Angebot für ein umfassendes, individuelles Feedback, welches neben dem Erläutern der Ergebnisse (zur persönlichen Kompetenzausprägung und der Passung) auch das Ziel verfolgt, den Einstieg in die Aufgabe sowie ggf. in das Unternehmen zu unterstützen; dabei wird auch die Basis der diagnostischen Bewertungen erläutert und transparent gemacht.
- 7. Evaluation** Vorgehen, Verfahren und Qualität der Ergebnisse werden regelmäßig von den Verfahrensverantwortlichen evaluiert und im Hinblick auf künftige Wiederholungen optimiert.

0 Sachkundige Verfahrensverantwortung

1 Rahmenklärung

2 Anforderungen

3 Verfahren

4 Kommunikation

5 Durchführung

6 Feedback

7 Evaluation

## Die Standards im Detail

### Sachkundige Verfahrensverantwortung als Basis

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>Grundsatz</b> | Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung erfolgen durch Personen mit profunder Sachkunde und Erfahrung, die ein möglichst optimales Erfüllen der zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sicherstellen.   |
| <b>Nutzen</b>    | Aufgrund des weichenstellenden Charakters der Besetzung von Positionen im Top-Management ist unbedingt eine bestmögliche Qualifizierung dieser Entscheidungen anzustreben. Im Normalfall vermag nur die Einbindung eines qualifizierten Eignungsdiagnostikers, der über ausreichende Erfahrungen in diesem Segment verfügt, sicherzustellen, dass das Verfahren im Hinblick auf die betrachteten Inhalte bzw. Eignungsaspekte, die Prozessgestaltung sowie die genutzten Methoden eine hohe eignungsdiagnostische Qualität und Aussagekraft erreicht. Das in der Praxis vielfach zu beobachtende ausgeprägte Selbstbewusstsein verantwortlicher Entscheider bzgl. der eigenen Methoden- und Urteilskompetenz hält dagegen einer Prüfung meist nicht stand und führt zu in erheblichem Maße zufallsbedingten, einseitig auf ausgewählte Personenaspekte, Ähnlichkeit oder Erfolge fokussierten Ergebnissen. |
| <b>Umsetzung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Rahmen der Verfahrensverantwortung ist ein professionelles, an den zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) ausgerichtetes Verfahren sicherzustellen</li> <li>▪ die Auswahl des Verfahrensverantwortlichen stellt ausreichende Sachkunde in der Gestaltung und Durchführung des Besetzungsprozesses sicher; im Normalfall ist dies nur zu erreichen, indem die Verantwortung für die Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung in der Hand eines qualifizierten, in diesem Segment erfahrenen Eignungsdiagnostikers liegt</li> <li>▪ die Verfahrensverantwortung ist eindeutig geregelt, dabei sind die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Verfahrensdurchführung klar definiert sowie abgegrenzt</li> </ul>  |
| <b>Verstöße</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verzicht auf ein Sicherstellen hinreichender Sachkunde bzgl. der Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung</li> <li>▪ eine autonome Durchführung in Eigenregie des verantwortlichen Entscheiders (ohne dass ausreichende Sachkunde sichergestellt wird)</li> <li>▪ ein intuitives, nicht regelgeleitetes sowie nicht an eignungsdiagnostischen Gütekriterien ausgerichtetes Vorgehen</li> <li>▪ eine zu weitreichende bzw. unklare Verantwortungsdelegation (z.B. für das Treffen der Besetzungsentscheidung anstelle der Qualifizierung einer Entscheidung der eigentlich verantwortlichen Vertreter der Organisation)</li> </ul>  |

1

 Rahmenklärung
 

2

 Anforderungen
 

3

 Verfahren
 

4

 Kommunikation
 

5

 Durchführung
 

6

 Feedback
 

7

 Evaluation

**0 Sachkundige Verfahrensverantwortung**

## Die Standards im Prozessverlauf

### 1. Rahmenklärung

- Grundsatz** Vor der Entwicklung und Durchführung eines Verfahrens zur Eignungs- oder Potenzialanalyse für Top-Management-Positionen gilt es, die relevanten Stakeholder und Entscheider zu identifizieren, um mit ihnen im Sinne einer Rahmen- bzw. Auftragsklärung Ziele, Gegenstand, Umfeld- und Rahmenbedingungen sowie Eckpunkte des Vorgehens zu bestimmen.
- Nutzen** Eignung für Top-Management-Positionen definiert sich nicht rein sachlich-objektiv, sondern in hohem Maße normativ-situativ durch das Umfeld der Position und relevante Stakeholder. Zudem bedingt der exponierte Charakter der Positionen besondere Anforderungen an das Vorgehen, um bei den Beteiligten Akzeptanz zu finden. Ein eignungsdiagnostischer Prozess wird letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn diese beiden Aspekte in der Gestaltung des Vorgehens Berücksichtigung finden.
- Von zentraler Bedeutung ist deshalb zunächst die Identifikation und Einbindung der anforderungsdefinierenden Entscheidungsträger sowie anderer relevanter Stakeholder in die Anforderungsklä rung und Verfahrensgestaltung. Unter Einbindung der identifizierten Stakeholder gilt es dann, für die Potenzial- bzw. Eignungsbeurteilung ein auf die Erfordernisse des jeweiligen Einzelfalls zugeschnittenes Vorgehen zu entwickeln. Dabei sind Umfang bzw. Inhalt der Beurteilung sowie Rollen und Verantwortung im Verfahren klar zu vereinbaren. Im Rahmen dieser Prozessdefinition sind auch ein strukturiertes, dokumentiertes Vorgehen sowie Transparenz und Angemessenheit des Verfahrens sicherzustellen, um breite Akzeptanz zu erreichen.
- Umsetzung**
- Identifikation und Einbindung der anforderungsdefinierenden Entscheidungsträger sowie anderer relevanter Stakeholder in die Anforderungsklä rung und Verfahrensgestaltung
  - Definieren und Vereinbaren eines von den relevanten Stakeholdern mitgetragenen strukturierten, transparenten sowie dokumentierten Vorgehens, das ebenso den Entwicklungsstand wie die Kultur des Unternehmens berücksichtigt und so gestaltet ist, dass es Akzeptanz bei den Teilnehmern findet
  - Klären der eignungsdiagnostischen Fragestellung (Umfang und Abgrenzung des Mandats der Verfahrensverantwortlichen) sowie der Verantwortlichkeiten und Rollen sämtlicher Verfahrensbeteiligten
- Verstöße**
- ungeprüfte Umsetzung eines Standardvorgehens bzw. -verfahrens („one fits all“), z.B. auch durch eine vollständige, unbegleitete Delegation der Verfahrensdefinition und -vorbereitung an Dritte (z.B. externe Dienstleister)
  - mangelnde oder fehlende Berücksichtigung bzw. Einbindung relevanter Stakeholder im Rahmen der Verfahrensdefinition
  - unklare Verantwortlichkeiten im (weiteren) Prozess und Vorgehen
  - fehlendes Bewusstsein und Bemühen für das Sicherstellen breiter Akzeptanz des Vorgehens bei Verfahrensbeteiligten, relevanten Stakeholdern und Teilnehmern

0 Sachkundige Verfahrensverantwortung

1 Rahmenklärung

2 Anforderungen

3 Verfahren

4 Kommunikation

5 Durchführung

6 Feedback

7 Evaluation

## 2. Anforderungsklä rung

**Grundsatz** Die Durchführung des Verfahrens basiert auf einer umfassenden Anforderungsklä rung, die neben den zentralen Aufgabenaspekten das Positionsumfeld sowie die Unternehmensstrategie und -kultur berücksichtigt.

**Nutzen** Nur das systematische Erfassen des spezifischen Positions- und Anforderungsprofils, einschließlich der Rollenerwartungen bzw. mikropolitischen Umfeldeinflüsse, sowie das Berücksichtigen dieser Elemente in der diagnostischen Beurteilung ermöglichen überhaupt belastbare Eignungsprognosen.

Die Positions- und Anforderungsanalyse mit dem Ziel eines umfassenden qualitativen Verständnisses der relevanten Erfolgsfaktoren bildet die Grundlage der Verfahrensgestaltung. In der Durchführung dieser Analyse ist es von besonderer Bedeutung, durch die gewählte Systematik die für Positionen im Top-Management typische Breite relevanter Anforderungen zu erfassen und hierbei keine erfolgskritischen Aspekte zu übersehen. Dabei sollten situative sowie personenbezogene Anforderungsaspekte in der Analyse ausgewogen berücksichtigt werden. Die auf diesem Wege herausgearbeiteten Anforderungen sind anschließend in ein Kompetenzraster zu überführen, das die Komplexität der Aufgabe angemessen abbildet und im Verfahren eine systematische Auswertung ermöglicht.

**Umsetzung**

- Analyse der Aufgaben und zentralen Tätigkeitsschwerpunkte der Zielfunktion, inkl. der hierfür notwendigen Erfahrungen und Identifizieren der erfolgskritischen Situationen sowie relevanten strategischen Vorhaben bzw. Vorgaben
- Organisationsanalyse im Hinblick auf die Unternehmensstrategie, mögliche künftige Herausforderungen, Zukunftsszenarien oder Einflüsse des Marktumfeldes
- Analyse des Management-Teams und Aufgabenumfeldes, z.B. im Hinblick auf Kultur Aspekte und das mikropolitische Umfeld der Position
- Konkretisierung der genauen eignungsdiagnostischen Fragestellung sowie deren relevanter Teilaspekte (wie z.B. der Passung im Management-Team)
- Anforderungs- und Positionsanalyse erfolgen mit den Entscheidungsträgern bzw. Anforderungsgebern (z.B. Aufsichtsrat, Eigentümer, Vorstandsvorsitzender)
- Ableiten eines der Komplexität der Anforderungen angemessenen Kompetenzmodells als Basis der eignungsdiagnostischen Beurteilung

**Verstöße**

- Verzicht auf eine umfassende Anforderungs- und Positionsanalyse für den speziellen Einzelfall sowie die konkrete Zielfunktion
- einfache Übernahme bestehender Anforderungskataloge (von anderen Positionen, Unternehmen oder Beratungsgesellschaften)
- unzureichende Methodik in der Anforderungsanalyse, in der Folge z.B. ein Außerachtlassen normativer oder situativer Einflussfaktoren
- ein Nutzen allgemeiner Kompetenzkataloge ohne klaren Anforderungsbezug oder eines Kompetenzmodells, das der Komplexität der Anforderungen einer Position im Top-Management nicht gerecht wird
- Anforderungs- und Positionsanalyse werden nicht mit Entscheidungsträgern bzw. Anforderungsgebern durchgeführt

Sachkundige Verfahrensverantwortung

1 Rahmenklärung

2 Anforderungen

3 Verfahren

4 Kommunikation

5 Durchführung

6 Feedback

7 Evaluation

## 3. Verfahrensgestaltung

**Grundsatz** Für die Eignungs- oder Potenzialanalyse bei Top-Management-Positionen wird ein jeweils auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen individuell zugeschnittenes in aller Regel multimethodales Verfahren genutzt, das sich (nach aktuellem Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse) anerkannter diagnostischer Methoden bedient.

**Nutzen** Welches eignungsdiagnostische Vorgehen bzw. Verfahren sinnvoll ist, wird durch die individuelle Fragestellung (inkl. deren Teilaspekten) sowie die (in der vorausgehenden Analyse) identifizierten Anforderungsschwerpunkte und erfolgskritischen Aufgabenaspekte bestimmt. Nur wenn die hier herausgearbeiteten Aspekte in der Verfahrensgestaltung systematisch und umfassend mit geeigneten Methoden erfasst werden, ist eine hinreichend gesicherte Eignungs- bzw. Potenzialbeurteilung möglich.

Im Hinblick auf die Verfahrensgestaltung ist in aller Regel ein multimethodales Vorgehen anzustreben. Dies ermöglicht, dass verschiedenartige, sich ergänzende Verfahrenselemente bzw. Methoden (durch kumulierende Validitätsbeiträge) eine optimale Aussagekraft ermöglichen. Die Auswahl der einzelnen Verfahrenselemente bzw. Methoden sollte inhaltsvalide die zur Bewältigung der vorab bestimmten Kernanforderungen und erfolgskritischen Aufgabenaspekte notwendigen Kompetenzen erfassen. Dabei ist die Angemessenheit und Akzeptanz der ausgewählten Methoden für die Teilnehmer sicherzustellen.

**Umsetzung**

- in aller Regel ist die Nutzung eines multimethodalen (zumindest jedoch mehrstufigen) Vorgehens anzustreben, welches hinsichtlich der inhaltlichen Breite und Tiefe der Bedeutung der Position sowie dem Umfang der eignungsdiagnostischen Fragestellung angemessen ist
- genutzt werden nur wissenschaftlich bewährte Methoden; besonders relevant für die Gestaltung eines multimethodalen Verfahrens sind z.B. mehrstufige teilstrukturierte Interviews, aufgabenbezogene Fallstudien oder Szenarien, Selbsteinschätzungsverfahren, Konzeptvorstellungen zu geschäftspolitisch-strategischen Fragen bzw. zur Aufgabenwahrnehmung und teilstrukturierte Referenzinterviews
- das konkrete eignungsdiagnostische Vorgehen ist im Einzelfall individuell auf Basis der definierten Anforderungen und Fragestellung zu entwickeln und berücksichtigt dabei Rahmenbedingungen sowie die Akzeptanz bzw. Angemessenheit im Hinblick auf die Teilnehmer und den Status der Position

**Verstöße**

- Nutzung eines nicht im Einzelfall angepassten Standardverfahrens bzw. eines für andere Zielgruppen bzw. Fragestellungen entwickelten Verfahrens („one fits all“)
- Einsatz ungeeigneter Methoden ohne wissenschaftlich belegte Aussagekraft (z.B. „Typentests“ oder nicht abgesicherte Ansätze der Physiognomie- bzw. Stimmen-Deutung sowie der Graphologie) oder auch nicht zielgruppenadäquater Tests und Verfahren
- schwerwiegende methodische Mängel im Vorgehen, wie z.B. die (ausschließliche) Nutzung eines nicht systematisch anforderungsbasierten, unstrukturierten Gesprächs (bzw. „Interviews“)
- Fehlen einer strukturierten und systematischen Auswertung der Ergebnisse



## 4. Vorbereitung & Kommunikation

**Grundsatz** Kandidaten sowie die am diagnostischen Verfahren teilnehmenden bzw. mitwirkenden Personen werden über Ziele, Inhalte bzw. Ablauf und ihre Rolle informiert. Die Verfahrensbeteiligten werden für die vorgesehene Mitwirkung vorbereitet bzw. qualifiziert. Eine professionelle Kommunikation, die an den richtigen Stellen Vertraulichkeit und Transparenz herstellt, sichert die Akzeptanz des Vorgehens sowie der Ergebnisse.

**Nutzen** Die Besetzung von Top-Management-Positionen ist ein in vielerlei Hinsicht sensibler Vorgang. Kandidaten fürchten mangelnde Vertraulichkeit und Professionalität, einen Gesichtsverlust oder als (Zähl-)Kandidat „verbrannt“ zu werden. Vielfältige Interessen und Einflussgruppen innerhalb oder auch außerhalb des Unternehmens beäugen zudem meist kritisch Prozess und Ergebnisse. Akzeptanz wird hier nur mit einer professionell und bewusst gestalteten Kommunikation erreicht, die an den richtigen Stellen Vertraulichkeit und Transparenz herstellt.

In der Vorbereitung auf die Durchführung der eignungsdiagnostischen Beurteilung ist ggü. Kandidaten wie teilnehmenden Beobachtern oder Entscheidern eine klare und verbindliche Information über Inhalte, Ablauf sowie die eigene Rolle und Aufgaben notwendig. Den Kandidaten sollte hierbei transparent werden, wie das Verfahren gestaltet ist, damit sie wissen, worauf sie sich einstellen können. Mit den teilnehmenden Beobachtern und Entscheidern müssen klare, verbindliche Absprachen bzgl. der jeweiligen Rolle bzw. Aufgabe sowie zu den Spielregeln im Verfahren (z.B. Vertraulichkeit) getroffen werden. Zudem ist hier bei einer aktiven Mitwirkung im Verfahren eine ausreichende Vorbereitung sicherzustellen.

**Umsetzung**

- eine bewusst gestaltete Kommunikation im kompletten Verlauf des Besetzungsprozesses; im Einzelnen bedeutet dies klare, verbindliche Absprachen zum Vorgehen, inkl. der Meilensteine, Spielregeln und Aufgaben in der Kommunikation
- eine umfassende Information der Kandidaten über den Ablauf und die Inhalte des Verfahrens sowie über die verschiedenen Verfahrensbeteiligten
- Sicherstellen des Schutzes der Interessen externer und auch interner Bewerber durch das Wahren von Vertraulichkeit im Besetzungs- und Auswahlprozess
- Vereinbaren der Rollen und Aufgaben mit den verschiedenen Verfahrensbeteiligten sowie eine ausreichende Vorbereitung der beteiligten Beobachter und Entscheider auf eine vorgesehene Mitwirkung

**Verstöße**

- unklare, nicht ausreichend verbindliche Absprachen zum Verlauf des Besetzungsprozesses sowie zu Aufgaben und Verantwortung der Verfahrensbeteiligten (z.B. auch bzgl. der Entscheidungsverantwortung)
- fehlende Transparenz bzgl. Inhalt und Ablauf des eignungsdiagnostischen Verfahrens für die Kandidaten im Vorfeld der Teilnahme
- Indiskretionen bzw. mangelnde Vertraulichkeit im Hinblick auf Teilnehmer und deren persönliche Daten, Diskussionsstand oder Ergebnisse des Verfahrens sowie jede andere mangelnde Wahrung berechtigter Kandidateninteressen (z.B. durch frühzeitiges unabgestimmtes Einholen von Referenzen)
- mangelnde Vorbereitung von verfahrensbeteiligten Beobachtern oder Entscheidern im Hinblick auf ihre Rolle und Aufgaben

7 Evaluation

6 Feedback

5 Durchführung

4 Kommunikation

3 Verfahren

2 Anforderungen

1 Rahmenklärung

0 Sachkundige Verfahrensverantwortung

## 5. Durchführung

### Grundsatz

Die Durchführung und Auswertung des Verfahrens folgt einem klar definierten, professionellen diagnostischen Prozess und stellt für alle Kandidaten in hohem Maße vergleichbare Inhalte, Abläufe sowie Vorgehensweisen sicher.

### Nutzen

Die Eignungs- oder Potenzialanalyse für Top-Management-Positionen ist in vielerlei Hinsicht anfällig für Fehler in der Durchführung. Nicht ausreichende Methodenbeherrschung oder mangelnde Kenntnisse bzgl. der relevanten Erfolgsfaktoren sowie fehlende Erfahrung bzw. Disziplin in der Durchführung führen schnell zu einer gravierenden Beeinträchtigung der Zuverlässigkeit und Aussagefähigkeit der Ergebnisse.

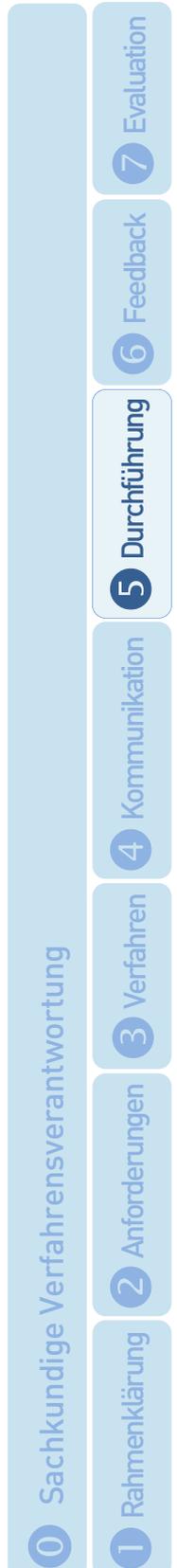
Vor diesem Hintergrund ist es in besonderem Maße sinnvoll, dass die Prozess- und Verfahrensverantwortung in der Durchführung des eignungsdiagnostischen Verfahrens in der Hand von bzgl. dieser Zielgruppe erfahrenen sowie kompetenten (in der Sache neutralen und unabhängigen) Eignungsdiagnostikern liegt. Auf jeden Fall ist jedoch sicherzustellen, dass ein geeignetes, vorab klar definiertes diagnostisches Vorgehen mit verbindlichen Absprachen zu den Rollen und Aufgaben der Verfahrensbeteiligten professionell umgesetzt wird. Dies bedeutet insbesondere auch einen für alle Kandidaten in hohem Maße vergleichbaren systematischen Ablauf, der die Objektivität sowie Vergleichbarkeit (bzw. Zuverlässigkeit) des Verfahrens sicherstellt und so aussagekräftige Ergebnisse ermöglicht.

### Umsetzung

- die professionelle Umsetzung eines vorab systematisch entwickelten, klar definierten Verfahrens (einschließlich verbindlicher Absprachen über die Rolle und Aufgaben der verschiedenen Verfahrensbeteiligten sowie eine ausreichende Vorbereitung der verfahrensbeteiligten Beobachter und Entscheider)
- Prozessverantwortung und Durchführung liegen in der Hand von bzgl. dieser Zielgruppe erfahrenen und kompetenten Eignungsdiagnostikern
- ein für alle Teilnehmer gleichartiger, systematischer wie fairer Ablauf des Verfahrens und der Auswertung sichert Objektivität sowie Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- die Ergebnisse werden in einem anforderungsbezogenen schriftlichen Ergebnisbericht zusammengeführt, der geeignet ist, die Entscheidung zu qualifizieren

### Verstöße

- schwerwiegende Mängel im Verfahrensablauf, wie fehlende Vergleichbarkeit bei unterschiedlichen Kandidaten, z.B. aufgrund eines unsystematischen, (in wesentlichen Punkten) spontan bzw. intuitiv gestalteten Vorgehens oder mangelnder Prozessdisziplin
- schwerwiegende Mängel in der Anwendung einzelner Methoden aufgrund mangelnder Erfahrung oder Sachkenntnis (z.B. häufiges Nutzen von Suggestivfragen oder ein hoher eigener Redeanteil im Interview)
- das Fehlen einer (bei allen Kandidaten gleichartigen) strukturierten und systematischen Auswertung sowie Interpretation der Ergebnisse
- interessengeleitete Beeinflussung des Verfahrens (durch interne Interessengruppen oder auch „Headhunter“, die Kandidaten platzieren wollen) beispielsweise in Form gezielter Indiskretionen bzw. Provokationen oder Störungen im Verfahren sowie eine zielgerichtete Einflussnahme auf die Auswertung und die Ergebnisse



## 6. Feedback & Onboarding

**Grundsatz** Alle Kandidaten erhalten das Angebot für ein umfassendes, individuelles Feedback, welches neben dem Erläutern der Ergebnisse (zur persönlichen Kompetenzausprägung und der Passung) auch das Ziel verfolgt, den Einstieg in die Aufgabe sowie ggf. in das Unternehmen zu unterstützen; dabei wird auch die Basis der diagnostischen Bewertungen erläutert und transparent gemacht.

**Nutzen** Die Bedeutung eines Feedbacks im Zuge eines Besetzungsverfahrens für Positionen im Top-Management wird sowohl von Entscheidern wie Kandidaten häufig unterschätzt. Dem liegt oft die Annahme zugrunde, dass Feedback in Phasen der beruflichen Weiterentwicklung bedeutsam sei und sich mit dem Erreichen einer Position an der Unternehmensspitze erübrige. Diese Auffassung ist im Kontext dynamischer Märkte zumindest strittig. Außerdem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass ein erfolgreiches Etablieren auch „sehr qualifizierter“ Kandidaten in einer neuen Top-Management-Position keineswegs selbstverständlich ist und situative Faktoren (wie eine andere Unternehmenskultur oder „politische“ Fallstricke) hierbei von großer Bedeutung sind. Tatsächlich ist die Unterstützung dieses „Onboarding-Prozesses“ bei der Neubesetzung von Top-Management-Positionen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein hierauf ausgerichtetes Feedback kann diesen Prozess wirksam unterstützen und das Einstellen auf die neue Aufgabe bzw. das Unternehmen erheblich erleichtern.

Beachtet werden sollte auch, dass die Ergebniskommunikation sowie ein Feedback für die Akzeptanz des Besetzungsverfahrens gerade bei nicht erfolgreichen Kandidaten von großer Bedeutung sind und diese wesentlich verbessern können.

**Umsetzung**

- nach der Durchführung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens wird den Teilnehmern aktiv ein Feedback angeboten, das (im positiven Fall) neben der Rückmeldung bzw. Erläuterung der Ergebnisse auch das Ziel eines erfolgreichen Etablierens in der Position bzw. dem Unternehmen unterstützt
- idealerweise ergänzen sich hierbei ein auf den Teilnehmer zentriertes Rückmeldungs- und Beratungsgespräch durch einen neutralen prozessverantwortlichen Eignungsdiagnostiker sowie ein auf den wechselseitigen Erwartungsabgleich ausgerichtetes Gespräch mit dem verantwortlichen Entscheidungsträger (aus dem Vorstand oder Aufsichts- bzw. Eigentümergremium)
- sinnvollerweise wird an dieser Stelle auch die Unterstützung bzw. Absicherung des weiteren Onboarding- bzw. Etablierungsprozesses in der neuen Position besprochen und vereinbart
- soweit Besetzungsentscheidungen nicht zeitnah getroffen werden können, ist es besonders wichtig, Teilnehmer hierüber rechtzeitig zu informieren und hohe Verlässlichkeit bzgl. der späteren Kommunikation zu zeigen

**Verstöße**

- eine ausbleibende bzw. stark verzögerte Ergebniskommunikation sowie das (vollständige) Unterlassen eines Feedbacks oder eine nicht begleitete Weitergabe schriftlicher Ergebnisberichte
- mangelnde Verbindlichkeit ggü. den Kandidaten im Hinblick auf den Zeitablauf der Entscheidung oder der Ergebnissrückmeldung
- Unterschätzen der Risiken beim Etablieren bzw. Onboarding-Prozess in der Position und im Unternehmen sowie mangelnde Unterstützung in der Startphase

7 Evaluation

6 Feedback

5 Durchführung

4 Kommunikation

3 Verfahren

2 Anforderungen

1 Rahmenklärung

0 Sachkundige Verfahrensverantwortung

## 7. Evaluation

**Grundsatz** Vorgehen, Verfahren und Qualität der Ergebnisse werden regelmäßig von den Verfahrensverantwortlichen evaluiert und im Hinblick auf künftige Wiederholungen optimiert.

**Nutzen** In hohem Maße aussagefähige Verfahren zur Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Managementbereich lassen sich kaum ad hoc, sondern i.d.R. nur durch die Evaluation und Optimierung wiederholter Durchführungen erreichen. Im Rahmen einer Evaluation ist deshalb u.a. zu klären, ob in der Anforderungsanalyse tatsächlich alle erfolgsrelevanten Eignungsaspekte Berücksichtigung fanden und Auswahl sowie Umsetzung der genutzten Methoden geeignet sind, die relevanten Kompetenzen zu erfassen. Außerdem ist die Angemessenheit und Akzeptanz der Verfahrensgestaltung bzw. -durchführung für die Teilnehmergruppe zu überprüfen. Aufgrund der zunehmend kritisch diskutierten mangelnden Berücksichtigung von Frauen sowie fehlender Diversity bei der Besetzung von Top-Management-Positionen gewinnt zudem das Sicherstellen der (diesbezüglichen) Fairness von Besetzungsverfahren an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist auch dieser Aspekt im Rahmen der Evaluation zu hinterfragen bzw. zu belegen.

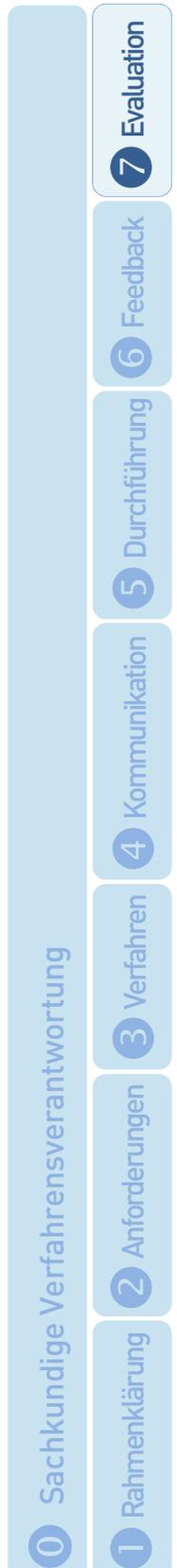
Das wiederholte Klären der aufgeführten Aspekte im Zuge einer Verfahrensevaluation sowie hieraus resultierende Anpassungen ermöglichen im Zeitverlauf eine Optimierung der Verfahrensgestaltung. Im Normalfall werden Entscheider der Unternehmensseite (z.B. als Vertreter eines Aufsichtsrates oder anderer Kontroll- bzw. Eigentümergremien) jedoch nicht ausreichend oft bzw. regelmäßig derartige Verfahren durchführen, um eine belastbare Evaluation und Optimierung zu leisten. Dies unterstreicht die Forderung, die Verfahrensverantwortung in die Hände eines professionellen Eignungsdiagnostikers zu legen.

**Umsetzung**

- Verfahren zur Besetzung von Top-Management-Positionen sollten grundsätzlich evaluiert und im Zeitverlauf optimiert werden
- evaluiert werden sollte zunächst die Vollständigkeit und Treffsicherheit der Anforderungserhebung bzw. -definition
- weiterhin ist die Verfahrensgestaltung (inkl. der genutzten Methoden bzw. Elemente) zu evaluieren, wobei zu klären ist, ob bzw. wie weit das jeweilige Verfahren geeignet ist, die eignungsrelevanten Aspekte tatsächlich zu erfassen
- hierauf aufbauend sind im Rahmen der Evaluation auch die Prognosegüte der erzielten Ergebnisse sowie die Akzeptanz und Fairness des Verfahrens zu prüfen

**Verstöße**

- ein Unterlassen der Evaluation und Optimierung des Verfahrens über wiederholte Durchführungen
- eine „Evaluation“ ausschließlich über positive Einzelmeldungen bzw. die subjektive Augenscheinvalidität bei den Verfahrensverantwortlichen oder die Akzeptanz bei den teilnehmenden Kandidaten



## Das Kuratorium Top-Management-Diagnostik

ist eine Projektgruppe des Arbeitskreis Assessment Center e.V., deren Ziel es ist, eine Qualitätsverbesserung der Auswahlprozesse und Besetzungsentscheidungen für Spitzenpositionen in Unternehmen sowie Institutionen zu erreichen.

Die hier vorliegende Fassung der Standards für Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management ist ein Arbeitspapier dieses Gremiums und befindet sich im Moment noch in der Abstimmung im Arbeitskreis Assessment Center e.V..

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V., Forum für Personalauswahl und -entwicklung, ist ein Zusammenschluss von Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft sowie der öffentlichen Verwaltung.

Seit mehr als 30 Jahren bietet der Verein ein Forum, um wissenschaftliche Ergebnisse und Erfahrungen im Bereich Personalauswahl und -entwicklung auszutauschen, aktiv zu nutzen und zu optimieren.

[www.kuratorium-topmanagementdiagnostik.com](http://www.kuratorium-topmanagementdiagnostik.com)

[www.arbeitskreis-ac.de](http://www.arbeitskreis-ac.de)