
Vorwort

Tatsächlich betrieben schon die „alten Chinesen“ vor vielen hundert Jahren eine systematische Personalauswahl für leitende Beamte, die sogenannten *Mandarine*. Doch insgesamt dürften solche Beispiele als die berühmte Ausnahme von der Regel verstanden werden. Der größte Teil der Menschheitsgeschichte ist zweifelsohne davon geprägt, dass sich die ranghöhere Führungskraft die ihm unterstellten Führungskräfte (nahezu) eigenverantwortlich und damit ungeprüft selbst auswählt und nominiert. Erst die Offiziersauswahl der deutschen Reichswehr während des Ersten Weltkriegs mit Elementen wie der *führerlosen Gruppendiskussion* oder die Agentenauswahl bei den Alliierten des Zweiten Weltkrieges brachte Verfahren mit sich, die dann einige Jahrzehnte später im Business-Kontext bei AT&T unter der Bezeichnung *Assessment Center* einen bis heute fortgesetzten Siegeszug angetreten haben. Ohne übermäßig generalisieren zu wollen, lässt sich doch festhalten, dass in der Praxis solche Verfahren überwiegend für das mittlere Management eingesetzt wurden, möglicherweise auch für Nachwuchskandidaten auf Einstiegs-Führungspositionen. Wegen der gesteigerten Pragmatik und dem vermeintlich gut beobachtbaren Sozialverhalten dominierte dabei das weiterhin übliche Gruppenformat.

Auch wenn sich das Assessment Center – samt seinen Variationen wie „Development“ oder „Orientierungs-Center“ – seit den 1950er-Jahren bewährt und zunehmend verfeinert hat, wurde die verantwortlich agierende Executive-Ebene (samt Nachwuchskandidaten) deutlich weniger systematisch analysiert und beurteilt. Dies mag maßgeblich an zwei Gründen liegen: Zum einen dürfte die Bereitschaft seniorer Führungskräfte zu einem offensichtlichen Quervergleich mit anderen, zum Beispiel in Form von Gruppendiskussionen, sehr niedrig ausgeprägt sein. Zum anderen werden ernsthafte Kandidaten für Executive-Positionen im Vorstand oder der Geschäftsführung deutlich seltener und damit schwerer zu finden sein, so dass die „kritische Masse“ für Gruppenübungen kaum zu gewährleisten sein dürfte.

Solche (und weitere) Aspekte trugen dazu bei, dass traditionell die besonders erfolgskritische Gruppe der (Top-)Executives vergleichsweise selten oder nur unsystematisch betrachtet wurde. In den sogenannten „Old-Boy-Networks“ dominierte vielmehr das „Vier-Augen-Gespräch“ der Entscheidungsträger. Erst in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts konnte verstärkt beobachtet werden, dass externe Dienstleister auch bei der Beurteilung und nicht nur bei der Vermittlung von Top-Positionen beteiligt waren.

In einigen Ländern, einschließlich Deutschland, wurde dafür oft die Produktbezeichnung *Management Audit* verwendet, die allerdings – gerade im angelsächsischen Sprachraum – rasch für Missverständnisse Anlass gibt (weil dort „Auditierungen“ eher mit Revision und Compliance-Themen in Verbindung gebracht werden). Auch wenn in der Praxis weiterhin diverse „Labels“ wie *Management Appraisal* oder *Einzel-AC* verwendet werden, wurde in diesem Buch der weithin akzeptierte englische Oberbegriff *Executive Assessment* verwendet.

Im Gegensatz zur ausufernden Assessment-Center-Literatur können im deutschsprachigen Raum systematische Darstellungen zu dem Thema „Executive Assessment“ weiterhin Seltenheitswert beanspruchen. Vor etlichen Jahren versammelte Prof. Sarges als Herausgeber für sein viel beachtetes Kompendium „Management-Diagnostik“ etliche fachkundige, allerdings meist akademisch geprägte Autoren um sich (Sarges 1990, 2013). Mit deutlich weniger wissenschaftlich, dafür aber viel mehr durch Praxisnähe geprägtem Anspruch beschrieben Gerhardt und Ritter (2004) das Management Appraisal einer international operierenden Personalberatung. In eine vergleichbare Richtung geht das Buch „Management Audit“ von Wübbelmann (2001) oder der Sammelband von Samland (2001).

Doch abgesehen von solchen Einzelwerken blieben neutrale und gleichzeitig nicht „elfenbeinturmartige“ Übersichtsdarstellungen weiterhin Mangelware. Die beiden Herausgeber dieses Buches unternahmen mit ihrer 2012 veröffentlichten Studie einen ersten Schritt, um diese Lücke zu schließen. Dazu befragten sie 15 der führenden Anbieter für Executive Assessments und aggregierten daraus ein Gesamtbild inklusive den daraus resultierenden Trends (Stulle und Weinert 2012). Im Rahmen dieser Untersuchung konnten „technische“ Elemente wie das verwendete Format, übliche Auftraggeber oder Preiskorridor erfasst werden. Doch für die jeweilige Produktphilosophie, die persönliche „Handschrift“ der einzelnen Anbieter blieb – aus verständlichen Gründen – innerhalb eines Zeitschriftenbeitrags nicht der erforderliche Raum. Daraus resultierte dann aber wiederum der Wunsch, diesem zeitgemäßen Thema eine größere Sichtbarkeit und eine differenzierte Betrachtungsweise zu ermöglichen. So wurden für das hier vorgestellte Herausgeberwerk zunächst einmal erneut die führenden Unternehmen kontaktiert, bei denen – durch die Reihe – ein überwältigendes Interesse sowie ausgeprägte Bereitschaft beobachtet werden konnte.

Dem Leser mag folgende Gliederung zur Orientierung dienen: Im ersten Teil wird der Markt der Executive-Assessment-Anbieter zunächst in seinen Grundzügen dargestellt. Im zweiten Teil steht das Instrumentarium im Mittelpunkt. Dieses wird zunächst in einen historischen Kontext eingebettet, wobei auch die verschiedenen diagnostischen Zugänge thematisiert werden. Daran schließt sich eine Art „Brückenschlag“ an, in dem das Thema „Executive Assessment“ im – durchaus nicht unproblematischen – Spannungsfeld zwischen Praxis und Wissenschaft aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird. Dazu zählt auch eine Beschreibung der Anwendungsfelder und Rahmenbedingungen, insbesondere zu Zeiten des sogenannten *War for Talent*. Daran angeschlossen ist eine prototypische Prozessgestaltung von Management Audits auf Top-Führungsebenen sowie die anschlie-

ßende nachhaltige Förderung der ausgewählten Teilnehmer im Rahmen von sogenannten „High-Potential“-Programmen samt einer nachhaltigen und systematisierten Nachfolgeplanung. Außerdem werden Hinweise gegeben, anhand welcher Maßstäbe und Kriterien die Qualität von Executive Assessments beurteilt werden kann. Darin wird beispielsweise die Bedeutung spezifischer und trennscharfer Kompetenzmodelle als Beurteilungsmaßstab herausgestellt. Von zentraler Bedeutung für eine differenzierte Bewertung von Assessment-Verfahren sind dabei die erst unlängst entwickelten „Standards für Eignungs- & Potenzialdiagnostik im Top-Management“. In diesem Zusammenhang ausgesprochen hilfreich sind auch die differenzierten Überlegungen zur diagnostischen Haltung, die solche Beurteilungsprozesse begleiten sollte.

Im vierten Teil erfolgt ein ausführlicher „Tour d’horizon“ durch die Deutschland-basierte (wenngleich dabei in der Regel international operierende) Anbieterlandschaft. Darin vertreten sind ganz unterschiedliche Unternehmen: größere und kleinere sowie Produkt-Spezialisten und -Generalisten. Ohne eine – ohnehin ungehörliche, weil kaum begründbare – persönliche Einzelbewertung vonseiten der Herausgeber steht außer Frage, dass mit den in diesem Buch vertretenen Unternehmen zweifelsohne die „Crème de la Crème“ der deutschen Anbieterlandschaft repräsentiert ist. Auf der anderen Seite kann und darf diese Liste nicht exklusiv verstanden werden: Auch andere Unternehmen können und dürfen sich – wenngleich hier nicht berücksichtigt – in diesen prominenten Kreis einreihen. Das Buch erhebt in dieser Hinsicht keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit!

Aber ungeachtet dieser Einschränkung darf der Leser doch mit Recht erwarten, einen umfassenden Überblick über die Methodik des Executive Assessments in diesem Buch zu erhalten. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die verwendeten Verfahren: Einige Anbieter stellen nach wie vor das biographie- und/oder kompetenzbasierte Interview in den Mittelpunkt der Begutachtung. Andere reihen das persönliche Gespräch ein in die Familie der aus dem Assessment Center bekannten Verhaltenssimulationen, indem insbesondere Vorträge, Rollenspiele und gegebenenfalls auch Business-Case-Analysen praktiziert werden. Besonders sensibel, dabei aber auch äußerst vielversprechend, ist die Anwendung psychometrischer Verfahren. Solche Tests und Persönlichkeitsfragebögen wurden in den letzten Jahren gleich von mehreren Anbietern ausdrücklich für den Executive-Bereich entwickelt und können gerade dort besondere Wirksamkeit entfalten. Insofern erlaubt die in diesem Buch enthaltene, umfassend-differenzierte Darstellung eine ganzheitliche Betrachtung des Produktes „Executive Assessment“, so wie es heute dem Kunden von den diversen Anbietern angeboten wird.

Dabei soll – wie im fünften Teil zu sehen ist – der thematische Bogen des Buches auch bewusst noch weiter gefasst werden, indem auch noch die Kunden- beziehungsweise Auftraggeber-Perspektive aus diversen Personalabteilungen zu Wort kommt – allerdings generalisiert und anonymisiert, um durchaus sensiblen Autorisierungsvorgängen innerhalb der befragten Unternehmen und Konzerne vorzubeugen. Den Abschluss des Buches liefert ein Plädoyer für eine „verstehende“ statt rein beurteilende Management-Diagnostik, dem erklärten Petikum der beiden Herausgeber.

Zum Schluss dürfen zwei Hinweise in diesem Herausgeber-Band nicht fehlen, wenngleich sie bewusst kurz und prägnant gehalten sind: Zum einen danken wir herzlich allen, die – im engeren und weiteren Sinne – an der Entstehung, aber auch der weiteren Verbreitung dieses Buches beteiligt waren. Darin eingeschlossen sind nicht nur die zahlreichen und hoch-kooperativen Mitautoren, sondern auch die aufgeschlossenen Leser und Rezensenten, die dann ihrerseits das Thema weiter für ein interessiertes (Fach-)Publikum öffnen.

Zum anderen laden wir herzlich und ausdrücklich dazu ein, die eindimensionale „Sender-Empfänger“-Kommunikation im Rahmen eines konventionellen Buchformates aufzubrechen und mit den Beteiligten in den Dialog zu treten. Neben den Herausgebern sind auch sämtliche übrigen Beteiligten namentlich mit ihren dahinter liegenden Organisationen aufgeführt und freuen sich über jegliche Form der Rückmeldung, Lob und Tadel eingeschlossen.

So bleibt an dieser Stelle nur noch, den aufgeschlossenen Leser einzuladen, in dieses zeitgemäße Thema einzusteigen, um daraus einen größtmöglichen Gewinn zu ziehen – sei es als Anbieter oder Auftraggeber solcher Verfahren, möglicherweise aber auch als interessierter Assessment-Teilnehmer, ambitionierte Führungskraft oder „Personaler“. Auch wenn sich dieses Buch an ein Fachpublikum und weniger an die „breite Öffentlichkeit“ richtet, sollte es doch ohne spezifische Fachkenntnisse oder einschlägige Praxiserfahrung zu verstehen sein.

Zum Schluss wollen wir nicht vergessen zu erwähnen, dass im gesamten Buch aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Form verwendet wird. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

In diesem Sinne wünschen bei der Lektüre viel Freude und Erkenntnis

Stephan Weinert und Klaus P. Stulle

Gerhardt, T. & Ritter, J. (2004). *Management Appraisal – Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen*. Frankfurt: Campus.

Samland, J. (2001). *Das Management Audit*. Frankfurt: F.A.Z.-Institut.

Sarges, W. (1990). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2013). *Management-Diagnostik*. 4. Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Stulle, K. & Weinert, S. (2012). Manager auf dem Prüfstand. *Personalwirtschaft*, 10, 36–39.

Wübbelmann, K. (2001). *Management Audit Unternehmenskontext, Team und Managerleistung systematisch analysieren*. Wiesbaden: Gabler.

Executive Assessment

Instrumente, Trends, Herausforderungen

Weinert, S.; Stulle, K.P. (Hrsg.)

2015, XVII, 394 S. 73 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-46711-4