
Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung

1	Status der Management-Diagnostik im Jahr 2014/2015	3
	Stephan Weinert	
1.1	Kompetenz im Top-Management als zentraler Wettbewerbsvorteil	3
1.2	Executive-Assessment-Anbieter	4
1.3	Executive-Assessment-Kunden	6
1.4	Fazit und Ausblick	7
	Literatur	8

Teil II Instrumente

2	Zentrale Instrumente im Überblick	11
	Klaus P. Stulle	
2.1	Führungskräfteauswahl durch Externe: ein historischer Paradigmenwechsel	11
2.2	Die Positionierung von Executive Assessments: eine klassische „Gratwanderung“	13
2.3	Multimodalität: von den Grenzen der psychologischen Beurteilung	15
2.4	Die Fremdeinschätzung in der Management-Diagnostik	15
2.5	Die Selbstauskunft in der Management-Diagnostik	16
2.5.1	Leistungstests	16
2.5.2	Persönlichkeitsfragebögen	18
2.5.3	Interviews	20
2.6	Besondere Anforderungen beim Executive Assessment	22
2.6.1	Machtgefälle	22
2.6.2	Besonderes Augenmerk	24
2.6.3	Besondere Verantwortung für die Beurteilenden	25
2.6.4	Qualitätskontrolle	25
	Literatur	26

3	Verbreitung und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren	27
	Stephan Weinert	
3.1	Die Scientist-Practitioner-Lücke in der Management-Diagnostik . . .	27
3.2	Zentrale Begrifflichkeiten	28
3.2.1	Management	28
3.2.2	Eignungsdiagnostik	29
3.3	Eignungsdiagnostische Verfahren	29
3.3.1	Prognostische Validität eignungsdiagnostischer Verfahren . .	30
3.3.2	Verbreitung eignungsdiagnostischer Verfahren	32
3.4	Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren	34
3.4.1	Zentrale Konzepte	34
3.4.2	Empirische Befunde	37
3.5	Fazit	39
	Literatur	40
4	Die Vorhersagekraft von Instrumenten des Executive Assessment für den Führungserfolg	43
	Stefan Höft	
4.1	Einleitung	43
4.2	Erfolgreiches Führen als komplexer Prozess	43
4.3	Eignungsdiagnostische Verfahrensansätze und ihre Validierung . . .	48
4.4	Kriteriumsbezogene Validitätsbefunde	51
4.5	Konsequenzen für die Gestaltung von Executive Assessments	54
	Literatur	55
 Teil III Anwendungsfelder und Rahmenbedingungen		
5	Management-Diagnostik zu Zeiten des „War for Talent“	59
	Klaus P. Stulle und Svenja Thiel	
5.1	Paradigmenwechsel im Rahmen des „War for Talent“?	59
5.2	Fazit	64
	Literatur	64
6	Prozessgestaltung von Management Audits im oberen Management . . .	65
	Achim Stams	
6.1	Einführung	65
6.2	Fazit	74
	Literatur	75

7	Nachhaltige Förderung von High Potentials durch den strategischen Einsatz von Assessment-Verfahren unter Reduktion von HR-Risiken . . .	77
	Eugen Burke	
7.1	Einleitung	77
7.2	Lohnt sich die Investition in ein High-Potential-Programm?	78
7.3	Faktoren für den Misserfolg von High-Potential-Programmen	79
7.4	Eindeutige Definition des Begriffs High Potential	79
7.5	Ein effektiverer Ansatz zur Identifikation von High Potentials	81
7.6	Ambition und die Motivations- und Verhaltenstreiber des Karrierepotenzials	82
7.7	Fähigkeit – Beurteilung des zukünftigen Leistungspotenzials als Manager und Führungskraft	85
7.8	Rahmenbedingungen für das Identifizieren von High Potentials	87
7.9	Engagement und das Risiko, dass High Potentials das Unternehmen verlassen	88
7.10	Verbessern der Erfolgchancen	91
	Literatur	92
8	Anwendung der Management-Diagnostik für die Nachfolgeplanung . . .	93
	Heike Ballhausen	
8.1	Einleitung	93
8.2	Definition und Bedeutung der Nachfolgeplanung im Unternehmen . . .	93
8.3	Bedeutung der Management-Diagnostik für die Nachfolgeplanung . . .	96
8.4	Anwendung der Management-Diagnostik in der Nachfolgeplanung . . .	96
8.5	Erfolgsfaktoren und Grenzen des Einsatzes von Management-Diagnostik für die Nachfolgeplanung	100
8.6	Tipps für die erfolgreiche Anwendung der Management-Diagnostik in der Nachfolgeplanung	100
	Literatur	101
9	Beurteilung der Qualität von Executive Assessments	103
	Jens Nachtwei und Sebastian Uedelhoven	
9.1	Einleitung	103
9.2	Die geeignete Führungskraft identifizieren	103
9.3	Qualität von Kompetenzmodellen beurteilen	105
9.4	Qualität von Potenzialanalyse-Instrumenten beurteilen	107
9.5	Forschungs-Praxis-Transfer	109
9.6	DIN 33430 – zwischen Anspruch und Wirklichkeit	110
9.7	Evaluationsprojekte in der Praxis	112
	Literatur	117

10	Die diagnostische Haltung: auch eine ethische Frage?	121
	Rainer Bäcker und Isabell Klawitter	
10.1	Einleitung	121
10.2	Fragen	121
10.3	Haltungsfragen	124
10.3.1	Haltungsverständnis	124
10.3.2	Diagnostisches Gegenstandsverständnis	125
10.3.3	Diagnostische Verantwortung	127
10.4	Demut	128
10.5	Entwicklungsfähigkeit	130
10.6	Positionierung	131
10.7	Antworten	133
11	Standards für Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management	135
	Dieter Hasselmann, Christoph Aldering, Burkhard Birkner, Marion Boegl, Jürgen Böhme, Ernst-August Bolte, Rüdiger Fruhner, Rüdiger Hossiep, Margit Lohs, Antje Sandmann, Katrin Sünderhauf, Silvana von Hayn und Patrick Wiederhake	
11.1	Einleitung	135
11.2	Die Standards im Überblick	138
11.3	Die Standards im Detail	139
	Literatur	148

Teil IV Tour d’horizon durch die deutsche Anbieterlandschaft

12	aestimamus: Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Beurteilung von Top-Executives	153
	Christoph Aldering	
12.1	Einleitung	153
12.2	Die Sprache des Auftraggebers verstehen und sprechen	154
12.3	Persönliche Unabhängigkeit und „Standing“ des Beraters	155
12.4	Überzeugungsarbeit im Umgang mit der Elite	156
12.5	Der Umgang mit Unsicherheit	157
12.6	Multi-methodales Vorgehen durch den Einsatz von Arbeitsproben (Fallstudienansatz)	157
12.7	Nutzen psychometrischer Fragebögen	159
12.8	Feedback-Qualität und der Umgang mit selbstwertrelevanten Ergebnissen	160
12.9	Qualität der Ergebnisaufbereitung	161
12.10	Das Ganze sehen	162
12.11	Trennung von Executive Search und Top-Management-Diagnostik	163

12.12	Orientierung an vorliegenden Kompetenzmodellen	164
12.13	Sinn und Unsinn externer Benchmarks	165
12.14	Häufig nicht im Fokus: die Frage nach dem Bewertungsmaßstab	166
12.15	Wer ist ein guter Diagnostiker?	167
12.16	„Nichts ist im Verstand, was nicht vorher in den Sinnen gewesen ist“ (Locke 1690, 2000)	168
12.17	Wertschöpfung durch Wertschätzung	168
	Literatur	169
13	cut-e: innovative Wege im Executive Assessment	171
	Katharina Lochner, Achim Preuß und Andreas Lohff	
13.1	Innovative Wege im Executive Assessment	171
13.2	Besondere Herausforderungen an das moderne Executive Assessment	172
13.3	Gemeinsamer Nenner: Kompetenzen im Executive Assessment	173
13.4	Innovative Lösungen: Messung von Kompetenzen	175
13.5	Innovative Lösungen: Messung von Leistung	180
13.6	Innovative Lösungen: Blended und Remote Assessment	181
13.7	Innovative Lösungen: Online-Assessment als Basis der Entwicklungsplanung	182
13.8	Schöne Aussichten	184
	Literatur	185
14	DDI: nachhaltige Assessments in der Praxis	187
	Carolin Rudy	
14.1	Einleitung	187
14.2	Zielsetzung	188
14.3	Bezug zur Unternehmensstrategie	190
14.4	Integrativer Ansatz (multiple Methoden)	191
	14.4.1 Führungsverhalten im Kontext	192
	14.4.2 Welche Rolle spielt Persönlichkeit im Assessment?	193
14.5	Anwenderfreundlichkeit/-akzeptanz	193
	14.5.1 Ein typischer „Day in a Life“ in einem DDI-Assessment	194
	14.5.2 Exkurs: Manager Ready, ein virtuelles Einzel-Assessment	195
	14.5.3 Klar verständliche Ergebnisse	197
14.6	Sorgfältige Implementierung und Realisierung	198
14.7	Nachhaltige Assessments: strategisch, holistisch, anwenderfreundlich und erfolgreich implementiert	199
	Literatur	200

15	Egon Zehnder: Entwickeln statt bewerten – vom Nutzen zeitgemäßer Management Appraisals	201
	Tilman Gerhardt und Jens Riedel	
15.1	Einleitung	201
15.2	Veränderte Profile: die Fähigkeit zum Wandel als Kernkompetenz	202
15.3	Management Appraisals: der Ausgangspunkt für Mobilisierung und Entwicklung	203
15.4	Chance zur gezielten Entwicklung: die Persönlichkeit im Mittelpunkt	204
15.5	Der prospektive Blick: die Potenzialanalyse als Beispiel innovativer Appraisals	205
15.6	Mehr als nur ein Instrument: Appraisals als Entwicklungschance	207
15.7	Ressourcen effizient einsetzen	209
	Literatur	210
16	Hay Group: Management Assessment	211
	Eric Wenzel	
16.1	Anlässe für Einzel-Assessments	211
16.2	Vergleich der Effektivität verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren: eine Übersicht	212
16.3	Auf die Kombination kommt es an	215
16.4	Hay Group's Assessment-Methodologie: Competency Modelling und Work Measurement als Grundlage	216
16.5	Die Erfassung von Competencies: das Behavioral Event Interview	219
16.6	Die Kombination der Interviewergebnisse mit psychometrischen Testverfahren	220
16.7	Zusammenfassung	222
	Literatur	222
17	Hogrefe Consulting: Führungsstil und Entscheidungskompetenz im Fokus eines Management Audits – der Leadership Judgement Indicator als diagnostisches Instrument für das Top- Management	225
	Susanne Sachtleber	
17.1	Assessment von Executives – eine Herausforderung	225
17.2	Situational Judgement Tests als Alternative zu Rollensimulationen	226
17.3	Der Leadership Judgement Indicator als diagnostisches Instrument in einem Executive Assessment	227
17.4	Ein Beispielszenario des LJI und die Scoring-Optionen	229
17.5	Praxisanwendung des LJI in einem Executive Assessment: das Management Audit zur Auswahl von Oberen Führungskräften in einer öffentlichen Bank	231
17.6	Fazit	236
	Literatur	236

18	ifp: Das Meisterstück – ifp Executive Assessment	239
	Rainer Bäcker und Annett Diver	
18.1	Einleitung	239
18.2	Thesen	240
18.2.1	Management-Diagnostik ist ein professionelles Handwerk und keine serielle Massenproduktion	240
18.2.2	Jedes Executive Assessment ist von Anfang an als ein besonderes Werk zu verstehen	241
18.2.3	Es gibt nicht das „eine“ Instrument für Executive Assessments	244
18.2.4	Jedes Executive Assessment ist ein gemeinsames Werk	247
18.2.5	Die Königsdisziplin des Executive Assessments ist das Feedback	249
18.2.6	Diagnostik ist immer Teil eines Entwicklungsprozesses	251
18.3	Schlusswort	253
19	Kienbaum: Entwicklungen im Kienbaum-Management	
	Appraisal-Ansatz	255
	Walter Jochmann und Tobias Bothe-Hutschenreuter	
19.1	Einleitung	255
19.2	Business-Anforderungen und Innovationsrichtungen	256
19.3	Kienbaums Ansatz	258
19.4	Instrumente	259
19.5	Schaffung sozialer Validität und Akzeptanz von Management Appraisal-Verfahren	262
	Literatur	263
20	k.im: Innovative Executive Assessments – das Remote Management Audit	265
	Christian Dries und Jacqueline Dicke	
20.1	Ein Klassiker steigt in die Führungsebene auf	265
20.2	Best Practice: drei Erfolgsfaktoren	266
20.3	Das Wechselspiel von Wissenschaft und Praxis als Rückgrat	268
20.4	Aktuelle Trends und Herausforderungen in der Praxis	270
20.5	Zukunft jetzt gestalten: das Remote Management Audit	272
	Literatur	275
21	Profil M: das Profil M Executive Assessment – Verfahren zwischen Couch und Nadelstreifen	277
	Patrick Wiederhake und Alexander Fritz	
21.1	Herausforderungen bei der Besetzung von Executive-Positionen	277
21.2	Das Profil M Executive-Center	280

21.3	Die Inhaltsebene – Relevantes Wissen zur Vorhersage von Erfolg . . .	283
21.3.1	Analyse der Umfeldodynamik	286
21.3.2	Ableitung der Anforderungen	288
21.3.3	Das zu beschreibende Wirkprofil	289
21.4	Die Umsetzungsebene – Prozess und Methoden effektiver Diagnostik .	296
21.4.1	Herausforderungen und Risiken	296
21.4.2	Konzeption und Ausgestaltung von Executive Assessments .	297
21.5	Die Beziehungsebene – Flexibler und zielführender Kontaktaufbau zu Kandidaten	301
	Literatur	304
22	RSVP GROUP: die richtige Mannschaft für den Turnaround – Management Appraisal bei einem mittelgroßen Pharma-Unternehmen .	305
	Janine Kautz, Ulrike Mészáros und Martin Scholl	
22.1	Einleitung	305
22.2	Die Ausgangssituation	305
22.3	Die Vorgehensweise	307
22.4	Die Vorbereitung	308
22.5	Die Durchführung	313
22.6	Die Nachbereitung	316
23	RUB: Der Einsatz der Bochumer Inventare BIP und BIP-6F im Rahmen von Management Appraisals	319
	Rüdiger Hossiep und Rebekka Schulz	
23.1	Zur Relevanz von Persönlichkeitseigenschaften für den beruflichen Erfolg	319
23.2	Anwendungsfelder persönlichkeitsorientierter Testverfahren im Managementbereich	320
23.3	Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	322
23.4	Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – 6 Faktoren	323
23.5	Fallbeispiel	324
23.6	Relevanz und Nutzen	327
	Literatur	330
24	Russell Reynolds Associates: Wer das Spiel zum Erfolg führt	333
	Joachim Bohner und Franziska Funk	
24.1	Einleitung	333
24.2	Executive Assessment	335
24.3	Ablauf eines Assessment-Prozesses bei Russell Reynolds Associates .	336
	Literatur	342

Teil V Auftraggebersicht und Schlussplädoyer

25	Executive Assessments aus Auftraggebersicht: Synopsis aus Expertengesprächen aus diversen Organisationen	345
	Klaus P. Stulle	
25.1	Einleitung	345
25.2	Häufigkeit und Verbreitung	345
25.3	Positionierung und Akzeptanz	348
25.4	Erfolgskriterien für externe Partner	350
25.5	Übliche Terminologie und typisches Format für Management Assessments	351
25.6	Künftige Trends	353
26	Schlussplädoyer für eine „verstehende“ Management-Diagnostik	355
	Klaus P. Stulle und Stephan Weinert	
	Literatur	360
	Die Herausgeber	363
	Die Autoren	365
	Anhang: Unternehmensprofile	387

Executive Assessment

Instrumente, Trends, Herausforderungen

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

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

ISBN: 978-3-662-46711-4