



Arbeitskreis  
Assessment  
Center e.V.

# STANDARDS

FÜR DIAGNOSTIK  
IM TOP-MANAGEMENT

Fassung Juli 2016

**ARBEITSKREIS  
ASSESSMENT CENTER**  
Forum für Personalauswahl  
und -entwicklung

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>4</b>
<b>GELTUNGSBEREICH DER STANDARDS</b>	<b>5</b>
<b>DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK</b>	<b>6</b>
<b>DIE STANDARDS IM DETAIL</b>	<b>7</b>
<b>DIE STANDARDS IM PROZESSVERLAUF</b>	<b>9</b>
<b>STANDARDS:</b>	
<b>1. RAHMENKLÄRUNG</b>	<b>10</b>
<b>2. ANFORDERUNGSKLÄRUNG</b>	<b>11</b>
<b>3. VERFAHRENGESTALTUNG</b>	<b>12</b>
<b>4. VORBEREITUNG &amp; KOMMUNIKATION</b>	<b>13</b>
<b>5. DURCHFÜHRUNG</b>	<b>14</b>
<b>6. FEEDBACK &amp; ONBOARDING</b>	<b>15</b>
<b>7. EVALUATION</b>	<b>16</b>
<b>NOTIZEN</b>	<b>17</b>

## EINFÜHRUNG

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung – ist ein Zusammenschluss von derzeit ca. 100 Spezialisten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft sowie der öffentlichen Verwaltung. Seit der Gründung des Vereins 1977 steht der Austausch von Ergebnissen und Erfahrungen im Bereich der Eignungsbeurteilung und Personalentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis im Fokus. Dabei geht es darum Methoden zu optimieren, etablierte Vorgehensweisen zu hinterfragen und die praktische Anwendung zu vereinfachen.

## DIE ZIELE DES ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER E.V.

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center (AC) und eine systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Entwicklung und Durchführung von Assessment Centern und Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

## DIE STANDARDS FÜR DIAGNOSTIK IM TOP-MANAGEMENT

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 eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreises Assessment Center e.V. hiermit erstmals Standards für verantwortliche Entscheider und Praktiker in diesem Arbeitsfeld formuliert.

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 Kriterien zum Erkennen unqualifizierter bzw. ungeeigneter (eignungsdiagnostischer) Vorgehensweisen
- Hilfestellung zur Verfahrensoptimierung durch konkrete Praxisempfehlungen
- Sensibilisieren für Angebote mit ungeeigneten, inakzeptablen und unqualifizierten Vorgehensweisen
- eine Basis für die Selbstverpflichtung auf Mindeststandards der Durchführung von Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management schaffen

Das Copyright für diese Standards liegt beim Arbeitskreis Assessment Center e.V.

### Mitglieder der Arbeitsgruppe

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

---

**Anmerkung:** Zur sprachlichen Vereinfachung sowie zur besseren Lesbarkeit werden im Text bei personenbezogenen Bezeichnungen nicht beide Geschlechterformen genutzt, wobei stets in gleicher Weise weibliche und männliche Personen gemeint sind.

## GELTUNGSBEREICH DER STANDARDS

Die Besetzung von Top-Managementpositionen ist im besonderen Maße entscheidend für die Entwicklung und den Erfolg von Organisationen. Positionen der ersten Leitungsebene z.B. im Vorstand oder in der Geschäftsführung bzw. –leitung kommt insofern eine herausgehobene Bedeutung zu, gleichgültig, ob es sich um ein Wirtschaftsunternehmen, eine Non-Profit-Organisation oder auch eine öffentliche Institution (wie z.B. eine Universität) handelt. Dennoch sind die hier praktizierten Auswahlprozesse oftmals noch wenig professionalisiert und durch adäquate eignungsdiagnostische Verfahren unterstützt. Dabei ist eine gesicherte Eignungsbeurteilung für Top-Management-Positionen selbst für erfahrene Experten anspruchsvoll.

Speziell für dieses Anwendungsgebiet wurden diese Standards der Top-Managementdiagnostik entwickelt. Ihr Geltungsbereich richtet sich speziell auf die oberste Leitungsebene in Organisationen. Die in diesen Positionen tätigen Führungskräfte haben typischerweise keinen klassischen hierarchischen Vorgesetzten mehr, sondern berichten an Aufsichts- oder Eigentümergremien.

## AUFBAU DER STANDARDS

Die Standards bestehen aus der grundlegenden Forderung nach einem sachkundigen Verfahrensverantwortlichen sowie sieben Grundsätzen, die die Anforderungen an den Prozessverlauf von der Vorbereitung, über die Durchführung bis zur Evaluation 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.

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 bzw. auch der ISO 10667 formuliert sind, sowie auf die vom Arbeitskreis Assessment-Center entwickelten Standards zur Durchführung von Interviews und 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

### **Sachkundige Verfahrensverantwortung als Basis**

#### **Anforderungen an den eignungsdiagnostischen Prozess**

- Standard 1** Rahmenklärung
- Standard 2** Anforderungsklärung
- Standard 3** Verfahrensgestaltung
- Standard 4** Vorbereitung und Kommunikation
- Standard 5** Durchführung
- Standard 6** Feedback und Evaluation
- Standard 7** Evaluation

## 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 eine aussagefähige, objektive Beurteilung von Eignung und Potenzial (i.S. der zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien) sicherstellen.

### ANFORDERUNGEN AN DEN EIGNUNGSDIAGNOSTISCHEN PROZESS

- 1. RAHMENKLÄRUNG** Vor 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. ANFORDERUNGS-  
KLÄRUNG** Die Durchführung des Verfahrens basiert auf einer umfassenden Anforderungs-klärung, die neben den Aufgabenaspekten das Positionsumfeld, die Unternehmensstrategie und -kultur berücksichtigt.
- 3. VERFAHRENS-  
GESTALTUNG** Für die Eignungs- oder Potenzialanalyse bei Top-Management-Positionen wird ein jeweils auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen individuell zugeschnittenes, in aller Regel mehrstufiges, möglichst auch multimethodales Verfahren genutzt, das sich (nach aktuellem Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse) anerkannter diagnostischer Methoden bedient.
- 4. VORBEREITUNG  
& KOMMUNIKATION** Kandidaten sowie die am diagnostischen Verfahren teilnehmenden bzw. mitwirkenden Personen werden über Ziele, Inhalte, Ablauf und ihre Rolle informiert. Die Verfahrensbeteiligten werden für die vorgesehene Mitwirkung vorbereitet und nötigenfalls qualifiziert. Eine professionelle Kommunikation, die an den richtigen Stellen Vertraulichkeit und Transparenz herstellt, sichert die Akzeptanz des Vorgehens sowie der Ergebnisse.
- 5. DURCHFÜHRUNG** Durchführung und Auswertung des Verfahrens folgen einem klar definierten, professionellen diagnostischen Prozess und stellen für alle Kandidaten in hohem Maße vergleichbare Inhalte, Abläufe sowie Vorgehensweisen sicher.
- 6. FEEDBACK &  
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.

## DIE STANDARDS IM DETAIL

### SACHKUNDIGE VERFAHRENSVERANTWORTUNG ALS BASIS

**GRUNDSATZ** Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung erfolgen durch Personen mit profunder Sachkunde und Erfahrung, die eine aussagefähige, objektive Beurteilung von Eignung und Potenzial (i.S. der zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien) sicherstellen.

**NUTZEN** Aufgrund des weichenstellenden Charakters der Besetzung von Positionen im Top-Management ist unbedingt eine bestmögliche Qualifizierung dieser Entscheidungen anzustreben. Hierfür sollte eine Person mit diesbezüglich profunder Sachkunde und Erfahrung die Verantwortung tragen. Die Aufgabe dieses „Verfahrensverantwortlichen“ ist es, einen qualifizierten Prozess zur Beurteilung von Eignung, Passung sowie Potenzial sicherzustellen und so die Entscheidungsfindung zu unterstützen (jedoch nicht die Entscheidung zu treffen).

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.

**UMSETZUNG**

- im Rahmen der Verfahrensverantwortung ist ein professionelles, an den zentralen eignungsdiagnostischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) ausgerichtetes Verfahren sicherzustellen
- 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
- die Verfahrensverantwortung ist eindeutig geregelt, dabei sind die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Verfahrensdurchführung klar definiert sowie abgegrenzt

**VERSTÖßE**

- Verzicht auf ein Sicherstellen hinreichender Sachkunde bzgl. der Verfahrensgestaltung, -durchführung und -auswertung
- eine autonome Durchführung in Eigenregie des verantwortlichen Entscheiders (ohne dass ausreichende Sachkunde sichergestellt wird)
- ein rein situativ-intuitives, nicht regelgeleitetes sowie nicht an eignungsdiagnostischen Gütekriterien ausgerichtetes Vorgehen
- eine zu weitreichende bzw. unklare Verantwortungsdelegation (z.B. für das Treffen der Besetzungsentscheidung anstelle der Qualifizierung einer Entscheidung der eigentlich verantwortlichen Vertreter der Organisation)

# **DIE STANDARDS IM PROZESSVERLAUF**

## 1. RAHMENKLÄRUNG

**GRUNDSATZ** Vor 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 wird nicht rein sachlich-objektiv, sondern in hohem Maße normativ-situativ durch das Umfeld der Position und relevante Stakeholder definiert. 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 berücksichtigt werden.

Von zentraler Bedeutung ist deshalb zunächst die Identifikation und Einbindung der anforderungsdefinierenden Entscheidungsträger sowie anderer relevanter Stakeholder in die Anforderungsklärun 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**

- Identifizieren der anforderungsdefinierenden Entscheidungsträger sowie anderer relevanter Stakeholder und Einbinden dieser Schlüsselpersonen in die Anforderungsklärun wie auch die 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 sowie der Verantwortlichkeiten und Rollen sämtlicher Verfahrensbeteiligten (insbesondere Umfang und Abgrenzung des Mandats der/des Verfahrensverantwortlichen)

**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)
- nicht ausreichende oder fehlende Berücksichtigung bzw. Einbindung relevanter Stakeholder im Rahmen der Verfahrensdefinition
- unklare oder nicht geregelte Verantwortlichkeiten im (weiteren) Prozess und Vorgehen
- fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung breiter Akzeptanz bei den Verfahrensbeteiligten, relevanten Stakeholdern und Teilnehmern sowie mangelndes Bemühen um ein akzeptanzsicherndes Vorgehen



## 2. ANFORDERUNGSKLÄRUNG

- 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 Anforderungspro- fils, einschließlich der Rollenerwartungen bzw. mikropolitischen Umfeldeinflüsse, sowie das Berücksichtigen dieser Elemente in der diagnostischen Beurteilung er- möglichen 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 Brei- te 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 herausge- arbeiteten Anforderungen sind anschließend in ein Kompetenz- bzw. Beurteilungs- raster 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 künf- tige 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 de-ren 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 Beurteilungs- modells als Basis der eignungsdiagnostischen Entscheidungsfindung
- VERSTÖßE**
- Verzicht auf eine umfassende Anforderungs- und Positionsanalyse für den spezi- ellen Einzelfall sowie die konkrete Zielfunktion
  - einfache Übernahme bestehender Anforderungskataloge (von anderen Positio- nen, Unternehmen oder Beratungsgesellschaften)
  - unzureichende Methodik in der Anforderungsanalyse, in der Folge z.B. ein Au- ßerachtlassen normativer oder situativer Einflussfaktoren
  - ein Nutzen allgemeiner Kompetenzkataloge ohne klaren Anforderungsbezug oder eines Kompetenzmodells bzw. Beurteilungsrasters, das der Komplexität der An- forderungen einer Position im Top-Management nicht gerecht wird
  - Anforderungs- und Positionsanalyse werden nicht mit Entscheidungsträgern bzw. Anforderungsgebern durchgeführt

### 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 mehrstufiges, möglichst auch 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 erreichbar.

Im Hinblick auf die Verfahrensgestaltung ist ein (zumindest mehrstufiges, möglichst multimethodales Vorgehen anzustreben. Dies ermöglicht, dass durch verschiedenartige, sich ergänzende Verfahrenselemente bzw. Methoden (mit kumulierenden Validitätsbeiträgen) eine optimale Aussagekraft erreicht wird. Die Auswahl der Verfahrenselemente bzw. Methoden sollte (inhaltsvalide) die zur Bewältigung der vorab ermittelten Kernanforderungen und erfolgskritischen Aufgabenaspekte notwendigen Kompetenzen erfassen. Dabei ist die Angemessenheit und Akzeptanz sowie die Fairness der genutzten Methoden für die Teilnehmer sicherzustellen.

**UMSETZUNG**

- in aller Regel ist die Nutzung eines mehrstufigen, möglichst auch multimethodalen 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 ein multimethodales Verfahren sind z.B. mehrstufige teilstrukturierte Interviews, aufgabenbezogene Fallstudien oder Szenarien, Selbsteinschätzungsverfahren, Konzeptvorstellungen zu geschäftspolitisch-strategischen Fragen bzw. zur Aufgabenwahrnehmung sowie teilstrukturierte Interviews mit Referenzgebern
- 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“)
- die Ausgestaltung bzw. Auswahl der Verfahrenselemente deckt die Breite der relevanten Anforderungen nicht vollständig ab
- schwerwiegende methodische Mängel, wie z.B. die (ausschließliche) Nutzung eines nicht systematisch anforderungsbasierten, unstrukturierten „Interviews“
- Einsatz ungeeigneter Methoden ohne wissenschaftlich belegte Aussagekraft (wie z.B. viele „Typentests“ und Ansätze der Physiognomie- bzw. Stimmen-Deutung sowie der Graphologie) oder auch nicht zielgruppenadäquater Tests und Verfahren
- die Verfahrensgestaltung ist nicht angemessen und deshalb akzeptanzkritisch oder benachteiligt bestimmte Personen(-gruppen)
- Fehlen einer auf definierten Anforderungen basierenden, regelgeleiteten systematischen Auswertung der Ergebnisse

## 4. VORBEREITUNG & KOMMUNIKATION

- GRUNDSATZ** Kandidaten sowie die am diagnostischen Verfahren teilnehmenden bzw. mitwirkenden Personen werden über Ziele, Inhalte, Ablauf und ihre Rolle informiert. Die Verfahrensbeteiligten werden für die vorgesehene Mitwirkung vorbereitet und nötigenfalls 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 außerhalb des Unternehmens beäugen zudem meist kritisch Prozess und Ergebnisse. Akzeptanz wird hier nur mit einer professionellen, bewusst gestalteten Kommunikation erreicht, die an den richtigen Stellen Vertraulichkeit und Transparenz herstellt. Insbesondere, wenn es interne Kandidaten gibt, ist auch eine Unterstützung der Vorauswahl sinnvoll.
- 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, ggf. Qualifizierung 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, ggf. auch Qualifizierung der beteiligten Beobachter und Entscheider für die 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

## 5. DURCHFÜHRUNG

**GRUNDSATZ** Die Durchführung und Auswertung des Verfahrens folgen 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 bzw. 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 mitwirkenden Beobachter und Entscheider)
- Prozessverantwortung und Durchführung liegen in der Hand von bzw. 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; dabei werden wesentliche Teile des Interviews, zentrale Aussagen sowie Verhaltensbeobachtungen mitprotokolliert und mit Hilfe eines anforderungsbasierten Beurteilungsmodells systematisch ausgewertet
- die Ergebnisse werden in einem anforderungsbezogenen schriftlichen Ergebnisbericht zusammengeführt, der Entscheidungsfindung und Feedback unterstützt

**VERSTÖßE**

- schwerwiegende Mängel im Verfahrensablauf, wie fehlende Vergleichbarkeit bei unterschiedlichen Kandidaten, z.B. aufgrund eines unsystematischen, (grundsätzlich) 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 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 sowie 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 Ergebnismeldung
  - Unterschätzen der Risiken beim Etablieren bzw. Onboarding-Prozess in der Position und im Unternehmen sowie mangelnde Unterstützung in der Startphase

## 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 die wesentlichen erfolgskritischen 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 Zielgruppe 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, der eine entsprechende regelmäßige Anwendung, Evaluation und hierauf basierende Optimierung sicherstellen kann.

**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**

- das Unterlassen einer systematischen Evaluation und Optimierung des Verfahrens auf Basis wiederholter Durchführungen
- eine „Evaluation“ ausschließlich über positive Einzelrückmeldungen bzw. die subjektive Augenscheinvalidität bei den Verfahrensverantwortlichen oder die Akzeptanz bei den teilnehmenden Kandidaten

## NOTIZEN

**Arbeitskreis Assessment Center e.V.**

Postfach 1116 · 21601 Buxtehude  
Voicebox und Fax: 03212/1189826  
akac-kontaktstelle@arbeitskreis-ac.de

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