Die Karten offen auf den Tisch legen

Ungenutzte Chancen bei der Auswahl von CEOs

CEOs grosser Unternehmen und Konzerne stehen in der Presse immer wieder im Fokus – im Guten wie im Schlechten. Einmal werden sie gefeiert, dann wieder stehen sie am Pranger für wirtschaftliche Krisen oder sogar Skandale. Diese Aufmerksamkeit ist ein deutlicher Ausdruck der grossen Bedeutung der Funktion eines CEOs, der den Erfolg einer Organisation beträchtlich beeinflussen kann. Umso mehr erstaunt daher, wie wenig strukturiert teilweise die Selektionsverfahren beim Prüfen der Eignung und Passung von Kandidaten und Kandidatinnen verlaufen und dass in diesem Prozess oft keine Assessments zur Anwendung gelangen.

«Als Chief Executive Officer wird der alleinige Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer eines Unternehmens bezeichnet. Der Begriff aus dem Angelsächsischen hat sich weltweit etabliert und wird unabhängig von der Grösse oder Internationalität der jeweiligen Firma verwendet. Wesentlich für diese Funktion ist der zentrale Einfluss auf die strategisch-geschäftspolitische Ausrichtung, auf diesbezügliche Richtungsentscheidungen sowie Besetzungen von Schlüsselpositionen und auf die Führungs- und Unternehmenskultur. Diese Kernelemente einer CEO-Funktion setzen voraus, dass ein Stelleninhaber in der Lage ist, weitreichende Verantwortung zu übernehmen sowie Entscheidungen von grosser Tragweite zu treffen. Es liegt auf der Hand, dass diese grundlegenden Anforderungen je nach Komplexität und Art einer Firma unterschiedlich ausgeprägt sein müssen und durch zusätzliche Aspekte ergänzt werden. Zu nennen sind beispielhaft Kompetenzen zur strategischen Analyse, zur mikropolitischen Einflussnahme und Interessenvertretung sowie das Wahrnehmen kommunikativer Aufgaben.

Anforderungen an heutige CEOs

In Anbetracht einer solch grossen Verantwortung stellt sich die Frage, weshalb es Firmen gibt, die bei der Selektion für diese

CEOs verantworten die strategisch-geschäftspolitische Ausrichtung ihrer Organisation.

WILHELM
COMPETENCE IN HR SOLUTIONS. SINCE 1979.

Passende Stellenbesetzung

Die geeignete Person in der passenden Funktion – damit die Partnerschaft mit Ihren Mitarbeitenden auch auf lange Sicht den grösstmöglichen Nutzen stiftet.

WILHELM Assessments sind dank qualifizierter Beurteilung exakt auf die Anforderungen einer Stelle ausgerichtet.

Certified Assessment Center Quality SWISS assessment SQS

www.wilhelm.ch

Position wenig systematisch vorgehen und auf Assessments verzichten. Die Gründe hierfür sind zahlreich und vielfältig. Ein verbreitetes, oft gehörtes Argument ist, dass sich die in Frage kommenden Personen bereits bewährt hätten, sonst würden sie sich gar nicht im Kreis der potenziellen Kandidaten wiederfinden. Andere Aussagen deuten darauf hin, dass man befürchtet, gute Kandidaten zu vergraulen, wenn sich diese einem Assessment stellen müssten. Erwiesen ist auch, dass gerade eine systematische, strukturierte Vorgehensweise bei der Selektion eines grösseren Aufwandes und vor allem einer speziellen Professionalität bedarf. Nicht zuletzt sind herkömmliche Assessment-Center-Verfahren, wie sie gemeinhin bekannt sind, oft nicht angemessen. Passende Assessment-Varianten sind mitunter wenig bekannt oder teilweise unzureichend entwickelt. Die Ausgestaltung eines geeigneten Verfahrens für die Selektion eines CEOs muss ganz andere Anforderungsfelder berücksichtigen und priorisieren: die Beurteilung strategisch-unternehmerischer Kompetenzen, das Ausüben einer Governance-Funktion in komplexen Konzernstrukturen, das Gestalten und Umsetzen gezielter (auch machtpolitischer) Interventionen oder das Entwickeln und Ausführen von Massnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Entwicklungsbedarf besteht zurzeit noch bezüglich wirklich treffsicherer Instrumente zur Einschätzung von Derailment-Risiken. Was ist im Rahmen der Diagnostik möglich und wo liegen ungenutzte Chancen?

Massnahmen

Erwiesen ist, dass bereits ein paar einfache Massnahmen wesentlich zur Qualitätssicherung eines Selektionsprozesses beitragen. Zentral ist zunächst eine strukturierte Analyse der für die jeweilige Position wesentlichen Kernaufgaben sowie der sich hieraus ableitenden Anforderungen und deren systematische Überprüfung. Der Selektionsprozess sollte zumindest mehrere, in sich abgeschlossene Verfahrensschritte enthalten. Dies kann im einfachsten Fall eine Kombination verschiedener Interviews und strukturierter Gespräche mit klar definierten, gegeneinander abgegrenzten Inhalten sein, beispielsweise strategisch-geschäftspolitische Fragen oder Führungsthemen. Ein dritter wesentlicher Punkt ist ein Mindestmass an Verfahrensdisziplin, die eine für alle Kandidaten gleichartige, systematische Durchführung wie auch Auswertung der Ergebnisse sichert. Weiterführende, hilfreiche Hinweise zur Qualitätssicherung finden sich etwa in den deutschen Standards für Eignungs- und Potenzialdiagnose im Topmanagement (www.kuratorium–topmanagementdiagnostik.com)

Eine CEO-Position stellt hohe Anforderungen an deren Inhaber.

Fazit:

Im Hinblick auf eine treffsichere Selektion von CEOs bleiben aktuell noch zahlreiche Möglichkeiten ungenutzt, was angesichts der Bedeutung dieser Position bedauerlich ist. HR-Verantwortliche wie auch die Assessment-Anbieter selber sind gefordert, für diese Thematik Bewusstheit zu schaffen. Letztere sollten zudem dafür sorgen, dass zur Selektion von CEOs auch in (internationalen) Grosskonzernen angemessene Instrumente zur Verfügung stehen, die nicht nur Augenscheinvalidität aufweisen, sondern effektiv auch den Erfolg von Kandidaten in solchen Positionen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit voraussagen. Dabei ist selbstverständlich auch darauf zu achten, dass die Ausgestaltung der verschiedenen Verfahrenselemente auch von den Kandidaten selbst als positionsadäquat angesehen wird und insofern Akzeptanz findet.

Dieser Artikel entstand in Zusammenarbeit zwischen Swiss Assessment und dem Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Deutschland).

Die Autoren:
Dr. Simon P. Gutknecht, Swiss Assessment
Dr. Dieter Hasselmann, Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Deutschland)

Des chances non exploitées lors de la sélection des dirigeants

Les CEO de grandes entreprises se trouvent régulièrement au centre de l'intérêt dans la presse – dans le positif et dans le négatif. Tantôt ils sont portés aux nues, tantôt ils sont accusés de causer des crises économiques ou des scandales. L'attention qui leur est portée témoigne de l'importance primordiale des dirigeants de l'économie et de leur influence décisive sur le succès d'une organisation. Il est ainsi d'autant plus surprenant que, dans le cadre des processus de sélection, l'évaluation de l'adéquation des candidat-e-s se fait fréquemment de manière peu structurée et, souvent, sans assessment.

IAP. BASEL

Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center · Führungsentwicklung · Change Management · Team- & Einzelcoaching · Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung · Gesundheitsmanagement

IAP Basel
Institut für Angewandte Psychologie
Greifengasse 1 · Postfach · CH – 4005 Basel
Tel. 061 681 23 00 · iapbasel@iapbasel.ch
www.iapbasel.ch

SWISS assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- IAP Zürich – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- morciano global AG
- mpw Beratungsteam AG
- Netzwerk Kadertraining GmbH
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- Wilhelm AG, HR Consulting

Certified Assessment Center Quality SWISS assessment SQS

Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch

www.abenco.ch

Assessments in German, French, Italian, English and Chinese.

BENOIT CONSULTING AG

Assessments für Ost und West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessmentpraxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公 认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner

GAPI
Global Alliance for Performance Improvement
www.gapiconsult.com

EURASIA COMPETENCE
www.eurasiacompetence.com

avenir

Gemeinsam bewegen wir Menschen und Organisationen.

ZÜRICH · BASEL · BERN · CHUR · LAUSANNE · LUZERN