



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

EIGNUNGS- UND POTENZIALDIAGNOSTIK IM TOP-MANAGEMENT

Dr. Dieter Hasselmann

Mitglied im Kuratorium für Top-Management-Diagnostik

Mitglied im Vorstand des AkAC e.V.

LEHMAN UND DIE FINANZKRISE ALS FANAL FÜR DEFIZITE DER TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

Beispiel: Lehman Brothers Bank – CEO Richard Fuld

Fuld galt als Mann mit „einer fast unerträglich starken Persönlichkeit“ (Spitzname „Gorilla“). Er steigerte den Gewinn der Bank in der Zeit von 1994 bis 2007 von 113 Millionen auf 4,2 Milliarden Dollar. Damit schuf Fuld sich einen nahezu unangreifbaren Ruf, ein Boss, den niemand in Frage stellen konnte. "Zu sagen, dass Dick Fuld von einem Persönlichkeitskult umgeben war, wäre eine Untertreibung.“ Er war ein Paradebeispiel für einen allmächtigen Unternehmenschef. Sein Führungsstil enthielt die „Saat des Desasters“. Strafrechtlich wurde er nie verfolgt.

Die Schätzungen des Gesamtschadens reichen bis zu einer Höhe von 640 Mrd. Dollar aufgrund von faulen Unternehmensbeteiligungen, Immobilienfinanzierungen sowie CDS Versicherungen. Mehr als 25.000 Mitarbeiter/-innen verloren ihren Job. Der Fall Lehman stellte damit die bisher größte Unternehmenspleite weltweit dar.

UNGLAUBLICHE ABGRÜNDE TATEN SICH AUF ...

Beispiel: AIB Anglo Irish Bank - CEO David Drumm

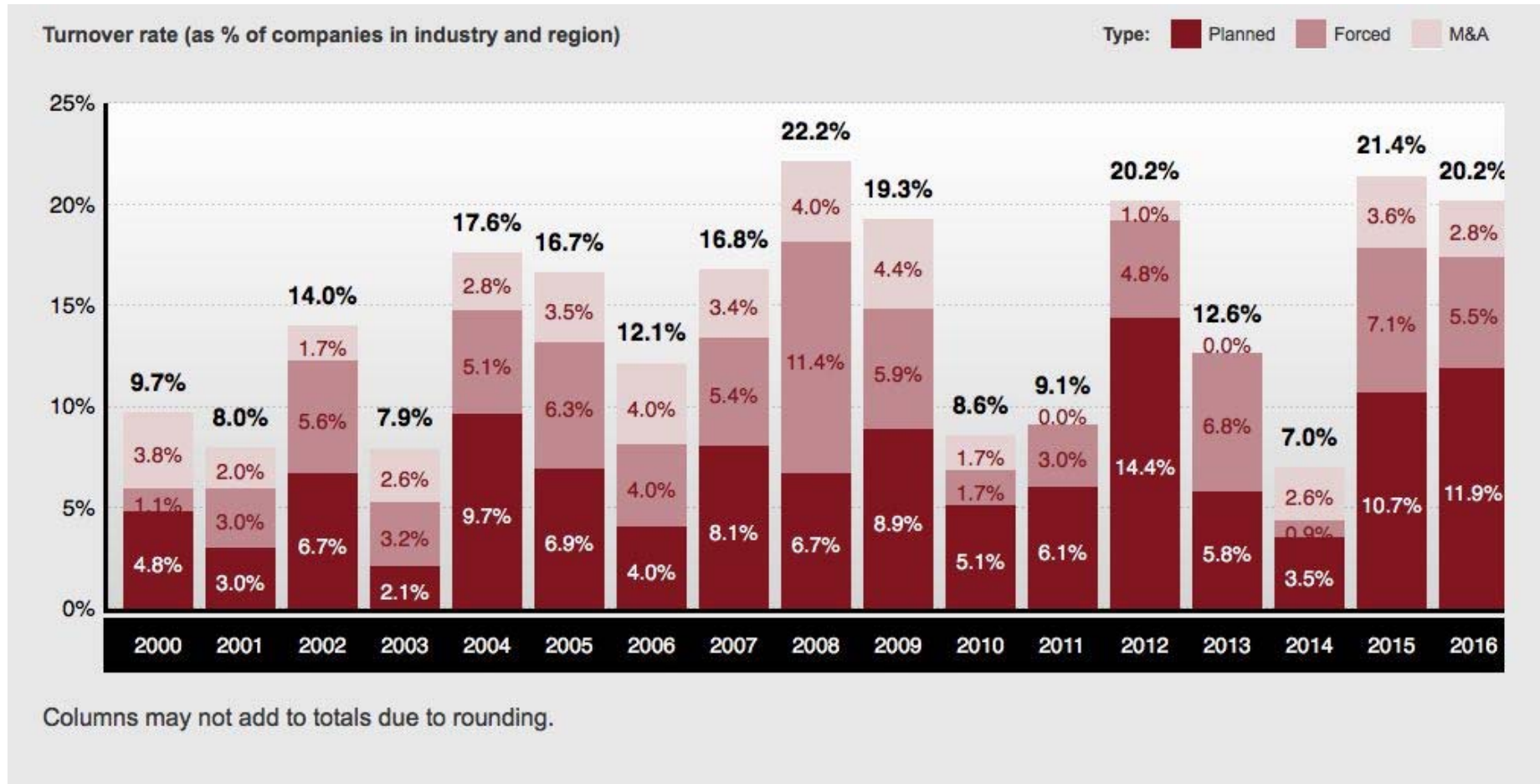
Verlust 30,4 Mrd. EUR in den Jahren 2009 und 2010 aufgrund fauler Immobilienkredite, danach 2011 verstaatlicht und mit staatlichen Garantien in Höhe von 30 Milliarden EUR gesichert.

In einem abgehörten Telefonat macht sich der CEO David Drumm über die Regierungen und insbesondere Deutschland lustig.

Wolfgang Schäuble kritisierte den irischen Banker und sagte der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung:

"Diese Banker gefielen sich offensichtlich in der Rolle von abgehobenen Übermenschen, die nur Verachtung für ihre Mitmenschen haben". Dabei seien sie es gewesen, "denen unsere Verachtung zuteil kommen sollte und denen wir das Handwerk legen müssen."

DIE DIMENSIONEN WAREN ERSCHRECKEND ...



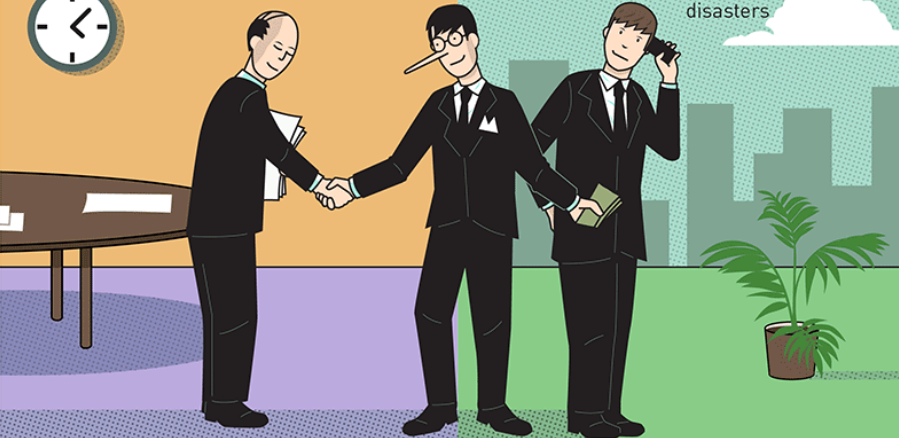
Quelle: PWC Strategy& CEO Studie 2016

strategy+business

CEOs under Fire

More CEOs ousted

Globally, in the last five years, forced CEO turnovers for ethical lapses increased 36%, from 3.9% of all CEO successions to 5.3%.



Examples of ethical lapses cited by companies

Fraud
Bribery
Insider trading
Inflated resumés
Sexual indiscretions
Flawed responses to environmental disasters

Why are more CEOs getting dismissed for ethical lapses?

Increasingly vocal negative public opinion is hard to ignore.
Digital communications provide irrefutable evidence of misconduct.
Businesses pursuing growth in foreign markets face heightened risk.
Governance and regulation have increased.

How to prevent ethical lapses

Establish a culture of integrity to discourage employees from breaking the rules.
Ensure that your company's metrics don't create pressures that influence employees to cut corners.
Put business processes and financial controls in place to minimize opportunities for bad behavior.

For further insights: See strategy-business.com/CEOethics
Infographic: Opto Design / Christian Dellavedova. ©2017 PwC. All rights reserved.



... DIE PROBLEME SIND BIS HEUTE AKTUELL

- Siemens-Schmiergeld-Skandal
- „Dieselgate“
- „Bahamas-Papers“
- „Paradise Papers“
- Libor-Skandal
- Cum-Ex-Skandal
- Airbus-Bestechungs-Skandal
- Hollywood Sex-Skandale

2008 GRÜNDUNG EINER PROJEKTGRUPPE DES AKAC ZUM THEMA TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

Unter dem Eindruck der Finanzkrise bildete sich eine Projektgruppe des Arbeitskreis Assessment Center e.V., die sich mit der Frage beschäftigte, warum derart „auffällige“ Persönlichkeiten an die Spitze auch der renommiertesten Unternehmen gelangen können.

Ergebnisse einer Befragung der Projektgruppe:

65% führen Fluktuation im Top-Management auf Mängel der Verfahren zurück

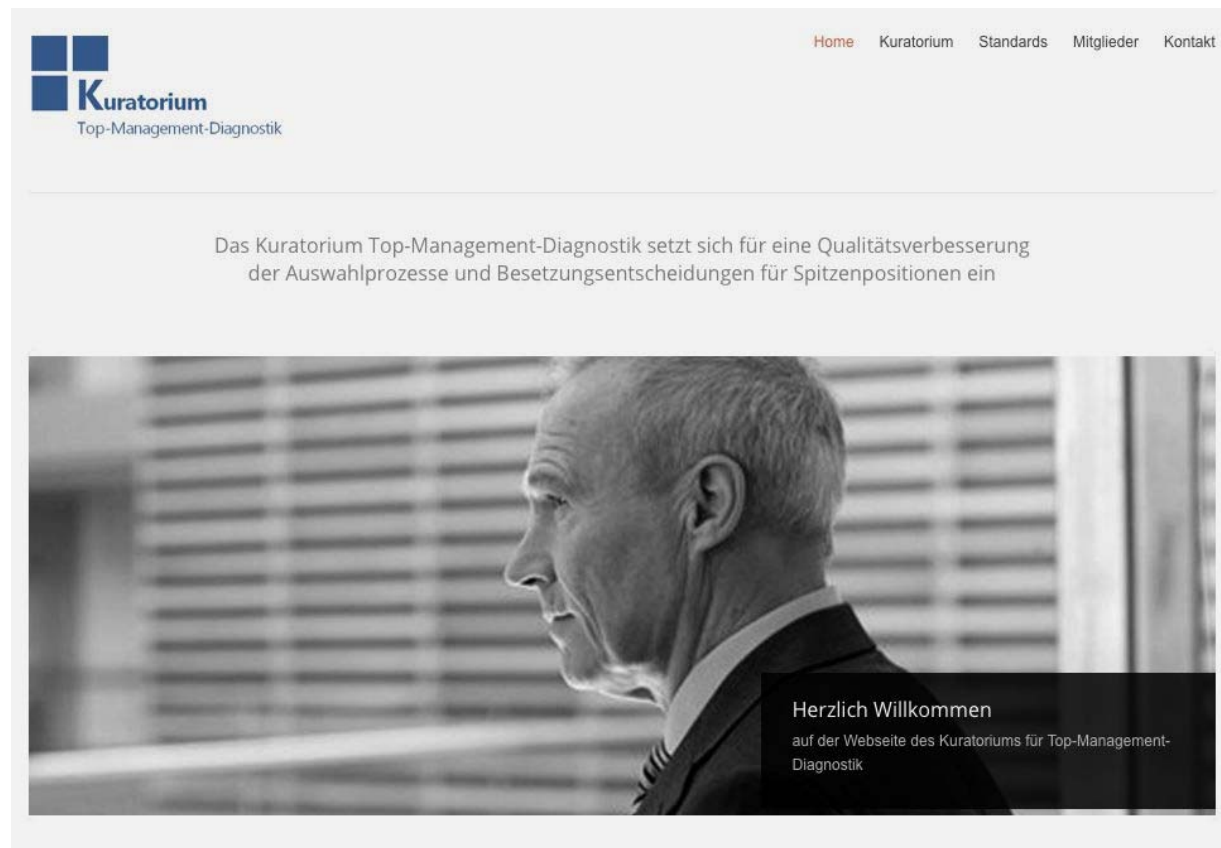
60% sehen geringe Offenheit für professionelle Diagnostik bei den Entscheidern

57,5% sehen interessengeleitete Entscheidungen als ein Hindernis

52,5% haben erlebt, dass wichtige Eignungseinschränkungen nicht bemerkt wurden

KURATORIUM TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

Im Jahr 2013 erfolgte die Gründung eines Kuratoriums für Top-Management-Diagnostik



AKTIVITÄTEN DES KURATORIUMS

Ziele des Kuratoriums sind

- 1) **Information** von Öffentlichkeit und Entscheidungsträgern
- 2) Entwickeln und Etablieren von **Standards**
- 3) Verbreiten von **Best Practice-Beispielen** und **innovativen Ansätzen**

- ▶ Webseite Kuratorium Top-Management-Diagnostik
<http://kuratorium-topmanagementdiagnostik.com>
- ▶ Standards Top-Management-Diagnostik
- ▶ Positionsartikel
Professionalität bei der Besetzung von Top-Management-Positionen
- ▶ Buchbeitrag zur Arbeit des Kuratoriums
im Hrsg.-Bd. Executive Assessment von Stulle & Weinert



WELCHE METHODEN WERDEN GENUTZT?



Die Auswahl des Top-Managements stützt sich primär auf Gespräche und Interviews.

Ergebnisse einer Befragung des AkAC, 2016 , N=52

WELCHE AUSSAGEN WERDEN GETROFFEN?



Die Beurteilung von Kompetenzen steht im Vordergrund.

Die Einschätzung von Risiken und Kulturaspekten hat dagegen nur geringe Bedeutung.

Ergebnisse einer Befragung des AkAC, 2016 , N=52

WIE WIRD DIE AKTUELLE PRAXIS BEWERTET?

92,5% sehen Verbesserungsbedarf in der Verfahrensgestaltung

92,5% der Befragten sind offen für die Nutzung von (Qualitäts-)Standards

77,5% sehen Verbesserungsbedarf des Beratungsangebotes

65% führen Fluktuation im Top-Management auf Mängel der Verfahren zurück

45% halten die Prognosestärke der Verfahren aktuell für nicht gut

32,5% bewerten die aktuelle Praxis als bestenfalls ausreichend oder sogar mangelhaft

Ergebnisse einer Befragung des AkAC, 2016 , N=52

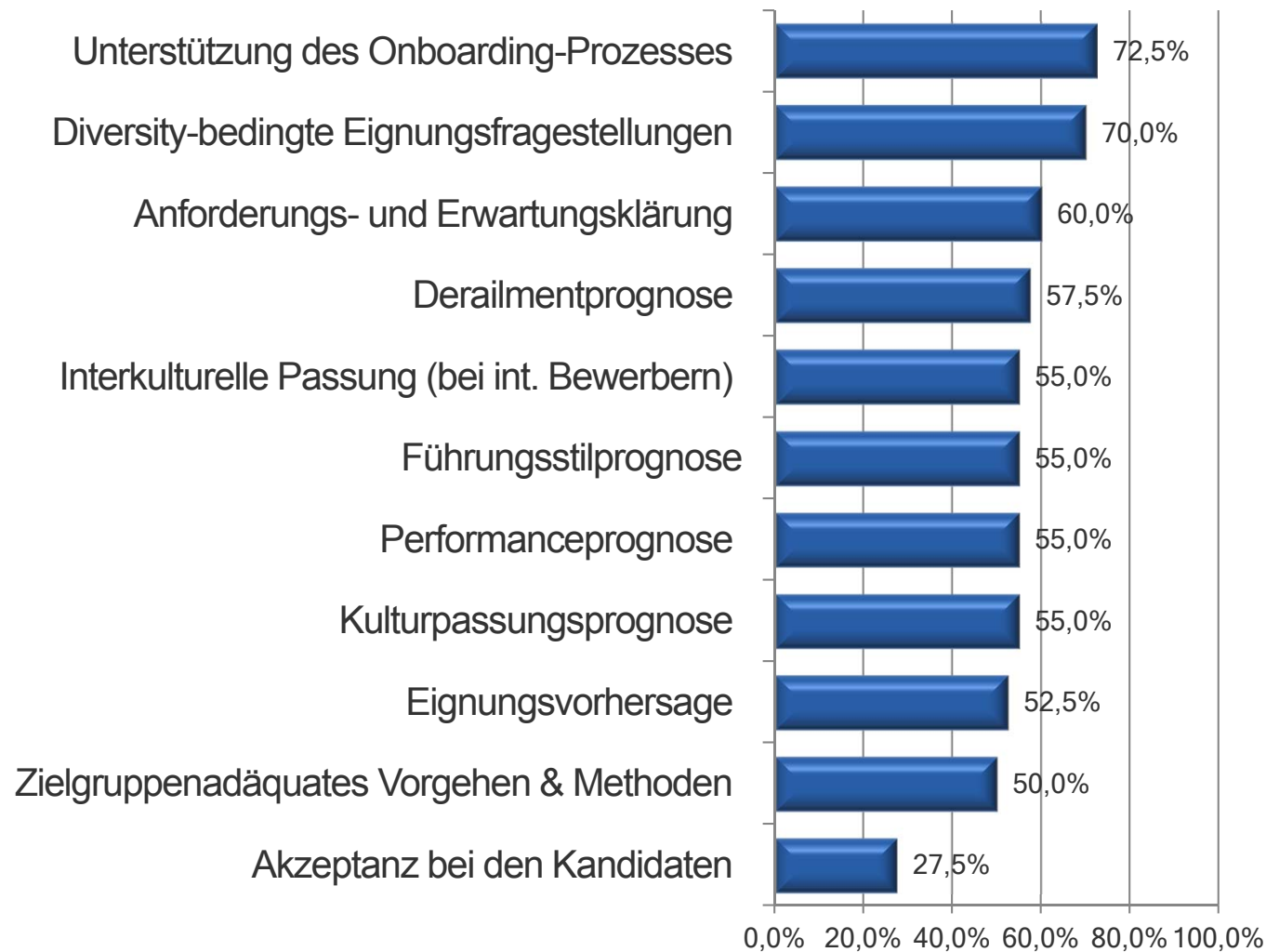
WAS SIND GEEIGNETE METHODEN?



Als am besten geeignete Methoden werden klar **Management Appraisal bzw. -Audits sowie mehrstufige Interviews** genannt.

Ergebnisse einer Befragung des AkAC, 2016 , N=52

WO BESTEHT OPTIMIERUNGSBEDARF?



Optimierungsbedarf besteht vor allem bzgl. der Beurteilung von Risiken sowie diversity-bezogener und kultureller Aspekte sowie im Hinblick auf die Unterstützung des Onboardings.

Interessanterweise auch bzgl. der Anforderungsklärung.

Ergebnisse einer Befragung des AkAC, 2016 , N=52

WARUM IST EIGNUNGSDIAGNOSTIK IM TOP-MANAGEMENT ANSPRUCHSVOLL?

- sehr breites **Spektrum an Kriterien**, zu denen Aussagen getroffen werden sollen
 - im besonders hohen Maße sind die **Anforderungen normativ bestimmt**
- es handelt sich in der überwiegenden Zahl der Fälle um **Potenzialentscheidungen**
 - spezifische Herausforderungen bestehen bzgl. der **Derailmentprognose**
 - die nutzbaren Methoden sind aufgrund von **Akzeptanzproblemen** eingeschränkt
- das Spektrum **zielgruppenspezifischer Methoden** ist gering
 - die Teilnehmer/-innen zeigen ein ausgeprägtes **Impression Management**
- wie trifft man **faire Auswahlentscheidungen** im Hinblick auf Diversity-Kriterien

WARUM STANDARDS FÜR TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK?

- Orientierungshilfe für Entscheider und Verfahrensverantwortliche
- Fördern des Bewusstseins für eine aufgabenadäquate, aussagekräftige Gestaltung
- Maßstab zur Überprüfung einer konkreten Praxis bzw. zum Erkennen ungeeigneter Vorgehensweisen
- Hilfestellung durch konkrete Praxisempfehlungen
- Sensibilisieren für ungeeignete, unqualifizierte Angebote
- Möglichkeit zur Selbstverpflichtung auf Mindeststandards

DIE STANDARDS FÜR TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

A. Sachkundige Verfahrensverantwortung als Basis

B. 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 Onboarding

Standard 7 Evaluation

ZENTRALE FORDERUNGEN DER STANDARDS FÜR TOP-MANAGEMENT-DIAGNOSTIK

- wir fordern **profunde Sachkunde** bei einem Verfahrensverantwortlichen
 - ein **strukturiertes, transparentes Vorgehen**
- eine bewusste und umfassende **Reflexion und Klärung der Anforderungen**
 - ein zielgruppenadäquates **multimethodales Vorgehen**
 - eine professionelle und disziplinierte **Prozess- und Verfahrensdurchführung**
- ein Bewusstsein für die Bedeutung des **Onboardings**
 - Offenheit für die **Evaluation des Vorgehens**

VIELEN DANK