

Professionalität

bei der Besetzung von Vorstandspositionen

Positionspapier Kuratorium für Top-Management-Diagnostik

Dieter Hasselmann, Christoph Aldering, Marion Boegl, Jürgen Böhme, Ernst-August Bolte,
Burkhard Birkner, Rüdiger Fruhner, Silvana von Hayn, Rüdiger Hossiep, Petra Klumb, Margit Lohs,
Antje Sandmann, Katrin Sünderhauf, Patrick Wiederhake

Professionalität bei der Besetzung von Vorstandspositionen

Ein Positionspapier des Kuratoriums für Top-Management-Diagnostik

Dieter Hasselmann, Christoph Aldering, Marion Boegl, Jürgen Böhme,
Ernst-August Bolte, Burkhard Birkner, Rüdiger Fruhner, Silvana von Hayn,
Rüdiger Hossiep, Petra Klumb, Margit Lohs, Antje Sandmann,
Katrin Sünderhauf & Patrick Wiederhake

„Trotz der großen Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist die Quote der Fehlbesetzungen bei Top-Management-Positionen offenbar beachtlich.“

„Eine professionelle eignungsdiagnostische Prüfung der Eignung und Passung von Kandidaten für Vorstandspositionen ist eher die Ausnahme als die Regel.“

Kaum ein anderer Faktor kann den Erfolg und die Entwicklung von Unternehmen so maßgeblich bestimmen wie das Top-Management an der Spitze der Organisation. Aufstieg und Untergang selbst ganzer Konzerne lassen sich teilweise sehr klar einzelnen Personen zuordnen. Insbesondere die Besetzung der Funktion des CEO/Vorstandsvorsitzenden* ist offenkundig richtungsweisend. So finden sich in der Wirtschaftspresse zuhauf Berichte über die Helden und Buhmänner (nur sehr selten sind es Frauen) in Vorständen bzw. anderen Geschäftsleitungspositionen oder auch Aufsichtsräten. Die Schätzungen der jährlichen Schäden durch Managementversagen gehen in die Milliarden. Immer wieder wird hierbei auch zu Recht hinterfragt, wie denn die eine oder andere „Persönlichkeit“ nur in eine solch verantwortungsvolle Position gelangen konnte. Ebenso wird kritisiert, dass selbst offenkundig wenig erfolgreiche Top-Manager von einer Spitzenposition zur nächsten wechseln. Gewisse Hinweise darauf, dass bei der Besetzung von Top-Management-Positionen nicht alles zum Besten steht, liefern auch die bereits seit den 90er Jahren steigenden Zahlen des unfreiwilligen Ausscheidens von Vorständen aus ihren Ämtern. Branchenabhängig leicht unterschiedlich ist davon auszugehen, dass in jedem Jahr ca. 5 Prozent der CEOs bzw. Vorstandsvorsitzenden aufgrund „schlechter Leistungen“ abgelöst werden - was zumindest einem Drittel der gesamten Fluktuation entspräche (z.B. Favaro et al., 2013, 2014). Nach einer Studie von Bain & Company aus dem Jahr 2008 (Meck, 2008) überstehen 30% der neu bestellten Vorstandsmitglieder keine zwei Jahre in der Position, dieser Anteil hat sich in den letzten 10 Jahren offenbar „dramatisch erhöht“.

Vor diesem Hintergrund mag es überraschen, dass selbst in Unternehmen, die sonst flächendeckend bis in die oberen Leitungsebenen professionelle eignungsdiagnostische Verfahren zur Prüfung der Eignung und Passung von Kandidaten nutzen, Vorstandspositionen hiervon häufig noch ausgenommen sind. Einige oft unsystematische Gespräche, in denen man sich kennenlernt, über berufliche Stationen bzw. Erfahrungen und gemeinsame Kontakte austauscht, ggf. noch ergänzt durch ein Abfragen von Referenzen oder Reputation, sind meist die einzigen Elemente, auf die sich die Auswahl stützt. Dabei nehmen die verantwortlichen Entscheider (z.B. der Aufsichtsgremien) die Ausgestaltung des Verfahrens gern persönlich in die Hand, selbst wenn sie mit einer solch exponierten Personalie nur

selten befasst sind. Eingeschaltete „Headhunter“ sind hierbei allzu oft mehr „Kontaktanbahner“ und zu selten Spezialisten mit qualifizierter eignungsdiagnostischer Expertise oder Beteiligung.

Die mangelnde Professionalisierung der Auswahlprozesse ist dabei nicht nur vor dem Hintergrund der besonderen Tragweite der Besetzungsentscheidungen kritisch, sondern auch, da die eignungsdiagnostische Beurteilung von Kandidaten für Top-Management-Positionen besonders schwierig ist. Eine Betrachtung vier ausgewählter Problemkreise der aktuell verbreiteten Praxis mag dies verdeutlichen.

Probleme zeigen sich meist bereits im Hinblick auf das Erarbeiten einer belastbaren Entscheidungsgrundlage für die Besetzungsentscheidung, der **Anforderungsklärung**. Teilweise große Unterschiede der spezifischen Unternehmens- und Marktsituation, der jeweiligen Unternehmensstrategie, der Rollenerfordernisse bzw. -erwartungen, der Unternehmens- und Führungskultur oder auch der bestehenden Machtstrukturen und mikropolitischen Fallstricke lassen den einfachen Schluss nicht zu, dass ein (bisher) erfolgreicher Top-Manager auch in der neuen Position erfolgreich sein wird. Gerade auf solche personenbezogenen Eignungsindikatoren setzen Entscheider jedoch häufig in der Praxis, nach dem Prinzip „dies ist ein guter Mann“ und unterschätzen dabei massiv situative Einflüsse. Nur das systematische Erfassen des Positions- und Anforderungsprofils, einschließlich der Rollenerwartungen bzw. mikropolitischen Faktoren, sowie das systematische Berücksichtigen dieser Elemente in der diagnostischen Beurteilung ermöglichen überhaupt belastbare Eignungsprognosen. Dies gilt im großen Maße auch für interne Kandidaten.

Herausforderungen bestehen des Weiteren bzgl. der eigentlichen **Kompetenz- und Eignungsbeurteilung**, die eine große Breite relevanter Eignungsaspekte erfassen muss. Ohne ein systematisches Vorgehen, das sich an einem adäquaten, d.h. hinreichend elaborierten, die Komplexität der Anforderungen abbildenden Kompetenzmodell orientiert, läuft jede Beurteilung von Kandidaten Gefahr, zufällig und punktuell zu sein. Böse Überraschungen sind die Folge, weil einzelne (erfolgskritische) Aspekte im Verfahren gar nicht betrachtet wurden. Als typisches Versäumnis in der aktuell verbreiteten Praxis erweist sich auch ein einseitiges Fokussieren auf Erfolge bzw. erreichte Ergebnisse, ohne ausreichend das konkrete Vorgehen bzw. Managementhandeln zu hinterfragen. Dabei ermöglicht gerade die Schilderung des konkreten Managementhandelns recht gut die Beurteilung erfahrungsgeprägter Handlungskompetenzen (einschließlich des vorhandenen Methodenrepertoires) sowie des persönlichen Management- und Leitungsstils.

Als besonders anspruchsvoll erweist sich typischerweise auch die **Beurteilung der Persönlichkeit** der Kandidaten. Top-Management-Positionen erfordern in aller Regel ausgeprägtes kommunikatives Geschick, wozu auch die Fähigkeit zum

*„Die Herausforderungen qualifizierter Auswahlentscheidungen lassen sich anhand von **vier Problemkreisen** verdeutlichen.“*

*„Ohne eine umfassende und systematische **Anforderungsklärung** ist eine gesicherte Beurteilung von Eignung und Passung für eine **Top-Management-Position** nicht möglich.“*

*„Die Breite und Komplexität der relevanten Anforderungsaspekte erfordern eine hohe Disziplin sowie ein **systematisches Vorgehen** in der Verfahrensdurchführung.“*

„Die Beurteilung der Persönlichkeit von Kandidaten für Top-Management-Positionen stellt hohe Anforderungen, da ausgeprägte Fähigkeiten zum Impression Management nicht selten zu den Kernkompetenzen der Bewerber gehören.“

*„Bei der weitaus größten Zahl der Besetzungsentscheidungen für Vorstandspositionen handelt es sich um eine **Potenzialfragestellung**, bei der die Kandidaten noch nicht über Erfahrungen in einer vergleichbaren Position verfügen.“*

gezielten „Impression Management“ oder mikropolitischen Geschick im Verbergen eigener Absichten, Schwachpunkte und Unsicherheiten zählt. Deshalb hat man es naturgemäß hier oft mit Personen zu tun, die es verstehen, sich selbst ins beste Licht zu stellen und Problemfelder zu verbergen. So entpuppen sich Kandidaten, die in der Bewerbungssituation charmante Gesprächspartner mit exzellenten Manieren waren, im Alltag ihrer Vorstandsrolle vielleicht als cholerische Despoten, die Angst und Schrecken verbreiten. Oder ein strahlender, dynamischer Macher ist hinter der Maske ausgebrannt und tablettenabhängig. Die Hoffnung, solche Probleme allein durch ein Abfragen von Referenzen vermeiden zu können, erweist sich leider als unbegründet. Typischerweise angefragte Referenzgeber sind oft nicht frei von Interessen bzgl. der Besetzungsentscheidung, haben in bestimmten Feldern (wie den Umgang mit Mitarbeitern oder private Themen) nur unzureichende Einblicke oder sind durch dieselbe (vielleicht problematische) Unternehmenskultur geprägt wie die Kandidaten. Wer sich hierauf verlässt, wird böse Überraschungen kaum vermeiden können. Ähnlich gelagerte Herausforderungen zeigen sich bei der Beurteilung der handlungsleitenden Wertvorstellungen bzw. Motive von Kandidaten. Ob die formulierten Einstellungen echter Überzeugung entspringen oder nur Ausdruck der Fähigkeit sind, sozial-erwünschte Auffassungen bzw. Positionen zu erkennen und zu formulieren, ist nicht trivial zu entscheiden. Die wirksame Begrenzung der hier aufgezeigten Risiken im Bereich der Verhaltenstendenzen und handlungsleitenden Einstellungen bzw. Werte erfordert spezielle Methoden, die in der gelebten Praxis kaum genutzt werden.

Als vierter Aspekt der anspruchsvollen Erfordernisse einer Eignungsdiagnostik für Top-Managementpositionen sei verdeutlicht, dass die weitaus meisten Besetzungsentscheidungen **Potenzialfragestellungen** aufwerfen. Nach Studien von Booz & Company (z.B. Favaro et al., 2013) verfügen nur ca. 20 Prozent der neu bestellten CEOs bzw. Vorstandsvorsitzenden bereits über Erfahrungen in einer solchen Position. In Deutschland werden mehr als zwei Drittel aller CEO-/Vorstandsvorsitzenden-Positionen aus dem eigenen Unternehmen heraus besetzt (Favaro et al., 2013), in den DAX-Konzernen ca. 80 Prozent (Hansen et al., 2014). Bei „einfachen“ Vorstandsmitgliedern liegen die Werte interner Besetzungen kaum niedriger, in den meisten Fällen handelt es sich hier um einen Aufstieg aus der 2. Ebene. In all diesen Fällen ist das Potenzial für den Aufstieg in eine Position mit größerer Verantwortung sowie sehr speziellen Anforderungen zu beurteilen. Im Hinblick auf das eignungsdiagnostische Vorgehen wirft eine solche Potenzialanalyse deutlich andere Probleme und Erfordernisse auf als eine Eignungsbeurteilung bei Kandidaten, die bereits vergleichbare Aufgaben wahrgenommen haben. In der gelebten Besetzungspraxis wird dies jedoch in aller Regel nicht berücksichtigt, das Vorgehen ist immer gleich, die den Verfahren zugrunde liegenden diagnostischen Heuristiken (z.B. „ist der Kandidat (bisher) ein erfolgreicher Manager und kennt Markt und Themen, wird er auch hier erfolgreich sein“) greifen bei einer Potenzialfragestellung

jedoch nicht. Bei „Aufsteigern“ unterscheiden sich Anforderungen und Rollencharakteristika der bisherigen Aufgabe sowie der angestrebten Vorstandsposition oft elementar. Dies erfordert, dass Aufsteiger die veränderten Rollenanforderungen erkennen und in der Lage sind, sich hierauf einzustellen bzw. notwendige Kompetenzen zu entwickeln.

Zu beachten sind auch die mit einem solchen Aufstieg verbundenen charakterlichen und persönlichen Herausforderungen. Eine deutlich verringerte soziale Kontrolle (durch Vorgesetzte oder Kollegen), eine wesentlich gesteigerte Machtposition, ein zunehmendes persönliches Hofiertwerden und angepasstes Verhalten bei Gesprächspartnern sowie ein deutlich höherer Druck (der Verantwortung) stellen viele neue Vorstände oder CEOs vor Probleme und bergen ein erhebliches „Derailment-Risiko“. Die Reaktion auf diese veränderte Situation bzw. deren Bewältigen vorherzusagen erweist sich als ausgesprochen diffizil. Ein Bewusstsein für diese Problematiken sowie die Erfordernisse der Potenzialfragestellung findet man bei den beteiligten Entscheidern jedoch kaum. Dementsprechend ist es auch erklärlich, dass in der Verfahrensgestaltung hierauf nicht reagiert wird.

Herausfordernde Potenzialfragestellungen ergeben sich auch aufgrund der zunehmend gewollten und notwendigen Diversity bei der Besetzung von Top-Managementpositionen. So ist z.B. der Anteil aller Vorstände in DAX-Unternehmen, die aus einem anderen Kulturraum kommen und deren Muttersprache nicht Deutsch ist, von 15 Prozent im Jahr 2005 auf 23 Prozent im Jahr 2013 gestiegen (Hansen et al., 2014). Der Anteil weiblicher Vorstände in DAX-Unternehmen hat im gleichen Zeitraum von 1,1 Prozent auf 7 Prozent zugenommen. Von den 15 weiblichen Vorständen im Jahr 2013 waren 12 vorher nicht im Unternehmen tätig (Hansen et al., 2014). Diese Veränderungen bedingen eine steigende Zahl von Kandidaten und Kandidatinnen, die sich nicht in klassischen „Karrier Pipelines“ entwickelt haben. Die heute von Entscheidern gern genutzten, auf Ähnlichkeit setzenden Auswahlheuristiken, lassen sich hier deshalb meist nicht anwenden. Vielmehr hat man es zunehmend mit Quereinsteigern zu tun, die eine andere Ausbildung durchlaufen haben, in Unternehmen bzw. Strukturen erfolgreich waren, die die Entscheider nicht kennen und in denen möglicherweise gänzlich andere Erfolgsfaktoren sowie Spielregeln relevant sind. Diese Kandidaten und Kandidatinnen haben teilweise deutlich andere Werte, Zielbilder der Führungskultur oder auch Lebensmodelle. Die Beurteilung des Potenzials sowie der (kulturellen) Passung ist in solchen Fällen besonders anspruchsvoll und kann nur mit speziell gestalteten und leistungsfähigen eignungsdiagnostischen Verfahren gelingen. Die aktuell von Entscheidern meist genutzten Eignungstheorien und Auswahlheuristiken sind für die Potenzialanalyse bei diesen Zielgruppen meist weder vorbereitet noch geeignet, sie würden in der Anwendung zwangsläufig zu einer steigenden Quote von Fehlbesetzungen sowie Onboarding- bzw. Derailmentrisiken führen.

*„Erfolgs- und Leistungsdruck, das Ausbleiben ehrlicher Rückmeldungen und der Wegfall sozialer Kontrolle bedingen ein **erhebliches Derailmentrisiko** und können auch gestandene Persönlichkeiten aus der Bahn werfen.“*

*„Eine sinnvolle Eignungsbeurteilung für die zunehmende Zahl von Kandidaten/-innen aus anderen Karrierewegen und Kulturprägungen, mit der aufgrund der gewollten und notwendigen **Diversity** bei der Besetzung von Top-Management-Positionen zu rechnen ist, kann mit den von Entscheidern aktuell genutzten Auswahlheuristiken nicht geleistet werden.“*

„Angesichts der Bedeutung der Besetzung von Top-Managementpositionen überrascht der oft minimale Aufwand, mit dem diese für die Unternehmen weichenstellenden Entscheidungen abgesichert werden.“

„Akzeptanz einer wissenschaftlich gesicherten und professionellen Eignungs- und Potenzialbeurteilung kann nur durch eine zielgruppenadäquate Verfahrensgestaltung erreicht werden.“

„Es ist im hohen Maße wünschenswert, dass die verantwortlichen Entscheider und Eigentümervertreter die Möglichkeiten einer professionellen Eignungsbeurteilung erkennen und nutzen.“

Die vier beispielhaft dargestellten Problemkreise sollen genügen, um zu verdeutlichen, dass eine gesicherte Eignungsbeurteilung im Top-Management selbst für erfahrene Experten anspruchsvoll ist. Hierzu im Kontrast steht allerdings das Vertrauen vieler Entscheider in ihre Fähigkeiten, diese Aufgabe eigenständig wahrzunehmen, sowie in das hierbei angewandte Vorgehen und die Aussagekraft der so erzielten Ergebnisse zur Eignungs- bzw. Potenzialbeurteilung. Auch die Relation des oft minimalen Aufwandes für die Qualifizierung dieser personellen Schlüsselentscheidungen, z.B. im Vergleich zu anderen Investitionsentscheidungen wie dem Kauf eines Unternehmens, springt geradezu ins Auge. Wer würde schon ein Unternehmen ohne Blick in die Bücher und gründliche Due-Diligence erwerben? Die Entscheidung, in welche Hände die Zukunft eines Unternehmens gelegt wird, stützt sich jedoch z.T. nur auf ein gemeinsames Mittagessen.

Ein häufig gebrauchtes Argument gegen die Durchführung einer qualifizierten eignungsdiagnostischen Beurteilung ist die fehlende Akzeptanz bei den Kandidaten für Positionen an der Unternehmensspitze. Sicher ist richtig, dass einzelne Kandidaten eher Umworbene als Bewerber sind und dies auch spürbar werden lassen. Allerdings gilt dies bei weitem nicht für alle Kandidaten und schon gar nicht in den Fällen, bei denen der Wechsel in die Position mit einem Aufstieg verbunden wäre und somit eine Potenzialbeurteilung notwendig ist. Selbstverständlich muss ein wie auch immer geartetes Verfahren den Kandidaten und deren Stellung sowie auch der in Rede stehenden Position angemessen sein, um Akzeptanz zu finden. Dies ist sicher nicht bei allen Vorgehensvorschlägen vermeintlicher Spezialisten der Fall. Vorgehensweisen, wie das Absolvieren eines Assessment-Centers, mit dem sonst Hochschulabsolventen z.B. mittels des Bearbeitens von Intelligenztestaufgaben oder simulierten Mitarbeiter-Kritikgesprächen ausgewählt werden, wären weder besonders nutzbringend noch akzeptabel. Fakt aber ist, dass es geeignete Verfahren gibt, die Lösungen auf die oben dargestellten Herausforderungen der Eignungsbeurteilung für Top-Management-Positionen liefern und die auch angemessen sowie akzeptabel für die Kandidaten sind. Dabei mag teilweise Überzeugungsarbeit notwendig sein, die jedoch leichter fällt, wenn ein professionalisiertes Vorgehen mehr und mehr Standard wird. Angesichts der Tragweite dieser Personalentscheidungen könnte man in diesem Zusammenhang jedoch den Ansatz von Wolfgang Schäuble zitieren, der als selbst Betroffener gesagt hat, „diejenigen, die sich um Verantwortung bemühen, müssen sich fragen lassen, ob sie das können“.

Als Fazit kann nur empfohlen werden, bei der Besetzung von Top-Management-Positionen die gebotene Sorgfalt walten zu lassen und nicht auf eine professionelle, eignungsdiagnostische Beurteilung zu verzichten, welche wissenschaftlich fundierte Methoden nutzt, die dem aktuellen Erkenntnisstand entsprechen, und von erfahrenen Experten durchgeführt wird.

Literatur

- Favaro, K., Karlsson, P. & Neilson, G. (2013). Time for New CEOs. The 2012 Chief Executive Study, Booz & Company Inc.. Download von <http://www.strategyand.pwc.com> [01.09.2014].
- Favaro, K., Karlsson, P. & Neilson, G. (2014). Women CEOs of the last 10 years. The 2013 Chief Executive Study, PwC Strategy& (Formerly Booz & Company Inc.). Download von <http://www.strategyand.pwc.com> [01.09.2014].
- Grabitz, I., Hartmann, J. & Trentmann, N. (30.07.2011). Der Club der verlorenen Vorzeigefrauen. Welt am Sonntag, S. 33.
- Hansen, K. & Schönfeld, H. (2014). 2. DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005 - 2009 - 2013. Frankfurt am Main: Odgers Berndtson. Download von <http://www.odgersberndtson.de> [21.05.2014].
- Hasselmann, D., Aldering, C., Boegl, M., Böhme, J., Bolte, E.-A., Birkner, B., Fruhner, R., von Hayn, S., Hossiep, R., Klumb, P., Lohs, M., Sandmann, A., Sünderhauf, K., Wiederhake, P. (2014). Standards für Eignungs- & Potenzialdiagnostik im Top-Management. Kuratorium für Top-Management-Diagnostik. Download von <http://kuratorium-topmanagement-diagnostik.com> [08.09.2014].
- Hossiep, R. & Ringelband, O. (in Vorbereitung). Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern. Themenheft Derailment Wirtschaftspsychologie.
- Kersting, M. (2008). Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl - der DIN-Ansatz. Göttingen: Hogrefe.
- Lesch, C. & Merkel, J. (2014). Rückschlag bei Frauenquote in DAX-Vorständen. Bonn: Simon-Kucher & Partners. Download von <http://www.simon-kucher.com> [14.07.2014].
- Meck, G. (2008). Heuern und Feuern. Raue Sitten in der Chefetage. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Download von <http://www.faz.net> de [13.12.2008].
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Fassung vom 13. Mai 2013. Download von <http://www.dcgk.de> [08.09.2014].
- Ringelband, O. (2010). Vorstände auf dem Prüfstand. Hamburg: Management-Diagnostik. Download von <http://www.diagnostikblog.de> [08.09.2014].
- Sarges, W. (2013). Trendwenden der Personaldiagnostik: Gestern - Heute - Morgen. Download von <http://www.sarges-partner.de/publikationen.php> [01.07.2013].
- Smolka, K. (2010). Chefsessel wird zum Schleudersitz. Financial Times Deutschland. Download von <http://www.transearch.de> [28.10.2010].

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir in diesem Text im Hinblick auf Betroffene wie Beteiligte i.a.R. nur die männliche Form, z.B. Vorstand, Kandidat oder Manager, genutzt. Wir bitten hierfür um Verständnis.

Das Kuratorium Top-Management-Diagnostik

ist eine Projektgruppe des Arbeitskreises Assessment Center e.V., deren Ziel es ist, eine Qualitätsverbesserung der Auswahlprozesse und Besetzungsentscheidungen für Spitzenpositionen in Unternehmen sowie Institutionen zu erreichen.

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V., Forum für Personalauswahl und -entwicklung, ist ein Zusammenschluss von Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft sowie der öffentlichen Verwaltung.

Seit mehr als 30 Jahren bietet der Verein ein Forum, um wissenschaftliche Ergebnisse und Erfahrungen im Bereich Personalauswahl und -entwicklung auszutauschen, aktiv zu nutzen und zu optimieren.

www.kuratorium-topmanagementdiagnostik.com

www.arbeitskreis-ac.de