



## **Das Profil M Executive-Assessment**

*Verfahren zwischen Couch und Nadelstreifen*

Patrick Wiederhake & Alexander Fritz

Profil M GmbH & Co. KG

Dieser Text ist in leicht veränderter Form erschienen in Stulle & Weinert „Executive-Assessment: Instrumente, Trends, Herausforderungen“ (Springer-Verlag, 2015)

**Profil M**  
Beratung für Human Resources  
Management GmbH & Co. KG  
Berliner Straße 131  
42929 Wermelskirchen  
Tel.: (+49) 21 96 / 70 68-214  
Fax: (+49) 21 96 / 70 68-450

## Inhalt

1. Vorspann: Herausforderungen bei der Besetzung von Executive-Positionen .....	3
2. Das Profil M Executive-Assessment .....	6
3. Die Inhaltsebene – Relevantes Wissen zur Vorhersage von Erfolg .....	9
3.1 Analyse der Umfeldynamik .....	11
3.2 Ableitung der Anforderungen .....	13
3.3 Das zu beschreibende Wirkprofil .....	15
4. Die Umsetzungsebene – Prozess und Methoden effektiver Diagnostik .....	22
4.1 Herausforderungen und Risiken .....	22
4.2 Konzeption und Ausgestaltung von Executive-Assessments .....	23
5. Die Beziehungsebene – Flexibler und zielführender Kontaktaufbau zu Kandidaten.....	27

## 1. VORSPANN: HERAUSFORDERUNGEN BEI DER BESETZUNG VON EXECUTIVE-POSITIONEN

---

Die Besetzung zentraler Management-Positionen gehört zu den relevantesten Aufgaben für Unternehmensführung und Kontrollgremien. Und doch scheitern die ausgewählten Manager<sup>1</sup> häufig an den Herausforderungen ihrer neuen Position. Dies wirkt gerade dann überraschend, wenn die betreffenden Persönlichkeiten in der Vergangenheit große Erfolge feiern durften. Da ist der CEO einer Bank, der als Mikro-Manager seinen Posten räumen muss, der ehemalige Politiker, der an den Entscheidungsstrukturen und der Kultur eines Baukonzerns scheitert oder der erfolgreiche CEO eines Technologie-Konzerns, der seine Geliebte als persönliche Assistentin einstellt – sie alle zeigten beispielhaft, wie schnell der eigene Verhaltensstil auch auf dem Gipfel des Erfolgs zum Fallstrick werden kann.

Die Auswahl von Top-Führungskräften ist ein komplexer und risikobehafteter Prozess. Wie lassen sich Erfolg und Misserfolg auf Executive-Ebene fundiert vorhersagen und was kann getan werden, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Besetzungsentscheidung substantiell zu erhöhen? Die Profil M Antworten auf diese Fragen sind der Gegenstand dieses Artikels. Unser Ziel ist es, Ihnen als Leserin oder Leser fundierte Hintergründe zu den inhaltlichen, umsetzungsbezogenen und interaktionellen Besonderheiten des Profil M Executive-Assessments vorzustellen. Neben unserem generellen Vorgehen beschreiben wir die zugrunde liegenden psychologischen und methodischen Konzepte. Hiermit möchten wir Ihnen einen Einblick in die Hintergründe der Management-Auswahl geben und zudem aufzeigen, wie wir bei Profil M die Risiken von Executive-Assessments gezielt minimieren.

Im Vergleich zu üblichen Auswahlprozessen sehen wir in Bezug auf Executive-Positionen folgende zusätzliche Herausforderungen:

- Inhaltliche Komplexität

Mit der Besetzung einer exponierten Spitzenposition geht in der Regel ein für das Gesamtunternehmen relevanter Auftrag einher. Die neue Führungskraft wird beispielsweise zur Konsolidierung, Restrukturierung oder für ein aggressives Marktwachstum zuständig sein. Im Auswahlprozess ist die Frage zu beantworten, ob die Kandidatin die hierzu notwendigen Kräfte aufbringen und mobilisieren kann. Selbst wenn der Auftrag klar benannt ist, ist der Erfolg in der Position immer eine dynamische Wechselwirkung zwischen unternehmerischen Zielen, Umwelt- und Unternehmensfaktoren und Persönlichkeit des Managers. Die Erfolgsprognose (und entsprechend die Frage nach der Eignung) wird gegenüber den mehrfach vorhandenen Führungsrollen auf mittlerer Ebene im Unternehmen exponentiell komplexer. Zudem gibt es kaum wirklich vergleichbare Auswahlkriterien, die sich für die speziellen Rahmenbedingungen und Ziele eignen – eine echte Lernerfahrung für die Beteiligten im Unternehmen und somit die Möglichkeit, bei der nächsten Bewerberauswahl von den Erfahrungen zu profitieren, ist kaum möglich.

---

<sup>1</sup> Zur Betonung der Geschlechtsneutralität unserer Ausführungen verwenden wir sowohl männliche als auch weibliche Formulierungen. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

- Tragweite

In der Regel kommen nur wenige, stark vorselektierte Kandidaten in die finale Auswahlrunde – zudem sind Besetzungen auf Executive-Ebene seltener und schon dadurch besonders. Gerade die unternehmerische Relevanz einer solchen Personalentscheidung, ihre Spezifität und faktisch unmögliche Revidierbarkeit steigern die Tragweite des Prozesses für alle Beteiligten. Zudem herrscht oft ein hoher Entscheidungsdruck vor, der die Durchführung und Interpretation des Auswahlprozesses beeinflusst. Gleichzeitig bewegt sich die Fehlertoleranz gegenüber der Empfehlung auf einem niedrigen Niveau nahezu gegen Null.

- Symbolische und politische Aufladung

Mit der Entscheidung für eine Kandidatin wird ein symbolisches (Kultur-)Signal in Richtung Mitarbeiter, Führungskräfte und nicht zuletzt auch Kunden und Märkte gegeben. Wenn der eingesetzte Manager sehr sichtbar ist, und zwar sowohl im Unternehmen als auch außerhalb, kommt seinem Stil eine relevante Symbolwirkung zu. Der Management-Stil muss den Auftrag und die angestrebten Werte glaubwürdig und vorbildhaft widerspiegeln, damit ein kulturstiftender Einfluss auf die Organisation wahrscheinlich wird. Ein Scheitern der Kandidatin impliziert gleichsam das Scheitern der Idee oder des Ziels, für das er steht.

Je stärker der Auftrag mit der Veränderung bestehender Strukturen verknüpft ist, desto intensiver werden die (mikro-)politischen Herausforderungen und Widerstände. Wie stark muss ein Manager mit bestehenden Strukturen brechen, Allianzen bilden und für seine Ziele kämpfen? Entsprechend bekommt die politische Dimension des sozialen Kontexts eine größere Bedeutung. Nur wenn die Besonderheit des durch Gremien, Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter gegebenen Umfelds angemessen gewürdigt wird, ist eine spezifische Vorhersage von Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit möglich.

- Hierarchische Abgrenzung und Akzeptanz

Aus Gründen der Abgrenzung wird oft eine besondere Ausgestaltung der Auswahl von Executives angestrebt. Die Akzeptanz geläufiger Auswahlmethoden oder Assessment-Bausteine nimmt auf der Ebene erfahrener Führungskräfte tendenziell ab. Mit der Herausgehobenheit der Rolle steigt in der Regel auch die Erwartung an eine herausgehobene Art der Einschätzung. Gerade die Testung fachlicher und sozialer Basiskompetenzen wird als wenig opportun und zumutbar angesehen. Als Folge werden bei der Kandidatin bestimmte Fähigkeiten, z. B. Führungskompetenz, oft einfach vorausgesetzt oder aus der Biographie erschlossen. Der diagnostische Ansatz wird spürbar limitiert.

Auswahlverfahren auf Executive-Ebene finden zudem in einem besonderen Spannungsfeld statt, da die persönlichen, politischen und machtbesezten Interessen der am Prozess beteiligten Entscheider starken, wenn auch oft verdeckten Einfluss haben. Sie können den Blick auf die nachweisbare Eignung der Kandidatin potenziell verstellen.

Infolge der beschriebenen Herausforderungen sind Auswahlprozesse auf Executive-Level oft weniger standardisiert und professionalisiert, als dies auf den darunter liegenden Ebenen der Fall ist. Viele Entscheider in Unternehmen sehen bewusst oder unbewusst die hierin liegenden Risiken und ziehen externe Berater hinzu.

Bei deren Beauftragung orientiert man sich dann am Faktor „Ähnlichkeit“ (Parallelen zum Auftraggeber; Erfahrung in ähnlicher Position etc.), „Branchenwissen“ (spezialisierte Vermittler), „Business-Erfahrung“ („Silberrücken“ der Diagnostik) oder „Expertise“ (Diagnostik-Experten). Es dominiert eine Strategie der Bestätigung („Ich ziehe jemanden zurate, der durch eine ähnliche Brille schaut wie ich selbst, und sehe, ob sein Urteil meinem entspricht.“) oder der Komplementarität („Ich ziehe jemanden zurate, dessen Brille eine andere ist als die meine, und vervollständige so mein Bild.“). Die Ansätze der Berater wiederum basieren – je nach funktionaler Herkunft – stärker auf psychologischer oder auf unternehmerisch-strategischer Logik. Wir formulieren dies bewusst überspitzt als „Spannungsfeld zwischen Couch und Nadelstreifen“.

Die intensive Begleitung der Executive-Auswahl ist aus unserer Sicht ein Mittel zur professionellen und rationalen Risikominimierung. In unserer Arbeit gehen wir davon aus, dass von Beratern vor allem eine substanzielle Erweiterung der Sichtweise einstellender Entscheider geliefert werden muss. Hierfür steht Profil M. Wir stehen für konzeptionell fundierte und professionell umgesetzte diagnostische Expertise. Hierzu nutzen wir eine zielführende Integration von Ansätzen, die zur Verbesserung der Erfolgsprognose beitragen können. Business-Nähe und persönliche Anschlussfähigkeit gehören dabei für uns zusammen. Das Spannungsfeld zwischen Couch und Nadelstreifen lösen wir nicht auf – wir bedienen es.

Sie werden sich am Ende des Beitrags ein erstes Bild davon gemacht haben, wie unser Vorgehen den Anforderungen an einen extern begleiteten Entscheidungsprozess entspricht. Anhand praktischer Beispiele werden Sie außerdem erfahren, wie wir für unsere Auftraggeber zu einer fundierten, transparenten und akzeptierten Empfehlung kommen.

Unsere Antwort auf die Herausforderungen und Anforderungen der Auswahl von Top-Führungskräften ist das Profil M Executive-Assessment.

## 2. DAS PROFIL M EXECUTIVE-ASSESSMENT

---

Das Profil M Executive-Assessment bietet eine systematische Einschätzung von Kompetenz und Leistungspotenzial eines Kandidaten in einer konkreten Rolle. Ziel ist die Vorhersage seines möglichen Beitrags zum Erfolg eines Unternehmens. Für uns ist es von zentraler Bedeutung, eine fundierte inhaltliche, umsetzungsbezogene und interaktionale Antwort auf die Herausforderungen anzubieten, die in Auswahlprozess und -entscheidung liegen. Kunden erleben uns bei äußerlicher Zurückhaltung mit diagnostischer Exzellenz, inhaltlicher Substanz und klarer Positionierung im Hinblick auf die Empfehlung.

An dieser Stelle bieten wir Ihnen einen knappen Überblick derjenigen Ideen und Ansätze an, die das Profil M Executive-Assessment ausmachen, und die in den drei nachfolgenden Kapiteln differenzierter erläutert werden.

Aus unserer Sicht entscheiden in der Planung und Durchführung eines Executive-Assessments drei Ebenen über den Erfolg des diagnostischen Prozesses, die gleichermaßen komplementär konstruiert und bedient werden müssen:

- Die Inhaltsebene: Welches Wissen und welche psychologischen Konzepte sind hilfreich, um den Erfolg einer Person in einer Position vorhersagen zu können?
- Die Umsetzungsebene: Welche Prozesse und Methoden bieten sich an, um ein aussagekräftiges Profil einer Kandidatin zu erstellen und Risiken zu minimieren?
- Die Beziehungsebene: Wie müssen Berater mit Kandidaten interagieren, um einen authentischen und unverzerrten Zugang zu erhalten?

Das Produkt unserer Diagnostik, ist die differenziert begründete **Empfehlung**. Diese liefern wir auf Basis einer **SWOT-Analyse** mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Hierin stellen wir das Profil des Kandidaten den **Anforderungen** in der Position gegenüber (Abb. 1).

Die Anforderungen einer Position leiten wir aus einer zielbezogenen **Umweltanalyse** ab. Als konzeptionelle Grundlage hierzu nutzen wir einen in Kapitel 3 näher erläuterten Multi-Level-Ansatz. Dieser ermöglicht es uns, der Komplexität der Rahmenbedingungen einer Position gerecht zu werden und sie in übersichtlicher Form darzustellen.

Im **Wirkprofil** beschreiben wir die markanten Persönlichkeitseigenschaften eines Managers sowie seine Kompetenz, sich, andere und Organisationen erfolgreich zu steuern. Hierzu nutzen wir die später eingehend erläuterten Konzepte „Energie und Selbststeuerung“ sowie „Expansions-, Organisations-, und Integrationskraft“. Diese erlauben griffige Perspektiven auf eine Person im Umgang mit grundlegenden Management-Herausforderungen. Im Zusammenhang mit dem Wirkprofil erstellen wir zudem ein differenziertes Risiko-Screening: Gibt es Anzeichen, Faktoren und Indizien, die für ein mögliches Scheitern und damit gegen eine Besetzung sprechen? Beispielhaft seien hierzu verzerrte Persönlichkeitsausprägungen, Identitäts- und Entscheidungsschwächen, mangelnde Integrität oder Impulskontrolle und manipulativ-egozentrische Taktiken genannt.

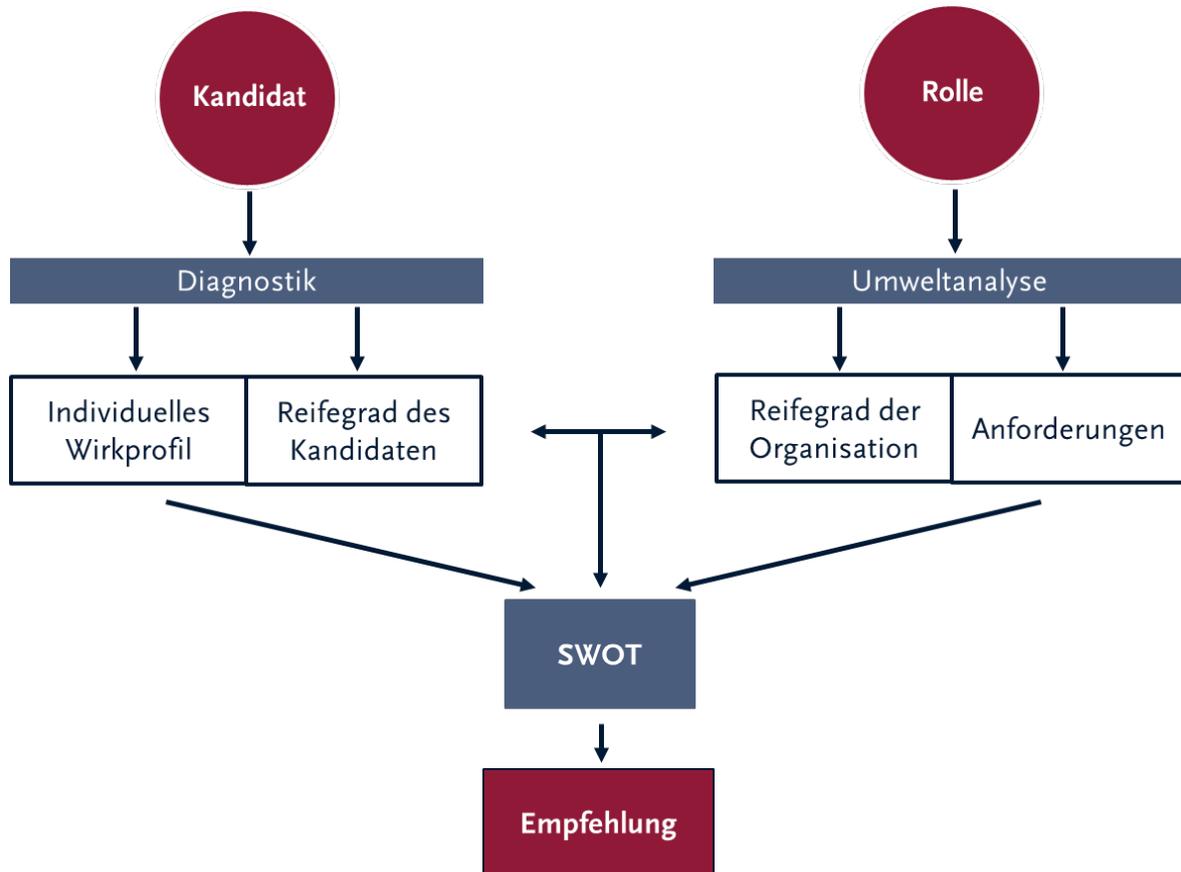


Abb. 1: Bestandteile des Profil M Executive-Assessments

Im Zusammenhang mit der Erstellung des Wirkprofils messen wir dem Abgleich des **Reifegrads** von Organisation und Kandidatin zusätzliche Bedeutung zu. Plastisch formuliert schauen wir, inwieweit der Reifegrad eines Managers (Diagnostik) bereits mit dem Reifegrad einer Organisation (Umweltanalyse) zusammenpasst.

- Der Reifegrad eines Kandidaten zeigt sich in Reflexionstiefe, Verhaltensbandbreite und innerer Unabhängigkeit der Person. Ein hoher Reifegrad geht in der Regel mit einem breiten Erfahrungswissen einher sowie mit der Fähigkeit, das eigene Verhalten auch unter Druck souverän in Richtung übergeordneter Ziele steuern zu können. Für Executive-Besetzungen stellt sich stets folgende Frage: „Wie nutzt ein Manager die Handlungs- und Entscheidungsspielräume einer potenziell machtbesetzten Funktion, wenn auf der einen Seite wenig handlungsleitende Strukturen, Instanzen und Korrektive vorhanden sind und auf der anderen Seite großer Druck besteht?“ – Plastisch formuliert kann man sagen: „Wie wird einer seine Macht nutzen – und was wird sie aus ihm machen?“.
- Auf der Seite der Organisation zeigen sich ebenfalls unterschiedliche Reifegrade, die relevant sind für die Erfolgsaussichten einer Person. So können beispielsweise unreife Manager eher von starken Organisationen aufgenommen und schadensreduzierend kompensiert werden (beispielsweise indem Raum, Zeit und Unterstützung für Entwicklung gegeben ist – eine wichtige Fragestellung im Rahmen von Potenzialeinschätzungen), während ein reifer Manager in einer schwachen Organisation nicht zwingend seine volle Wirksamkeit entfalten kann – oder diese überfordert.

Für die Entwicklung der Empfehlung nutzen wir an den Auftrag angepasste, etablierte und transparente diagnostische **Instrumente**. Der Kern der Umsetzung ist das dynamisch-adaptive Austesten erfolgsrelevanter Merkmale.

Um die Instrumente wirkungsvoll zur Anwendung bringen und ein aussagekräftiges und treffendes Wirkprofil erstellen zu können, ist es unserer Erfahrung nach bedeutsam, den Kandidaten zunächst generell „diagnosebereit“ zu machen. Teilnehmer an Executive-Assessments sind in der Regel erfahrene Manager, die über eine entsprechende Auswahlqualifikation und -erfahrung sowie über Kenntnisse von psychologischen und auswahlbezogenen Mechanismen und Techniken verfügen. Darüber hinaus sind Audit-Kandidaten gut darin trainiert, von sich ein positives Image zu kreieren und dieses mit einer überzeugenden Außenwirkung zu vermitteln. Nicht zuletzt erleben wir häufig eine zunächst wenig ausgeprägte Bereitschaft, sich – vor dem Hintergrund der im Lebenslauf belegten Erfolge – einer eingehenden Prüfung zu unterziehen. Aus diesen Gründen kommt dem **Beziehungsaufbau** und der gegenseitigen Akzeptanz zwischen Kandidat und Beraterin eine herausgehobene Bedeutung zu. Berater müssen nicht nur über ausreichende diagnostische Exzellenz dazu in der Lage sein, bei Bedarf hinter die Fassade des Kandidaten zu blicken. Wirklich wirksam werden sie dadurch, dass sie den Kandidaten dazu bringen, diesen Blick freiwillig zu gestatten, indem sie durch eine adaptive Beziehungsgestaltung, sichtbare Kompetenz und intellektuelle Präsenz als Person und beurteilende Instanz akzeptiert werden. Wir sind der festen Überzeugung, dass es auch im Sinne unserer Kandidaten ist, dass wir ein zutreffendes Wirkprofil von ihnen erstellen. Unsere Berater generieren diese Grundhaltung während der Durchführung mittels einer ausgewogenen Mischung aus persönlicher Wertschätzung und kritischer, inhaltlicher Distanz. So werden belastbare Ergebnisse generiert, ohne überbetont zu konfrontieren.

Zusammengefasst halten wir als Zwischenfazit fest: Nur mittels eines starken konzeptionellen Fundaments (Inhalt), klaren Prinzipien in der Ausgestaltung von Executive-Assessments (Umsetzung) sowie einer reflektierten und zielführenden Grundhaltung im Kontakt zu Auftraggebern und Kandidaten (Beziehung) kann ein diagnostisches Verfahren auf Top-Ebene den besonderen Anforderungen dieses Umfelds standhalten und einen echten Mehrwert bieten. Unsere Vorgehensweise werden wir nachfolgend entlang der drei genannten Gestaltungsebenen beschreiben.

### 3. DIE INHALTSEBENE – RELEVANTES WISSEN ZUR VORHERSAGE VON ERFOLG

---

Welches Wissen ist hilfreich, um den Erfolg einer Person in einer Position vorhersagen zu können? Dies ist die wesentliche Frage, die auf der psychologisch-inhaltlichen Ebene beantwortet werden muss, bevor die erste Interviewfrage gestellt wird. So klar der Begriff der „Eignung“ zunächst erscheinen mag, so komplex und dynamisch ist dann doch das Gefüge an personenbezogenen und umgebungsbezogenen Faktoren, das letztlich den Erfolg ausmacht. Um dem gerecht zu werden, orientieren wir uns bei Profil M an facettenreichen, psychologischen Modellen. Diese geben unserer Diagnostik das Fundament und leiten unseren Blick auf Kandidaten. Wir entwickeln und nutzen Konzepte, mittels derer ein differenziertes und belastbares Profil einer Person erhoben und auf die Anforderungen projiziert werden kann. Den Business-Bezug erzeugen wir, indem wir das Profil an ebenso differenziert erfassten Rahmenbedingungen spiegeln – Anforderungen an Position und Person werden also integriert. So kommen wir zu einer fundierten Verhaltensprognose für Kandidaten unter den spezifischen, gegebenen Bedingungen – und zu einer Einschätzung bestehender Chancen und Risiken im Hinblick auf die Anforderungen in der Position.

Die Antwort auf die Frage nach dem „Was?“ ist folglich zweigeteilt: Voraussetzung für die Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person ist eine konkrete Idee davon, was Erfolg in einer Position bedeutet – und dies führt uns zur Umwelt- und Anforderungsanalyse. Wenn klar umrissen ist, wie die gegebene und die gewünschte Situation des Unternehmens eingeschätzt werden, kann die Auswahl der hierfür erfolgsförderlichen Personenmerkmale erfolgen. Was sind die strategischen Erfolgsfaktoren und Business Driver unseres Kunden – und was muss eine Kandidatin mitbringen, um diese erfolgreich zu bedienen?

Bevor wir die konzeptionell-inhaltlichen Grundlagen unserer Arbeit konkretisieren, seien hier einige Risiken geschildert, welche bei der Auswahl der gewählten Beobachtungskriterien bestehen. In Bezug auf die **Anforderungsanalyse** gibt es unter anderen die folgenden Risiken:

- *Vermischung unterschiedlicher Betrachtungsebenen:* Markt, Unternehmen und Rollenfeld können sich hinsichtlich ihrer Struktur und Dynamik stark unterscheiden. Die Eigenschaften des Markts können allerdings nicht auf jede Rolle übertragen werden.
- *Fokus auf die Vergangenheit:* Auch wenn offiziell von Veränderung und Neuanfang gesprochen wird – eine wirklich zukunftsorientierte Perspektive ist nur schwer einzunehmen. Dies liegt oft nicht an fehlendem Willen, sondern an der Schwierigkeit, sich von etablierten Vorstellungen und Ansätzen zu lösen.
- *Übertragung eigener Erfolgsfaktoren und Einschätzungen:* Typische Tendenzen der Beobachtung und Bewertung anderer erschweren auch die Anforderungsanalyse. So werden die auswählenden Entscheider potenziell die Bedeutung der eigenen Erfolgsfaktoren überbewerten oder sehr subjektiv geprägte Einschätzungen der Herausforderungen in einer Rolle liefern. Aus diesem Grund sollten mehrere Personen aus unterschiedlichen Positionen zur Klärung der Anforderungen beitragen.
- *Vernachlässigung unternehmensbezogener Rahmenbedingungen:* Liegt der Fokus bei der Anforderungsanalyse auf den Zielen, findet häufig eine Orientierung an Wettbewerbern oder erfolgreichen Unternehmen aus anderen Branchen statt. Deren Erfolgsrezepte sind aber nicht zwingend übertragbar. Die Anforderungsanalyse darf sich nicht nur auf die Ziele fokussieren, sondern muss unternehmensbezogene Rahmenbedingungen und spezifische Umfeld-Merkmale fokussieren.

In Bezug auf **personenbezogene Merkmale** zeigen sich folgende Risiken:

- **Augenscheinrisiko:** Eine Kandidatin hat bei einem Wettbewerber Erfolge in einer ähnlichen Position wie der zu besetzenden vorzuweisen, vielleicht verfügt sie über einen beeindruckenden Lebenslauf mit stetig größer werdenden Verantwortungsbereichen. Doch die Persönlichkeitsmerkmale, die bei einem Unternehmen den Erfolg ausmachen, können beim anderen zum Scheitern führen. Der direkte Wettbewerber, von dem die Kandidatin abgeworben werden soll, hat nicht zwingend dieselbe Kultur, denselben Grad an organisationaler Komplexität oder denselben Reifegrad. Die Überprüfung des Lebenslaufs ist eine notwendige, aber keine hinreichende Stufe der Eignungsbeurteilung.
- **Fähigkeitsfokussierung:** Oft liegt der Fokus bei der Einschätzung eines Kandidaten auf dem, was er prinzipiell leisten *kann*. Im unternehmerischen Alltag zeigt sich dann, dass er unter den gegebenen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten allerdings Dinge tun *will*, die keinesfalls zum Erfolg beitragen. Motivation, Antrieb und Selbststeuerung eines Managers sagen dessen Verhalten und Zuverlässigkeit genauer vorher als eine Analyse bestehender Fähigkeiten.
- **Generalisierungsrisiko:** Die Top-Leistung einer Führungskraft in einem bestimmten Kontext (z. B. einer Krise) wird häufig auf andere Zeiten, Unternehmen oder Bereiche übertragen. Dabei stehen dann zentrale erfolgsförderliche Merkmale im Vordergrund, die sich in einer bestimmten Situation positiv ausgezahlt haben. Dieselben Merkmale können aber in anderen Kontexten weniger förderlich sein und überdecken ggf. auch Schwächen, die erst nach dem Stellenwechsel offensichtlich werden.
- **Great-man-Risiko:** Immer noch ist der Glaube verbreitet, dass ein moderner „Erlöser“ in Form einer überstrahlenden Führungskraft jede noch so herausfordernde Situation bewältigen kann. Gerade Bereiche wie Extraversion und sicheres Auftreten werden immer noch als generalisierbare Erfolgsfaktoren wirksamer Anführer herangezogen. Die Komplexität und Dynamik der Interaktion von Führungskraft, Mitarbeitern und Rahmenbedingungen wird häufig ebenso unterschätzt, wie der tatsächliche Einfluss einer einzigen Person überschätzt wird. Erst durch eine Betrachtung und Vorhersage des möglichen Zusammenspiels von Person und Umfeld wird die Prognose tragfähig. Gerade vor dem Hintergrund der immer stärkeren Diversität der Kandidatinnen in Bezug auf Geschlecht, kulturellen Hintergrund und Alter verbietet sich eine Verallgemeinerung scheinbar offensichtlicher Erfolgsmerkmale.

Das Ergebnis der Anforderungs- und Umweltanalyse ist die Bewertungsbrille, durch die Teilnehmer am Executive-Assessment betrachtet werden. Sie ergibt sich aus einer sorgfältigen Analyse der gegebenen Rahmenbedingungen und Ziele. Drei Fragen müssen beantwortet werden, bevor der erste Kandidat den Raum betritt – im Bestfall noch bevor sich der Headhunter an die Arbeit macht:

- Wer kann die Aufgabe bewältigen?

In Ableitung der Anforderungen wird entschieden, welche Persönlichkeitsmerkmale ein Kandidat mitbringen muss, damit er mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit die mit der Position verbundenen Ziele erreichen *kann*. Definiert wird hier das Wirkprofil der auszuwählenden Führungskraft. Dabei gibt es in der Regel nicht *die eine* Kombination von Merkmalen, sondern unterschiedliche Kombinationen von Wirkmechanismen, die Erfolg möglich machen.

- Wer will die Aufgabe bewältigen?

Ein regelmäßig anzutreffender Irrglaube besteht in der Annahme, dass das eigene Unternehmen und die darin gebotenen Rahmenbedingungen zwangsläufig attraktiv für die besten Köpfe sind. Doch nicht jede herausgehobene Führungsposition passt zu den Zielen jedes Kandidaten. Vielmehr muss das Angebot zur Befriedigung persönlicher Motive und Interessen erst genau untersucht und expliziert werden, damit diejenigen Personen in den Fokus rücken, welche die Aufgabe auch zu Ende bringen *wollen*. Dieses Angebot umfasst in positiver Hinsicht Anreize der Aufgabe sowie der materiellen wie immateriellen Belohnung. In negativer Hinsicht sind Hürden und Schwierigkeiten zu benennen, welche die Willenskraft und das Durchhaltevermögen des Stelleninhabers strapazieren können.

- Wer darf die Aufgabe bewältigen?

Führung bedeutet Macht und oberste Führung bedeutet viel Macht. Aus Sicht der beteiligten Inhaber, Entscheider und Gremienvertreter geht es bei der Besetzung einer zentralen Führungsposition nie nur um Kompetenz. So sind neben den Unternehmensinteressen immer auch die ganz persönlichen Interessen des Machterhalts bzw. der Machterweiterung betroffen. Bei inhabergeführten Unternehmen geht es darüber hinaus um die Sicherung des eigenen Vermächtnisses. Statt nun den Finger zu heben und Reinheit der Prinzipien anzumahnen, ist es aus unserer Sicht Erfolg versprechender, auch das Interessengefüge rund um die zu besetzende Position gezielt auszuloten und mit den Beteiligten bestenfalls sogar offen zu thematisieren. So können Scheinverfahren mit Kandidaten verhindert werden, die zwar den Berater beschäftigen, deren Ergebnis aber schon im Vorhinein feststeht.

Um diese Fragen zu beantworten und so zum Kern der Anforderungen kommen zu können, muss die Position in Zusammenhang mit ihren Rahmenbedingungen betrachtet werden. Hierbei sollten die Aspekte im Vordergrund der Analyse stehen, mit denen sich der Stelleninhaber später tatsächlich auseinandersetzen muss, die zu akzeptieren oder zu verändern sind. Erst hierauf aufbauend können wir die entscheidenden Fragen auf personaler Seite beantworten.

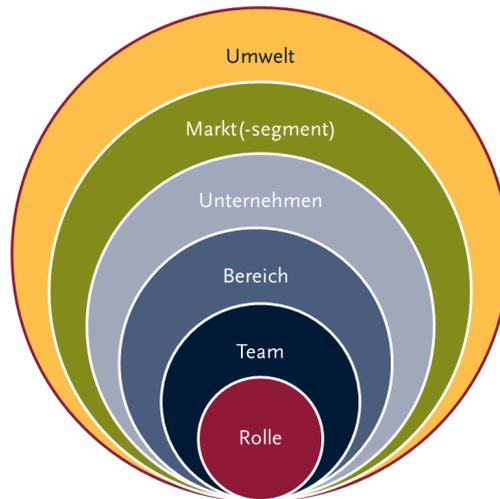
Bei Profil M gehen wir in drei Schritten vor, um die für das Assessment relevanten Inhalte und das Anforderungsniveau herauszuarbeiten:

1. Analyse der Umfeldynamik: Unter welchen Rahmenbedingungen muss die Kandidatin agieren?
2. Ableitung der Anforderungen: Was muss geleistet werden, um erfolgreich zu sein?
3. Spezifikation des Wirkprofils: Anhand welcher Merkmale werden wir Kandidaten voneinander unterscheiden?

### **3.1 Analyse der Umfeldynamik**

Die Umfeldanalyse beinhaltet eine zunächst neutrale und möglichst objektive Beschreibung der gegebenen Rahmenbedingungen. Gemeinsam mit Entscheidern analysieren wir die relevanten Rahmenbedingungen anhand eines umfassenden Analysetools. Daraus lassen sich Herausforderungen, Ressourcen, Risiken sowie Befriedigungsangebote für einen Positionsinhaber ableiten.

Hintergrund unserer Vorgehensweise ist ein Mehrebenen-Modell (kompliziert formuliert ein kontingenztheoretischer Ansatz), welches die situativen Besonderheiten der zu besetzenden Funktion konkretisiert (Abb. 2).



**Abb. 2: Ebenen der Umfeld-Analyse**

Mit „Umwelt“ kennzeichnen wir die für den Markt relevanten gesetzlichen Regelungen, gesellschaftlichen Strömungen und politischen Rahmenbedingungen. Unter „Markt“ oder „Marktsegment“ schauen wir auf Marktstruktur und -dynamik, Wettbewerber sowie Technologie. Je nach Zielebene wird dann das „Unternehmen“ oder zusätzlich noch der entsprechende „Bereich“ analysiert. Die „Rolle“ beschreibt neben den Aufgaben die jeweilige Einbindung und Exponiertheit. Sie stellt neben den extra- und intraorganisationalen Rahmenbedingungen selbst auch eine Rahmenbedingung für den Stelleninhaber dar. Neben dem Zuschnitt der Rolle geht es hier darum, zu erkennen, welche unternehmensinternen und -externen Interessen und Erwartungen an die Rolle geknüpft sind. Diese sind zum Teil inhaltlich, häufig aber (macht-)politisch zu erklären. Oft klärt sich an dieser Stelle auch die Frage, wer die Aufgabe bewältigen darf.

Die dargestellten Ebenen können wir bezüglich der folgenden Kriterien beschreiben:

- **Relevanz** (bezüglich der jeweils übergeordneten Ebene) und **Potenz** (im Sinne der Überlebensfähigkeit und Entwicklungspotenziale des Unternehmens)

*Beispiel:* Apple ist im Jahr 2014 ein höchst relevantes Unternehmen auf dem Markt der mobilen Endgeräte. Bezüglich Apples Potenz, seine Stellung in diesem Bereich zu halten oder auszubauen, werden aus der Ferne betrachtet zumindest Zweifel deutlich.

- **Komplexität** (Inhalte und Vernetzungen) und **Unbestimmtheit** (Kontingenz im Sinne von Freiheitsgraden und Berechenbarkeit)

*Beispiel:* Eine klassische Sparkasse weist in Bezug auf das Geschäft und die internen Strukturen ein durchaus relevantes Maß an Komplexität auf. Im Kontrast dazu ist eine geringe Unbestimmtheit und eine demgegenüber hohe Berechenbarkeit interner Strukturen geradezu Ziel der Organisation.

- **Kultur** (Merkmale, Dynamik) und **Konflikte** (Spannungsfelder, Politik)

*Beispiel:* Die Kultur in einem Start-up-Unternehmen ist häufig von äußerster Dynamik und bewusstem Verzicht auf sichtbare Statussymbole gekennzeichnet. Konflikte gibt es – ein erfolgreiches Produkt vorausgesetzt – zu Beginn durch die Expansion wenige. In der Konsolidierungsphase treten sie dann umso überraschender und stärker zutage.

Wir wählen für jeden Auftrag Analyseschwerpunkte aus. Uns interessieren der aktuelle Zustand sowie die dahinter liegende Geschichte. Relevant für die Ableitung der Anforderungen ist dann aber die mögliche bzw. prognostizierte und vor allem die erwünschte Entwicklung.

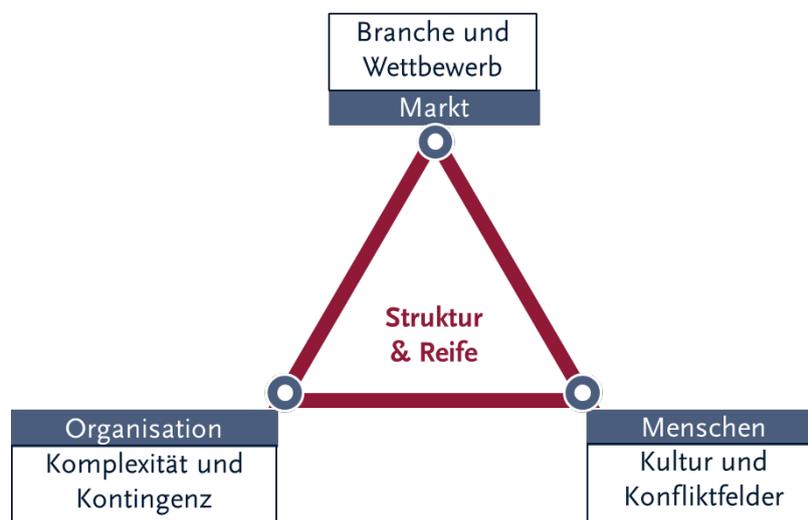
Die Logik dieser Vorgehensweise stellt in Rechnung, dass Verhalten sich im jeweiligen Umfeld bewähren muss, um erfolgreich zu sein – und dass die Bedingungen der Bewährung sich nur aus der Kenntnis der jeweiligen Umgebung ableiten lassen.

### 3.2 Ableitung der Anforderungen

Die Vielfalt dessen, was Manager in ihrem Alltag leisten müssen, um Erfolg wahrscheinlicher zu machen, haben wir auf übergeordneter Ebene in drei Bereichen zusammengefasst:

- das Unternehmen (oder den Bereich) strategisch ausrichten, Entwicklungspotenziale realisieren und die Überlebensfähigkeit im Wettbewerb sicherstellen;
- das Unternehmen (oder den Bereich) effektiv und effizient organisieren und steuern;
- die mit dem Unternehmen oder Bereich verbundenen Akteure integrieren, beeinflussen und führen.

Diese drei Handlungsfelder werden von uns mit „Markt“, „Organisation“ und „Menschen“ überschrieben (Abb. 3).



**Abb. 3: Anforderungsbereiche einer Executive-Funktion**

Für alle drei Bereiche und für das ganzheitlich betrachtete Handlungsumfeld der jeweiligen Position lassen sich anhand der oben beschriebenen Kriterien Struktur und Reife spezifizieren. Beide Begriffe besitzen für die Diagnostik bei Profil M große Bedeutung. Strukturen geben dynamischen Systemen eine beständige Form. Sie ordnen, fügen die einzelnen Bestandteile zu einem identifizierbaren Ganzen und bilden den Rahmen für die beobachtbaren Aktivitäten. Strukturen sind mehr oder weniger veränderbar, in Entwicklung begriffen und adaptiert an das sie umgebende System.

Der Reifegrad einer Organisation beschreibt, inwieweit im Unternehmen ausdifferenzierte, relevante Führungs-Strukturen vorhanden sind und wie stabil und erfolgreich diese funktionieren. So kann ein Unternehmen sehr eindimensional auf die Produktion einer am Markt (noch) erfolgreichen Ware fokussiert sein, ohne differenzierte, effiziente Stützsysteme, Mechanismen der Marktbeobachtung oder des Controllings entwickelt zu haben. Dieses Unternehmen würden wir trotz seines momentanen Erfolgs als weniger reif, wenngleich als funktional beschreiben. Reife kann positiv sein, wenn die vorhandenen Strukturen an die jetzt und in Zukunft zu erwartenden Rahmenbedingungen gut angepasst sind – sie kann ein Risikofaktor sein, wenn Veränderungen oder Vereinfachungen notwendig sind, die vorhandenen Strukturen aber nicht nur gefestigt, sondern starr sind.

Die thematischen Anforderungen in den Bereichen Markt, Organisation und Menschen werden von uns je nach Bedarf und Auftrag differenziert beschrieben und mit konkreten Inhalten gefüllt. Häufig werden für jeden der Bereiche zentrale Aufgaben herausgearbeitet, die vom Stelleninhaber bewältigt werden sollen. Nicht selten ergeben sich in diesem Prozess auch für unsere Auftraggeber noch einmal ganz neue Erkenntnisse in Bezug auf die zu bewältigenden Themen und die dahinter liegenden strategischen Herausforderungen.

Die Analyse der Umfeldynamik und daraus resultierenden Anforderungen können im Sinne der Übersichtlichkeit noch einmal zusammengefasst und systematisiert werden. Aus der nachfolgenden Gegenüberstellung können Suchprofile spezifiziert und Verhandlungen mit potenziellen Kandidaten angereichert werden (Abb. 4).

<p><b>Ressourcen</b> z. B. Entscheidungsspielraum und Gestaltungsspielräume, Unterstützungssysteme, Entwicklungspotenziale des zu steuernden Bereichs, Unterstützer und Förderer</p>	<p><b>Herausforderungen</b> Zu bewältigende strategische, organisatorische und zwischenmenschlich-politische Anforderungen</p>
<p><b>Befriedigungsangebote</b> z. B. Gestaltungsmöglichkeiten, Status, Visibilität, Entwicklungsperspektiven, Entlohnung in der Position</p>	<p><b>Risiken</b> z. B. Unwägbarkeiten, Fallstricke, Kontrollmängel, Opportunismus im Umfeld der Position</p>

**Abb. 4: Zusammengefasste Übersicht der Positionsmerkmale**

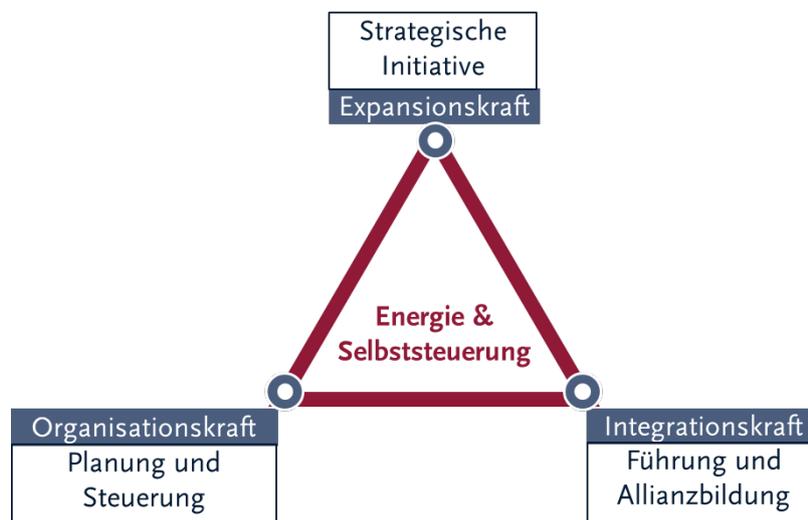
### 3.3 Das zu beschreibende Wirkprofil

Was können wir über einen Manager sagen? Unabhängig von den Ergebnissen der Anforderungsanalyse sind diejenigen Inhalte zur Beschreibung eines Kandidaten relevant, die sie oder ihn von anderen unterscheiden. Letztlich geht es uns dabei um die Vorhersage von Verhalten im Rahmen des herausgearbeiteten Umfelds. Natürlich sind sowohl das Umfeld als auch das zu erwartende Verhalten hoch dynamisch. Unser Ziel ist es daher, unseren Kunden ein Wirkprofil vorzulegen, das einerseits konkrete Aussagen zu vorhandenen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen zulässt, andererseits aber auch die Übersetzung dieser Merkmale in situative Kontexte. Unsere Kunden wollen letztlich nicht wissen, wie ein Manager in der Vergangenheit *war* oder heute *ist*. Sie interessiert einzig, wie er sich in der neuen Rolle verhalten und entwickeln und damit Erfolg haben wird.

Zur Gliederung des Wirkprofils greifen wir die Logik der Anforderungsanalyse auf und erreichen so eine durchgängige, gut vermittelbare Darstellung über die unterschiedlichen Betrachtungswinkel hinweg. Den Handlungsfeldern der Anforderungsanalyse werden personenseitig entsprechende Bereiche des Wirkprofils zugeordnet:

- Strategische Initiative trifft das Handlungsfeld „Markt“,
- Planung und Steuerung treffen das Handlungsfeld „Organisation“,
- Führung und politische Allianzbildung treffen das Handlungsfeld „Menschen“.

Die Ebenen des Wirkprofils selbst kennzeichnen wir entsprechend mit „Expansionskraft“, „Organisationskraft“ und „Integrationskraft“ (Abb. 5).



**Abb. 5: Die Ebenen des Wirkprofils**

Den drei Wirkkräften lassen sich beispielhaft folgende Kompetenzen und Beobachtungsfelder zuordnen, welche diese genauer spezifizieren:

- Expansionskraft: z. B. Strategische Kompetenz, unternehmerisches Handeln, Kundenorientierung;
- Organisationskraft: z. B. Strukturierungsfähigkeit, Planungsfähigkeit und Effizienz;
- Integrationskraft: z. B. Führungskompetenz, Kontaktstärke und Überzeugungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Empathie.

Wahrnehmungs- und Analysefähigkeiten eines Kandidaten sowie seine themenbezogene Initiative erfassen wir in der Regel für alle drei Bereiche separat.

Mit „Kompetenz“ beschreiben wir jedes wiederholbare Verhalten, das in einem bestimmten Umfeld als erfolgsförderlich wahrgenommen wird (z. B. Paschen, 2014). Dabei sehen wir Kompetenzen stets als Mischung aus Orientierung & Motivation, Wissen & Erfahrung sowie Fähigkeit & Handwerkszeug. Die genaue kompetenzbezogene Ausgestaltung des Assessments orientiert sich am jeweiligen Fall und den erhobenen Anforderungen<sup>2</sup>.

Neben dem *objektiv vorhandenen Niveau* einer Kompetenz fokussieren wir im Executive-Assessment insbesondere auf den *Stil* eines Kandidaten. Hiermit meinen wir letztlich die Art des Auftretens und der Kompetenzausübung. Der Stil wird immer auch als Symbol für die von der Führungskraft angestrebte Kultur im Unternehmen wahrgenommen. Ohne eine ausreichende Anschlussfähigkeit zur bestehenden Kultur des Unternehmens werden Manager häufig Hürden und Widerstände begegnen, welche die ohnehin schon anspruchsvolle Aufgabe weiter erschweren und die spezifische Integrationskraft entscheidend hemmen.

### **Energie und Selbststeuerung als übergreifende Konstrukte**

Im Zentrum des Wirkprofils steht die **Selbststeuerung**. Sie bezeichnet die Zuverlässigkeit, mit der das eigene Verhalten vom Manager in eine Erfolg versprechende Richtung gelenkt werden kann. Als Gegenbeispiel seien die schillernden Manager-Persönlichkeiten von Energie-Unternehmen oder bekannten Warenhausketten genannt, die mit dem Erfolg zusehends beratungsresistenter wurden und sich mit viel Selbstbewusstsein zunehmend selbst demontierten. Uns geht es folglich nicht nur um methodische Aspekte des Selbstmanagements, der Kern der Betrachtung liegt auf der dahinter liegenden Psychologie.

Die Fähigkeit der Selbststeuerung muss immer im Verhältnis zur vorhandenen **Energie** betrachtet werden. Ohne Energie und die sich daraus speisende Initiative werden Manager nichts bewegen. Größere Energie verlangt aber mehr Selbststeuerung, um dauerhaft gelenkt werden zu können. Zudem wird dann mehr Selbststeuerung notwendig sein, wenn die vorhandene Energie in eine andere Richtung gelenkt werden muss, um ein Ziel zu erreichen.

Manager scheitern nicht nur, wenn es ihnen an Fähigkeiten in einem oder mehreren Bereichen mangelt. Relevanter ist in vielen Fällen die Frage, ob sie psychologisch gesehen der übertragenen Position gewachsen sind.

---

<sup>2</sup> Für eine differenzierte Betrachtung relevanter Kompetenzfelder sei auf den von Paschen & Fritz (2014) vorgelegten Herausgeberband verwiesen, in dem zahlreiche Profil M Berater Einblick in die psychologischen Hintergründe unterschiedlicher Kompetenzen geben.

Starke innere Strukturen und ausreichende Impulskontrolle zur zuverlässigen Bündelung und Bändigung der eigenen Energie sind die Voraussetzung dafür, dass Manager bei größer werdender Macht und wegfallenden äußeren Strukturen durchgehend im Sinne des Unternehmens agieren. Gelingt dies nicht, sind entweder Versagen oder kontraproduktives Verhalten die Folge. Letzteres ist unter den Stichworten „Derailment“, „abweichendes Verhalten“ etc. bekannt und beschreibt einen der relevantesten Risikofaktoren auf oberer Führungsebene.

Bildhaft betrachtet können wir sagen, dass Verhalten stets durch einen von drei Zuständen gekennzeichnet ist:

1. **Flow:** Hiermit ist motiviertes Verhalten gemeint, die Motivation liegt im Tun selbst, die Anforderungen bewegen sich auf einem herausfordernden, aber handhabbaren Niveau. Die Situation wird als angenehm erlebt, relevante Kompetenzen kommen zum Einsatz. Risiko: Gegebenenfalls kommt es zu einer vermehrten Beschäftigung mit ähnlichen Situationen und zu einer Verlängerung der hierfür aufgewandten Zeit.
2. **Fight:** Willenskraft wird aufgewandt, um das Verhalten aufrecht zu erhalten. Die Motivation kommt aus dem Ziel, nicht aus dem aktuellen Tun. Willenskraft ist wie die Kraft eines Muskels begrenzt. Das Risiko hier ist also eine Ermüdung oder Verhärtung der Person.
3. **Fall:** Die Selbststeuerung setzt aus, die Willenskraft kann nicht aufrechterhalten werden, der aktuell vorhandene Impuls setzt sich durch. Der „Fall“ kann durch einen zu langen „Fight“ und die dadurch verbrauchte Willenskraft entstehen – er markiert dann das Ausmaß der Willenskraft. Relevanter in diesem Bereich sind für uns Anfälligkeiten, also Reize, welche die Selbststeuerung potenziell zumindest kurzfristig außer Kraft setzen. Das Risiko ist hier dann ein abweichendes oder schädliches Verhalten oder ein dysfunktionaler Umgang mit inneren und äußeren Konflikten. Diese häufig nur schwer zu erkennenden Bedingungen sind oft sehr individuelle, dysfunktionale Verarbeitungsmuster und Mechanismen der Überkompensation.

Unsere Aufgabe besteht darin, diejenigen Bedingungen zu beschreiben, welche die drei Zustände wahrscheinlich machen. Wir zeigen Qualität und Ausmaß der vorhandenen Energie auf (Flow) und kennzeichnen, wann ein Manager seine aktive Selbststeuerung benötigen wird (Fight) bzw. wann diese einbrechen könnte (Fall). Im Folgenden werden wir mit diesem Blickwinkel detaillierter auf unser Modell von Energie und Selbststeuerung eingehen.

Zur Beschreibung der **Energie** bedienen wir uns der folgenden Konzepte:

- **Antrieb:** Mit Antrieb meinen wir „Orientierung“ und „Motivation“ eines Managers. Hinter dem Begriff der Orientierung verbirgt sich die grundlegende Richtung des Verhaltens und letztlich auch des Potenzials. Orientierung beschreibt, wofür ein Manager grundlegend motiviert ist und zu welchen Handlungen er sich im Gegensatz dazu mittels Selbstdisziplin zwingen muss. Für die Beschreibung der Orientierung hat sich für uns in Anlehnung an Riemann (2009, vgl. auch Paschen & Dihmaier, 2011 folgende Aufteilung bewährt:
  - *Stimulanz:* Stimulanzorientierte Manager sind als Persönlichkeiten weniger festgelegt. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, in unterschiedliche Rollen zu schlüpfen und sich im Lauf ihrer Karriere in ganz unterschiedlichen Umgebungen zu bewähren. Sie suchen diese Form der Abwechslung und vermeiden demgegenüber allzu festgelegte, enge Rollen- bzw. Verhaltenszuschreibungen. Konzepte aus der allgemeinen Psychologie zur Beschreibung dieser Personen sind „Sensation Seeking“ oder auch eine hohe „Offenheit für neue Erfahrungen“.
  - *Balance:* Balanceorientierte Manager orientieren sich an überdauernden Ideen und Strukturen. Sie sind häufig sehr festgelegt auf eine bestimmte Vorgehensweise oder Ideenwelt. Dass hiermit keine Rückwärtsgewandtheit einhergehen muss, zeigen hoch innovative Manager wie beispielsweise Steve Jobs, die ihre Umwelt oder ein Produkt nach genauen Vorstellungen zu formen in der Lage sind, dabei aber selbst als wenig flexibel und formbar wahrgenommen werden.
  - *Autonomie:* Autonomieorientierte Manager fokussieren auf die Unterschiedlichkeit zwischen sich und anderen. Sie sind bestrebt, eine eigene Identität darüber herauszubilden, dass sie besser, mächtiger, anders als andere sind. Dies überträgt sich dann auch auf die unternehmerischen Entscheidungen, in denen sich ihre Persönlichkeit widerspiegelt.
  - *Nähe:* Näheorientierte Manager suchen und schaffen ein Umfeld, in dem sie als Person weniger herausstechen, sondern vielmehr als Teil des Teams wahrgenommen werden können. Sie betonen Gemeinsamkeiten und das verbindende Element. Dies tun sie nicht als taktische Integration, sondern aus einem tiefen subjektiven Bedürfnis heraus.

Jeder Manager besitzt nach unserer Auffassung ein gewisses Maß jeder Orientierung. Der jeweils dominante Bereich markiert diejenige Richtung seines Denkens und Handelns, die er primär und situationsübergreifend anstrebt, die er – psychologisch gesehen – kostenlos, ohne größere Überwindungsleistung verfolgen kann. Sie geht typischerweise mit bestimmten Kompetenzen einher und zeigt sich in Denk- bzw. Verhaltensmustern.

Die „Motivation“ beschreibt die Stärke des Antriebs. Wir finden heraus, wie sensibel Manager für bestimmte Anreize sind und wie stark der sich hieraus ergebende Handlungsdrang in eine bestimmte Richtung ist.

- **Temperament:** Hiermit meinen wir die grundlegende, auch physiologisch bedingte Handlungsenergie und Erregbarkeit einer Person, die sich im Erleben, im Aktivitätsniveau, im Grad der motorischen und gedanklichen Erregbarkeit sowie in der Stärke des Affekts äußert. Letzterer kennzeichnet die emotionale Erregbarkeit eines Managers. Zu unterscheiden sind hier im Hinblick auf die Selbststeuerung vor allem Wut bzw. Aggression und Angst. Sie markieren die emotional aufgeladenen situativen Tendenzen zum Angriff bzw. Widerstand oder zum Rückzug. Sind Orientierung und Motivation stärker inhaltlich zu beschreiben, schauen wir mit dem Temperament auf das eher unspezifische Energieniveau, das in Initiative und Konflikten sichtbar wird.

Um zuverlässig und integer zu handeln, muss eine Managerin die ihr zur Verfügung stehende Energie dauerhaft und berechenbar bündeln können. Auf oberer Ebene gibt es in der Regel weniger handlungsleitende äußere Strukturen und Kontrollen, sodass den inneren Strukturen eine deutlich wichtigere Bedeutung zukommt. Zudem werden Druck und Machtfülle gleichermaßen größer, wodurch Risiko und Tragweite von abweichendem, dysfunktionalem Verhalten steigen. Die inneren Strukturen müssen folglich robust gegenüber äußeren Einflüssen bzw. „Versuchungen“ sein. Hieraus könnte man nun schlussfolgern, dass besonders feste und werteorientierte innere Strukturen zur Unternehmensführung befähigen. Das heutige Unternehmensumfeld des 21. Jahrhunderts erfordert allerdings ebenso Flexibilität, Wandelbarkeit und Adaptionfähigkeit. Es geht also nicht um das starre Umsetzen eigener Prinzipien, sondern um eine aktive, initiative Steuerung der vorhandenen Energie.

Mit dem Ziel, eine diesbezügliche Erfolgsprognose zu treffen, bedienen wir uns der folgenden Konzepte, die Facetten der **Selbststeuerung** beleuchten. Hierunter verstehen wir die Führung des Selbst durch *achtsame Wahrnehmung* des Steuerungsbedarfs (Faktoren 1 bis 3) und *verlässliche Lenkung* eigener Emotionen, Gedanken und Handlungen (Faktoren 4 bis 7). Das Selbstkonzept (Faktor 8) beeinflusst beide Bereiche:

1. **Aufmerksamkeitsspanne:** Eine geringe Aufmerksamkeitsspanne verringert die Menge an Reizen, denen sich ein Manager entziehen kann. Sie geht mit erhöhter Ablenkbarkeit und entsprechend gesteigertem Bedarf an aktiver Impulskontrolle einher.
2. **Selbstreflexion:** Die Reflexion des eigenen Denkens und Handelns schafft erst die notwendige Distanz zur eigenen Person, aus der heraus ein aktives Eingreifen in den Energiefluss möglich wird. Negativindikatoren im Bereich der Selbstreflexion sind fehlende Selbstkritik und „Selbstbetrug“. Damit einhergehen entsprechende Erklärungsmuster, die einzig das eigene Verhalten bestätigen sollen.
3. **Situationssensibilität:** Der Blick der Selbstreflexion ist auf die eigene Person gerichtet – die Wahrnehmung und Reflexion der Umwelt bezeichnen wir als Situationssensibilität. Hiermit wird die Fähigkeit beschrieben, sich von einem Objekt oder einer Situation zu distanzieren und diese ganzheitlich, bei Bedarf aber auch sehr differenziert in ihren Chancen und Risiken wahrzunehmen.
4. **Wertebewusstsein:** Werte sind dauerhaft etablierte Strukturen, die das Verhalten eines Managers lenken. Starke Werte entlasten somit von der Notwendigkeit der aktiven Steuerung. Die Art der Werte, die ein Manager verfolgt, kann über unterschiedliche Stufen der moralischen Entwicklung beschrieben werden. Sie können z. B. egozentrisch-machtbezogen oder an übergeordneten ethischen Prinzipien orientiert sein.

5. **Willenskraft:** Beharrungsvermögen und Ausdauer bei der Verfolgung von Zielen sind markant sichtbare Merkmale von Managern. Willenskraft ist bildlich gesprochen die Umlenkung vorhandener Energie in Richtung eines Ziels. Sie verhält sich wie ein Muskel: Sie ist trainierbar und entwickelt sich häufig erst im Lauf einer Karriere, kann aber auch unter Überanstrengung leiden.
6. **Impulskontrolle:** Die Fähigkeit, eigene Impulse zwar wahrzunehmen, ihnen aber bewusst nicht nachzugeben, ist konstitutiv für die im Alltag von außen wahrzunehmende Selbststeuerung und Zuverlässigkeit. Willenskraft lenkt Energie auf ein Ziel, Impulskontrolle sorgt für eine kontinuierliche Fokussierung, indem sie Ablenkungen vom Ziel verhindert. Manager mit schwacher Impulskontrolle können durchaus klare Werte für sich formuliert haben und in kritischer Distanz zu sich stehen. Wenn sie aber nicht in der Lage sind, im entscheidenden Moment auf eine kurzfristig verlockende Befriedigung relevanter Motive zu verzichten, werden sie daran scheitern. Die Folge sind in diesem Fall nicht selten Selbstzerfleischung und Depression, da ihnen – anders als dem von persönlichen Werten vergleichsweise unbedrängten Kollegen – die Schädlichkeit ihres Verhaltens bewusst ist.
7. **Kompensation und Ausgleich:** Im Bereich der Executives treffen wir häufig auf Personen, die ihre Ziele mit großer Willenskraft verfolgen und dabei massive Anstrengungen in Kauf nehmen. Hierdurch erhöht sich das Belastungsniveau über die von außen gegebenen Anforderungen der Führungsposition hinaus – das Risiko eines körperlichen, psychischen oder verhaltensbezogenen Zusammenbruchs steigt. Die Frage ist hier, wie konstruktiv die Kompensationsmechanismen eines Managers sind, die ihm zur Regeneration und zum Spannungsabbau dienen können. Letztlich schränkt dieser Faktor über das situativ angemessene und berechenbare Verhalten hinaus die langfristige Belastbarkeit ein.
8. **Selbstkonzept:** In Anlehnung an die Arbeiten von Carol Dweck (z. B. Dweck 2006) unterscheiden wir zwischen einem statischen und einem dynamischen Selbstkonzept. Letzteres zeichnet sich dadurch aus, dass eigenes Lernen und Anstrengung zur Bewältigung von Schwierigkeiten positiv besetzt sind. Es hilft Managern dabei, konstruktive Bewältigungsstrategien anzuwenden, und verhindert eine eindimensionale Aktionsweise. Ein statisches Selbstkonzept führt dazu, dass Manager das eigene, als konstant wahrgenommene Selbstbild verteidigen wollen. Sie reagieren in der Folge weniger lösungsorientiert und eher defensiv bis aggressiv auf Rückschläge. Das Selbstkonzept beeinflusst sowohl die Wahrnehmung als auch Lenkungs-Aspekte.

Aus der positiven Beschreibung von Energie und Selbststeuerung lassen sich Risikofaktoren für den „Fall“ ableiten und im Verfahren überprüfen. Diese können in ihrer Bedeutsamkeit allerdings nur vor dem Hintergrund der Umfeldynamik beschrieben werden. Letztlich sind es situative Faktoren, die einen Einbruch von Energie und Selbststeuerung wahrscheinlicher werden lassen. Beispielhaft für Symptome und Risikofaktoren, die wir bei unseren Kandidaten untersuchen, seien hier die Folgenden genannt:

- Energie und Willenskraft reichen nicht für die Veränderung bestehender Strukturen.
- Es bestehen nicht ausreichend große Befriedigungsangebote zur dauerhaften Motivation.
- Dysfunktionale Persönlichkeitsstile – insbesondere narzisstische, paranoide, zwanghafte, antisoziale und egozentrische Stile – führen zu erfolgsgefährdendem Verhalten. Einigen Bekanntheitsgrad erlangt in diesem Zusammenhang neuerdings das übergeordnete Konstrukt der Psychopathie. Sie ist bei einigen Managern sicherlich zu finden – in unserer Erfahrung jedoch weit seltener als einige Medienberichte glauben machen.

- Es bestehen Anfälligkeiten für schädliche Anreize. Zu nennen sind hier Substanzmissbrauch, sexuelle Abenteuer und daraus entstehende Abhängigkeiten bzw. Bestechlichkeit. Daneben aber auch schädliche Management-Praktiken wie die Unterdrückung anderslautender Meinungen oder die Verhinderung des Aufstiegs möglicher Konkurrenten.
- In Drucksituationen findet eine Überkompensation statt. Diese zeigt sich in der Regel darin, dass die dominante Orientierung unangemessen ausgelebt wird:
  - Der stimulanzorientierte Manager flüchtet sich in weniger relevante Aktivitäten und Bedürfnisbefriedigungen – oder er reagiert mit rigidem Rückzug.
  - Der balanceorientierte Manager tendiert zu Mikromanagement und Zwanghaftigkeit.
  - Der autonomieorientierte Manager tendiert zu narzisstischer Abwertung anderer und verliert massiv an Integrationskraft.
  - Der näheorientierte Manager flüchtet sich in die Gruppe und vermeidet klare Positionierungen.

## **4. DIE UMSETZUNGSEBENE – PROZESS UND METHODEN EFFEKTIVER DIAGNOSTIK**

---

Welche Prozesse und Methoden bieten sich nun an, um die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen und ein aussagekräftiges Wirkprofil zu erstellen? Die Beantwortung dieser Frage stellt sich auf der prozessual-umsetzungsorientierten Ebene. Im Folgenden soll der Profil M Ansatz beschrieben werden, mit dem wir die – aus unserer Sicht – relevanten Konstrukte und Anforderungen an Teilnehmer von Executive-Assessments sichtbar machen.

### **4.1 Herausforderungen und Risiken**

Ein Executive-Assessment stellt in seiner Konzeption und Umsetzung ausgewiesene Herausforderungen an Berater, die keineswegs trivial sind und für eine erfolgreiche Umsetzung verlässlich bewältigt werden müssen.

Zum einen erwarten Auftraggeber und Kandidaten, dass ein Executive-Assessment sich von gängigen Auswahlverfahren auf unterer Ebene abgrenzen soll, um der Wichtigkeit der Stelle und der Erfahrung der Kandidaten gleichermaßen gerecht zu werden. Zum anderen ist es für die Akzeptanz des Verfahrens notwendig, Kandidaten mit ausreichender Komplexität herauszufordern und sie intellektuell zu stimulieren. Nur so kann eine differenzierende Diagnostik zwischen exponierten Kandidaten erfolgen und Konstrukte, die sich nicht auf der diagnostischen Oberfläche bewegen, können sichtbar gemacht werden.

Erfahrene Manager sind in aller Regel auch erfahrene Selbstdarsteller, die es gewohnt sind, ein Image von sich zu kreieren und die eigene Person sowie einen Inhalt wirksam zu verkaufen. Zudem besitzen die meisten eine explizite Expertise und Qualifikation in Personalauswahlverfahren und deren Logik, können sich also dementsprechend in ihrer verbalen und non-verbalen Darstellung gut darauf einstellen. Innovative und komplexe Verfahren reduzieren die Auswirkungen einer übermäßig angepassten Selbstpräsentation.

Profil M trägt diesen Anforderungen Rechnung, indem Executive-Assessments sich inhaltlich auf einem komplexen Anforderungsniveau bewegen (dies bezieht sich gleichermaßen auf soziale und inhaltliche Anforderungen) und gerade die methodischen Bausteine exklusiv für einzelne Verfahren entwickelt werden. Häufig werden Executive-Assessments reduziert auf ein mehr oder weniger inhaltsorientiertes Interview sowie das zusätzliche Einholen von Referenzen. Je nach Fragestellung und Umsetzung ist dieser Prozess sehr risikobehaftet. Wir minimieren die Risiken, indem wir Interviews je nach Bedarf um zielorientiert ausgewählte, bewährte Methoden ergänzen.

Mit dem Ziel einer exzellenten Diagnostik gestalten wir ein Executive-Assessment anhand der nachfolgend dargestellten Logik:

1. Auftragsklärung
2. Klärung des Unternehmensumfelds und wesentlicher Einflussfaktoren
3. Klärung des Positionsziels
4. Übersetzung der Anforderungen in ein definiertes Positionsprofil
5. Klärung von erfolgsentscheidenden Kriterien und dem Entscheidungsfindungsprozess
6. Definition der diagnostischen Methodik

## 4.2 Konzeption und Ausgestaltung von Executive-Assessments

Den Auftakt in der Konzeption eines Executive-Assessments bildet die **Auftragsklärung**. In einem Gespräch mit den zentralen Entscheidern wird der Auftrag an Profil M konkretisiert und das weitere Vorgehen im Prozess definiert.

In der anschließenden **Anforderungsanalyse** ist es zunächst wichtig, das Umfeld des Unternehmens und der Position zu verstehen. In einem intensiven Briefing, ggf. unterstützt durch Interviews mit zentralen Schnittstellen, Aufsichtsrat, Kollegen etc., werden das Umfeld, die Erwartungen an den Stelleninhaber und die Anforderungen an den Positionsinhaber konkretisiert. Neben dem inhaltlichen Fokus ist aber gerade die **Erfassung der kulturellen Spannungsfelder**, innerhalb derer sich die Kandidatin bewegen muss, von zentraler Bedeutung. Welche expliziten und impliziten Erwartungen werden an den Kandidaten gestellt und welche Schlussfolgerungen können hieraus für die Spannungsfelder der Position gezogen werden? Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse werden mit dem Entscheider in Form eines zusammenfassenden Konzeptionspapiers diskutiert und finalisiert. In dieser Rückkopplung erfolgt auch eine Priorisierung der Anforderungen und die Benennung von Auffälligkeiten, die sich aus der Anforderungsanalyse ergeben haben sowie deren Bewertung durch Profil M. Zudem wird festgelegt, wer in die Besetzungsentscheidung involviert wird und nach welchen Kriterien die letztendliche Entscheidung erfolgen soll.

Darauf aufbauend erfolgt die **Konzeption des Verfahrens** in Hinblick auf die Definition des Anforderungs- und Kompetenzprofils sowie die methodische Ausgestaltung. Welche Anforderungen können bzw. sollen durch welche Bausteine sichtbar gemacht werden? Wer nimmt als Beobachter an den einzelnen Bausteinen teil? Arbeiten wir mit mehreren Beratern?

Im Überblick haben wir mit den folgenden **Bausteinen** gute Erfahrungen gemacht, wobei ein Interview immer als gesetzt zu betrachten ist und die Zusammensetzung der anderen Bausteine variieren kann:

- **Psychometrische Testverfahren:** Die Durchführung eignungsdiagnostischer Testverfahren und Persönlichkeitsfragebögen kann im Vorfeld oder zum Auftakt des Verfahrens zur Hypothesenbildung herangezogen werden. So werden bereits erste Eindrücke über die Kandidatin gewonnen, welche dann gezielt vertieft werden können.
- **Multimodales Interview:** Profil M arbeitet mit einem eigenen Interviewansatz bestehend aus biographisch-verhaltensorientierten Aspekten, reflektorisch-motivationalen Aspekten und situationsbasierten Anteilen. Durch die von uns angewandte Interviewtechnik gelingt die Erfassung von persönlichkeitsorientierten Konstrukten im direkten Abgleich mit biographisch hinterlegten Episoden.
- **Strategiepräsentation:** Basierend auf der Anforderungsanalyse werden die Kandidaten gebeten, im Vorfeld des Verfahrens eine konkrete Arbeitsprobe zu erstellen. Hierbei kann es um konzeptionell-strategische Fragestellungen gehen, die die Auftraggeber selbst beschäftigen und einen direkten Bezug zur Zielposition aufweisen. Aufgrund der verlängerten Vorbereitungszeit wird erfasst, welche Leistungen ein Kandidat bei optimaler Vorbereitungszeit erbringt. Anbei ein Beispiel für eine konzeptionelle Strategiepräsentation:
  1. *XXX bietet seine Leistung ganz unterschiedlichen Zielgruppen mit unterschiedlichem Hintergrundwissen an. Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie für XXX? Wie kann sich XXX im breiten Feld unterschiedlicher Kontaktkanäle und Zielgruppen als First-Choice-Anbieter positionieren?*

2. Bitte beschreiben Sie uns, mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten Sie die Weiterentwicklung Ihres Unternehmensbereichs vorantreiben möchten. Wie möchten Sie Ihren Bereich konzeptionell aufstellen?
  3. Bitte beschreiben Sie uns Ihr persönliches Führungsverständnis. Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, hochleistungsfähige Teams zu formen und zu führen? Wie möchten Sie dies bei XXX sicherstellen? Welche persönlichen Voraussetzungen, Erfahrungen oder Kompetenzen qualifizieren Sie dafür, die mit der Position verbundene Führungsaufgabe besonders erfolgreich ausfüllen zu können? Welche Lernfelder sehen Sie für sich in Bezug auf die Übernahme der Rolle? In welchem Umfeld sind Sie besonders erfolgreich?
- **Fallstudie:** Um die generischen Fähigkeiten der Problemlösung, Abstraktion und Komplexitätsreduktion zu erfassen, arbeiten wir mit wissenschaftlich erstellten Fallstudien, die Aufschluss über die Problemlösungsansätze der Kandidaten liefern. Durch unterschiedliche Case-Spezifikationen können verschiedene Kompetenzen wie Entscheidungsverhalten, Strukturierung, Analysefähigkeit im Hinblick auf das Zielniveau erfasst werden.
  - **Rollenspiele:** Je nach Position setzen wir ganz unterschiedliche Rollensituationen ein, z. B. Live-Meeting, Pressekonferenz oder Betriebsversammlungen. Durch exponierte Simulationen kann eine Erfassung der Kompetenz eines Managers im Umgang mit extremeren Anforderungen erfolgen. Es geht dann nicht um das typische Low-Performer-Gespräch oder das Durchexerzieren einer Gesprächsstruktur, sondern um eine souveräne Präsenz und Überzeugungs- bzw. Führungskompetenz in anspruchsvollen Situationen. Eine besondere Übung ist das Live-Meeting, in dem der Kandidat an einer Gruppendiskussion mit anderen Führungskräften, also den zukünftigen Kollegen des Führungsgremiums, teilnimmt. Hier werden dann konkrete Fragestellungen diskutiert, die im Unternehmen tatsächlich gerade auf der Tagesordnung stehen. Beide Seiten erhalten so die Gelegenheit, Diskussionsstil und Beitrag der jeweils anderen Parteien zu beobachten. Anbei ein konkretes Beispiel für diesen eher ungewöhnlichen, aber zielführenden Aufgabentypus:

*„Im nächsten Schritt Ihres Executive-Assessments wird eine Arbeitssitzung der Geschäftsführung stattfinden. Hierbei handelt es sich nur zum Teil um eine Simulation, da wir ein für uns aktuell tatsächlich sehr wichtiges Thema im Kreise der Geschäftsführung besprechen möchten. Wir möchten Sie einladen, an dieser Besprechung teilzunehmen und Ihre Gedanken beizutragen. Uns allen wird dies die Möglichkeit geben, den gemeinsamen Diskussionsstil kennenzulernen und einen ersten echten Eindruck von der späteren Zusammenarbeit zu erlangen. Dieses Meeting bedarf keiner spezifischen Vorbereitung, dennoch schon einmal der Hinweis auf das Thema: Es geht um die Webseite und hier um die Frage, wie der Platz auf der Webseite fair, aber dennoch zweckmäßig innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche verteilt werden kann. Dies ist gerade im Zusammenhang mit Produkteinführungen immer wieder ein Diskussionspunkt, für den eine grundsätzlichere Lösung gefunden werden soll. Vielleicht schauen Sie sich also noch einmal die Webseite an und gehen ansonsten mit dem Grundgefühl in das Meeting, dass Sie bereits Teil des Führungsteams bei XXX sind und nun also diese Diskussion führen.“*

Typisch für unseren Ansatz ist, dass die von Profil M eingesetzten Bausteine flexibel genug sind, um ein **adaptives Testen** zu ermöglichen. Im Verfahren entwickelte Hypothesen lassen sich so flexibel im Rahmen der jeweiligen Simulationen austesten. Bestehen beispielsweise Zweifel hinsichtlich der Durchsetzungskraft eines Kandidaten, kann der Härtegrad schrittweise angepasst werden. Gibt es hingegen Fragezeichen in Hinblick auf die Aspekte Empathie und Motivation kann darauf ebenfalls vertieft eingegangen werden.

In der **Durchführung** des Executive-Assessments orientieren wir uns am Prinzip der Teilnehmerorientierung und betten den diagnostischen Prozess in eine gezielte Beziehungsarbeit ein, die im nachfolgenden Kapitel detailliert beschrieben wird. Im Evaluationsprozess erfolgt im Dreiklang aus Beobachtung, Beschreibung und Bewertung in Kombination mit einer breit gefächerten Hypothesenbildung und -testung sowie einer adaptiven Testung in den methodischen Komponenten eine konsistente **Erfassung** der Kandidatin. Dabei testet Profil M die Ausprägung von Kompetenzen in Hinblick auf eine souveräne Ausprägung, vorhandene Lernfelder oder auch eine Überkompensation im Sinne einer überbetonten Verhaltensausrprägung.

Bei der **Erstellung des Gesamtergebnisses** werden die erhobenen Verhaltensbeschreibungen (Symptome) anschließend zu einem aggregierten Wirkprofil (Diagnose) zusammengefasst. Profil M stellt dann das Wirkprofil vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen inhaltlichen Konzepte in Zusammenhang mit den unternehmerischen Herausforderungen (Befund) und entwickelt eine SWOT-Analyse für den Kandidaten in der Zielposition (Prognose). Anbei ein beispielhafter Auszug aus einem Ergebnisbericht:

*Insgesamt haben die Beobachter Herrn XXX als einen autonomen Manager mit einem klaren Führungsanspruch erlebt. Herr XXX präsentiert sich als analytischer Teilnehmer, der schnell den Status quo einer Situation erfasst und relevante Stellhebel identifiziert. Seine umsetzungs- und lösungsorientierte Grundhaltung, seine Entscheidungsfreude und die hohe Initiative positionieren ihn als Treiber von Gestaltungsprozessen. Als Lernfelder sehen die Beobachter, dass Herr XXX bis dato in reifen Organisationen mit etablierten Führungs- und Performance-Strukturen wirksam gewesen ist. Sein strategischer Fokus könnte diesbezüglich ein Risiko im Hinblick auf sein Einbringen in operative und strukturorientierte Fragestellungen sein. Darüber hinaus glauben die Beobachter, dass Herr XXX in den Bereichen Personalentwicklung und Coaching sein Führungskonzept noch abrunden müsste. Offen bleibt, inwiefern Herr XXX in der Vergangenheit in seinen Bereichen entsprechende Kultur- und Strukturveränderungen vorangetrieben hat. Die Beobachter trauen Herrn XXX zu, dass er auf Basis seiner analytischen Kompetenz auch in der Lage sein wird, fachfremde Bereiche schnell zu erfassen und konsequent zu führen. Als Risiko sehen die Beobachter die Tatsache, dass Herr XXX sehr viel operativer und kleinteiliger wird arbeiten müssen, als er das in der Vergangenheit getan hat. Gerade seine Wirksamkeit in noch wenig reifen Organisationen könnte sich diesbezüglich als Risiko herausstellen. Aus inhaltlicher Sicht sehen die Beobachter ein geringeres Risiko. Aus persönlicher Sicht ist nicht gesichert, dass Herr XXX ein derartiges Umfeld für sich als motivierend und identifikationsstiftend wahrnimmt. Insgesamt sprechen die Beobachter für Herrn XXX eine eingeschränkte Empfehlung für die Übernahme der Funktion als YY Officer bei ZZZ aus.*

Im direkten Nachgang spiegelt Profil M der Kandidatin die Beobachtungen aus dem Verfahren (ohne eine direkte Ableitung von Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die Besetzungsentscheidung) als **Feedback** wider. Ebenso erhalten die Auftraggeber und Entscheider eine direkte Rückmeldung über das Abschneiden des Kandidaten im Nachgang des Verfahrens.

Die Gesamtergebnisse werden abschließend in einem **Gesamtbericht** mit unterschiedlichen Aggregationsebenen zusammengefasst. Den Kern bildet ein kurzes Management-Summary mit einer detaillierten Übersicht der Ergebnisse und einer SWOT-Analyse für den Kandidaten. Darüber hinaus werden die Verhaltenstendenzen, persönliche Merkmale, biographische Elemente sowie das Wirkprofil des Kandidaten detailliert beschrieben. Insbesondere die Positionierung des Kandidaten in den erhobenen Spannungsfeldern wird explizit kommentiert. Dies gilt ebenso für ggf. noch nicht vollständig beantwortete Fragen, die in einem nachgelagerten Referencing-Prozess adressiert werden sollen.



Im Executive Bereich bedienen wir uns standardmäßig auch des Referencings, spiegeln unsere Eindrücke also gezielt an den Wahrnehmungen ausgewählter Personen aus dem Umfeld der Kandidatin. Profil M arbeitet im **Referencing** ebenfalls mit einem von Hypothesen geleiteten Vorgehen, das für inhaltlich belastbare Aussagen und Mehrwert stiftende Beschreibungen sorgt. Referenzen dienen uns dazu, die Ergebnisse eines Executive-Assessments punktgenau zu validieren. Zielsetzung muss es sein, die im Executive-Assessment erhobenen Inhalte durch Beschreibungen und Stellungnahmen von persönlichen Referenzgebern zu untermauern. Die Ergebnisse des Executive-Assessments werden dann mit den Eindrücken aus dem Referencing in einem integrierten, finalen Bericht mit konkreter Empfehlung zusammengefasst.

Das **Controlling** der Empfehlung aus dem Executive-Assessment erfolgt bei uns durch standardisierte Feedback-Schleifen sechs und zwölf Monate nach Übernahme der Stelle durch den Kandidaten.

## 5. DIE BEZIEHUNGSEBENE – FLEXIBLER UND ZIELFÜHRENDER KONTAKTAUFBAU ZU KANDIDATEN

---

Wie müssen Berater mit Kandidaten interagieren, um einen authentischen und persönlichen Zugang zu erhalten? Wie bereits beschrieben, kommt dem Durchführungsprinzip der Teilnehmerorientierung im Executive-Assessment eine besondere Bedeutung zu. Für eine konsistente Einschätzung der Kandidatin benötigen Berater Zugang zu ihren persönlichen Motiven, Einstellungen und Erfahrungen – da die erfolgsbestimmenden Attribute weniger auf einer fachlichen, sondern vielmehr auf einer persönlichen Ebene zu finden sind. Die Kandidaten selbst sehen sich aber nicht zwingend in der Bewerberrolle, sodass die erforderliche Kooperations- bzw. Öffnungsbereitschaft nicht per se gegeben sein muss. Einer entsprechenden Beziehungsgestaltung durch den oder die Berater kommt also eine wichtige Bedeutung als Grundlage für einen Mehrwert stiftenden Prozess zu. Wir müssen klare, tiefe und belastbare Antworten finden, ohne den Kandidaten überbetont zu konfrontieren.

- Erfahrene Manager sind es wie beschrieben gewohnt, ein positives Image von sich zu kreieren und die eigene Person sowie auch einen Inhalt wirksam zu verkaufen. Da die Kandidaten in Executive-Assessments erfahrungsgemäß eine ausgeprägte Expertise in der Beeinflussung von Gesprächspartnern haben, sind sie möglicherweise auch in der Lage, die Beziehung zum Berater manipulativ zu gestalten.
- Erfahrene Manager weisen ein hohes Maß an Belastbarkeit auf. Sie erleben in der Bewerbungssituation selbst keine Gefahr für ihren Selbstwert. Dies ist ein Risiko, wenn dadurch eine eher ablehnende oder distanzierte Haltung entsteht. Eine Chance kann hierdurch entstehen, wenn der Berater dem Kandidaten auf Augenhöhe begegnen kann und mit ihm gemeinsam die relevanten Themen bearbeitet.
- Erfahrene und entsprechend selbstbewusste Kandidaten werden dem Berater nicht unbesehen die psychologische Erlaubnis geben, eine Beurteilung vorzunehmen. Das bedeutet, dass noch stärker als bei anderen Verfahren eine gegenseitige Eignungsprüfung vollzogen wird. Der Berater muss darauf gefasst sein, vom Kandidaten einer Reihe von „Kompetenztests“ in Form kritischer Reaktionen, verdeckter Antworten, Gegenfragen und zum Teil recht offener Ablehnung unterzogen zu werden. Erst wenn der Berater diese Tests besteht und zugleich eine vertrauensvolle Beziehungsebene zu etablieren vermag, darf er auf eine wirkliche Öffnung des Kandidaten und somit auf relevante Selbstbeschreibungen hoffen.

Profil M bedient sich bei diesem Aspekt der komplementären Beziehungsgestaltung. Dabei wird angenommen, dass Personen in Hinblick auf die Beziehung zu anderen Personen bestimmte Motive haben, die sie in der Interaktion mit relevanten Partnern befriedigen möchten. Dabei möchten sie, dass andere ihnen durch ihr Beziehungsverhalten motivrelevante Bestätigung geben. Wenn für eine Kandidatin beispielsweise Verlässlichkeit ein dominantes Beziehungsmotiv darstellt, wird sie auf entsprechende Signale im Verhalten der Beraterin positiv reagieren.

Der Berater muss sich also als relevanter, sprich bedeutsamer Partner positionieren und sich passend zur Motivstruktur eines Kandidaten verhalten, indem er wichtige interaktionelle Bedürfnisse des Kandidaten gezielt bedient. Der Berater erschließt aus den gegebenen Informationen, insbesondere aber aus dem konkreten Interaktionsverhalten, die interaktionellen Ziele eines Kandidaten.

Um ein bedeutsamer Partner für den Kandidaten zu werden, ist es zwingend notwendig, dass sich der Berater in Bezug auf das Executive-Assessment und die dabei stattfindende

Hypothesenbildung auf Augenhöhe mit dem Kandidaten befindet. Hierdurch verschiebt sich der Fokus der Anforderung von der Management-Erfahrung in Richtung Assessment-Erfahrung und Kompetenz. Beratern muss es gelingen, die komplexe Struktur eines erfahrenen Kandidaten im Assessment zu erfassen und zielgerichtet auszuleuchten. Ein fundiertes Grundwissen über Vokabular und Zusammenhänge in typischen Management-Feldern ist Grundbedingung für eine gemeinsame Gesprächsebene. Respekt für das Verfahren entsteht bei der Kandidatin aber erst dann, wenn sie sich durch die Interviewer angemessen herausgefordert fühlt und diese gesprächstechnisch mindestens auf Augenhöhe wahrnimmt. Aus unserer Sicht ist eine wahrgenommene Überlegenheit der Interviewer in der Gesprächsführung und Fragetechnik als Ausgleich und Kompensation einer vergleichsweise geringeren Management-Erfahrung durchaus wünschenswert und im Sinne der Diagnostik sogar unverzichtbar.

Sobald wir ein konkretes Modell der interaktionellen Ziele und Motive des Kandidaten entwickelt haben, stimmen wir die Beziehungsgestaltung so ab, dass unsere Kandidaten ihre Motive in der Interaktion möglichst umfassend bedienen können. Durch diese Motivsättigung in der Interaktion werden diese weniger relevant und das gesteuerte Interaktionsverhalten lässt nach. Das Ergebnis ist eine wesentlich authentischere Wahrnehmung des Kandidaten mit höherer Offenheit und Zugänglichkeit.

Grundsätzlich gilt für die komplementäre Beziehungsgestaltung im Executive-Assessment:

- Der Berater sollte sich zu den zentralen Beziehungsmotiven des Kandidaten komplementär verhalten, denn dadurch gewinnt er in sehr hohem Maß an Beziehungskredit.  
Dies erfolgt in einem ersten Schritt, indem der Berater sich intensiv mit dem Lebenslauf des Kandidaten und seinen Erfolgen in den bisherigen Funktionen auseinandersetzt. Wenn er die Rahmenbedingungen und Erfolge in den vergangenen Funktionen (die nicht selten in der Öffentlichkeit stattgefunden haben) kennt, kann er diese authentisch würdigen und auf diese Weise eine belastbare Beziehung etablieren. Gerade Manager mit einem ausgeprägten Wichtigkeits-Motiv erfahren so eine explizite Vermittlung von Interesse, Bedeutsamkeit und Respekt – die Chance für eine nachfolgend authentische Selbstpräsentation steigt. Durch eine intensive Analyse des Interaktionsverhaltens, die Erforschung der zentralen Handlungsmotive im Interview und die sensible Wahrnehmung der Imagebildung erfolgt ein wiederholtes Identifizieren der wichtigsten Motive, die dann aktiv bedient werden können. Gerade bei Managern mit einem Autonomie-Motiv kann der Berater durch ein wohlwollendes Akzeptieren von Widerständen signalisieren, dass der Kandidat die Inhaltshoheit besitzt und selbst entscheidet, wie viel er von sich preisgeben möchte.
- Der Berater sollte sich zu manipulativem Handeln des Kandidaten möglichst nicht komplementär verhalten, denn dadurch kann er ungünstiges Interaktionsverhalten verstärken.  
Gerade den manipulativen Beziehungsangeboten gegenüber muss der Berater sich über eine souveräne und klare, nicht aber konfrontative Reaktion abgrenzen. So sind Sätze wie „Das geht ja jedem so, der schon einmal in so einer Position gewesen ist“ oder „Ich kenne keinen Manager, der nicht vier bis fünf gute Mitarbeiter durch Führungsfehler verbrannt hätte“ manipulative Interaktionsangebote, die eine angemessene Adressierung erfordern. Schnell sollte dem Kandidaten klar werden, dass der Berater nicht auf manipulative Impulse reagiert und diese in der gemeinsamen Interaktion nicht notwendig sind.

Während der Berater Strategien einer allgemeinen Beziehungsgestaltung praktisch immer realisieren kann, d. h. auch dann, wenn er den Kandidaten noch gar nicht kennt, kann er sich erst dann komplementär zu einem interaktionalen Motiv verhalten, wenn er das relevante Beziehungsmodell der Kandidatin tatsächlich rekonstruiert hat. Dies ist ein Prozess der vom Berater ein hohes Maß an Empathie und Sensibilität erfordert.

## Literatur

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

Paschen, M. (2014): *Potenziale und Kompetenzen beurteilen und entwickeln: Fundamentale Einsichten zu einem Dauerthema der Personalarbeit*. In: Paschen, M. & Fritz, A. (Hrsg.): *Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz – Individuelle Stärken verstehen, beurteilen und entwickeln*. Verlag Ph. C. W. Schmidt, Neustadt an der Aisch.

Paschen, M. & Dihmaier, E. (2011): *Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln*. Springer Verlag, Berlin & Heidelberg

Paschen, M. & Fritz, A. (Hrsg.) (2014): *Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz – Individuelle Stärken verstehen, beurteilen und entwickeln*. Verlag Ph. C. W. Schmidt, Neustadt an der Aisch.

Riemann, F. (2009): *Grundformen der Angst: Eine tiefenpsychologische Studie* (39. Auflage). Reinhardt, München