

# AUSWAHLASSESSMENTS FÜR CEOS: EIN MEHRWERT!

Daniel Fahrni

**Im Rahmen eines professionellen CEO-Auswahlverfahrens liefert die systematische Evaluation von Kandidaten mittels Assessment eine wichtige und nützliche Entscheidungsgrundlage – nützlich unter der Voraussetzung, dass Analysen und Bewertungen der Kandidaten durch eine erfahrene und unabhängige Instanz erfolgen. Sind solche Evaluationen überhaupt nötig? Worauf gilt es bei der Auswahl entsprechender Dienstleister zu achten? Welche Aufgaben hat der Auftraggeber zu erfüllen, was liegt in der Verantwortung des Dienstleisters?**

## ES IST NICHT ALLES GOLD, WAS GLÄNZT

Wer die Position eines CEO erfolgsversprechend besetzen will, steht vor einem Entscheid von grosser Tragweite. Entsprechend gilt es, möglichst nichts dem Zufall zu überlassen. Wer davon ausgeht, dass der bisherige Leistungsausweis eines unternehmensinternen Executives oder der Bekanntheitsgrad und der Erfolg eines erfahrenen CEOs, vielleicht gar die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie, Garantien für den künftigen Unternehmenserfolg als CEO sind, geht heute ein hohes Risiko ein. Trotzdem lassen sich viele von solchen Kriterien leiten, um dann schmerzhaft erfahren zu müssen, dass auch hier nicht alles golden ist, was glänzt. Mit einer unabhängigen Evaluation mittels Assessment erhöhen verantwortliche handelnde Entscheidungsträger die Chance, den richtigen CEO zu finden, markant und minimieren das Risiko immenser Kosten durch eine Fehlbesetzung.

## WELCHES SIND DIE KENNZEICHEN EINER PROFESSIONELLEN EVALUATION VON CEOS?

Bei der Menge von Anbietern ist es nicht einfach, die Qualität eines Dienstleisters zu beurteilen. Einige zentrale und durch den Auftraggeber relativ leicht zu überprüfende Kriterien sind dabei hilfreich:

*Klare Gewaltentrennung zwischen Search- und Assessmentauftrag:* Erfolgen beide Dienstleistungen durch ein und dieselbe Firma, können Interessenkonflikte entstehen. Bei der Suche und der Beurteilung von CEO-Kandidaten muss deshalb eine klare Gewaltentrennung zwischen den Anbietern dieser beiden Dienstleistungen gewahrt werden.

*Executive ist nicht gleich Executive:* Die Evaluation eines CEO unterscheidet sich klar von derjenigen anderer Executive-Positionen. Die Erfahrung des Dienstleisters in der Erarbeitung anspruchsvoller Anforderungsprofile, im Ausarbeiten entsprechender Fallstudien und in der systematischen Beurteilung auf Augenhöhe mit einem CEO-Kandidaten ist daher zentral.

*Ein besonderes Augenmerk gilt den Qualitätskriterien:* Die Tragweite von Entscheidungen, die mittels eignungsdiagnostischer Verfahren getroffen werden, verlangt nach klaren Qualitätskriterien, die es erlauben, professionelle von weniger professionellen Angeboten zu unterscheiden. In der Schweiz gibt es dazu heute die Standards des Arbeitskrei-

ses Assessment Center Schweiz (AKAC) sowie die DIN-Norm 33430. Wer diesen folgt, garantiert, dass die angebotenen Beurteilungsverfahren höchsten Anforderungskriterien genügen. Sicherheit sollen diese Qualitätskriterien nicht zuletzt auch denjenigen geben, die sich dem CEO-Auswahlverfahren stellen: den Kandidaten.

## WER TRÄGT WELCHE VERANTWORTUNG?

Wer sich als Dienstleister den oben erwähnten Qualitätskriterien verpflichtet, hält diese nach bestem Wissen und Gewissen ein, indem er unter anderem mit den Auftraggebern ein klares Anforderungsprofil erstellt, valide Instrumente einsetzt, CEO-spezifische Fallstudien oder Simulationen ausarbeitet, erfahrene und geschulte Assessierende einsetzt, ein differenziertes Gutachten mit klaren Empfehlungen abliefern sowie ein ausführliches Feedbackgespräch mit Auftraggebern und Kandidaten führt.

Der Auftraggeber seinerseits ist verantwortlich für das Agenda-Setting, das sorgfältige Evaluieren und Definieren der externen Dienstleister, die Analyse und Beurteilung der Vergleichsdaten zu den Kandidaten, die Wahl des CEO und die Kommunikation des Entscheids.

## FAZIT

Das Definieren klarer Zuständigkeiten zwischen Search- und Assessmentdienstleister, die Erfahrung in der Beurteilung von CEOs sowie das Berücksichtigen relevanter Qualitätskriterien und Verantwortlichkeiten sind Faktoren, welche den Erfolg einer Stellenbesetzung von dieser Tragweite matchentscheidend begünstigen. Eine Begleitung durch einen solcherart ausgewiesenen Assessmentdienstleister bringt dem Auftraggeber mit Sicherheit einen Mehrwert. ■



**Daniel Fahrni**  
lic. phil. I  
Managing Partner  
cedac AG  
info@cedac.ch  
www.cedac.ch