

- **Mit Wirkung führen,
mit Sicherheit
entscheiden**



Das Executive Impact
Assessment als strategisches
Führungsinstrument

ÜBERBLICK UND INHALTE

- Wenn Führung zur Risikoentscheidung wird
- Wissenschaftliche Grundlagen des Executive Assessments
- Einführung in das Executive Impact Assessment
- Executive Impact Assessment im Detail
- Vorteile für Unternehmen
- Praxisbeispiele für das Executive Impact Assessment
- Fazit

• Wenn Führung zur Risikoentscheidung wird

Das Management und die Schlüsselpositionen eines Unternehmens haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg, die Entwicklung und die Unternehmenskultur. In der heutigen, dynamischen Geschäftswelt steigen die Erwartungen an Führungskräfte – gleichzeitig steigt der Druck, Entscheidungen immer schneller treffen und Leistung und Wirkung in immer kürzeren Zyklen erbringen zu müssen.

Trotz der kritischen Bedeutung von Personalentscheidungen bleibt oft wenig Zeit für eine fundierte (Risiko-)Analyse. Marktdynamik, Wettbewerbsdruck und interne Anforderungen erfordern schnelles Handeln. Dabei erfolgt die Bewertung von Kandidaten häufig rückblickend: Entscheidungsträger stützen sich auf den Lebenslauf, frühere Stationen und Erfolge – also auf das, was eine Person in einem anderen Kontext erreicht hat. Was oft zu kurz kommt, ist die Frage, wie diese Person im spezifischen Unternehmenskontext wirken wird.

Die Folgen einer Fehlbesetzung auf Führungsebene können erheblich sein. Laut der Association for Executive Search & Leadership Consultants (AESC) und Studien der Ökonomin Eileen Appelbaum sowie der Soziologin Ruth Milkman kann eine falsche Besetzung bis zu 213% des Jahresgehalts kosten¹. Gartner schätzt zudem, dass 50–70% der Führungskräfte innerhalb der ersten 18 Monate nach Übernahme einer neuen Position scheitern – unabhängig davon, ob sie intern befördert oder extern rekrutiert wurden².

Studien zeigen, dass strukturierte, wissenschaftlich fundierte Assessments die berufliche Eignung und das Erfolgspotenzial einer Führungskraft deutlich besser prognostizieren können. Ihre Objektivität, Transparenz und der klare Aufgabenbezug bieten eine tragfähige Grundlage für nachhaltige Führungsentscheidungen und führen zudem zu einer höheren Akzeptanz bei den Kandidaten.

Wissenschaftliche Grundlagen des Executive Assessments

Das Executive Assessment ist ein strukturiertes Verfahren zur Bewertung der Fähigkeiten, des Potenzials und des Entwicklungsbedarfs von Führungskräften. Ursprünglich für Bewerber von Executive-MBA-Programmen entwickelt, findet das EA mittlerweile auch verstärkt Anwendung in Unternehmen, um Führungskräfte sowie Kandidaten mit hohem Potenzial zu beurteilen.

Ein fundiertes Assessment kombiniert in der Regel strukturierte Interviews, kognitive Analysen, verhaltensbezogene Analysen sowie – je nach Kontext – 360°-Feedback. Ziel ist es, ein präzises ganzheitliches Bild der Führungskraft zu erhalten: ihrer Kompetenzen, ihrer Persönlichkeitsmerkmale und ihres Wirkens im konkreten Umfeld.

Studien und Metaanalysen³ zeigen, dass eignungsdiagnostische Verfahren die verlässlichste Methode zur Vorhersage beruflicher Leistung darstellen. Besonders strukturierte Interviews und kognitive Analysen gelten als valide und objektive Instrumente, die eine gute Vergleichsbasis bieten. Kognitive Verfahren erfassen zentrale Fähigkeiten wie abstraktes und logisches Denken, mathematische und verbale Kompetenzen sowie die Fähigkeit, komplexe Aufgaben strukturiert zu lösen. Darüber hinaus geben sie Einblicke in die Wahrnehmungsfähigkeit, Entscheidungsgeschwindigkeit und individuellen Problemlösungsstrategien der Kandidaten – ebenso wie in deren Lern- und Anpassungsfähigkeit. So entsteht ein belastbares Bild darüber, wie eine Führungskraft mit Komplexität umgeht und in neuen Situationen agiert.

Persönlichkeitsanalysen – insbesondere auf Basis des Big-Five-Modells⁴ – erfassen zusätzlich Verhaltens-tendenzen, Motivationsfaktoren und mögliche Risiken unter Stress. Hierbei ist es essenziell, zwischen den Verfahren am Markt zu differenzieren – insbesondere hinsichtlich ihrer diagnostischen Qualität und Eignung für Auswahlentscheidungen.

Ein weiterer Aspekt ist die Auswertungslogik: Während normative Verfahren die Leistung im Vergleich zu einer Referenzgruppe darstellen (z. B. per Perzentil), analysieren ipsative Verfahren intraindividuelle Muster – also Stärken und Entwicklungsfelder im Vergleich zur eigenen Verteilung. Beide Perspektiven liefern wertvolle Einblicke, wenn sie richtig kombiniert werden.

Nicht zuletzt zeigt die Forschung von Carol Dweck (Stanford University), dass Einstellung, Lernbereitschaft und Resilienz langfristig oft wichtiger sind als der reine IQ-Wert.⁵ Eine wachstumsorientierte Haltung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in modernen Führungsrollen.

Executive Assessments bieten eine verlässliche, objektive Grundlage für fundierte Personalentscheidungen – vorausgesetzt, sie werden kontextbezogen und methodisch konsequent umgesetzt.

³ Schmidt & Hunter (1998), Sacket et al. (2022), Salgado et. A. (2003) zitiert nach Höft (2023), S. 82 und Kanning (2023), S. 134.

⁴ Gonzalez-Mulé, Mount & Oh (2014).

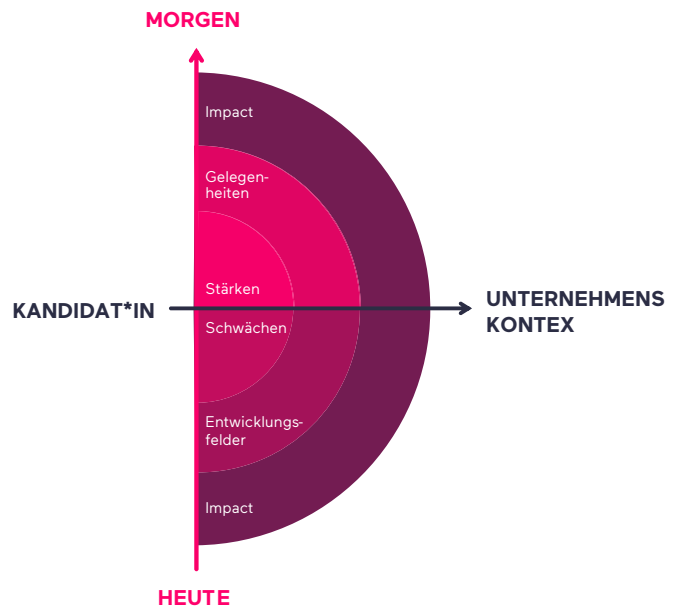
⁵ Dweck (2006).

Einführung in das Executive Impact Assessment

Bei Cribb gehen wir bewusst einen Schritt weiter: Wir verbinden die Prinzipien klassischer Executive Assessments mit einem kontextsensitiven, eigens entwickelten Verfahren – dem **Executive Impact Assessment (EIA)**. Während herkömmliche Verfahren lediglich allgemeine Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale bewerten, rückt das EIA eine entscheidende Frage in den Mittelpunkt:

„Wie gut ist diese Führungskraft in Ihrem spezifischen Unternehmenskontext?“

Genau dieser Perspektivwechsel macht den Unterschied. Anstatt sich auf vergangene Leistungen zu verlassen, analysieren wir im EIA, wie sich Kompetenzen, Persönlichkeit und Arbeitsstil einer Person konkret in Ihrer Organisation entfalten – im Zusammenspiel mit Ihrer Strategie, Ihrer Kultur und den operativen Realitäten.



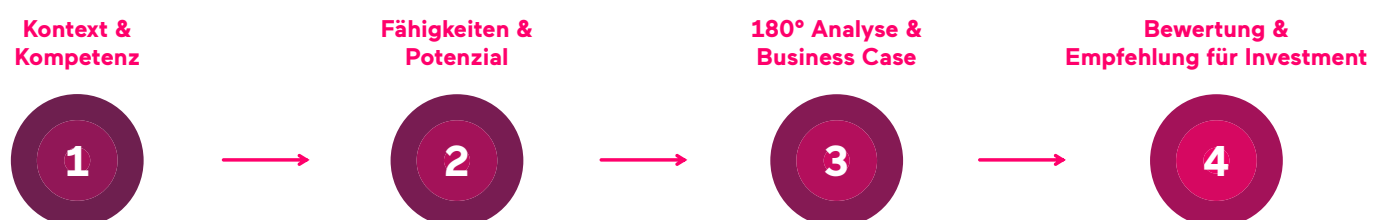
Das Ziel ist klar:

- Mehr Entscheidungssicherheit
- Minimierung des Besetzungsrisikos unter Zeitdruck
- Schnellere Wirksamkeit und kulturelle Integration
- Gezielte Entwicklungsimpulse und Investitionsempfehlungen

Das Cribb Executive Impact Assessment kombiniert biografische, eigenschaftsbasierte und verhaltensorientierte Analysebausteine mit einer fundierten Kontextanalyse. Das Ergebnis ist ein evidenzbasiertes Gesamtbild, das nicht nur zeigt, ob jemand geeignet ist, sondern ob die betreffende Person hier, jetzt und in genau dieser Rolle Wirkung entfalten kann.

Executive Impact Assessment im Detail

Das Executive Impact Assessment ist ein modular aufgebauter, evidenzbasierter Prozess, der es Unternehmen ermöglicht, Führungspersönlichkeiten gezielt und kontextbasiert zu bewerten. Es umfasst vier ineinandergreifende Phasen, die gemeinsam ein ganzheitliches Bild des Kandidaten liefern – stets abgestimmt auf die spezifischen Anforderungen der Rolle und des Unternehmens.



Executive Impact Assessment im Detail

1

Die erste Phase, **Kontext & Kompetenz**, bildet das Fundament des gesamten Assessments. In persönlichen Gesprächen mit relevanten Stakeholdern gewinnen wir ein direktes Verständnis für die strategischen Ziele, die kulturellen Rahmenbedingungen sowie die konkreten Erwartungen an die Rolle. So analysieren wir nicht nur die formalen Anforderungen der Position, sondern auch das erweiterte unternehmerische Umfeld, in dem die Führungskraft zukünftig Wirkung entfalten soll. Auf Basis dieser Erkenntnisse definieren wir ein kontextbezogenes Kompetenzmodell – ein strukturiertes Profil der Schlüsselkompetenzen, Verhaltensmerkmale und Führungsqualitäten, die in der jeweiligen Rolle erfolgskritisch sind. Dieses Modell dient als Referenzrahmen für alle nachfolgenden Phasen des Assessments und stellt sicher, dass jede Bewertung an den tatsächlichen Anforderungen Ihrer Organisation ausgerichtet ist – und nicht an einem theoretischen Ideal.

2

In der zweiten Phase, **Fähigkeiten & Potenzial**, kommen zwei wissenschaftlich validierte Diagnoseinstrumente zum Einsatz: das **Hogan Persönlichkeitsverfahren** und der **People Test Logic (PTL)**. Hogan basiert auf dem Big-Five-Modell und orientiert sich an den Anforderungen der DIN 33430. Es erfasst Potenziale, Risikoverhalten und persönliche Werte – sowohl aus der Selbstperspektive als auch im Hinblick auf Fremdwahrnehmung und Reputation. PTL ist ein differenziertes Verfahren, das intellektuelle Fähigkeiten und kognitive Kompetenzen in acht Bereichen erfasst. Es gibt Aufschluss darüber, wie Personen mit Komplexität umgehen, sich an neue Situationen anpassen und Probleme lösen. Gemeinsam liefern beide Verfahren ein differenziertes Bild über Denkweise, Handlungsmuster und Leistungsvermögen.

3

Die dritte Phase, **180° Analyse & Business Case**, überführt die Diagnostik in ein praxisnahes Format. Im strukturierten Interview bewerten wir die Passung des Kandidaten auf Basis des Kompetenzmodells sowie der Ergebnisse aus Hogan und PTL. Der Kandidat präsentiert einen speziell für das Assessment entwickelten Business Case – eine konkrete unternehmerische Herausforderung, die relevant für die Zielrolle ist. So analysieren wir Denklogik, Prioritätensetzung, Argumentationsführung und Umsetzungskompetenz. Ergänzend befragen wir gezielt ausgewählte Referenzen, um ein valides 180°-Bild über bisheriges Verhalten und Leistung zu erhalten.

4

In der vierten Phase, **Bewertung & Empfehlung für Investment**, konsolidieren wir alle Erkenntnisse zu einer strukturierten Gesamteinschätzung. Wir benennen klar, in welchen Bereichen der Kandidat bereits den Anforderungen entspricht, wo Entwicklungspotenzial besteht und welche zielgerichteten Investitionen erforderlich sind, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern. Neben kurzfristigen Wirkungspotenzialen identifizieren wir auch langfristige Entwicklungsfelder und mögliche Risiken – verbunden mit konkreten Handlungsempfehlungen für eine wirksame Integration und gezielte Förderung.

Vorteile für Unternehmen

Das Executive Impact Assessment bietet einen strukturierten, kontextbasierten Ansatz zur Bewertung von Führungspersönlichkeiten und ermöglicht präzisere Entscheidungen bei deutlich geringerem Risiko. Die wichtigsten Vorteile im Überblick:



1. Sicherheit und Risikominimierung

Die Kombination wissenschaftlich fundierter Verfahren und strukturierter Auswertung minimiert das Risiko von Fehlbesetzungen und ermöglicht fundierte, verlässliche Entscheidungen.



3. Schnelle Integration und Erfolg durch einen individuellen Entwicklungsplan

Wir zeigen auf, wo unmittelbare Stärken liegen und welche gezielten Maßnahmen erforderlich sind, um eine schnelle, wirksame Einarbeitung zu ermöglichen. Individuelle Potenziale werden aktiviert, potenzielle Schwächen werden adressiert.



2. Passgenaue Auswahl durch ein kontextbasiertes Anforderungsprofil

Durch die enge Verknüpfung von Unternehmenskontext und Anforderungsprofil identifizieren wir Kandidaten, die sowohl fachlich als auch kulturell zu Ihrer Organisation passen – nicht nur auf dem Papier, sondern in der Realität.



4. Klare Übersicht über mögliche Investitionen

Auf Basis des Assessments erhalten Sie eine strukturierte Analyse darüber, in welchen Bereichen die Führungskraft bereits überzeugt – und wo gezielte Entwicklungsimpulse und Investitionen notwendig sind, um langfristigen Erfolg sicherzustellen.

Praxisbeispiele für das Executive Impact Assessment

Das Executive Impact Assessment kommt in einer Vielzahl von geschäftlichen Situationen zum Einsatz: sei es zur Nachfolgeplanung, zur Entwicklung des bestehenden Führungsteams oder bei strategisch besonders sensiblen Besetzungen. Es hilft Unternehmen dabei, die Stärken und Entwicklungsfelder ihrer Führungskräfte präzise zu identifizieren – als Grundlage für bessere Entscheidungen. Die folgenden Beispiele basieren auf realen Projekten, die wir in verschiedenen Branchen und internationalen Märkten begleitet haben. Sie verdeutlichen, welchen konkreten Mehrwert das EIA in unterschiedlichen Kontexten leisten kann.



Interne Karriereentwicklung absichern

Ein interner Kandidat trat im Auswahlprozess gegen externe Bewerber für eine Führungsposition an. Das EIA half dabei, das Potenzial des internen Kandidaten im Hinblick auf zukünftige Anforderungen zu bewerten und daraus einen klaren Entwicklungs- und Investitionsplan abzuleiten. Die bestehende kulturelle Passung ermöglichte eine zügige, risikoärmere und wirtschaftlich effiziente Besetzungsentscheidung.



Nachfolge in einem Private-Equity-Kontext absichern

Ein Private-Equity-geführtes Unternehmen stand vor einer entscheidenden Führungsnachfolge: dem Wechsel vom Gründungs-CEO zur nächsten Generation. Der neue CEO sollte Wachstum forcieren und Wandel ermöglichen – ohne Kultur und Bindung zu gefährden.

Obwohl ein Kandidat im Interviewprozess überzeugte, blieben Zweifel an seiner strategischen Eignung. Das EIA brachte die erforderliche Klarheit – bestätigte Stärken, machte Risiken sichtbar und zeigte, wie gut der Kandidat zu Zielen und Unternehmenskultur passt. Die Entscheidung konnte mit Sicherheit und Zustimmung aller Stakeholder getroffen werden.



Führungsteams gezielt ergänzen

Ein drittes Vorstandsmitglied sollte ein bestehendes Führungsduo nicht nur fachlich ergänzen, sondern auch in Persönlichkeit und Arbeitsweise integriert werden und zugleich neue Impulse setzen. Das Executive Impact Assessment wurde gezielt auf diese Teamkonstellation ausgerichtet. Im Fokus stand die Frage, ob der Kandidat über die fachlichen, kognitiven und persönlichkeitsbasierten Eigenschaften verfügt, die für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend sind. Das Ergebnis: eine fundierte Besetzungsentscheidung, die Stabilität und Weiterentwicklung des Führungsteams zugleich ermöglicht.



Co-Leadership-Struktur systematisch aufbauen

Ein Unternehmen suchte einen Co-Geschäftsführer, der den bestehenden CEO sowohl fachlich als auch persönlich optimal ergänzt. Um ein abgestimmtes Führungsduo zu gewährleisten, wurde zunächst ein EIA mit dem aktuellen Geschäftsführer durchgeführt, als Basis für die spätere Kandidatenauswahl. Die finalen Kandidaten durchliefen anschließend ebenfalls das Assessment, um eine präzise Passung in Kompetenzen, Führungsverständnis und Arbeitsweise sicherzustellen. In Kombination mit einem maßgeschneiderten Entwicklungsplan konnte so die bestmögliche Entscheidung für eine nachhaltig wirksame Doppelspitze getroffen werden.



Zukunftsfähiges Führungsteam im Wandel formen

Ein international tätiges Unternehmen befand sich mitten in einer strategischen Transformation. Der neue CEO nutzte das EIA, um das Potenzial der bestehenden zweiten Führungsebene sowie ausgewählter externer Kandidat systematisch zu bewerten – noch bevor eine externe Besetzung in Betracht gezogen wurde. Das Assessment lieferte klare Einblicke in individuelle Stärken, Entwicklungsfelder und unmittelbare Wirkungsmöglichkeiten. Auf dieser Grundlage konnte der CEO ein zukunftsfähiges Führungsteam definieren, kurz- und langfristige Entwicklungsbedarfe sowie gezielte Investitionen identifizieren, um die Profitabilität zu sichern und die strategisch-operative Neuausrichtung konsequent voranzutreiben.



Fazit

Entscheidungen mit Wirkung: strategisch, fundiert, zukunftssicher

Die Auswahl von Führungspersönlichkeiten gehört zu den wirkungsvollsten, aber auch risikoreichsten Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen kann. Und dennoch werden diese Entscheidungen häufig unter Zeitdruck, auf Basis unvollständiger Informationen oder vergangenheitsorientierter Bewertungen getroffen – ohne den spezifischen Kontext, in dem Wirkung erzielt werden soll, systematisch zu berücksichtigen.

Das Executive Impact Assessment liefert genau das, was bei Führungsentscheidungen auf höchster Ebene gebraucht wird: ein klares, kontextbezogenes und evidenzbasiertes Fundament. Es bietet nicht nur eine Einschätzung, sondern einen Handlungsplan – mit dem Sie erkennen, wo eine Führungskraft sofort Wirkung entfalten kann, wo Entwicklung nötig ist und welche Investitionen notwendig sind, um langfristigen Erfolg abzusichern.

Ob bei der Auswahl externer Kandidaten, im Rahmen interner Beförderungen oder in Transformationsprozessen: Das EIA hilft, Führung zielgerichtet zu gestalten – sicher, schnell und strategisch fundiert.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Entwicklung moderner Führungsstrukturen und der Platzierung erstklassiger Führungspersönlichkeiten. Kontaktieren Sie uns für einen Beratungstermin und wir helfen Ihnen, Ihr Unternehmen zukunftsorientiert aufzustellen.



Stephanie Frank

Stephanie ist Senior Consultant verfügt über langjährige Erfahrungen im funktions- und branchenübergreifenden Executive Search, Assessment und Personalbereich. Als zertifizierter Coach bringt sie einen systemischen Blick und ein gutes Gespür für Menschen und Situationen mit.

sfrank@cribb.de

Quellenangaben

Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012, 16. November). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress. <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/sites/2/2012/11/CostofTurnover.pdf> (zuletzt abgerufen am 30. März 2025).

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

Gartner. (2018). 3 avoidable traps to keep your new CIO's career on track.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-avoidable-traps-to-keep-your-new-cios-career-on-track> (zuletzt abgerufen am 09.05.2025).

Gonzalez-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I.-S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. Journal of Applied Psychology, 99(6), 1222–1243. <https://doi.org/10.1037/a0037547> (zuletzt abgerufen am 09.05.2025).

Höft, S. (2023): 25 Jahre nach Schmidt und Hunter (1998): Aktuelle Forschungslage zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren.

In: Höft, S., & Melchers, K. G. (Hrsg.). 25 Jahre nach Schmidt und Hunter (1998): Wo stehen wir heute in der beruflichen Eignungsdiagnostik? Wirtschaftspsychologie, 2/2023 (S. 76–84). Pabst Science Publishers.

Kanning, U. (2023): Science-Practice-Gap – Welchen Nutzen können Metaanalysen für die Praxis der Personalauswahl haben, und welche Informationen sollten sie hierfür liefern? In Höft, S., & Melchers, K. G. (Hrsg.). 25 Jahre nach Schmidt und Hunter (1998): Wo stehen wir heute in der beruflichen Eignungsdiagnostik? Wirtschaftspsychologie, 2/2023 (S. 131–139). Pabst Science Publishers.

cribb.

Part of Renovata & Company

•
Dwight Cribb
Personalberatung GmbH

Dornbusch 2
20095 Hamburg

Tel. +49(0)40 34 96 06 0
info@cribb.de

Part of Renovata & Company
The global talent platform

Hamburg • Berlin • Munich
London • Paris • New York

www.cribb.de