

## Executive Assessment (ExA)



Kandidat/in: Oliver Fässler, JPKA 4

Datum des Assessments: Montag, 5. Oktober 2020

Assessoren: Urs Wüthrich, cut-e  
Joachim Hübner, cut-e

Reportempfänger: Martin Paul Wagner, JPK  
Celina Crowch, HSGJ  
Franziska Reiss, HLOF 4

### Handhabung des Berichts

**Die vorliegenden Ergebnisse zeigen relevante Erkenntnisse zu den von der Credit Suisse als erfolgskritisch definierten Verhaltensweisen auf.** Das Assessment liefert eine unabhängige, objektive und systematische Beurteilung der Credit Suisse Kompetenzen. Auf der Basis der während des Assessment Tages beobachteten und bewerteten Verhaltensweisen fasst der Bericht die Stärken und Entwicklungsbereiche der Kandidatin/des Kandidaten zusammen. cut-e, der Assessment Provider, arbeitet ausschliesslich mit strukturierten und wissenschaftlich geprüften Methoden zur Analyse und Einschätzung von Verhaltensweisen, die im beruflichen Umfeld relevant sind.

**Im Mittelpunkt steht der Inhalt, nicht das Rating.** Das jeder Kompetenz zugewiesene Rating ist als allgemeine Vergleichshilfe gedacht. Es wird davon abgeraten, einzelne Ratings ohne den entsprechenden Zusammenhang zu verwenden. Die Leser sollten sichergehen, alle Aspekte und Faktoren zu verstehen, die zum entsprechenden Rating geführt haben.

**Alle Kandidaten-Informationen sind von Bedeutung.** Credit Suisse Assessments sind so konzipiert, dass sie die Selektion einer bestimmten Person erleichtern und deren persönliches Wachstum sowie ihre berufliche Entwicklung fördern und unterstützen. Im Rahmen einer fundierten Entscheidung sollten Assessment Ergebnisse nur als eine von mehreren Informationsquellen zur Qualifikation der Kandidatin/des Kandidaten erachtet werden. Andere Informationsquellen, die ebenfalls in Betracht gezogen werden sollten, sind zum Beispiel: frühere Leistungen, Erfahrungsschatz, technisches Fachwissen, berufliche Ambitionen usw.

**Die Ergebnisse sind nur eine Zeit lang gültig.** Menschen ändern sich mit der Zeit und mit neuen Erfahrungen. Es ist ratsam, in etwa drei Jahre nach dem Assessment die daraus gewonnen Erkenntnisse nicht mehr für wichtige Laufbahnentscheide der/des Betreffenden anzuwenden.

**cut-e führt die Credit Suisse Assessments genau nach Credit Suisse Standards durch.** Der Assessment Bericht ist nur der internen Fachstelle für Assessment Services zugänglich und wird nur jenen Personen ausgehändigt, die auf der Titelseite unter "Reportempfänger" aufgeführt sind.

# 1. Übersicht Ratings und Executive Summary

Self Manager	Manage Self	4	3	2	1
Strategist	Shape the Future	4	3	2	1
Executor	Make Things Happen	4	3	2	1
People Manager & Talent Developer	Manage People	4	3	2	1
	Manage Relations	4	3	2	1

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

## Executive Summary

**MANAGE SELF** - Er geht Herausforderungen zielstrebig an. Begrüsst Neuerungen und Veränderung; passt sich entsprechend an. Bleibt unter Druck stabil. Denkt teils wenig in Varianten. Klärt die Rahmenbedingungen, hinterfragt teilweise die Ausgangslage. Erkennt Verbesserungsbedarf, konkretisiert die erforderlichen Anpassungen teils wenig. Zieht teils radikale Veränderungen in Betracht. Nutzt Feedback für persönliche Reflexion. Entwickelt eigene professionelle Kompetenz kontinuierlich weiter.

**SHAPE THE FUTURE** - Er nutzt Informationen mehrheitlich für seine Analyse; berücksichtigt Zahlenmaterial wenig. Gewinnt einen gewissen Überblick, vereinfacht Problemlagen teils übermässig. Stellt Verknüpfungen her ohne durchgängigen Bezug zur Faktenlage. Erkennt teils die Konsequenzen des gewählten Vorgehens. Stellt Handlungsoptionen wenig systematisch in einen strategischen Kontext. Umreisst teils Umsetzung. Macht keine systematische Chancen-Risiken-Analyse. Erkennt Parallelen in ähnlich gelagerten Problemstellungen.

**MAKE THINGS HAPPEN** - Er optimiert Prozesse; nutzt Synergien und identifiziert Kostentreiber. Fragt nach Nutzen und achtet auf geeigneten Ressourceneinsatz. Erkennt die Standards der Unternehmung und reagiert unmittelbar auf Abweichungen. Holt kein verbindliches Commitment zur Einhaltung von Standards ein. Antizipiert Risiken, geht diese teils wenig systematisch an. Will Schaden von der Organisation abwenden. Er übernimmt Verantwortung und entscheidet zeitgerecht. Gestaltet Veränderungen und begründet diese.

**MANAGE PEOPLE** - Er identifiziert Talente und überträgt herausfordernde Aufgaben. Sorgt dafür, dass Team auf die Ziele fokussiert bleibt. Fördert Zusammenarbeit sowie teils gegenseitiges Verständnis. Vermittelt Mitarbeitenden die Gesamtziele und Umsetzung sicher. Trifft wenig konkrete Vereinbarungen. Stellt sicher, dass persönliche Ziele auf die Organisationsziele abgestimmt werden. Erzeugt das Buy-In mit faktischen Argumenten. Vermittelt wenig eine Vision. Gewährt Spielräume und hält sich unterstützend zur Verfügung. Gibt Feedback; macht Betroffenen die Auswirkungen des gezeigten Verhaltens wenig bewusst.

**MANAGE RELATIONS** - Er entwickelt ein professionelles Netzwerk und hält Kontakte aktiv. Pfllegt informelle Kontakte weniger. Arbeitet konstruktiv mit Partnern der Organisation zusammen. Erkennt Bedürfnisse sowie Erwartungen von Stakeholdern, überprüft seine Einschätzung teils wenig vertiefend. Gewährt Gegenüber Raum, hört aufmerksam zu. Will Bedürfnisse von Kunden erfüllen und für diese Mehrwert erzielen. Formuliert verständlich. Nutzt in Gesprächen non-verbale Mittel der Einflussnahme wenig. Präsentiert erfrischend und selbstbewusst. Verhandelt aktiv, orientiert auf die Interessenlage; beachtet Beziehungsaspekt wenig. Schlägt Win-Win-Lösungen vor und gelangt zum Abschluss.

## Wichtigste Stärken

- engagiert sich für seine Aufgabe, agiert ruhig und konzentriert, wirkt belastbar und ausgeglichen
- erkennt zentrale Kostentreiber, nutzt Synergieeffekte und geht effizient vor
- verhandelt zielstrebig aus einer Position der Stärke, findet Lösung zum Nutzen beider Parteien

## Wichtigste Entwicklungsbereiche

- analysiert vielschichtige Sachlagen wenig vertieft, zieht teils unausgewogene Schlussfolgerungen
- zeigt keinen systematischen Ansatz zur Lösungsgenerierung und Strategieentwicklung
- investiert wenig in die persönliche Beziehung, vermittelt kaum emotionale Botschaften

## 2. Conduct & Ethics Standards

In diesem Abschnitt geht es um die Beurteilung von Verhaltensweisen, die insbesondere im Kontext der Credit Suisse Conduct and Ethics Standards (C&E Standards) von Bedeutung sind. Das Assessorenteam begutachtet die Leistung des Kandidaten in den Führungsdimensionen im Hinblick auf Verhaltensmuster, die die Einhaltung der C&E Standards gefährden können. Qualitative Aussagen werden mit dem Ampelschema (Rot – Gelb – Grün) illustriert, um den Leser auf Bereiche aufmerksam zu machen, für die eine genauere Prüfung empfohlen wird.

Conduct and Ethics Standards	Evaluation		
<b>Client Focus</b> Be a principled partner to our clients; have a long-term view for our business; take appropriate risk			
<b>Meritocracy</b> Make every effort to increase engagement; strive for operational excellence; deliver proactive service; reward outstanding performance			
<b>Stakeholder Management</b> Balance stakeholder views and interests; act responsibly towards society; seek diversity and inclusion			
<b>Accountability</b> Take ownership; maintain exemplary control and compliance, comply fully with regulations; ensure sustainability			
<b>Partner</b> Be a partner and team player; show respect; demonstrate loyalty			
<b>Transparency</b> Build and maintain trust; be honest; foster and encourage open dialogue			
<b>Kommentar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aus der Überprüfung der Assessmentergebnisse unter Verhaltens- und Ethikgesichtspunkten haben sich keinerlei Anhaltspunkte für Bedenken oder offensichtliche Abweichung von den C&amp;E-Standards ergeben.</li> </ul>	Potential Risk for behavior misaligned with the CE Standards	Concern about a tendency to show behavior misaligned with the CE Standards	No Risk identified with respect to the CE Standards

### 3. Detaillierte Ergebnisse

#### Manage Self

4 3 2 1

*Entschlossenheit zeigen und rasch reagieren. Flexibel sein, bei Ungewissheit und in unklaren Situationen handlungsfähig bleiben. Sich neuen Herausforderungen stellen. Nach ständiger Verbesserung streben und belastbar sein. Feedback einholen und Lerngelegenheiten schaffen.*

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

Er packt Herausforderungen zielstrebig und unumwunden an. Lässt sich durch Widerstände nicht von Vorhaben abbringen. Begrüsst Innovation und Veränderung. Bleibt unter Druck auf die Sache orientiert. Ist fokussiert auf seine Absicht, denkt teils wenig in Varianten. Orientiert sich schrittweise angesichts von neuen Situationen.

Er klärt die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und Einflussgrößen. Hinterfragt die Ausgangslage unterschiedlich. Will Prozesse verbessern, um die erwarteten Leistungen sicherzustellen. Umreist den bestehenden Verbesserungsbedarf. Konkretisiert diesen teilweise wenig. Zieht teils radikale Veränderungen in Betracht. Nimmt Gelegenheiten zu offenem gegenseitigem Feedback bereitwillig wahr und nutzt diese für persönliche Reflexion, aber auch um die eigene Erfahrung mit anderen zu teilen. Lässt sich auf Neuerungen ein und passt sich entsprechend an. Entwickelt eigene professionelle Kompetenz in seinem Fachbereich kontinuierlich weiter.

#### Shape the Future

4 3 2 1

*Unternehmerisches und visionäres Denken zeigen. Rational und abgewogen urteilen. Die Strategie in einen umfassenden Handlungsplan übersetzen. Verschiedene Optionen und ihre Auswirkungen bedenken.*

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

Er nutzt vorhandene Informationen mehrheitlich zur Beurteilung von Sachverhalten. Geht wenig auf vorliegendes Zahlenmaterial ein. Integriert spezifische Daten zu einem sinnvollen Überblick. Ordnet Problemlagen übersichtlich und nachvollziehbar ein. Vereinfacht die Komplexität teils übermässig. Stellt Verknüpfungen her, welche die Faktenlage nicht ausreichend berücksichtigen.

Er erkennt teilweise die möglichen Konsequenzen des gewählten Vorgehens. Orientiert sich in seinem Denken an der Marktsituation. Stellt vorgeschlagene Handlungsoptionen wenig systematisch in einen übergeordneten strategischen Kontext. Definiert die Stossrichtung, spezifiziert die Umsetzungspläne ansatzweise. Macht keine systematische Chancen-Risiken-Analyse und Massnahmenplanung. Erkennt teilweise Parallelen in ähnlich gelagerten Problemstellungen.

## Make Things Happen

4 3 2 1

*Sich auf die Ergebnisse konzentrieren. Kostenbewusstsein zeigen, mit einem methodischen Ansatz und unter Ausnutzung von Synergien. Regeln beachten und Risiken minimieren und dabei integer handeln. Bei allen Beteiligten dafür sorgen, dass Regeln befolgt werden. Die volle Verantwortung für eigene Handlungen und Entscheidungen übernehmen. Veränderungen umsetzen.*

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

Er erkennt Bereiche mit Optimierungspotenzial und implementiert teilweise geeignete Tools verbunden mit der Anpassung der zugehörigen Prozesse. Nutzt Synergieeffekte. Erkennt zentrale Kostentreiber. Fragt spezifisch nach dem erzielten Nutzen und stellt einen fokussierten Einsatz der verfügbaren Ressourcen sicher.

Er kennt die Standards der Unternehmung und reagiert unmittelbar auf Regelverletzungen. Fordert andere auf, definierten Standards Rechnung zu tragen. Holt diesbezüglich kein verbindliches Commitment ein. Setzt sich für die Behebung von Störungen ein. Antizipiert potenzielle Risiken, ohne dabei ein systematisches Vorgehen zu wählen. Will Schaden von der Organisation abwenden. Hat die zugehörigen Fakten teils wenig präsent. Ermutigt andere zur Verbesserung ihrer Arbeitsergebnisse.

Er übernimmt Verantwortung für sein Aufgabengebiet; lässt mitunter wenig erkennen, wie er den eigenen Anteil an der Entstehung von Problemen einordnet. Trifft erforderliche Entscheide rasch, auch angesichts unvollständiger Informationslage. Erkennt die Notwendigkeit des Wandels und erläutert diese mit nachvollziehbaren Begründungen. Thematisiert die damit zusammenhängenden emotionalen Aspekte wenig.

## Manage People

4 3 2 1

*Teams eine überzeugende Vision und eine klare Perspektive für das Geschäft aufzeigen. Dafür sorgen, dass jeder für die Zielvorgaben Verantwortung übernimmt. Talente in hoch effektive und vielfältige Teams integrieren. Andere begeistern und sie in ihrer Entwicklung unterstützen.*

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

Er identifiziert die für eine bestimmte Position geeigneten Talente und fördert diese geeignet. Achtet darauf, dass Mitarbeitende gemäss ihren spezifischen Fähigkeiten einbezogen sind. Überträgt herausfordernde Aufgaben an andere. Sorgt dafür, dass das Team auf Aufgaben und Zielsetzungen konzentriert bleibt. Integriert Beiträge von Mitarbeitenden und ermuntert diese zur aktiven Mitarbeit. Stellt sicher, dass Mitarbeitende über die notwendigen Ressourcen verfügen. Fördert teils gegenseitiges Verständnis. Tritt stellenweise abwertenden Äusserungen über Dritte nicht entgegen.

Er stellt sicher, dass Mitarbeitende die Gesamtzielsetzung kennen. Setzt sich dafür ein, dass diese geeignet operationalisiert wird. Erklärt Mitarbeitenden, wie sie effektiv zusammenarbeiten können, um die Ziele zu erreichen. Achtet wenig darauf, dass angesichts des Handlungsbedarfs die Ziele und das konkrete Vorgehen vereinbart werden. Begleitet Abläufe und baut Feedbackschleifen in Arbeitsprozesse ein. Hilft Mitarbeitenden, ihre persönlichen Ziele auf die Organisationsziele auszurichten.

Er ist überzeugt von dem, was er sagt, und kann andere mit Argumenten für Vorhaben gewinnen. Vermittelt wenig emotionale Botschaften oder eine weitergehende Vision. Gewährt Spielräume und überträgt Verantwortung. Zeigt eine unterstützende Haltung. Stellt sich bei Bedarf als Coach zur Verfügung. Nutzt seine eigenen Erfahrungen und stellt diese Mitarbeitenden zur Verfügung. Gibt anderen allgemein gehaltene Feedbacks. Macht ihnen die Auswirkungen des gezeigten Verhaltens wenig bewusst. Führt bedingt einen Entwicklungsdialog mit Betroffenen.

**Manage Relations**4 **3** 2 1

*Ein starkes Netzwerk aufbauen und unterhalten. Über funktionale und geographische Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Aufmerksam zuhören, um die Bedürfnisse anderer zu verstehen. Kundeninteressen Priorität einräumen. Standpunkte klar und offen aussprechen, um andere zu überzeugen.*

(4) sehr gut (3) gut (2) Entwicklungsbedarf (1) signifikanter Entwicklungsbedarf

Er identifiziert Schlüsselpersonen in seinem näheren Umfeld. Investiert in Begegnungen wenig in Beziehungsaufbau. Hält wichtige Kontakte aufrecht. Bringt Menschen miteinander in Kontakt. Zeigt Bereitschaft, mit Partnern aus anderen Bereichen der Organisation zusammenzuarbeiten. Entwickelt plausible Annahmen zu den Bedürfnissen und Interessen der Stakeholder; überprüft diese wenig durch gezieltes Nachfragen. Klärt die gegenseitigen Erwartungen und die damit verbundenen Auswirkungen. Lässt weniger erkennen, wie er über informelle Kontakte Einfluss nimmt.

Er gewährt dem Gegenüber Zeit und Raum, um die eigene Sichtweise einzubringen. Hört aufmerksam zu. Nimmt das Gegenüber ernst. Hebt wiederholt hervor, wie wichtig es ihm ist, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. Unterstreicht dies mit konkreten Angeboten und Dienstleistungen, um einen Zusatznutzen für den Kunden zu erwirken.

Er formuliert klar und verständlich, fokussiert auf die Sache. Unterstreicht in Gesprächen seine Ausführungen wenig mit non-verbalen Signalen. Präsentiert lebendig und erfrischend. Beantwortet herausfordernde Fragen teils geschickt. Spricht mit ruhiger Stimme und einer selbstbewussten Art. Verhandelt aktiv mit einem klaren Konzept. Vertritt phasenweise eine harte Position, achtet wenig auf die Beziehungsgestaltung. Entwickelt Lösungen, die beiden Seiten entgegen kommen und Mehrwert erzielen. Gelangt zum Abschluss. Definiert die nächsten Schritte.

## Entwicklungsempfehlungen

### Manage Self

---

Stellen Sie bei der Auseinandersetzung mit neuen Themen sicher, dass Sie den gegebenen Verbesserungsbedarf umfassender und differenzierter erfassen.

### Shape the Future

---

Eignen Sie sich ein methodischeres Vorgehen bei der Analyse vielschichtiger Informationen an. Achten Sie darauf, dass Ihre Analyse der bestehenden Komplexität gerecht wird. Hinterfragen Sie Ihre ersten Ideen vor diesem Hintergrund intensiver und überlegen Sie sich auch, welche Argumente gegen Ihre Sichtweise sprechen würden.

Befassen Sie sich mit unterschiedlichen Wegen, um Strategieprozesse einzuleiten und weiterzuführen. Für einen umfassenden, strukturierten Ansatz ist es wichtig, dass Sie bei den einzelnen Lösungsansätzen sicherstellen, dass diese konsistent sind und mit konkreten Handlungen und Massnahmen hinterlegt sind.

### Make Things Happen

---

Achten Sie darauf, dass Sie in strittigen Situationen über den Eigenanteil (Ihres Bereichs) an der Entstehung von Probleme nicht allzu bereitwillig hinweg gehen. Machen Sie dabei deutlicher, dass Sie gewillt sind, sich in die Lage / Perspektive anderer hineinzusetzen. Dies wird Sie auch dabei unterstützen, den emotionalen Aspekten von Veränderungen mehr Rechnung zu tragen.

### Manage People

---

Nehmen Sie in Mitarbeitergesprächen eine aktivere Haltung ein, wenn Ihr Gegenüber sich despektierlich über Dritte äussert oder wenig Bewusstsein für die negativen Auswirkungen seines Verhaltens an den Tag legt. Geben Sie sich selbst mit Ihren Werten und Erwartungen deutlicher zu erkennen, nutzen Sie diesbezüglich auch emotionale Botschaften und vermitteln Sie Ihre Vorstellungen mit mehr Überzeugungskraft.

### Manage Relations

---

Reflektieren Sie die Art und Weise, wie Sie Kontakt mit anderen aufnehmen und was Sie bereit sind, in die Beziehung zu Ihrem Gegenüber zu investieren. Holen Sie sich dazu Rückmeldungen aus Ihrem Umfeld und besprechen Sie Ihre Gedanken hierzu mit einer Person Ihres Vertrauens.

Entwickeln Sie die Gewohnheit, häufiger nachzufragen und sicherzustellen, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben und Ihre Annahmen zutreffen. Im Ergebnis erhalten Sie ein differenzierteres Bild der Lage mit mehr Ansatzpunkten zur Weiterentwicklung beziehungsweise Angebotsgestaltung. Zusätzlich entwickelt Ihr Gegenüber Vertrauen, dass Sie sich darum bemühen, dessen Sicht genau zu verstehen und sich seiner Situation voll und ganz annehmen wollen.