

## Case Study Assessment

### Fragestellung

Ein namhaftes Ingenieur-Unternehmen wurde recht kurzfristig vor die Herausforderung gestellt, einen äusserst tüchtigen und vertrauenswürdigen Chief Financial Officer (CFO) zu finden.

Im internen Selektionsprozess schienen zwei sehr unterschiedliche, aber anscheinend ähnlich qualifizierte Bewerber (Kandidat A und Kandidat B) die gestellten Anforderungen in sehr ähnlichem Ausmass gut zu erfüllen. Dem Chief Executive Officer (CEO) und Entscheidungsträger erschienen die beiden Persönlichkeiten sehr unterschiedlich, aber an sich beide im Einklang mit der Unternehmenskultur stehend.

Zudem war Kandidat A um einiges älter, was an sich eher für ihn sprach, und auch deutlich rascher verfügbar als Kandidat B.

### Klärung/Entscheidung

Das Unternehmen hatte bei Selektionsfragen bisher nur vereinzelt eine externe Zweitmeinung eingeholt, entschloss sich jedoch im vorliegenden Fall, beide Kandidaten einem Einzelassessment zu unterziehen.

Zunächst wurden die spezifischen Anforderungen (Hard und Soft Skills) eingehend definiert, so dass bezüglich der Position klar wurde, welche Erfolgsfaktoren (Skills und Persönlichkeitseigenschaften) wirklich als zentral gelten müssen.

Im Assessment zeigte sich erwartungsgemäss, dass die beiden Bewerber A und B, nebst gleichwertigen Fachkenntnissen, tatsächlich auch sehr ähnliche intellektuelle Voraussetzungen mitbrachten. Hingegen zeigte Bewerber A, der wegen der rascheren Verfügbarkeit aus Sicht des CEO klar im Vorteil schien, bei mehreren Testaufgaben merkliche Mängel bezüglich Sorgfalt. Seine Arbeitsweise war zwar sehr schnell, aber die Resultate zeigten teils gravierende Fehler. Im Laufe des Assessmenttages wurde auch deutlich, dass derselbe Kandidat bezüglich Authentizität und Loyalität zunehmend weniger überzeugen konnte.

Aufgrund dieser Resultate entschied sich der CEO zugunsten des jüngeren Bewerbers B und nahm den späteren Einstellungstermin doch in Kauf.

### Nutzen

Schon nach kurzer Zeit im Amt überzeugte der neue CFO durch sein sorgfältiges und überlegtes Vorgehen. Nach Aussage des CEO macht beim neuen CFO auch der ausgeprägte Sinn fürs Wesentliche (welcher im Assessmentbericht sehr betont worden war), ebenso das klar methodische Vorgehen den Erfolg aus. Ruft sich der CEO rückblickend Persönlichkeit und Stil des andern Bewerbers in Erinnerung, entsteht gar ein mulmiges Gefühl, vor allem wenn er sich vorstellt, dass er ihn primär aufgrund der rascheren Verfügbarkeit beinahe angestellt hätte.

### **Die vertiefte, eingehende Prüfung der Kandidaten hat sich ausbezahlt.**

Positiv vermerkt wurde ferner die bisher unbekannte, präzise Abklärung des sog. Erfolgsprofils, bei dem Anforderungen an Hard und Soft Skills definiert wurden. Dadurch erhielt auch der neue CFO wichtige Hinweise darauf, wie er seinen erkennbaren Risiken (beispielsweise beinhaltet der sehr konstruktiv-einvernehmlicher Stil eine gewisse Gefahr, dass er sich in bestimmten Konstellationen ev. nicht rechtzeitig durchsetzt) entgegenwirken kann. Sein Vorgesetzter, der CEO, ist zudem auf das Thema entsprechend sensibilisiert und nun auch in der Lage, hier gegebenenfalls Unterstützung zu leisten.