

Fragen an die Führungskräfte



Bei Interviews mit Führungskräften wird häufig die Führungsleistung schon vorausgesetzt. Dabei reichen oft schon einige wenige Fragen aus, um sich über die Führungskompetenz des Kandidaten ein Bild zu verschaffen.



Um einen guten Einstieg ins Thema zu bekommen, bietet sich eine allgemeine Frage nach der Führungskompetenz an. "Was macht Sie zu einer guten Führungskraft?" Pointierter: "Warum sollte sich jemand von Ihnen führen lassen?" Anspruchsvoll ist auch: "An welchen Grundsätzen richten Sie Ihre Führungstätigkeit aus?" Die Antworten sollten Ihnen schon einen ersten Eindruck über die Kandidaten geben.

Viele Führungskräfte haben sich über diese Fragen bisher kaum Gedanken gemacht. Es ist daher schon viel gewonnen, wenn der Kandidat ohne langes Zögern hier eine Antwort parat hat und Ihnen zeigt, dass er den Sachverhalt im Laufe seiner Karriere mit Leben gefüllt hat.

Musterführungskräfte gibt es nicht

Ein Muster einer perfekten Führungskraft kann es nicht geben. Denn es existieren wahrscheinlich genau so viele individuelle Wege erfolgreicher Führung wie es erfolgreiche Führungskräfte gibt. Dennoch gibt die Managementforschung Hinweise darauf, aus welchen "Zutaten" erfolgreiche Führungskräfte gemacht sind. Im Bereich Persönlichkeit sind wichtig: Führungswille, Selbstkenntnis und Authentizität, Empathie und Intuition, Ausrichtung an verbindlichen Leitlinien oder Tugenden, der offene Umgang mit eigenen Fehlern, Chancenorientierung, Leistungswille und -vermögen, Vertrauen. Im Bereich der Fähigkeiten und Kenntnisse sind Zielsetzungskompetenz, Auswahl und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter, Organisationsvermögen und Entscheidungsstärke zu nennen.

Wie steht es mit der Personalführung?

Weiter geht es mit Detailarbeit - wie Personalführung. Eine mögliche Frage: "Einmal angenommen, Ihre neuen Mitarbeiter würden in einem Jahr anlässlich einer Feier zusammen sitzen und Sie wären verhindert; natürlich wird dann über Sie gesprochen. Welche Aussagen würden Sie erwarten?" Hier sollte der Kandidat deutlich machen, dass er es versteht, sein Team zu guten Leistungen und Erfolgen zu führen und dass er diese auch anerkennt.

Wichtig ist in diesem Kontext, dass die Führungskraft sich mit den Stärken seiner Mitarbeiter auseinandergesetzt hat und sie entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzt und fördert. Damit verknüpft ist auch die Kultur der Zusammenarbeit, die der Kandidat pflegt: "Wodurch wird die Zusammenarbeit in Ihrer Abteilung geprägt sein, wenn wir dort nach einiger Zeit Ihres Wirkens vorbeischaun?" Hier sollten Sie Aussagen wie ein zugängliches Informationsmanagement, Erreichbarkeit seiner Person, das Gefühl, im Team etwas erreichen zu wollen erwarten und anhand der bisherigen Führungspraxis des Kandidaten bekommen.

Und was macht die Marktkompetenz?

Nicht fehlen darf die Analyse der Strategie- und Marktkompetenz des Kandidaten: "Wie sehen Sie die wesentlichen Wettbewerber in unserer Branche/Ihrem Bereich aufgestellt?" Mit dieser Frage verwickeln Sie den

Kandidaten in ein Fachgespräch rund um die eigene Positionierung im Markt, den Wettbewerb, Treiber des Geschäfts, Trends sowie Markt- und Strategieentwicklung. So können Sie nachhaken: "Worauf führen Sie unsere/Ihre Spitzenstellung, respektive die der Konkurrenz zurück?" "Auf welche Stellschrauben haben Sie sich bei Ihrer Arbeit konzentriert?" "Wie stellen Sie sicher, dass Sie Marktentwicklungen rechtzeitig erfassen und umsetzen, bzw. selbst mit gestalten?"

Im Bereich der Arbeitstechniken bieten sich die Themen Delegation sowie Projekt- und Change Management an: "Wie setzen Sie das Instrument der Delegation zielführend ein?" "Schildern Sie uns bitte ein größeres Projekt, das aus Ihrer Sicht besonders gut gelaufen ist. Welches waren die Erfolgsfaktoren, die Sie maßgeblich beeinflusst haben?" "Können Sie uns eine Situation schildern, in der Sie mit Ihren Mitarbeitern einen wichtigen Veränderungsprozess erfolgreich gestaltet haben?" Ohne im Detail auf diese Bereiche eingehen zu können, sollte der Kandidat bei allen drei Punkten eine strukturierte Abfolge von Schritten und deren Anwendung in seiner bisherigen Führungspraxis vermitteln können.

(Jochen Gabrisch / Bild: Digital Vision)

Jochen Gabrisch ist selbstständiger Karriere- und Managementberater sowie Autor des Luchterhand-Ratgebers "Die Besten entdecken - Erfolgreiche Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften", Luchterhand 01/2004, 29 Euro.

Literaturtipp: Robert Goffee/Gareth Jones, Why should anyone be led by you?, Harvard Business Review on What Makes a Leader, HBSP 2001