

Viele fiese Fallen

Fehlbesetzungen sind ärgerlich und teuer. Geht es aber um Führungskräfte, wird es für Unternehmen existenzbedrohend. So scannen Sie Bewerber richtig.

Von Kinza Khan

FÜHRUNGSKRÄFTE sollen fachlich kompetent sein und zahlenaffin, gleichzeitig sollen sie ergebnisorientiert führen, können, ist besonderes

aber auch inspirieren. Sie sollen delegieren und kontrollieren, aber dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Um all diese Qualifikationen abfragen zu können, ist besonderes

bei Bewerbungsgesprächen für zu besetzende Führungsstellen gefragt. Dabei kann man in einige Fallen tappen. <<

kinza.khan@marktmittelstand.de



Zeugnisse sind nicht

so gemeint wie geschrieben

Führungskräfte, die das Unternehmen verlassen, besitzen eine gewisse Macht. Denn sie kennen die Zahlen, Daten und Fakten. Sie wissen um die Alleinstellungsmerkmale, die internen Geheimnisse des Erfolgs und die wunden Stellen – eben um alle sensiblen Daten. Unternehmen bemühen sich deswegen um eine einvernehmliche Trennung und gestalten die Zeugnisse entsprechend positiv, daher nicht immer authentisch.

Mitarbeiterführung definieren lassen

Vorsicht ist geboten bei der Antwort auf die Frage, wie viele Mitarbeiter der Bewerber vorher geführt hat. Einige rechnen hier anders. Dann werden 50 projektgebundene Mitarbeiter gleich einberechnet. Vielmehr gilt es zu fragen: Wie viele Mitarbeiter haben sie disziplinarisch geführt?

Führung in Zahlen abfragen

Gute Führung muss sich sachlich aufzeigen lassen können. Nicht die abstrakten Antworten sollten hingenommen werden, sondern klare, möglichst mit Zahlen belegbare Aussagen über die geleistete Produktivitätssteigerung, Kostenreduktion, Prozessoptimierung etc. Wichtig dabei ist zu fragen, wer noch daran beteiligt war und was genau in der Verantwortung des Bewerbers lag. Nur so kann überprüft werden, ob der Bewerber nicht auch Erfolge anderer für sich verbucht.

Integration und Flexibilität, beides muss möglich sein

Der Bewerber sollte zur Kultur des Unternehmens passen oder sich in diese integrieren können. Wenn ein Mittelständler etwa komplett eigenfinanziert ist und nicht in Zyklen rechnet, sondern konservativ geführt wird, dann kann die Führungskraft nicht in Quartalen denken und alle drei Monate eine Kurskorrektur machen. Das werden die Mitarbeiter weder verstehen noch mittragen können. Flexibilität und Anpassung sind hier gefragt, das gilt auch, wenn sich ein Unternehmen beispielsweise international aufstellt, ins Ausland oder in eine neue Branche expandieren möchte.

Visionen auf Weitsichtigkeit überprüfen

Der Bewerber sollte nach seinen Visionen gefragt werden, um seinen Weitblick einschätzen zu können. Eine technische Führungskraft etwa sollte auch Themen wie Innovationen und Patente berücksichtigen, sonst wird sie schnell vom Wettbewerb überholt.

Simulationen und Case-Studys helfen

Es empfiehlt sich, den Bewerber entweder in Simulationen typische Führungsszenarien des Unternehmens durchspielen zu lassen oder ihm Case-Studys mitzugeben, die er binnen eines Zeitraums lösen muss. Daran lässt sich erkennen, ob seine Problemlösestrategien zum Unternehmen, zur Arbeitsweise, zur Kultur und zu den Ressourcen des neuen Arbeitgebers passen – und ob der Bewerber sich wirklich so gut informiert und vorbereitet hat, wie er den Eindruck erwecken möchte.

Selbstdarstellung im Konjunktiv verrät viel

Während junge Bewerber aus mangelnder Erfahrung abstrakt über ihre Person sprechen, wie etwa „Ich würde mir zutrauen“ oder „Das könnte ich mir vorstellen“, sollten Führungskräfte über ihre konkreten Erfahrungen berichten können. Entscheidend ist deswegen, nach ihren Meilensteinen und ihren Fehlentscheidungen zu fragen. Wenn sie viel Verantwortung übernommen haben, gibt es viel zu erzählen. Wie über Fehlentscheidungen gesprochen wird, ob eine Korrektur etwa vorgenommen wurde oder wenn die Schuld zugewiesen wird, sagt viel über den Bewerber.

Quellen: Markt und Mittelstand; Peer Bleber, Arbeitsberggold Agentur.

ANZEIGE



TEDx Frankfurt

x = independently organized TED event

kindly supported by

Frankfurter Allgemeine

June 11, 2015 3pm – 8pm
Palais Frankfurt tedxfrankfurt.de