



Career & Management
Consulting, Frankfurt

Jochen Gabrisch

Rekrutierung von Führungskräften

Schlüsselfragen stellen

Führungskräfte artikulieren sich gern auf hohem Abstraktionsniveau, sind nicht selten äußerst eloquent und gute Selbstdarsteller. Alles Eigenschaften, die es nicht gerade leicht machen, ihren wahren Qualitäten unter dem Druck des Tagesgeschäfts auf den Grund zu gehen. Um so wichtiger ist, im Einstellungsgespräch zielgerichtet zu fragen und an den richtigen Stellen nachzuhaken. Vier Themenbereiche sind klassische Indikatoren für das Leistungsvermögen und die Produktivität: Mitarbeiterführung, Stärken und Talente, Leistungsvariablen und das unternehmerische Umfeld.

Mitarbeiterführung ▶ Hohe Leistungsfähigkeit und Produktivität kann eine Führungskraft bei zunehmender Gleichheit aller übrigen Ressourcen nur dann erzielen, wenn sie ihre Mitarbeiter optimal auswählt, führt und entwickelt. Hier eine Auswahl an Einstiegsfragen, die sich zu diesem Thema bewährt haben: Warum sollten sich Mitarbeiter von Ihnen führen lassen? Was macht Sie zu einer guten Führungskraft? Was würden uns Ihre Mitarbeiter über Ihre Qualitäten als Führungskraft sagen?

Bleiben Sie bei diesen Fragen allerdings nicht stehen, sondern greifen Sie die Antworten auf und haken mit Vertiefungsfragen

gen ganz gezielt nach. Gehen Sie konkret auf Beispiele aus der Führungspraxis des Kandidaten ein: Schildern Sie eine Situation, in der Sie einen Mitarbeiter besonders gefördert haben. Oder: Nennen Sie ein aktuelles Beispiel, in dem Sie einen Mitarbeiter mit einer schlechten Leistung konfrontieren mussten. Oder auch: Aus welchem Anlass haben Sie einen Mitarbeiter zuletzt auf eine gute Leistung angesprochen?

Die Antworten des Kandidaten sollten signalisieren, dass er als Führungskraft zunächst sein Team zu fördern versteht. Anspruchsvolle, gemeinsam vereinbarte Ziele sollten ebenso großen Stellenwert einnehmen wie regelmäßiges, konstruktives Feedback. Hellhörig sollten sie werden, wenn der Kandidat meint, er selbst sei die beste Fachkraft oder gar der Nabel der Abteilung.

Stärken und Talente ▶ Mitarbeiter zeigen besonders dann Leistung, wenn sie etwas gut können und gern tun. Erkundigen Sie sich also genau nach den Präferenzen, Stärken und Talenten des Kandidaten. Lassen Sie ihn beispielsweise seine bisherigen Positionen in die Rangfolge der besten Passung zu seinen Stärken bringen. Wo hat er am wirkungsvollsten gearbeitet? Oder lassen Sie ihn seine drei größten Erfolge benennen.

Haken Sie dann genau nach, was genau die Attraktivität der Positionen oder der Erfolge jeweils ausgemacht hat: Wodurch unterscheiden sich die erst und zweit platzierte Position? Oder: Was waren die Ingredienzien für diesen Erfolg?

Wenn Sie die Antworten des Kandidaten nun mit Ihrem Anforderungsprofil abgleichen, bekommen Sie valide Hinweise, wie es um die Leistungsfähigkeit des Kandidaten in der neuen Position bestellt sein wird. Um es dem Kandidaten nicht zu einfach zu machen, seine Antworten auf Ihre Anforderungen abzustimmen, bietet es sich an, die zu besetzende Position erst am Ende des Gesprächs im Detail zu thematisieren.

Eine spezielle Variante der Stärken und Talente ist die Motivation des Kandidaten. Mit den folgenden Fragen kommen Sie dieser Thematik näher: Was reizt Sie an der Position besonders? Oder: Bei welcher Art von Aufgaben vergessen Sie schon einmal die Zeit? Oder auch: Was bewegt Sie dazu, außerordentliches Engagement an den Tag zu legen? Viele Kandidaten sprechen hier von ihrer Begeisterung für ein Produkt, eine Funktionalität oder Branche. Andere wiederum nennen Motivatoren wie eine Sache zu perfektionieren, etwas zu lernen, eine gute Idee zu Ende zu tüfteln oder ins Gespräch mit Kunden vertieft zu sein. Legt der Kandidat das Gewicht hingegen all zu deutlich auf Bereiche wie Finanzen, Status oder eigenes Fortkommen, ist Vorsicht geboten.

Leistungsvariablen ▶ Um Leistung und Profitabilität zu erzielen, ist es wesentlich, die Einflussfaktoren auf die Ergebnisse zu kennen und an ihnen entsprechend zu arbeiten. Nutzen Sie Einstiegsfragen nach den Ergebnissen, also beispielsweise nach der Entwicklung der »Bottom Line Results« oder der Qualität, um über die Variablen für Leistung und Produktivität ins Gespräch zu kommen: Auf welche Stellhebel haben

Sie sich vor allem konzentriert, um diese Ergebnisse zu erzielen? Oder: Mit welchen Maßnahmen haben Sie die besten Ergebnisse erzielt? Lassen Sie sich dabei nach dem Schema »Situation - Verhalten - Ergebnis« ganz konkrete Beispiele aus dem Alltag des Kandidaten schildern.

Bei größeren Projekten fragen Sie nach dem Anteil des Kandidaten: Was genau war Ihr Beitrag zum Ergebnis? Insgesamt sollte in diesem Block deutlich werden, dass der Kandidat sein Metier unter Ursache-Wirkungsaspekten durchdringt, dass er seinen Blick auf Resultate zu richten weiß und seine Energie an den richtigen Stellen einsetzt.

Unternehmerisches Umfeld ▶ Leistung entfaltet sich voll und ganz nur im passenden Umfeld. Lassen Sie sich also die bevorzugten Arbeitsbedingungen des Kandidaten genau skizzieren: Wodurch ist ein Arbeitsumfeld gekennzeichnet, in dem Sie produktiv arbeiten? Oder: An welchen Ecken kommen Sie mit einer Unternehmenskultur nicht so gut klar? Oft geht es dabei um Themen wie Entscheidungsfindung, Hierarchie und das soziale Miteinander. Gleichen Sie die Antworten mit Ihrem Umfeld ab und Sie haben gute Indikatoren für die »kulturelle Passung« des Kandidaten.

Besonderes Augenmerk sollten Sie auf diesen Bereich legen, wenn der Kandidat aus einem anderen »Setting«, also zum Beispiel aus einem Konzern zu Ihnen

kommt. Über das eigentliche Interview hinaus ist es ratsam, den Kandidaten mehreren künftigen Kollegen vorzustellen oder ihn vielleicht sogar für einen Tag in die Abläufe zu integrieren.

Eine besondere Rolle im Umfeld des neuen Mitarbeiters spielen Sie als Unternehmer. Nutzen Sie das Auswahlgespräch also dazu, Ihre Zusammenarbeit gezielt und ganz offen anzusprechen: Was erwarten Sie von mir als Vorgesetztem? Oder: So wie Sie mich bisher kennen gelernt haben, wo sehen Sie Punkte der Übereinstimmung und wo könnten wir auch einmal anecken?

Fragen Sie auch nach den Erfahrungen mit bisherigen Vorgesetzten: Wie würde Ihr bisheriger Chef die Beziehung mit Ihnen skizzieren? Oder: Mit welchem Ihrer Chefs sind Sie besonders gut klar gekommen? Auch bei diesen Fragen gilt: Haken Sie nach und lassen Sie sich konkrete Beispiele aus der Praxis des Kandidaten schildern.

Fazit ▶ Die hier diskutierten Fragen und Tipps bilden nur einen kleinen Teil des Möglichen ab. Gar nicht erwähnt wurden beispielsweise Arbeitsproben und Referenzen. Doch schon mit dem skizzierten Programm lässt sich die Leistungsfähigkeit von Einstellungsgesprächen deutlich steigern. Nutzen Sie dieses Vorgehen schon in Ihrem nächsten Auswahlinterview und Sie werden feststellen, dass Sie Leistungsvermögen und Produktivität Ihrer künftigen Mitarbeiter signifikant besser prognostizieren. ■

10 Tipps für die Praxis

Spielregeln für ein leistungsfähiges Einstellungsgespräch

▶ Nutzen Sie die ersten Minuten des Interviews dazu, mit dem Kandidaten durch »Small talk« eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. ▶ Gehen Sie mit Neugier und offen ins Interview und fokussieren Sie die Stärken des Kandidaten. ▶ Nutzen Sie ein präzises Stellenprofil als Grundlage für Ihr Interview. Es geht nur darum, wie gut ein Kandidat zur vakanten Position passt. ▶ Führen Sie ein teil-strukturiertes Interview, das sich auf einen Leitfaden mit vorbereiteten Fragen stützt. Seien Sie in Ihrer Gesprächsführung jedoch flexibel, wenn es der Gesprächsverlauf verlangt. ▶ Nutzen Sie verschiedene Fragetechniken. ▶ Fragen Sie nach detaillierten Beispielen für berichtete Eigenschaften oder Behauptungen. ▶ Machen Sie sich immer wieder Ihren persönlichen Eindruck vom Kandidaten bewusst und belegen bzw. widerlegen Sie ihn durch gezielte Fragen. ▶ Legen Sie freundliche Hartnäckigkeit an den Tag und fragen Sie nach, wenn Ihnen eine Antwort unklar, unvollständig oder widersprüchlich erscheint. ▶ Der wichtigste Tipp überhaupt: Hören Sie zu. Stellen Sie dazu auch einmal eine komplexere Frage und geben Sie dem Kandidaten Zeit, zu antworten. Nutzen Sie Sprechpausen, um den Kandidat zum Weiterreden zu animieren. ▶ Interviews ohne Humor sind witzlos. Achten Sie darauf, ob auch einmal gelacht wird oder ob alles »bierernst« zugeht.