

2.4 Führungsleistung

Führungskräfte haben einen prägenden Einfluss auf Unternehmen. Sie haben direkte Durchgriffswirkung auf Ergebnis, Kultur und Renommee der Organisation, oder zumindest doch ihrer Abteilung, ihres Bereichs. An diesen relevanten Schaltstellen der Macht lässt sich einiges zum Vorteil des Unternehmens bewegen. Und kritisch betrachtet: Der Fisch stinkt vom Kopf zuerst. Umso wichtiger ist es, dass die Auswahl von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung äußerster Sorgfalt unterliegt. Doch wonach hält man eigentlich Ausschau?

Nach drei eher allgemein gehaltenen Fragen geht dieses Kapitel im Wesentlichen von drei Komponenten der Führungsleistung aus:

- Führungsmotivation (Kernfragen 25 und 26),
- Führungstechnik (Kernfragen 27 bis 34),
- Führungspersönlichkeit (Kernfragen 35 bis 37).

Eine stark ausgeprägte **Führungsmotivation**, also der Wille, Einfluss auf Personen und Prozesse auszuüben, ist die Voraussetzung für echtes Gestalten und erleichtert es im Alltag, den Herausforderungen, die eine Führungsrolle mit sich bringt, konstruktiv, kraftvoll und mit langem Atem zu begegnen. In den meisten Fällen ist diese Führungsmotivation eng verknüpft mit großem Leistungs- und Erfolgswillen. Die Fragen in diesem Abschnitt zielen darauf ab, diese intrinsischen Motivatoren trennscharf von anderen Motiven zu unterscheiden. So gibt es beispielsweise immer wieder Kandidaten, die eigentlich in einer Spezialistenrolle besser aufgehoben wären, aber eine Führungslaufbahn anstreben, weil das im Verständnis vieler Unternehmen eben der nächste logische (und oft auch einzig mögliche) Karriereschritt ist. Andere Kandidaten wiederum haben es eher auf die mit einer Führungsrolle verbundenen Privilegien und Statussymbole abgesehen und weniger auf die damit einhergehende Führungsarbeit.

Zum Wollen gesellt sich im nächsten Abschnitt mit der **Führungstechnik** das Können. Denn Führung ist zu großen Teilen ein Handwerk zur erfolgreichen Bearbeitung anstehender Führungsaufgaben. Diese lassen sich einteilen in die beiden Kompetenzbereiche Strategieentwicklung, deren operative Implementierung und Steuerung auf der sachlichen Seite sowie Mitarbeiterführung mit Facetten wie Zielvereinbarung, Erfolgskontrolle, Personalentwicklung und Kommunikation auf der personenbezogenen Seite. Beide Kompetenzbereiche müssen hinreichend ausgeprägt und ausbalanciert sein, damit die Führungskraft erfolgreich ist. Ohne Strategie und Ziele fehlen Richtung und Nachdruck für die effektive Ableitung und die erfolgreiche Umsetzung der Führungsauf-

gaben. Mangelt es hingegen am konstruktiven, sowohl fordernden als auch fördernden Umgang mit den Mitarbeitern, wird die Führungskraft ihre Ziele zumindest langfristig kaum erreichen, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit Probleme in Bereichen wie Motivation, Zusammenarbeit, Recruiting & Retention sowie letztlich auch mit der Arbeitsqualität bekommen. Zusammenfassend zielen die Fragen dieses Abschnitts also auf den faktischen Markenkern der Führungskraft. Dessen Fokus wird bei Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebenen tendenziell auf der Mitarbeiterführung liegen, im Senior Management hingegen auf der Strategie.

Die direkte Führungskraft ist meist die wichtigste Bezugsperson eines Mitarbeiters im Unternehmen. Hauptsächlich durch diese Beziehung entsteht die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an die Organisation. Deshalb sind die Fragen dieses Abschnitts darauf ausgerichtet, die **Führungspersönlichkeit** des Kandidaten, also dessen emotionalen Markenkern, unter die Lupe zu nehmen. Dieser speist sich aus den Erfahrungen, Einstellungen und Werten des Kandidaten und spiegelt sich in dessen Auftreten und Umgang wider. Wichtig ist hier, dass der Kandidat seine eigene Persönlichkeit klar reflektiert, sich bewusst ist, wie er agiert und wirkt und welche Art von Mitarbeitern er an sich binden kann. Außerdem lassen sich aus den Antworten auf die Fragen dieses Abschnitts wertvolle Rückschlüsse über die Passung des Kandidaten zur Unternehmenskultur ableiten (siehe auch Kapitel 2.6: Der Kandidat als Kollege und Mitarbeiter).

Das individuelle Bild der Führungskraft wird von Fall zu Fall stark variieren. Die Auswahl wird sich neben der Definition der jeweiligen Position und den damit verbundenen Aufgaben immer auch nach dem »Geschmack« einer Organisation richten, sodass es kein allgemeingültiges Führungskräfteprofil gibt, ja gar nicht geben kann. Am ehesten verbindet gute Führungskräfte deshalb eines: dass sie eigenständige Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten sind.

Kernfrage 22

Was macht Sie aus Ihrer Sicht zu einer guten Führungskraft?

Hintergrund

Diese sehr allgemein gehaltene Frage eignet sich gut für den Einstieg ins Thema, hat es aber in sich. Hier wird schnell deutlich, welches Konzept von Führung der Kandidat hat und wie differenziert er sich damit auseinandersetzt. Die Frage gibt dem Kandidaten keinerlei Anhaltspunkte, was Sie vielleicht gerne von ihm hören wollen. Er ist bei der Beantwortung komplett auf sich allein gestellt.

Erwartungshorizont

- ▷ Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Letztlich natürlich immer Erfolge und gute Ergebnisse. Aber wie hat der Kandidat diese erreicht? Durch eine hohe Motivation und Leistungsorientierung, einzelne Fähigkeiten und Führungstechniken oder bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (siehe auch die Einleitung zu diesem Kapitel)? Je eingehender sich der Kandidat im Vorfeld mit dieser Frage beschäftigt hat, desto spontaner und dennoch strukturierter wird seine persönliche Definition von Führungsleistung ausfallen.
- ▷ Expecten Sie an dieser Stelle nicht zu viel. Nur die wenigsten Kandidaten werden eine druckreife Antwort liefern. Vielmehr sollte es bei dieser Frage darum gehen, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Merkmale der Kandidat von sich aus thematisiert, worauf er Wert legt und welche Themen er eben gerade nicht anspricht, sodass Sie wertvolle Hinweise für nachfolgende Vertiefungs- und Anschlussfragen gewinnen.
- ▷ Elemente erfolgreicher Führung, die häufiger genannt werden und die man auch in der relevanten Fachliteratur findet, sind:
 - Selbstkenntnis
 - kontinuierliche Lernbereitschaft
 - Aufgeschlossenheit
 - Ergebnisorientierung
 - Zielsetzungskompetenz
 - Entscheidungssicherheit
 - Auswahl und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter
 - Teilen von Macht (Empowerment)
 - Anerkennung von Leistung
 - Führen durch Beispiel
 - Stärkenorientierung
 - Vertrauen (in sich selbst und in andere)
 - Chancenorientierung
 - Fokussierung auf Wesentliches
 - Organisationsvermögen
 - Bescheidenheit und Integrität
 - eigene Grenzen beachten
 - Konsequenz.

Kann der Kandidat einige dieser oder eigene Begrifflichkeiten mit Leben füllen und konkrete Situationen nennen, in denen er so agiert hat, haben Sie valide Indikatoren für eine gute Führungsleistung.

► **Vorsicht!**

Letztlich gibt es auf diese Frage keine richtigen oder falschen Antworten. Hellhörig sollten Sie allerdings werden, wenn erkennbar wird, dass der Kandidat zum ersten Mal über diese Frage nachdenkt oder sich in Plattitüden ergeht (Coach, Macher, Agent des Wandels etc.). Dann ist detailliertes Nachfragen notwendig. Ebenfalls sollte es nachdenklich stimmen, wenn der Fokus des Kandidaten fast ausschließlich auf fachlichen Aspekten liegt, also die beste Fach-, aber eben keine Führungskraft vor Ihnen sitzt. Manchmal neigen Kandidaten bei dieser Frage auch dazu, sich selbst in ein allzu strahlendes Licht zu tauchen und die eigene Person zu überhöhen. Auch in diesem Fall führt hartnäckiges Fragen nach konkreten Situationen und Beispielen schnell auf den Boden der Tatsachen zurück (siehe auch Kernfrage 24).

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Wie genau haben Sie diese Ergebnisse erzielt?
- Wie hat sich diese Eigenschaft bisher in konkreten Situationen in Ihrer Führungspraxis gezeigt?
- Zu welchen messbaren Ergebnissen hat dies geführt?
- Welches war Ihr größter Erfolg in Ihrer Führungslaufbahn?
- Wo sehen Sie Ihre Stärke eher: das Schiff bei hohem Seegang wieder auf Kurs zu bringen oder es bei normalem Seegang langfristig auf Kurs zu halten?
- Welches sind für Sie die zentralen Aufgaben einer Führungskraft?
- Welche Führungstechniken und -werkzeuge wenden Sie erfolgreich an?
- Welches Feedback erhalten Sie von anderen zu Ihrer Führungsleistung?
- Wie und wodurch hat sich die Qualität Ihrer Führungsleistung im Laufe der Zeit entwickelt?
- Welche Führungsaufgaben empfinden Sie eher als unangenehm oder schwierig?

Darüber hinaus eignen sich hier alle Fragen des Kapitels 2.4 als Vertiefungs- und Anschlussfragen.

Kernfrage 23

Wie bewerten Sie Ihre Führungsleistung auf einer Skala von 1 bis 10?

Hintergrund

Letztlich handelt es sich hier um eine pointiertere Variante der vorherigen Fragestellung. Der Kandidat ist gefordert, direkt auf den Punkt zu kommen und eine klare Selbsteinschätzung abzugeben. Welche der beiden Fragen die passendere ist, entscheidet sich meist spontan im Auswahlgespräch.

Erwartungshorizont

- ▷ Wie bei den meisten Skalenfragen wird sich die Antwort auch hier im Bereich von 7 bis 9 bewegen. Werte darunter würden für starke Zweifel des Kandidaten an seiner Führungskompetenz sprechen; Werte darüber für ein stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein, das es dann zu hinterfragen gilt.
- ▷ Deshalb liegt das Hauptinteresse bei dieser Kernfrage nicht auf der Antwortzahl an sich, sondern auf den Anknüpfungspunkten für die Vertiefungs- und Anschlussfragen.

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Woran machen Sie diese Bewertung konkret fest?
- Wie hat sich dieser Wert in den letzten Jahren entwickelt?
- Was fehlt aus Ihrer Sicht noch zu einer glatten 10? Was würden Sie dann anders machen?

Siehe auch die Vertiefungs- und Anschlussfragen zur vorhergehenden Kernfrage.

Kernfrage 24

Welches sind für Sie Situationen, die Sie als Führungskraft besonders herausfordern?

Hintergrund

Mit dieser Frage loten Sie die Grenzen des Kandidaten aus. Zusätzlich erfahren Sie etwas über seine Performance und Lernbereitschaft. Die Frage eignet sich aufgrund ihres speziellen, eher kritischen Fokus nicht als Einstiegsfrage in die Führungsthematik. Sie ist eher als Anschlussfrage zu den Kernfragen 22 und 23 gedacht, insbesondere wenn Sie den Eindruck gewinnen, der Kandidat sei ein wenig zu sehr von sich überzeugt.

Erwartungshorizont

- ▷ Neben der Art des Problems an sich ist hier ebenso interessant, wie der Kandidat das Problem einschätzt (beispielsweise dessen Größe und Komplexität), wie er damit umgegangen ist und welche Lehren er daraus gezogen hat.
- ▷ Die Liste möglicher Herausforderungen und Probleme ist lang. Häufiger genannt werden beispielsweise Personalführung, insbesondere Performance-Probleme, Zielkonflikte sowie knappe Ressourcen.
- ▷ In welcher Tonalität berichtet der Kandidat von den Schwierigkeiten? Gehören diese selbstverständlich zu seinem Führungsalltag und werden souverän gelöst? Oder ergeht sich der Kandidat in einer Litanei über seine Mitarbeiter, die äußeren Umstände etc.?

► Vorsicht!

Der Kandidat gibt vor, nie Probleme zu haben. Das ist in hohem Maße unglaubwürdig und spricht dafür, dass Sie es vielleicht eher mit einem Frühstücksdirektor zu tun haben als mit einer Führungskraft, die ihre Aufgabe ernst nimmt. Ebenfalls heikel: Alle Probleme, die der Kandidat anspricht, sind ausnahmslos andernorts angesiedelt, beispielsweise in der fehlenden Unternehmensstrategie.

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Welche Situationen fallen Ihnen im Gegensatz dazu besonders leicht?
- Was motiviert Sie, sich diesen Herausforderungen und Problemen zu stellen?

- Welches war für Sie die größte Herausforderung, mit der Sie in Ihrer bisherigen Führungslaufbahn konfrontiert wurden?
- Welche Lernpunkte haben Sie aus diesen Situationen gezogen?
- Wie sind Sie bei der Lösung vorgegangen?
- Auf welche Lösung eines Problems sind Sie besonders stolz?
- Gibt es einen Bereich, in dem Sie noch mehr Führungsexpertise hinzugewinnen möchten?

Kernfrage 25

Wann und wobei hat sich Ihr Führungswille in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Hintergrund

Führungsmotivation zeigt sich oft schon früh im Leben – beispielsweise in einer ausgeprägten Leistungsorientierung oder durch die Bereitschaft, in größerem Rahmen Verantwortung zu übernehmen. Will man diese Frage nicht ganz so direkt stellen, kann man sie auch in die Frage nach prägenden Erlebnissen oder besonderen Leistungen verpacken, die die Entscheidung, eine Führungslaufbahn einzuschlagen, beeinflusst haben.

Erwartungshorizont

- ▷ Halten Sie Ausschau nach besonderen Leistungen und Auszeichnungen, beispielsweise im Sport oder in der Musik, nach verantwortungsvollen Positionen in Schule, Verein oder Hochschule sowie nach unternehmerischen Ambitionen des Kandidaten.
- ▷ Selbstverständlich gibt es auch Spätstarter in Bezug auf Führung. Lassen Sie sich in diesem Fall die Umstände schildern, in denen der Kandidat Geschmack an dieser Aufgabe gefunden hat.
- ▷ In den Schilderungen der Kandidaten sollte eine gewisse Routine im Umgang mit dem Thema Führung zu beobachten sein, etwa so, als würde die morgendliche Krawatte bzw. das Business-Outfit ausgesucht.

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Welche Erwartungen verknüpfen Sie mit einer Führungsposition?
- Welche Erfahrungen aus Ihren früheren Führungsfunktionen beeinflussen Ihre heutige Führungstätigkeit?
- Was hat Sie auf Ihrem Weg als Führungskraft darin bestätigt, die richtige Karriereentscheidung getroffen zu haben?
- Welches waren Ihre ersten Erfolge als Führungskraft?