

«EIN CHEF MUSS EMPATHISCH UND VISIONÄR SEIN»

Kaderselektion Welche Eigenschaften gute Vorgesetzte auszeichnen, wie er Kandidat*innen für Chefpositionen prüft und weshalb es schwierig sei, Narzisst*innen zu erkennen, verrät der Executive-Search-Spezialist Serge von Senger im Interview.

Serge von Senger, was macht einen guten Chef, eine gute Vorgesetzte aus?

Ein Chef muss Leaderqualitäten besitzen. Dazu gehören die Fähigkeiten, klar und effektiv zu kommunizieren, Probleme anzusprechen und Entscheide rechtzeitig zu treffen, selbst in schwierigen Situationen. Weiter muss ein Chef empathisch und visionär sein, damit er sich in andere hineinversetzen und sie inspirieren, motivieren und fördern kann. Für die Teamarbeit sind überdies Integrität und Fairness wesentlich – ein Chef darf niemanden bevorzugen, denn dies

würde den Zusammenhalt im Team schwächen. Dies ist wichtig. Denn nur jene Teams holen die Extrameile heraus, deren Mitglieder gerne zusammenarbeiten und sich füreinander einsetzen.

Sind diese Charaktereigenschaften und Fähigkeiten angeboren oder lernbar?

Ein Teil ist angeboren, ein Teil muss erlernt werden. Offene, kommunikative und auf Menschen zugehende Charakterzüge sind meist angeboren.

Diese Personen wollten schon in der Pfadi oder im Sport den Lead übernehmen. Nichtsdestotrotz können Führungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten in Schulungen und Projektarbeiten erworben oder zumindest verbessert werden. Entscheidungsfreudigkeit wiederum muss über längere Zeit erlernt werden. Um Entscheide richtig und rasch treffen zu können, braucht es Erfahrung.

Welche Rolle spielt die Ausbildung, zum Beispiel ein Executive Master of Business Administration (EMBA)?

EMBA und MBAs fördern und trainieren Führungskompetenz. Diese Ausbildungsprogramme sind jedoch nicht zwingend, damit jemand ein guter Teamleader ist. Nicht alle Führungskompetenz ist erlernbar. Dass ein solcher Abschluss für Führungspositionen im internationalen Umfeld meist verlangt wird, hat vor allem damit zu tun, dass das Bildungssystem der Schweiz dort weniger bekannt ist. Bei KMUs ist ein EMBA oder MBA denn auch weniger oft ein Muss.

Wie eruiert Sie beim Rekrutieren, ob jemand für eine Kaderstelle geeignet ist?

Nachdem wir mit dem Kunden im persönlichen Briefing das genaue Profil der Position erstellt haben und die Kultur des Unternehmens kennen, identifizieren wir passende Profile am Markt. Personen, die dem Profil entsprechen, laden wir zu einem persönlichen Interview ein. Im Rahmen dieser strukturierten Gespräche gehen wir den Charaktereigenschaften und beruflichen Leistungen der Kandidierenden auf den Grund. Erprobte Fragetechniken ermöglichen es uns, die Richtigkeit der Aussagen zu verifizieren. Auch persönliche Fragen sind sehr wichtig,

um Interessen ausserhalb der beruflichen Tätigkeit abzuholen und um einschätzen zu können, ob die Person auch kulturell zum Unternehmen passt.

Woran erkennen Sie Blender und Narzisstinnen?

Es wäre anmassend zu sagen, dass solche Charaktere im ersten Gespräch klar erkennbar sind, denn ein Interview ist immer eine Momentaufnahme. Um solche Charakterzüge zuverlässig zu identifizieren, müsste man die Person über eine längere Zeit begleiten. Nichtsdestotrotz versuchen wir im Interview mit den Fragen an die Person und durch das Einholen von Referenzen und das Prüfen der Arbeitszeugnisse solche Charakterzüge frühzeitig auszumachen. Im weiteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses kommen noch die oft von unserer Seite begleiteten Interviewrunden beim Kunden mit den Findungskommissionen hinzu, bei denen wir gezielt auf gewisse Feststellungen aus den Erstgesprächen eingehen können. Dank diesem bewährten, mehrstufigen Vorgehen lässt sich eine Person finden, die gut zum Kunden passt.

Interview: Karin Meier



Brüllen ist nie eine Lösung: Ein Chef muss Leaderqualitäten besitzen, aber gleichzeitig empathisch sein.

Bild: AdobeStock



Serge von Senger ist Partner Executive Search bei der Wilhelm Gruppe, die auf Kaderselektion und Assessments spezialisiert ist. Bild: zvg