

Im Trend: Sieben Kernkompetenzen, die Sie beweisen müssen

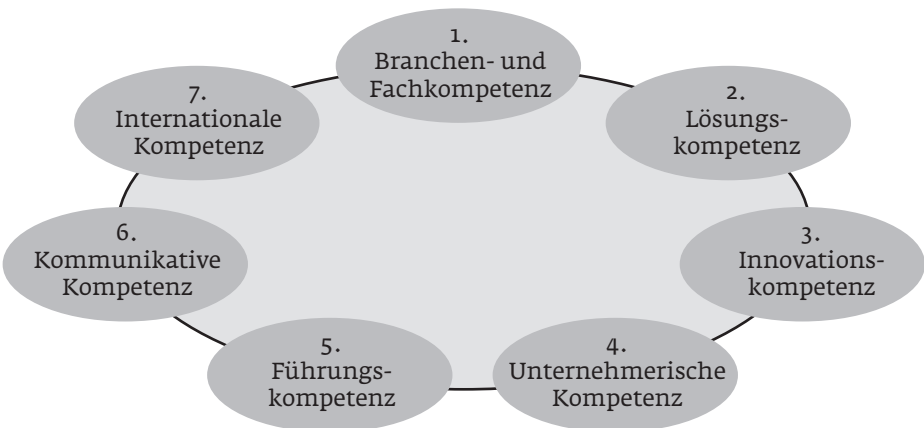
Zu unserer eigenen Vorbereitung auf Coachings analysieren wir täglich Stellenausschreibungen für Führungskräfte, um letztendlich möglichst viele Schnittstellen zwischen den beruflichen Profilen unserer Kunden und den jeweiligen Stellenprofilen der ausschreibenden Unternehmen herauszuarbeiten. Daher war es für uns naheliegend zu überlegen, welche der vielen unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte Gemeinsamkeiten aufweisen. Schließlich hat eine aktuelle Systematisierung der Anforderungen auch für Sie den Vorteil, dass Sie nicht bei jeder einzelnen Frage, die Sie gestellt bekommen, ganz von vorne damit beginnen müssen zu überlegen, worauf sie eigentlich abzielt.

Systematisierung der Anforderungen

Erleichternd für unseren Wunsch nach Systematisierung und Vereinfachung kam hinzu, dass viele unserer Kunden uns vor und nach Auswahlverfahren mit Insiderwissen in Form von kurzen Gedächtnisprotokollen, ausführlichen Powerpoint-Präsentationen oder umfangreichen Leitfäden zur Führungskräftegewinnung versorgten. Dieses kostbare Wissen, das wir selbstverständlich vertrauensvoll behandeln, hat seinen geistigen Ursprung in den an Auswahlprozessen beteiligten externen Personalberatungen (Headhuntern) oder stammt direkt aus den firmeninternen Personalabteilungen.

Profitieren durch Insiderwissen

An diesem Insiderwissen möchten wir Sie gerne teilhaben lassen. Wir haben festgestellt: So unterschiedlich die Anfor-



Anforderungen an Führungskräfte: Sieben Kernkompetenzen

derungen bezogen auf die jeweilige Stelle, Branche und Unternehmensgröße auch sein mögen, und so verschieden die geforderten Kompetenzen im Einzelfall gewichtet werden – es gibt aufseiten der Unternehmen eine große Übereinstimmung hinsichtlich der aktuellen Vorgaben, denen Führungskräfte genügen sollen. Beschreiben und unterscheiden lassen sich diese sieben Kernkompetenzen, deren Ausprägung in Vorstellungsgesprächen und sich eventuell anschließenden weiteren Auswahlritten wie Assessment-Centern überprüft werden soll, wie folgt:

Diese sieben Kernkompetenzen, denen Führungskräfte in unterschiedlicher Gewichtung genügen sollen, erheben selbstverständlich nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Vollkommenheit. Die hier gewählte Rangfolge der sieben Kompetenzen variiert verständlicherweise von Unternehmen zu Unternehmen. Es gibt Überschneidungen zwischen den einzelnen Kernkompetenzen, sie sind teilweise unscharf und lassen sich nicht bis ins letzte Detail durchdefinieren. Auch die Hoffnung mancher »Personalexperten«, dass ein in Zahlen ausgedrückter Mindestpunktwert bezogen auf die einzelnen Kompetenzen oder ein Gesamtpunktwert bezogen auf alle Kompetenzen die Frage »Hat diese Kandidatin oder dieser Kandidat das Zeug zur Führungskraft?« endlich mit letzter Gewissheit beantworten könnte, wird sicherlich enttäuscht werden.

Vielfalt ist ein Wert
an sich

Schließlich ist es unter Personalberatern, Persönlichkeitspsychologen und Führungskräfte Trainern längst unumstritten, dass es nicht einen allgemeingültigen Führungsstil, ein absolutes Führungsideal oder eine vollkommene Führungspersönlichkeit gibt. Wie im richtigen Leben, so gilt ebenso beim Thema Führung, dass Vielfalt ein Wert an sich ist. Unterschiedlich gelebte Unternehmenskulturen und unterschiedliche Aufgabenfelder benötigen glücklicherweise auch unterschiedliche Führungskräfte.

Uns, und sicherlich auch Ihnen, geht es an dieser Stelle denn auch weniger um exakte Wissenschaft als vielmehr um die Praktikabilität und Handhabbarkeit der aufgeführten Kernkompetenzen bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Und diese von Ihnen gewünschte Praktikabilität leistet das Modell der sieben Kernkompetenzen mit Sicherheit. Schließlich erleben wir es in unserer Coachingpraxis täglich: Diejenigen Führungskräfte, die wissen, welche Absichten sich hinter bestimmten

Fragestellungen verbergen, können mit ihren Antworten überzeugen und schneiden deshalb in Auswahlverfahren besser ab als diejenigen, die planlos im Frage-Nebel stochern, weil sie nicht erkennen können, worum es eigentlich geht.

Aus diesem Grund ist das Herzstück dieses Ratgebers eine gründliche Auseinandersetzung mit den mehr als 200 wichtigsten Fragen in Vorstellungsgesprächen für Führungskräfte (ab Seite 83). Diese Fragen sind den sieben genannten Kernkompetenzen zugeordnet, und Sie werden im weiteren Verlauf anhand zahlreicher Formulierungshilfen und Beispielantworten erfahren, wie Sie durch taktisch geschicktes Antworten das Vorhandensein der Kernkompetenzen bei sich belegen können.

Liefere Sie die richtigen Einstellungsargumente

Wir sind uns schon jetzt sicher, dass Sie viel zu bieten haben. Aber in Auswahlverfahren ist es so, dass nicht derjenige oder diejenige die Stelle bekommt, der am besten geeignet ist, sondern die Führungskraft, die sich am besten darstellen kann. Diesen Zustand können Sie bedauern, ändern können Sie ihn aber genauso wenig wie wir. Was Sie aber ändern können, ist die Darstellung Ihrer individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten und vor allem Ihrer vielfältigen und umfangreichen Erfahrungen.

Wir sind in unseren Coachings immer wieder begeistert davon, wie viel Führungskräfte zu bieten haben. Den wenigsten geht es darum, sich bloß formal mit Titeln wie Junior Manager, Gruppenleiter, Projektleiterin, Abteilungsleiterin, Senior Manager, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiterin, Niederlassungsleiter, Geschäftsführerin, Managing Director, Vorstand, CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer) oder CEO (Chief Executive Officer) zu schmücken.

Was Führungskräfte vielmehr auszeichnet, ist allgemein gesprochen eher die Begeisterung daran, Ideen in Handlungen umzusetzen. Unserer Beobachtung nach ziehen Führungskräfte ihre persönliche Befriedigung an der Arbeit daraus, täglich aufs Neue zu überzeugen, zu gestalten, aufzubauen oder zu optimieren. Und wenn es gelingt, diese Antriebsmomente in Form der richtigen Einstellungsargumente zu bringen, wird ein Vorstellungsgespräch quasi zum Selbstläufer.

Leider verlaufen Vorstellungsgespräche häufig nicht so posi-

Die beste Selbstdarstellung gewinnt

Begeisterung vermitteln

Mit Praxisbeispielen
überzeugen

tiv. Führungskräfte, die sich darauf verlassen, dass die Personalprofis auf der Unternehmensseite oder dazwischengeschaltete Headhunter mit den richtigen Fragen schon dafür sorgen werden, dass es zum Dialog kommt, haben den Trend übersehen, dass heutzutage der Bewerber oder die Bewerberin selbst Einstellungsargumente liefern muss.

Insbesondere bei den von Führungskräften verlangten persönlichen Fähigkeiten wie Engagement, analytisches Denken, konzeptionelles Arbeiten, Innovationsvermögen, Kontaktfreude oder Durchsetzungsstärke ist der Begründungsbedarf besonders hoch. Hier können Sie nur überzeugen, wenn Sie passende Beispiele aus Ihrer bisherigen Berufspraxis einfließen lassen.

Wir werden Ihnen erläutern, wie Sie es schaffen, dass man Ihnen nicht nur zuhört, sondern Ihnen sogar gerne zuhört. Sie werden erfahren, wie Sie sich so präsentieren, dass Ihre beruflichen Stärken in der zeitlich limitierten Situation Vorstellungsgespräch schneller als bisher deutlich und wie von selbst in Verbindung mit den Anforderungen Ihrer neuen Wunschposition gebracht werden.

Viel Erfolg beim Vorstellungsgespräch!

Lösungen und Antworten

Zur »Hammer und Nagel«-Frage: Achtung, tappen Sie nicht in die beliebte Falle, denn der Nagel kostet nicht 10 Cent und der Hammer einen Euro mehr, sondern lediglich 5 Cent. Denn nur 5 Cent für den Nagel und 1,05 € für den Hammer machen zusammen 1,10 €.

Um Fragen zu Ihrem Humor und zu den Dingen, die Sie gar nicht gerne machen schlüssig zu beantworten, empfehlen wir Ihnen das Kapitel »Kernkompetenz : Wie steht es um Ihre kommunikative Kompetenz?« (Seite 158).

Und mehr zum Einsatz von Skalenfragen und sinnvolle Antworten darauf erfahren Sie im Kapitel »Im Trend: Skalenfragen, Unterschiedsfragen und situative Fragen« (Seite 78).

Ihr Coaching wartet: Fünf Schritte zum neuen Job

Damit Sie in Ihren Vorstellungsgesprächen nicht mühsam nach Worten, Argumenten und Beispielen suchen müssen, wartet nun ein anspruchsvolles Coachingprogramm auf Sie. Dabei gehen wir in vier Schritten vor. Diese vier Schritte entsprechen unserem Vorgehen im Coaching von Führungskräften.

Schritt I: Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch

- Beachten Sie unsere 20 wichtigsten Tipps.
 - Erstellen Sie Ihre ausführliche Erfolgsbilanz.
 - Arbeiten Sie eine passgenaue Selbstpräsentation aus.
 - Berücksichtigen Sie die Vorlieben Ihrer Gesprächspartner.
-

Schritt II: Ihre Trainingseinheiten

- Die Schlüsselfrage
 - Die sieben Kernkompetenzen
 - Das Job-Interview auf Englisch
 - Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen
 - Ihre Fragen
 - Gehaltsfragen
-

Schritt III: Nach dem ersten und vor dem zweiten Gespräch

- Erstellen Sie eine Zwischenbilanz.
- Sorgen Sie durch eine Nachfass-Mail für positive Stimmung.



ÜBERSICHT