

Personalberaterin Dr. Heidemarie Krüger

„Führungskräfte brauchen eine authentische Persönlichkeit“

Personalexpertin Dr. Heidemarie Krüger, Mitglied der Geschäftsleitung und Partnerin der Steinbach & Partner Managementberatung, berät seit 17 Jahren nordhessische Firmen auf der Suche nach Führungskräften. Die Steinbach & Partner Consulting AG wurde 1984 gegründet. Schwerpunkt des Unternehmens ist die Suche und Auswahl von Führungskräften und hochkarätigen Fachspezialisten. Mit viel Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Fachwissen in der Auswahl möglicher Führungskräfte stellt sich Heidemarie Krüger individuell auf jeden ihre Kunden neu ein. Kein Unternehmen gleicht einem anderen und jede zu besetzende Stelle ist einzigartig, betont die Personalexpertin.

WN: *Mit welcher Aufgabenstellung treten Unternehmen an Sie heran?*

Krüger: Unternehmen beauftragen mich, geeignete Bewerber für eine Führungsposition zu finden. Oft wissen Unternehmen nicht, wie sie selbst herausfinden sollen, ob ein Bewerber in das Profil der zu besetzenden Stelle passt. Ich beurteile dann, ob die Bewerber die Voraussetzungen, Qualitäten und Qualifikationen besitzen, die das Unternehmen sich vorstellt. Dabei hat jede Stelle in einem Unternehmen ein eigenes Profil.

WN: *Wird Ihnen das Profil vorgegeben, oder erarbeiten Sie die Merkmale die ein Bewerber mitbringen muss?*

Krüger: Beides. Der Unternehmer beschreibt mir sein Unternehmen und die Stelle, so wie er sie sieht. Meine Aufgabe ist es dann, ein außerfachliches Profil daraus zu machen. Ich definiere dann, was der Kandidat/ die Kandidatin für Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften besitzen muss um diese Stelle erfüllen zu können.

WN: *Um welche Fähigkeiten handelt es sich hier?*

Krüger: Um in einem Unternehmen eine bestimmte Stelle erfüllen zu können braucht

man neben den fachlichen Voraussetzungen natürlich noch mehr Qualifikationen.

Man muss zuerst einmal sehen, was das Unternehmen braucht. Es ist sehr schwer zu sagen, das sind die „drei“ Qualifikationen, die eine Führungskraft immer braucht. Um aber

chen Qualitäten. Vorstände von großen Unternehmen, wechseln auf Vorstandsebene, ob sie in der Energieversorgung oder bei einem Maschinenbauer sind. Auf dieser Ebene ist vor allem die „Management-Kompetenz“ bedeutsam.

Es ist Erfahrungssache. Ich habe eine Methode, um herauszufinden, wie ich an die gesuchte Person komme. Wenn man das allerdings nicht Tag-tätlich tut, lässt man sich sehr schnell leiten von dem sogenannten „Nasenfaktor“.

WN: *Hat sich der Anspruch an Führungsqualitäten in den letzten Jahren verändert?*

Krüger: Sagen wir mal so, für Führungsaufgaben war immer die Notwendigkeit da, Führungsqualifikationen zu besitzen. Das hat sich nicht geändert. Was sich geändert hat, ist das Bewusstsein darüber, dass es immer mehr Bedeutung hat. Wir in Deutschland sind sehr spezialisiert auf Bildung. Wir haben Studiengänge, die sehr fachlich spezialisiert sind. Aber im Studium wird kaum gelehrt, wie man Menschen führt. Dieses Wissen wird dann später durch Seminare und Lehrgänge zusätzlich erworben. Dort wird man trainiert im methodischen Wissen, das heißt in sozialer Kompetenz und im Methodenwissen.

Führungsqualitäten sind immer gefragt worden, aber es ist nie so bewusst gewesen, es ist nie als so bedeutsam angesehen worden, dass Führungsqualitäten auch richtig geprüft werden müssen.

WN: *Warum ist diese Thema aber gerade heute so aktuell?*

Krüger: Eigentlich ist es schon immer wichtig gewesen. Aber in die Öffentlichkeit und in das Bewusstsein kommt es immer erst dann, wenn Fehler gemacht worden sind.

Das Interview führte WN-Mitarbeiterin Martina Wachsmuth ■



Dr. Heidemarie Krüger berät seit 17 Jahren Unternehmen auf der Suche nach Führungskräften. Foto: Wachsmuth

nur das nötigste zu nennen: man muss entscheidungsfähig, durchsetzungsfähig, konsequent, fachlich und persönlich überzeugend sein und man muss eine Ausstrahlung besitzen. Das ganze ist sozusagen die Persönlichkeit, die authentisch sein muss!

WN: *Wie finden Sie diese Qualifikationen heraus?*

Krüger: Im Interview. Aber es ist sehr schwer herauszufinden, ob jemand die richtigen Qualifikationen hat, weil es hier um Persönlichkeit geht. Je mehr ich Führungskraft bin, desto mehr brauche ich an außerfachli-