

Interviewfragen an Führungskräfte

Inhalt

Fragen an Führungskräfte

Führungsfähigkeiten und unternehmerisches Denken

Mitarbeiterverantwortung und Mitarbeiterförderung

Marktorientierung und Innovationsmanagement

Fachkompetenz und Erfahrungen

Sozialkompetenzen und Persönlichkeit

Wichtige Kompetenzen für Führungs- und Fachkräfte

Themenbereiche bei Interviews mit Führungskräften

Bausteine für Führungskräfte-Interviews

Kritisches Hinterfragen

Positives Feedback

Die wichtigen Fragearten

Systematik in Handlungs- und Situationsfragen

Diese Fragen stammen aus dem Werk

"Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen"

aus dem PRAXIUM Verlag

[Bestellen Sie hier bei hrmbooks.ch das Buch mit Spezialrabatt zur Ansicht](http://hrmbooks.ch)



Fragen an Führungskräfte

Die Besetzung von Führungspositionen ist eine schwierige, wichtige und oft heikle Aufgabe. Deshalb haben wir diesen Teil auch relativ ausführlich gestaltet. In diesem Zusammenhang ist auch als "Einstimmung" auf die nachfolgenden Interviewfragen eine breit-angelegte Untersuchung interessant, die Persönlichkeitsmerkmale von hervorragendsten Führungskräften analysierte. Diese 10 gemeinsamen Persönlichkeitsmerkmale können in der Interpretation und Art von Bewerberantworten, den emotionalen Äusserungen und der Art von Fragen durchaus miteinbezogen werden. Es handelt sich um folgende Persönlichkeitsmerkmale:

- Leidenschaft und Engagement für die Arbeit und Unternehmen
- Intelligenz und Klarheit des Denkens
- Hervorragende Kommunikationsfähigkeiten
- Hohes Energieniveau
- Ein beherrschtes Ego
- Innere Zufriedenheit und Ausgeglichenheit
- Wegweisende und prägende Lebenserfahrungen
- Ausgeglichenes und harmonisches Familienleben
- Positive Grundhaltung und Lebenseinstellung
- Konzentration auf "doing the right things"

Bei Fragen an Führungskräfte sind nebst Fachkompetenzen auch die Sozialkompetenzen von grösster Bedeutung. Achten Sie auch stark auf die Kompatibilität mit Ihrer Unternehmenskultur, mit Ihrer Führungspolitik und dem Teamcharakter, mit welchem die Führungskraft konfrontiert wäre. Der Beizug weiterer Personen (HR-Fachleute, Mitarbeiter des Teams, Geschäftsleitungsmitglied, weitere Abteilungsleiter) kann dazu beitragen, breiter abgestützte und objektivere Eindrücke zu erhalten. Auch ein an das Interview anschliessende Vorstellen des Kandidaten und einen kurzen Gedankenaustausch mit dem betreffenden Team kann helfen, den richtigen Einstellungsentscheid zu fällen.

Interessant ist in Fragestellungen an Führungskräfte der jeweilige Einbezug von *Situation, Verhalten und Ergebnis*, um ganzheitliche Informationen in einem aufschlussreichen Kontext zu erhalten. Beispiel: Unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen (Situation) reagierte der Marketingleiter konsequent antizyklisch (Verhalten) und konnte so die Umsatzziele gar übertreffen (Ergebnis).

Führungsfähigkeiten und unternehmerisches Denken

Wie wichtig ist für Sie die Motivation von Mitarbeitern – und können Sie uns ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Eine Frage, die natürlich bei Führungskräften von Bedeutung ist. Wird dies nur im finanziellen Rahmen und bei ausserordentlichen Leistungen gesehen oder steht regelmässige Anerkennung und das Eingehen auf Bedürfnisse und Charaktere der Mitarbeitenden im Vordergrund? Achten Sie auch darauf, wie konkret, charakteristisch und spontan das Beispiel genannt und umschrieben wird.

An welchen Grundsätzen richten Sie Ihre Führungstätigkeit aus?

Hat der Kandidat überhaupt eine Führungsphilosophie und kann er diese aussagekräftig zusammenfassen und kommunizieren? Welche ist es und auf welchen geschäftlichen und menschlichen Werten baut sie auf? Und die wohl wichtigste Erkenntnis: Ist sie kompatibel mit dem Führungsstil Ihrer Unternehmenskultur? Interessant ist auch, inwieweit diese Grundsätze mit der Persönlichkeit und des bisher Gesagten des Kandidaten harmonieren und wie eigenständig diese sind. Auch das Ausdrucksvermögen und die Fähigkeit zur Prägnanz kommen wegen der anspruchsvollen Frage zum Ausdruck.

Der vorher genannte <Grundsatz> interessiert mich. Können Sie mir eine typische Situation schildern, in der Sie diesen Grundsatz angewandt haben?

Eine an die vorherige Frage anknüpfende Folgefrage mit dem Ziel einer Überprüfung der Authentizität und eines Themas, über das Sie mehr erfahren möchten, weil es bei der von Ihnen angebotenen Stelle eine besondere Bedeutung einnimmt.

Sie sind mit der Leistung (dem Verhalten) eines Mitarbeiters unzufrieden. Was tun Sie?

Eine interessante Frage, da der Kandidat hier sehr konkret und situativ antworten und Stellung nehmen wird bzw. muss. Ähnliche Fragestellungen können genauso gut mit anderen Themenberei-

chen formuliert werden, um an detailliertere und individuelle Informationen zu gelangen, zum Beispiel eine Arbeitssituation oder schwierige Projekt-Zielsetzung.

Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit sich als Führungskraft besonders zufrieden waren!

Welche Situation, welches Verhalten, welche Begründung wird genannt? Stellen Sie Parallelen her zu möglichen oder vergleichbaren Erfolgs-Erlebnis-Möglichkeiten bei der von Ihnen angebotene Stelle. Sich an bestimmten Erfahrungen und Tätigkeiten orientierende Fragen haben meistens einen hohen Informationswert, da sie sehr konkret sind und bessere Vergleichsmöglichkeiten mit dem Anforderungsprofil Ihrer Stellenausschreibung zulassen. Ferner ist auch das emotionale Verhalten und die Situationsschilderung und Themenwahl des Kandidaten interessant.

Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

Einfach, direkt und klar ist diese Frage - vielsagend kann die Antwort ausfallen. Je detaillierter, überzeugter, ideenreicher, engagierter und spontaner die Antwort ausfällt, desto glaubwürdiger ist sie und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie es mit einer Führungskraft zu tun haben, die fähig ist, Mitarbeiter zu motivieren und für Ziele begeistern zu können – eines der wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale und Charakterzüge.

Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

Eine moderne, fähige Führungspersönlichkeit ist sich der Bedeutung dieser Frage bewusst und wird glaubwürdig und überzeugend zu antworten wissen. Die Art und der Konkretisierungsgrad der Antworten geben unter Umständen aufschlussreiche und interessante Informationen über die Persönlichkeit des Bewerbers.

Welche Führungstechniken und -werkzeuge wenden Sie erfolgreich an?

Sind es die Führungstechniken, die mit Ihrer Unternehmenskultur und Ihrem Leitbild kompatibel sind und bei Ihren Mitarbeitern auf Akzeptanz stossen? Zugleich verrät diese Antwort natürlich auch

einiges über Führungsstil und Führungsphilosophie – und deren Aktualität und Zeitgeist.

Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Schon mit sieben Jahren ein Klassensprecher oder mit fünfzehn ein Mannschaftskapitän? Die Führungsberufung und eine allfällige angeborene Führungsnatur kommt bei dieser Antwort gut zum Ausdruck. Von den Anlagen der Persönlichkeit geprägte Führungstalente sind oft schon in der Jugendzeit bemerkbar. Wiederholte Führungsaufgaben in verschiedenen Teams unterstreichen dieses Talent und den erlebten Erfolg dann jeweils besonders.

Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihren früheren Führungspositionen in Bezug auf Ihre heutige Führungstätigkeit gemacht – gute und schlechte?

Hier wird es interessant sein, zu sehen, wie die Entwicklung rückschauend beurteilt und geschildert wird und wie objektiv und in welchen Zusammenhängen diese Informationen vermittelt werden.

Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus?

Hier zeigt sich der Umgang mit schwierigen und heiklen Fragen. Zugleich erfährt man etwas über das Menschenbild und das Selbstbewusstsein und die Bedürfnisse (Anerkennung, Leistungswille, Führungsstil, menschliche Erwartungen) einerseits und den Respekt und die Loyalität andererseits.

Eine Mitarbeiterin macht Ihnen einen Verbesserungsvorschlag. Wie reagieren Sie?

An diesem konkreten Beispiel erfahren Sie viel zum Führungsstil und Menschenbild und wie innovativ und gewandt sich der Bewerber verhält. Achten Sie aber darauf, ob hier einfach angelesene Management-Verhaltensweisen von sich gegeben werden oder ob die Antwort spontan, aufrichtig und der Persönlichkeit entsprechend ausfällt.

Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

Eine sehr wichtige Frage, die aus persönlicher Sicht von Führungsverständnis zeugt und tiefen Einblick in die Persönlichkeit und Führungserfahrung gibt. Es kommt allerdings sehr darauf an, wie persönlich, substantiell und unverwechselbar die Antwort ist – oder ob sie einfach aus einem Managementlehrbuch rezipiert wird.

Können Sie uns ein Erlebnis schildern, wo Ihre Führungsqualifikation besonders zum Tragen kam und Sie auch erkannten, dass dies Ihre Stärke als Führungskraft war?

Mit einem Erlebnis zusammen gewinnt die Aussage an Glaubwürdigkeit und wird auch konkreter. Sich an bestimmten Erfahrungen und Tätigkeiten orientierende Fragen haben meistens einen hohen Informationswert, da sie sehr konkret sind und bessere Vergleichsmöglichkeiten mit dem Anforderungsprofil Ihrer Stellenausschreibung zulassen. Ferner ist auch das emotionale Verhalten und die Situationsschilderung und Themenwahl des Kandidaten interessant.

Wie wichtig ist für Sie Qualitätskontrolle und wie setzen Sie dieses Führungsinstrument in Ihrer Praxis ein?

Einerseits etwas über die Bedeutung und den Stellenwert zu erfahren und andererseits Informationen über konkrete Erlebnisse und Erfahrungen zu erhalten, ist ganz allgemein eine gute Kombination, die man auch in anderen Themenbereichen anwenden kann.

Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter macht einen schwerwiegenden Fehler, den Sie nicht tolerieren können. Wie reagieren Sie?

Die Art und Weise der Reaktion verrät natürlich viel über den Führungsstil. Achten Sie darauf, wie sehr dieser dem Führungsstil Ihres Betriebes entspricht. Die Antwort sagt auch recht viel über das Menschenbild und den Respekt vor Leistungen aus und die wichtige Fehlertoleranz. Kluge Antworten gehen in die Richtung, dass Fehler Lernmöglichkeiten sind, das Eruiierung der Ursachen wichtig ist und der Fokus auf die zukünftige Vermeidung und nicht das Tadeln gelegt werden sollte.

Sie haben erwähnt, dass Sie sich schnell in neue Aufgabenstellungen und Zielsetzungen einarbeiten können. Können Sie uns dafür einige Beispiele nennen?

Wie selbstsicher reagiert der Bewerber, wie konkret sind seine Informationen? Sich an bestimmten Erfahrungen und Tätigkeiten orientierende Fragen haben meistens einen hohen Informationswert, da sie sehr konkret sind und bessere Vergleichsmöglichkeiten mit dem Anforderungsprofil Ihrer Stellenausschreibung zulassen. Ferner ist auch das emotionale Verhalten und die Situationsschilderung und Themenwahl des Kandidaten interessant.

Worin würde Ihr ganz besonderer Beitrag für unser Unternehmen liegen?

Eine ungewöhnliche und eher unerwartete Frage, aber die Antwort dürfte aufschlussreich sein. Nur schon die Art und Weise des Beitrages (Führungs- oder Unternehmenskultur, Fach-Know-how, Zielerreichung, Erfahrung usw.) und der Konkretisierungsgrad sind Informationen, auf denen dann auch mit Folge- und Vertiefungsfragen aufgebaut werden kann.

Was müssten wir aus Ihrer Sicht in unserer Branche tun, um unsere führende Stellung zu halten oder gar auszubauen?

Eine ähnliche Frage wie die obige, mit dem Unterschied, dass hier das Branchen-Know-how eine Rolle spielt und die Frage um einige Grade anspruchsvoller und spezifischer ist.

Worauf führen Sie die Spitzenstellung unseres Unternehmens zurück?

Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie sich ausführlich und intensiv mit Ihrem Unternehmen, seiner Branche und den relevanten und aktuellen Entwicklungen auseinandersetzt. Genau das bezweckt diese Frage. Ob und wie genau dies der Kandidat bei der von Ihnen ausgeschriebenen Stelle gemacht hat, erfahren Sie mit dieser Frage.

Welche Initiativen haben das Unternehmen, bei dem Sie vorher gearbeitet haben, besonders vorangebracht?

Keine einfache Frage und zudem eine, die eine rechte Portion Selbstvertrauen voraussetzt. Doch gerade solche Antworten geben unter Umständen aufschlussreiche und interessante Informationen über die Persönlichkeit des Bewerbers. Zudem haben Sie hier einen hervorragenden Einblick in die Prioritätenordnung des Kandidaten und wie diese in Bezug auf Stelle zu gewichten ist.

Wo und wann sind Sie im allgemeinen kompromissbereit und stimmen Ihre Entscheidungen mit anderen ab und wann wollen oder müssen Sie möglicherweise autoritär und allein entscheiden?

Mit dieser Frage machen Sie es dem Kandidaten mit Sicherheit nicht leicht, da er hier auf sehr konkrete Weise Farbe bekennen muss, wie es um seinen Führungsstil steht und wo er die Grenzen kooperativen Führens sieht. Wer hier ausgewogen und differenziert antwortet, Beispiele und Situationen nennt, die Sie ähnlich beurteilen und die mit Ihrer Unternehmenskultur kompatibel wären und klar betont, dass es begründete Ausnahmefälle sind, die autoritäre Entscheidungen erfordern, ist mit grosser Sicherheit eine qualifizierte Führungskraft, die ihr Handwerk versteht und über gute Sozialkompetenzen und fundierte Führungserfahrung verfügt.

Wie gelingt es Ihnen, unterschiedliche Standpunkte, Mitarbeiter und Interessen unter einen Hut zu bringen? Dazu würden mich ein bis zwei Beispiele interessieren.

Konsensfindung ist nicht immer aber oft eine hilfreiche Führungseigenschaft für das Erzielen von Übereinstimmungen von Mitarbeitenden innerhalb eines Teams. Sie fördert die Eigenverantwortung und damit in ausgeprägtem Masse auch die Motivation. Mitarbeiter, die ihre Meinungen und Ideen einbringen können und sie auch umgesetzt sehen, denken und gestalten sehr aktiv mit und engagieren sich für Ziele und Projekte. Wenn es der Kandidat versteht, beispielsweise einen solchen Zusammenhang aufzuzeigen, aber auch, Konsens abzugrenzen oder seine Konsensprinzipien und erlebte Situationen genau und konkret darzulegen, zeugt dies von guten Sozialkompetenzen und einer fundierten Führungserfahrung.

Fachkompetenz und Erfahrungen

Die Stärken, die Sie nennen, passen effektiv gut zu den Anforderungen. Wo sehen Sie hingegen noch Handlungsbedarf?

Hier ist es interessant zu erfahren, wie intensiv sich der Bewerber mit den Anforderungen auseinander gesetzt hat und wie selbstkritisch er ist. Achten Sie bei der Antwort besonders darauf, inwiefern das Gesagte mit den Anforderungen und Gegebenheiten der zu besetzenden Stelle übereinstimmt und sich beides deckt.

Welche Ihrer Qualifikationen ist Ihrer Meinung nach bei der Stelle in unserem Unternehmen von besonderer Bedeutung?

Die Antwort sagt viel darüber aus, wie intensiv sich der Kandidat mit der Stelle auseinander gesetzt hat und welche Gedanken er sich zum Einbringen seiner Stärken und Fähigkeiten gemacht hat. Gehen Sie davon aus, dass dabei auch Qualifikationen genannt werden, die dem Kandidaten persönlich wichtig sind. Es sollten mit Vorteil besonders die erfolgsrelevanten Schlüsselqualifikationen zur Sprache kommen. Interessant ist auch das zum Ausdruck kommende Selbstbild und Selbstbewusstsein.

Sie haben Ihre Erfahrung in unserer Branche erwähnt. Wie schätzen Sie die Entwicklung in den kommenden ein bis zwei Jahren ein?

Wie ausgeprägt sind die Branchenkenntnisse, wie intensiv setzt sich der Bewerber damit auseinander, wo sieht er die Schwerpunkte und Prioritäten der Entwicklung? Es sind oft die indirekten Fragen, die sich an konkreten Beispielen oder Erlebnissen des Kandidaten orientieren, mit denen sich die interessantesten und ergiebigsten Informationen gewinnen lassen.

Kundenorientierung hat bei uns eine hohe Priorität. Was verstehen Sie darunter – an Ihrer vorherigen Stelle und bei unserer?

Eine anspruchsvolle Frage, aber sie sagt einiges zur Haltung und Prioritätensetzung aus. Je konkreter die Antwort ausfällt, desto glaubwürdiger ist sie. Anstelle von Kundenorientierung können Sie auch andere für Ihre Firma wichtigen Anforderungen zur Sprache

bringen. Ähnliche Fragestellungen können genauso gut mit anderen Themenbereichen formuliert werden, um an detailliertere und individuelle Informationen zu gelangen, zum Beispiel Führungsstil oder Technologieführerschaft.

Welche Herausforderungen gab es in Ihrem bisherigen Leben und wie sind Sie damit umgegangen?

Wird bei dieser Antwort eher auf positive oder negative Herausforderungen eingegangen? Achten Sie darauf, ob der Bewerber Herausforderungen eher vermieden hat und Belastungen aus dem Weg gegangen ist. Besonders aufschlussreich ist die Art und Weise des Umgangs mit Herausforderungen, denn hier erfährt man einiges über die Grundhaltung und charakterliche Anlage und das sprachliche Ausdrucksvermögen.

Welche Entwicklungen haben Sie in letzter Zeit als entscheidend in Ihrem Fachbereich erlebt?

Wie up to date ist das Fachwissen des Kandidaten, kann er diese Frage substanziell überhaupt zufriedenstellend beantworten? Hier kann es ratsam sein, sich einige Notizen vom Linienvorgesetzten zu besorgen, um fachlichen Input zu bekommen.

In welchem Bereich Ihres Fachgebiets schätzen Sie sich als Experten ein?

Hier geht es darum, die Kernkompetenzen des Kandidaten in Fachbereichen nach eigener Einschätzung in Erfahrung zu bringen. Haken Sie dort nach, wo Antworten für die von Ihnen ausgeschriebene Stelle von besonderer Bedeutung sind.

Welche besonderen Anstrengungen haben Sie dafür unternommen?

Die Anschlussfrage, die interessante Informationen über Arbeitstechnik, Führungsstil und Selbstorganisation vermitteln kann.

Was unterscheidet in Ihrem Fachgebiet gute von herausragender Leistung?

Eine anspruchsvolle Frage, die nur gegenüber gewandten und kommunikativen Kandidaten gestellt werden sollte. Sie ist aber

deshalb interessant, weil Sie das Leistungsbewusstsein in Verbindung mit dem Fachwissen bringt und sich dahinter auch persönliche Sichtweisen bemerkbar machen dürften.

Welches sind, Ihrer Meinung nach, die wesentlichen Erfolgsindikatoren für eine hohe Arbeitsqualität in Ihrem Fach- und Führungsbereich?

Eine anspruchsvolle und sehr spezifische Frage, die nur situativ gestellt werden sollte. Aber sie verrät viel über Prioritäten, Informationsstand, Know-how und Leistungsbewusstsein des Kandidaten.

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen und wenn ja, wie tun Sie dies?

Diese Frage zielt darauf ab, bezüglich partnerschaftlichen und kooperativen Führungsstil den Puls zu fühlen und dabei konkret zu erfahren, wie der Kandidat dabei vorgeht und welchen Stil der Zusammenarbeit und des Einbezuges von Mitarbeitenden er pflegt. Das Nachfragen nach einem Beispiel aus seiner Führungstätigkeit kann helfen, die Glaubwürdigkeit und das individuelle Vorgehen zu erkunden.

Leistungsnachweise und Leistungsbewusstsein

Mit welchen Erfolgen oder Projekten waren Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit besonders zufrieden – wie haben Sie die Ziele erreicht?

Hier erfährt man, ob der Bewerber in der Lage ist, Erfolge überhaupt zu nennen, und mit welchem emotionalen Engagement er dies tut. Die Art und Weise, wie die Ziele erreicht wurden bzw. wie dies geschildert wird, sagt viel über die Systematik, das Ausdrucksvermögen und die Energie des Bewerbers aus.

Wenn Sie auf die letzten paar Jahre zurückblicken - was war Ihrem Erfolg jeweils eher förderlich, was hat ihn eher erschwert?

Hier erfahren Sie, was dem Kandidaten wichtig ist und bei welchen Funktionen, Positionen und Aufgaben er welche Erfolg erzielte oder als wichtig erachtete.

Wenn Sie an Ihre grössten Erfolge denken - welches waren die wesentlichen Fähigkeiten und Talente, die Sie eingesetzt haben?

Eine ähnliche Frage wie die obige, nur dass hier Talente und Fähigkeiten zur Sprache kommen. Achten Sie auch darauf, ob und wie stark genannte Fähigkeiten und Talente auf Ihre Stelle und Anforderungen ausgerichtet werden.

Wenn Sie einmal die letzten ein bis zwei Jahre Revue passieren lassen, auf welche Erfolge sind Sie stolz?

Mit diesen Antworten lässt der Kandidat erkennen, welche Stärken und Erfolge bei seiner Werteskala nach seiner Einschätzung eine besondere Bedeutung haben.

Wo sehen Sie die Stärken Ihrer Persönlichkeit?

Ist man sich diesen schnell und konkret bewusst, ist dies ein gutes Zeichen für ein gesundes Selbstvertrauen. Positiv zu werten ist, wenn dabei im Interesse der Ausgewogenheit und der Fähigkeit zur Selbstkritik auch die Schwächen zur Sprache kommen. Kann

sich der Bewerber gut einschätzen, hat er Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten?

Wie sind Sie dabei mit Problemen umgegangen?

Allein die Bereitschaft und Fähigkeit, überhaupt Probleme zu erkennen bzw. diese zu nennen, ist positiv zu werten. Wird auf diesen Punkt nur am Rande und unspezifiziert eingegangen, kann es ein Hinweis sein, dass der Bewerber dazu neigt, Probleme und Konflikte zu verdrängen. Wer hier eine konstruktive, lösungsorientierte, ganzheitliche Sicht der Dinge zu erkennen gibt und Probleme auch als Lernchance versteht, überzeugt mit Sicherheit.

Welche Herausforderungen spornen Sie in welchem Umfeld zu besonderen Spitzenleistungen an?

Sind es Innovationen, komplexe Projekte, sind es kleine schlagkräftige Teams oder Aufgaben als Einzelkämpfer – Antworten auf diese Frage sind vermutlich sehr aufschlussreich. Fragen Sie dort nach, wo der Bezug zu Ihrem Unternehmen oder die Übereinstimmung besonders wichtig ist und bitten Sie je nachdem auch um konkrete Beispiele oder Erlebnisse.

Hatten Sie bereits Personal- oder Budgetverantwortung?

Hier muss der Kandidat mit Fakten und Zahlen Farbe bekennen. Die Antwort zeigt, wie führungserfahren er ist und wie gross der Verantwortungsrahmen bis anhin war. Die Antwort lässt eine gute Vergleichsbasis zu und ist allenfalls je nach Alter auch in der Entwicklung interessant und aussagekräftig.

Sozialkompetenzen und Persönlichkeit

Wo sehen Sie die Grenzen des Einflusses Ihres Berufes auf das Privatleben oder wie definieren Sie das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben?

Man muss hier natürlich damit rechnen, dass die Frage zugunsten der Arbeit ausfällt. Es zeugt aber von Ehrlichkeit, wenn die Grenzen klar definiert werden können und auch die Freizeit ihren Stellenwert hat. Hier bekommt man indirekt allenfalls auch Hinweise zur Art und zum Stellenwert des Privatlebens. Bestehen in Ihrem Unternehmen interessante Work-Life-Balance-Angebote, ist dies eine ideale Gelegenheit, diese zu nennen und signalisiert dem Kandidaten je nach Antwort auch, dass Ihre Unternehmenskultur die Interessen des Privatlebens angemessen einbezieht.

Würden Sie sich als entscheidungsfreudig betrachten – oder tun Sie sich eher schwer damit?

Entscheidungsstärke kann einiges mit Belastbarkeit zu tun haben, ist aber auch eine wichtige Führungseigenschaft. Hier ist wohl in vielen Fällen eine Folge- oder Vertiefungsfrage angebracht – entweder nach einem Erlebnis eines Sie interessierenden Aspektes oder einer Präzisierung zu einer bestimmten Aussage.

In Ihren Zeugnissen ist oft die Rede von grosser Einsatzbereitschaft. Können Sie mir ein bis zwei Situationen schildern, in denen Ihre Einsatzbereitschaft deutlich geworden ist?

Generell eine Möglichkeit, Aussagen in Lebenslauf und Zeugnissen zu präzisieren. Diese Frage sagt etwas über die Eigenbeurteilung einerseits und die konkreten Arbeitsbereiche der Einsatzbereitschaft andererseits aus, wobei sich dann auch bestimmte Motivatoren ableiten lassen.

Welche Gründe gibt es denn für Ihren Wechselwunsch, die in Ihrer aktuellen Position zu suchen sind?

Die Anzahl der Gründe, die Beobachtung, ob der Kandidat von etwas weg oder auf etwas zu will und die positive oder negative

Grundhaltung geben unter Umständen aufschlussreiche und interessante Informationen über die Persönlichkeit des Bewerbers.

Welches wären Ihre zwei bis drei persönlichen Hauptziele, wenn Sie bei uns die Position des Verkaufsleiters antreten würden?

Mit dieser Frage kann man auf indirekte Art einiges über die persönlichen Erwartungen und Motivatoren erfahren, die der Bewerber mit der von Ihnen ausgeschriebenen Stelle verbindet. Die Antwort gibt Ihnen wichtige Hinweise zur Beurteilung des Kandidaten bezüglich Ihres Anforderungsprofils der ausgeschriebenen Stelle.

Auf welche ein bis zwei Entscheidungen Ihrer bisherigen Laufbahn sind Sie besonders stolz?

Wie schnell antwortet der Kandidat, welche "Entscheidungsniueaus" mit welchen Tragweiten werden genannt, aus welchen Branchen und Situationen stammen sie? Diese und mehr Informationen sind von Interesse. Mit einem Erlebnis zusammen gewinnt die Aussage auch hier an Glaubwürdigkeit und wird auch konkreter. Dabei ist die Art und Weise wie Wortwahl, Prioritäten, eingebundene Menschen, Aufgaben usw.) interessant und aufschlussreich.

Über welche Anerkennung haben Sie sich in letzter Zeit besonders gefreut?

Anerkennung ist der geistige Sauerstoff, eine Tatsache, derer sich auch Führungskräfte bewusst sein sollten, bei Mitarbeitenden und sich selber. Interessant ist hier, ob der Kandidat dazu steht und welche Art von Anerkennung er bei welchen Aufgaben er nennt. Dies gibt Aufschluss darüber, welche Grundwerte seiner Motivation und Arbeitsmoral zugrunde liegen. Die Art der genannten Anerkennung dürfte vielfach auch mit der Grundhaltung und Sichtweise gegenüber Mitarbeitenden übereinstimmen. Hier nachzufragen und nach konkreten Erlebnissen oder Aussagen zu bitten, kann aufschlussreich sein.

Wie genau haben Sie diese Ergebnisse erzielt?

Oft kann das *Wie* die interessanteren Informationen liefern als das *Was*, *Wer* und *Warum*. Diese Frage ist aufschlussreich bezüglich

Arbeitstechnik, Einflussfaktoren, Führungsumfeld und die indirekte Selbsteinschätzung, die der Kandidat damit von sich gibt.

Warum haben Sie sich in der geschilderten Situation besonders engagiert und eingesetzt?

Einmal mehr appelliert man hier an die Grundmotivatoren und besonderen Umstände, die den Kandidaten zu Leistung und Einsatz anspornen. Mit einem Erlebnis zusammen gewinnt die Aussage an Glaubwürdigkeit und wird auch konkreter. Dabei ist die Art und Weise (wie Wortwahl, Prioritäten, eingebundene Menschen, Aufgaben usw.) interessant und aufschlussreich.

Welche Misserfolge waren für Sie von entscheidender Bedeutung, wie sind Sie damit umgegangen?

Auch darüber kann gesprochen werden. Eine qualifizierte Führungskraft muss in der Lage sein, auch diese Seite realistisch, selbstkritisch und offen zu erkennen und darüber zu sprechen. Ähnliche Fragestellungen können genauso gut mit anderen Themenbereichen formuliert werden, um an detailliertere und individuelle Informationen zu gelangen, zum Beispiel der Verlust guter Mitarbeiter oder die Ablehnung guter Vorschläge.

Welche Lernchancen und Korrekturen haben Sie für sich persönlich und fachlich aus der negativen Situation gezogen?

Wie selbstkritisch ist der Kandidat, wie sehr versteht er es, Erlebnisse und Situationen zu reflektieren und die daraus notwendigen und geeigneten Massnahmen abzuleiten? Wer in der Lage ist, dies an seiner eigenen Person zu machen, verhält sich auch als Führungskraft gegenüber Situationen und Mitarbeitern ähnlich, da dies oft ein Verhaltensmuster ist.

Was würden Sie einer jungen Führungskraft raten, welche Stärken und Talente zu Spitzenleistungen führen, was sozusagen "matchentscheidend" ist?

Kann man anderen Ratschlägen geben und muss man nicht über sich selber sprechen und Schwächen offenbaren, ist man offener und direkter, projiziert aber dennoch oft auf andere, was man eigentlich auf sich bezogen meint.

Welche Stärken haben Ihnen jeweils geholfen, in heiklen Führungssituationen erfolgreich zu sein?

Eine ganz entscheidende Frage, die einiges über Führungserfahrung und Umgang mit Konflikten und heiklen Situationen aussagt. Ähnliche Fragestellungen können genauso gut mit anderen Themenbereichen formuliert werden, um an detailliertere und individuelle Informationen zu gelangen, zum Beispiel bei heiklen oder schweren Personalentscheidungen oder neuen strategischen Ausrichtungen.

Sozialkompetenz ist in aller Leute Munde. Ist das für Sie wichtig und wo sehen Sie Ihre Stärken?

Was der Kandidat davon hält und was er darüber weiss, sagt zugleich einiges über die Bedeutung, die er diesem Bereich beimisst. Bitten Sie je nachdem um weitere Beispiele oder Erlebnisse, um an eine ganz persönliche Optik des Kandidaten zu gelangen.

Was macht Sie aus Ihrer Sicht zu einer guten Führungskraft?

Die Führungsphilosophie kommt hier klar zum Ausdruck und muss relativ streng mit dem Führungsstil Ihres Unternehmens verglichen

Diese Fragen stammen aus dem Werk

Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen

Aus dem PRAXIUM Verlag

[Bestellen Sie hier bei hrmbooks.ch das Buch](http://hrmbooks.ch)
[mit Spezialrabatt zur Ansicht](#)

