



# Buch So gewinnen Führungskräfte im Vorstellungsgespräch

## Die 200 entscheidenden Fragen und die besten Antworten

Christian Püttjer und Uwe Schnierda  
Campus, 2010  
Listen now

- play
- pause

00:00  
00:00

---

## Rezension

Auch Führungskräfte sind nur Menschen und können gehörig ins Schwitzen geraten, wenn sie zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Von dieser Situation geht der Ratgeber von Püttjer und Schnierda aus. Die Autoren liefern ein solides und sehr praxisnah gestaltetes Trainingsbuch ab: Zunächst wird die Führungskraft angeleitet, eine eigene Erfolgsbilanz und Selbstdarstellung vorzubereiten. Dann werden 220 Fragen aus verschiedenen Kompetenzbereichen aufgegriffen, die von den Autoren kurz erläutert und mit je einer schlechten und einer optimalen Antwort versehen werden. Diese Bilderbuchantworten erscheinen bei kritischer Prüfung allerdings oft ein wenig realitätsfern und gestelzt: Wer sie auswendig lernen würde und im Jobinterview von sich gäbe, bekäme wohl zu Recht den Stempel „nicht authentisch“ verpasst. Dennoch taugen sie auf jeden Fall dazu, die individuelle Formulierungskunst anzuregen, sich in die Denkweise der Personalverantwortlichen hineinzuversetzen und sich mit ihren Fragestrategien vertraut zu machen. Durcharbeiten lohnt sich, findet *BooksInShort* und empfiehlt das Buch allen Führungskräften, die einen Stellenwechsel planen.

## Take-aways

- Führungskräfte müssen Höchstleistung bringen – bereits beim Vorstellungsgespräch.
- Den Job bekommt derjenige, der seine Stärken am besten verkauft.
- Konzentrieren Sie sich auf die Schnittstellen zwischen Ihrer bisherigen Arbeit und der angestrebten Position.
- Überprüfen Sie Ihre bisherige Karriere und erstellen Sie eine persönliche Erfolgsbilanz.
- Antworten Sie auf die Frage „Warum sollten wir ausgerechnet Sie einstellen?“ mit einer minutiös vorbereiteten Selbstpräsentation.
- Nutzen Sie Kennzahlen, um Ihre Leistungen konkret zu belegen.
- Bleiben Sie bei heiklen Themen immer sachlich und lassen Sie sich nicht zu emotionalen Reaktionen hinreißen.
- Versuchen Sie stets, Ihre bisherige Erfahrung mit den in den Interviewfragen formulierten Ansprüchen in Einklang zu bringen.
- Offensichtliche Fangfragen brauchen Sie nicht wahrheitsgemäß zu beantworten.
- Nach der ersten und vor der zweiten Gesprächsrunde sollten Sie eine Nachfassmail schicken, in der Sie Ihr Interesse an der Position bekräftigen.

## Zusammenfassung

### Als Führungskraft im Vorstellungsgespräch

Führungskräfte müssen sich genauso wie andere Arbeitnehmer gründlich auf ein Vorstellungsgespräch vorbereiten. Sie müssen ihre Selbstdarstellung einstudieren und die richtigen Antworten auf die häufigsten Fragen kennen. Leider ist es immer noch so, dass Jobs nicht an die geeignetsten Bewerber gehen, sondern an jene, die sich

am besten verkaufen. Dem gilt es Rechnung zu tragen.

„In Auswahlverfahren ist es so, dass nicht derjenige die Stelle bekommt, der am besten geeignet ist, sondern derjenige, der sich am besten darstellen kann.“

Vorbereitung ist alles: Konzentrieren Sie sich im Vorfeld eines Vorstellungsgesprächs stets auf die Schnittstellen zwischen Ihrer momentanen Arbeit und den Aufgaben, die Sie im neuen Unternehmen erwarten. Stellen Sie Lösungen und Ergebnisse klar in den Vordergrund Ihrer Selbstpräsentation. Versuchen Sie gar nicht erst, die „Personalspielchen“, z. B. die berühmte Frage nach den persönlichen Schwächen, im Vorstellungsgespräch ironisch zu kommentieren. Spielen Sie mit, es bleibt Ihnen gar nichts anderes übrig.

„Vorstellungsgespräche sind Rhetorik pur.“

Antworten Sie knapp und präzise: Erzählen Sie keine Romane, sondern beschränken Sie sich auf drei bis fünf Sätze pro Antwort. Wo es nötig ist, können Sie aber durchaus kleine Geschichten erzählen, statt Ihrem Gegenüber nur Fakten um die Ohren zu hauen. Lassen Sie immer wieder durchblicken, warum Sie gerade bei diesem Unternehmen anfangen wollen.

„Führungskräfte haben in der Regel derart viel zu bieten, dass sie immer Gefahr laufen, sich in Details zu verlieren.“

Wenn Sie Brüche in Ihrem Lebenslauf haben, ist das kein Makel. Heute ist es normal, dass ein Berufsleben Höhen und Tiefen aufweist. Sie sollten allerdings klar dazu stehen und sich eine Erklärung zurechtlegen. Seien Sie darauf gefasst, dass man Ihnen auch die unangenehme Frage nach Situationen, in denen Sie gescheitert sind, stellen wird. Weil das Scheitern zum Führungsalltag dazugehört, sollten Sie nichts vertuschen, sondern klarstellen, wie Sie die Situation bewältigt haben. Achten Sie auf Ihre Körpersprache: Wenn Sie z. B. von mehreren Firmenvertretern interviewt werden und es einen Wortführer gibt, dürfen Sie den anderen Teilnehmern nicht die kalte Schulter zeigen. Ein guter Trick für eine strukturierte Sprechweise: Verwenden Sie Aufzählungsgesten („Erstens, ... zweitens, ...“ mit entsprechender Handbewegung), um Ihre Erklärungen zu gliedern.

## **Ihre Erfolgsbilanz: was Sie alles erreicht haben**

Ohne Ihre persönliche Erfolgsbilanz geht gar nichts. Sie werden im Bewerbungsverfahren immer wieder dazu aufgefordert, Ihre Stärken und Ihre Erfolge zu schildern. Daher lohnt es sich, im Vorfeld Ihre bisherige Karriere zu analysieren und besondere Fähigkeiten und Leistungen herauszuarbeiten. Sammeln Sie die wichtigsten Fakten rund um Ihre aktuelle Position und die beiden Stellen, die Sie davor innehatten. Folgende Punkte sollten Sie erfassen:

1. den Namen Ihrer Abteilung,
2. Ihre offizielle Berufsbezeichnung,
3. die Anzahl der Mitarbeiter, für die Sie Personalverantwortung haben,
4. Ihre täglichen Aufgaben,
5. besondere Aufgaben, z. B. Projekte, und Erfolge, die Sie bei diesen Aufgaben erzielen konnten.

„Ihre Selbstpräsentation entfaltet dann noch mehr Wirkung bei Ihren Zuhörern auf der Firmenseite, wenn Sie darauf achten, dass Sie sie auf die neue Stelle fokussieren.“

Nachdem Sie Ihre letzten drei Positionen auf diese Weise analysiert haben, sollten Sie noch eine zusätzliche, vierte Erfolgsbilanz aufmachen: Hier erfassen Sie Weiterbildungsmaßnahmen, PC- und Fremdsprachenkenntnisse sowie wichtige Messen, Kongresse und Tagungen, die Sie besucht haben. Bei der Erstellung Ihrer Erfolgsbilanz spielt es vorerst keine Rolle, inwieweit Ihre Erfolge für die Position, um die Sie sich bewerben, relevant sind. Sie können also zunächst einmal aus dem Vollen schöpfen. Die Bilanz Ihrer Erfolge wird Ihnen bei der Vorbereitung Ihrer Selbstpräsentation und bei der Beantwortung typischer Fragen im Vorstellungsgespräch sehr nützlich sein.

## **Ihre Selbstpräsentation: Argumente für die neue Position**

„Warum sollten wir uns ausgerechnet für Sie entscheiden?“ Diese Frage kommt garantiert in jedem Vorstellungsgespräch für Führungskräfte. Manchmal wird sie anders formuliert, der Sinn ist jedoch immer der gleiche: Sie haben hier die Gelegenheit und damit auch die Verpflichtung, darzulegen, warum Sie der geeignetste Bewerber für die ausgeschriebene Position sind. In der Praxis hat sich für die mündliche Selbstpräsentation eine Struktur bewährt, bei der Sie

1. sich zunächst für das Gespräch bedanken,
2. Ihre Aufgaben in Ihrer aktuellen Position nennen, wobei Sie speziell auf die für die neue Stelle relevanten Elemente eingehen,
3. die Grundlagen Ihrer Berufsausbildung oder aktuelle Fortbildungen erwähnen und
4. am Ende das Ganze nochmals kurz zusammenfassen.

„Mit Lösungskompetenz sind die Macherqualitäten von Führungskräften gemeint.“

Sätze wie „Meine Erfahrungen bei ... möchte ich bei Ihnen einsetzen“ oder „Ich sehe meine Stärken in den Bereichen ...“, und sie werden bei der Restrukturierung Ihrer Abteilung sicherlich nützlich sein“ schaffen den Brückenschlag zu der Position, um die Sie sich bewerben. Verwenden Sie stets Schlüsselbegriffe oder Schlagworte, die demonstrieren, dass sich die Fähigkeiten, die Sie bisher unter Beweis gestellt haben, auch für die neue Position eignen. Schrecken Sie vor Emotionen nicht zurück: Machen Sie deutlich, woran Ihr Herz hängt und dass Sie mit Freude und vollem Einsatz in der neuen Stelle aufgehen werden. Wo immer Sie Zahlen als Beweise für Ihre Erfolge beibringen können, sollten Sie das tun. Wenn Sie bei Ihrer alten Firma den Umsatz um 20 % ankurbeln oder die Kosten um 30 % reduzieren konnten, wird das Ihre zukünftigen Arbeitgeber brennend interessieren.

„Gewöhnen Sie sich daran, Ihre internationale Kompetenz für Ihre Gesprächspartner auf der Firmenseite anhand von Beispielen aus Ihrer Berufspraxis nachvollziehbar und glaubwürdig zu erläutern.“

Jedes Vorstellungsgespräch bedeutet Stress. Damit Sie während Ihrer Selbstpräsentation nicht ins Schwitzen kommen oder den Überblick verlieren, können Sie Ihre Präsentation auch in Form einer Mindmap vorbereiten. Verwenden Sie Symbole und kleine Zeichnungen, die Sie sich als Anker in Erinnerung rufen können, wenn Sie im Vorstellungsgespräch nicht weiterwissen.

## Typische Fragen – und die richtigen Antwortstrategien

Während eines Vorstellungsgesprächs werden Sie mit Fragen aus unterschiedlichen Bereichen konfrontiert. Dabei gilt immer: Durchschauen Sie die Frageabsicht und lassen Sie sich nicht aufs Glatteis führen. Bei den Fragen geht es meist um folgende Kernkompetenzen:

- **Branchen- und Fachkompetenz:** „Über welche Kenntnisse müsste Ihr Stellvertreter verfügen?“ „Erklären Sie uns, welches Fachwissen für die ausgeschriebene Stelle wichtig ist.“ Liefen Sie Ihrem Gesprächspartner eine hohe Informationsdichte und betonen Sie stets, wie wichtig Ihre bisherigen Erfahrungen für die neue Stelle sind.
- **Lösungskompetenz:** „Was können Sie tun, um unsere Firma nach vorne zu bringen?“ „Wie reagieren Sie auf eine negative Pressemeldung zu unserem Unternehmen?“ Seien Sie konkret: Erklären Sie immer mit Bezug zu Ihrer bisherigen Stelle, wie Sie mit außergewöhnlichen Situationen umgehen.
- **Innovationskompetenz:** „Welche Veränderung empfanden Sie an Ihrem bisherigen Arbeitsplatz als besonders gravierend?“ „Welche Änderungen haben Sie selbst initiiert?“ Faustregel: Arbeitgeberschelte ist tabu. Machen Sie deutlich, dass Sie Veränderungen als Chance begreifen und sich flexibel darauf einstellen können.
- **Unternehmerische Kompetenz:** „Wie werden Sie bei uns unternehmerisch arbeiten?“ „In welche Richtung, glauben Sie, wird sich unser Markt in den nächsten Jahren entwickeln?“ Tappen Sie bei diesen Fragen nicht in die operative Falle, indem Sie sich nur aufs Tagesgeschäft beziehen. Erläutern Sie stattdessen auch, welche langfristigen Pläne Sie haben und wie Sie Marktentwicklung, Unternehmensziele und Mitarbeiterförderung in Einklang bringen.
- **Führungskompetenz:** „Nennen Sie uns drei wichtige Faktoren guter Mitarbeiterführung.“ „Auf welche Weise haben Sie das Führungshandwerk gelernt?“ Lassen Sie durchblicken, dass Sie einerseits klar führen können, andererseits aber Ihre Mitarbeiter mit Vertrauen und Respekt behandeln.
- **Kommunikationskompetenz:** „Wie reagieren Sie auf schwierige Mitarbeiter?“ „Wo liegen Ihre Defizite?“ „Wie gehen Sie mit Kritik um?“ Ausnahmsweise dürfen Sie auf Fragen, die um Konfliktthemen kreisen, auch einmal etwas abstrakter antworten. Wichtig: Bleiben Sie sachlich und vermeiden Sie jede allzu emotionale Reaktion.
- **Internationale Kompetenz:** „Welche internationale Kompetenz bringen Sie mit?“ „Trauen Sie sich Verhandlungen auf Englisch zu?“ Wird beispielsweise nach internationaler Projektarbeit gefragt, betonen Sie Ihre profunden Projektmanagementkenntnisse und Ihr verhandlungssicheres Englisch. Die Kombination aus beidem bedeutet: Sie kommen auch für internationale Projektarbeit infrage. Bewerben Sie sich in einem Unternehmen, in dem Englisch gesprochen wird, sollten Sie Ihre Selbstpräsentationen auf jeden Fall auch in englischer Sprache vorbereiten.

## Fang-, Rück- und Gehaltsfragen

Natürlich gibt es auch eine Anzahl so genannter Stress- und Fangfragen, mit denen Ihr zukünftiger Arbeitgeber Ihre kommunikative Kompetenz ganz konkret testen möchte. Auf ehrliche Antworten zu privaten Fragen, etwa zur Familienplanung, zu Vorstrafen oder zu bestimmten Parteizugehörigkeiten, hat Ihr Gegenüber keinen Anspruch. Dennoch sollten Sie keine Kampfrhetorik anstimmen, sondern versuchen, wieder auf eine sachliche Ebene zu gelangen. Irgendwann während des Jobinterviews wird man Ihnen Gelegenheit geben, selbst Fragen zu stellen. Hierfür müssen Sie sich entsprechend vorbereiten.

„Da Englisch im Arbeitsalltag eine immer größere Rolle spielt, werden mittlerweile englische Jobinterviews in Deutschland viel häufiger als früher eingesetzt.“

Formulieren Sie zunächst Fragen zu Ihren neuen Aufgaben, zu den Vorgesetzten, zu Mitarbeitern und Kollegen. Fragen zu Sozialleistungen und Urlaubsregelungen sollten Sie eher am Ende des Gesprächs stellen. Werden Sie als Sanierer oder als Manager für Veränderungsprozesse eingestellt, könnte Ihre zukünftige Position einem Minenfeld ähneln.

„Auch von unsinnigen Fragen sollten sich Führungskräfte nicht aus der Ruhe bringen lassen.“

Hier ist es durchaus berechtigt, hartnäckig nachzuhaken, welche konkreten Aufgaben auf Sie zukommen. Schließlich werden Ihre Gesprächspartner Sie irgendwann nach Ihrer Gehaltsvorstellung fragen. Das heikle Thema will offen angepackt werden: Informieren Sie sich über das Gehalt bei vergleichbaren Positionen, z. B. mithilfe einer Internetrecherche. Stellen Sie nicht nur eine Zahl in den Raum, sondern beantworten Sie gleichzeitig die implizite Frage „Sind Sie diese Summe auch wert?“, indem Sie konkret darlegen, welchen Nutzen der Arbeitgeber durch Ihren Einstieg erhält.

## So geht es nach dem ersten Jobinterview weiter

Ist das Vorstellungsgespräch gut gelaufen? Steht Ihnen vielleicht sogar ein zweites Jobinterview bevor, bei dem der Geschäftsführer oder Fachvorgesetzte anwesend sein wird? In jedem Fall ist es ratsam, dass Sie allen Beteiligten des ersten Vorstellungsgesprächs eine kurze Nachfassmail schicken, in der Sie noch einmal betonen, wie sehr Sie sich für den ausgeschriebenen Job interessieren.

„Ein gut verlaufenes Vorstellungsgespräch ist kein Verhör, sondern ein Dialog.“

Sie müssen damit rechnen, dass weitere Auswahlverfahren auf Sie zukommen. Immer noch beliebt sind Assessment-Center, in denen eine ganze Gruppe von Bewerbern mit berufspraktischen Aufgaben konfrontiert wird. Daneben gibt es Einzelauswahlverfahren, in denen Sie eine Fallstudie lösen oder eine Präsentation vorbereiten sollen. Auf jeden Fall sollten Sie beim zweiten oder gar dritten Gespräch immer damit rechnen, dass der Ton schärfer wird.

„Die meisten Führungskräfte werden sich einer Serie von Auswahlgesprächen stellen müssen.“

Bereiten Sie unbedingt eine Kurzversion Ihrer Selbstpräsentation vor, um auch neue Gesprächspartner schnell auf den neuesten Stand zu bringen. Haben Sie alle Hürden erfolgreich gemeistert, sollten Sie kritisch prüfen, ob Sie den Job auch wirklich annehmen wollen. Falls ja, lassen Sie die Korken knallen!

# Über die Autoren

**Christian Püttjer** und **Uwe Schnierda** beraten Berufseinsteiger, Berufserfahrene sowie Fach- und Führungskräfte bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und coachen sie für das Bewerbungsgespräch oder Assessment-Center.

