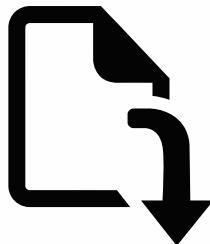


Claus Peter Müller-Thurau

# 101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch



**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**



## Ihre Arbeitshilfe zum Download

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

Übungen und Tests:

- Wie stilsicher ist ihr Auftritt?
- Allgemeinwissen
- Hördialoge
- Muster für Lebensläufe

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchanfang.



## **Exklusiv für Buchkäufer!**

---

**Ihre Arbeitshilfen zum Download  
und den Zugang zu Ihrem Webinar  
finden Sie hier:**

► [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)



► **Buchcode:** BG3-7ER2

---

# **101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch**

Claus-Peter Müller-Thurau



# **101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch**

Claus-Peter Müller-Thurau

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print ISBN: 978-3-648-06578-5

Bestell-Nr. 04300-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-06579-2

Bestell-Nr. 04300-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-06580-8

Bestell-Nr. 04300-0150

Claus-Peter Müller-Thurau

101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Cornelia Rüping

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>13</b>
<b>1 Fragen rund um das Unternehmen</b>	<b>15</b>
1. „Warum haben Sie sich ausgerechnet bei uns beworben?“	16
2. „Was fällt Ihnen zu unseren Produkten ein?“	18
3. „Was interessiert Sie an unserer Branche besonders?“	19
4. „Was wissen Sie über unsere Mitbewerber?“	21
5. „Was unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern?“	22
6. „Wie finden Sie unseren werblichen Auftritt?“	24
7. „Was wissen Sie über die Geschichte unseres Hauses?“	25
8. „Was wissen Sie über die Unternehmenskultur?“	27
9. „Wie finden Sie unsere Stellenanzeige?“	28
10. „Wie gefällt Ihnen der Online-Service auf unserer Homepage?“	29
<b>2 Fragen zum Bildungsweg</b>	<b>31</b>
11. „Warum haben Sie sich für diese Ausbildung entschieden?“	31
12. „Warum haben Sie sich für dieses Studium entschieden?“	32
13. „Was unterscheidet ein Fachhochschulstudium aus Ihrer Sicht von einem Universitätsstudium?“	34
14. „Was empfiehlt Sie als Geisteswissenschaftler für diese Aufgabe?“	35
15. „Welchen Nutzen konnten Sie aus Ihren Praktika ziehen?“	38
16. „Halten Sie sich eher für einen Generalisten oder für einen Spezialisten?“	40
17. „Entsprechen Ihre Zeugnisse Ihrem tatsächlichen Leistungsvermögen?“	42
18. „Was hat Ihnen Ihr Studienaufenthalt im Ausland gebracht?“	45
19. „Warum haben Sie an einer Privathochschule studiert?“	46
20. „Warum haben Sie sich ausgerechnet für dieses Thema Ihrer Bachelor- bzw. Masterarbeit entschieden?“	48
21. „Welche Vorzüge haben die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge?“	49
22. „Gab es ein Schlüsselerlebnis für Ihre berufliche Ausrichtung?“	50
<b>3 Fragen zum Berufsweg</b>	<b>53</b>
23. „Warum möchten Sie sich verändern?“	53
24. „Was hat Ihnen an Ihrem letzten Job besonders gut gefallen?“	55
25. „Wo möchten Sie beruflich in fünf Jahren stehen?“	56

## Inhaltsverzeichnis

26. „Warum lassen sich Ihre Berufsziele nicht bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber verwirklichen?“	58
27. „Wie stellen Sie sich die Einarbeitungszeit vor?“	59
28. „Welche Schwierigkeiten könnten sich aus Ihrer langen Betriebszugehörigkeit ergeben?“	61
<b>4 Fragen rund um die Persönlichkeit</b>	<b>63</b>
29. „Was sind Ihre besonderen Stärken?“	63
30. „Was sind Ihre besonderen Schwächen?“	65
31. „Wofür arbeiten Sie?“	68
32. „Was heißt für Sie Erfolg?“	69
33. „Was war in Ihrem Leben die bisher beste Entscheidung?“	70
34. „Worauf sind Sie in Ihrem Leben besonders stolz?“	71
35. „Wie richten Sie sich nach einem Misserfolg moralisch auf?“	73
36. „Wovor haben Sie Angst?“	74
37. „Arbeiten Sie lieber allein oder mit anderen?“	76
38. „Wo konnten Sie Ihre Kreativität bisher unter Beweis stellen?“	77
39. „Was bedeutet für Sie Loyalität?“	78
40. „Was verstehen Sie unter Flexibilität?“	80
41. „Wie mobil sind Sie?“	81
42. „Können Sie sich durchsetzen?“	82
43. „Wie konfliktfähig sind Sie?“	83
44. „Mit welchen besonderen Belastungen rechnen Sie bei Ihrer möglichen neuen Aufgabe?“	85
45. „Wie gehen Sie mit Stress um?“	86
46. „Was machen Sie in Ihrer Freizeit am liebsten?“	87
47. „Wie wichtig sind für Sie Äußerlichkeiten?“	88
48. „Welche Vorbilder haben Sie?“	89
49. „Welche Schlüsselqualifikationen werden in Zukunft am wichtigsten sein?“	90
<b>5 Fragen zu Unebenheiten im Werdegang</b>	<b>93</b>
50. „Warum haben Sie Ihre Ausbildung abgebrochen?“	93
51. „Warum haben Sie Ihr Studium abgebrochen?“	95
52. „Warum haben Sie Ihr Studienfach gewechselt?“	96
53. „Warum haben Sie so lange studiert?“	98
54. „Warum haben Sie nicht im Ausland studiert?“	100
55. „Warum wollen Sie Ihr Unternehmen bereits während der Probezeit verlassen?“	101
56. „Warum wurden Sie nach der Probezeit nicht übernommen?“	102
57. „Warum suchen Sie schon so lange nach einer Anstellung?“	104
58. „Warum streben Sie nach Jahren der Selbstständigkeit eine Festanstellung an?“	106
59. „Warum haben Sie so oft den Job gewechselt?“	106
60. „Was haben Sie aus Ihren bisherigen Fehlern gelernt?“	108

<b>6</b>	<b>Fragen zum Thema Führung und Zusammenarbeit</b>	<b>111</b>
61.	„Welchen Stellenwert hat Teamarbeit für Sie persönlich?“	111
62.	„Woran scheitern Teams am häufigsten?“	112
63.	„Was tun Sie, wenn Sie sich von Ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlen?“	114
64.	„Was würden Sie tun, wenn Ihr Kollege in eine Position befördert wird, für die Sie sich bestens geeignet halten?“	114
65.	„Was motiviert Sie?“	115
66.	„Wodurch entstehen in einem Betrieb die größten Reibungsverluste?“	117
67.	„Wie halten Sie es: Duzen oder Siezen?“	117
<b>7</b>	<b>Fragen zur Methodenkompetenz</b>	<b>121</b>
68.	„Was verstehen Sie unter einem professionellen Projektmanagement?“	121
69.	„Warum scheitern Projekte?“	122
70.	„Wie erhöht man die Effizienz von Meetings?“	123
71.	„Was halten Sie von der Balanced Scorecard?“	124
72.	„Wie bekommen Sie Zeitprobleme in den Griff?“	126
73.	„Was verstehen Sie unter Change Management?“	127
<b>8</b>	<b>Fragen an Führungs(nachwuchs)kräfte</b>	<b>129</b>
74.	„Welche Eigenschaften hat der ideale Vorgesetzte?“	129
75.	„Wie konnten Sie Ihre Führungskompetenz bisher unter Beweis stellen?“	131
76.	„Welche Instrumente der Personalführung nutzen Sie?“	132
77.	„Wie wichtig ist es für Sie als Führungskraft, einen breiten Konsens herzustellen?“	133
78.	„Was verstehen Sie unter einem professionellen Konfliktmanagement?“	135
79.	„Was tun Sie, wenn ein Mitarbeiter nicht die Leistung bringt, die Sie von ihm erwarten?“	136
<b>9</b>	<b>Fragen zum Führungsstil</b>	<b>139</b>
80.	„Welche Managementtheorie oder welchen Rat für Manager finden Sie besonders hilfreich?“	139
81.	„Welchen Führungsstil favorisieren Sie?“	140
82.	„Was halten Sie von Shareholder-Value als Maßstab für gute Unternehmensführung?“	141
83.	„Was wollen Sie mit einem Job, der Sie mit weit über 50 Wochenstunden auffrisst? Sie haben doch Familie und Kinder.“	143
<b>10</b>	<b>Grundsätzliche Fragen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen</b>	<b>145</b>
84.	„Was ist für Sie ein erfolgreiches Unternehmen?“	145
85.	„Was bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens?“	146

## Inhaltsverzeichnis

86. „Wie stehen Sie zur Globalisierung?“	148
87. „Wie sehen Sie die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland?“	149
<b>11 Typische Fragen an Frauen</b>	<b>151</b>
88. „Wie wichtig ist für Sie eine Familie?“	151
89. „Wann möchten Sie eigentlich Kinder haben?“	152
90. „Wie können Sie ein Kind mit einer Berufstätigkeit verbinden?“	153
91. „Sind Sie sich über die besonderen Erschwernisse einer Außendiensttätigkeit im Klaren?“	154
<b>12 Fragwürdige Fragen</b>	<b>157</b>
92. „Was ist Ihre Lieblingsfarbe?“	157
93. „Würden Sie sich einem grafologischen Gutachten unterziehen?“	158
<b>13 Fragen rund um das Entgelt</b>	<b>159</b>
94. „Wie wichtig ist Geld für Sie?“	159
95. „Welche Gehaltsvorstellung haben Sie?“	160
96. „Wie begründen Sie Ihren überdurchschnittlich hohen Gehaltswunsch?“	162
97. „Warum sind Sie bereit, Einkommenseinbußen zu akzeptieren?“	163
<b>14 Fragen zum Gesprächsabschluss</b>	<b>165</b>
98. „Welche Fragen haben Sie abschließend noch?“	165
99. „Haben Sie sich noch woanders beworben?“	167
100. „Stünden Sie uns im Zweifelsfall auch für eine andere Aufgabe zur Verfügung?“	168
101. „Warum sollten wir uns ausgerechnet für Sie entscheiden?“	169
<b>15 Wenn Personaler googeln: Was das Netz weiß</b>	<b>171</b>
15.1 „Xing“ oder: Was bringt die Visitenkarte im Netz?	172
15.2 Beachten Sie als Bewerber den Knappheitsgrundsatz	174
15.3 Wie das Netz beruflichen Rückenwind vermitteln kann	174
15.4 Wie Sie die Trefferzahl bei Google und Co. erhöhen	175
<b>16 Zusage oder Absage?</b>	<b>177</b>
16.1 Die mentale Einstimmung auf das Interview	177
16.2 Sind Sie Beobachter oder Beobachteter?	178
<b>17 Unzulässige Fragen und der Umgang damit</b>	<b>179</b>
17.1 Keine Antwort ist auch eine Antwort	179
17.2 Wie Sie unzulässige Fragen elastisch abfedern	181
17.3 Umgang mit Krankheiten und Behinderungen	182

<b>18</b>	<b>Stilsicherheit beim Auftritt im Vorstellungsgespräch</b>	<b>183</b>
18.1	Begrüßung und Smalltalk	184
18.2	Sitzordnung und Gesprächseröffnung	186
18.3	Verhalten an Türen, Treppen und Fahrstühlen	187
18.4	Manieren bei Tisch	188
<b>19</b>	<b>Wie sehr darf man seinen Werdegang schönen?</b>	<b>191</b>
19.1	So darf man seinen Lebenslauf optimieren	194
<b>20</b>	<b>Das Antidiskriminierungsgesetz im Bewerbungsprozess</b>	<b>201</b>
20.1	Wer wird geschützt?	201
20.2	Wann sind unterschiedliche Behandlungen erlaubt?	202
20.3	Welche Organisationspflichten hat der Arbeitgeber?	202
20.4	Welche Rechte haben die Beschäftigten?	203
20.5	Wer trägt die Beweislast?	203
20.6	Welche Folgen hat das AGG für Bewerber?	204
20.7	Lohnt es sich, im Zweifelsfall zu klagen?	204
<b>Der Autor</b>		<b>205</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>207</b>



---

# Einführung

„Wer bist du?“, „Was kannst du?“. „Was willst du?“: Diese drei Fragen muss ein Bewerber glaubwürdig und in Hinblick auf die zu vergebende Aufgabe überzeugend beantworten. Das klingt einfach — und ist doch manchmal recht schwer. Es ist schwer, weil die Personalexperten ihr Frageziel aus unterschiedlichen Richtungen kommend ansteuern und deshalb oft für Überraschungen sorgen. Mancher Bewerber wird da auf dem falschen Fuß erwischt, verstrickt sich in Widersprüche oder muss gänzlich passen. Besonders ungemütlich sind jene Fragen, die gut getarnt daherkommen — man erkennt als Kandidat nicht auf Anhieb, worauf der Interviewer überhaupt hinauswill. Nicht zuletzt kann man noch mit Fragen konfrontiert werden, die unerlaubt oder schlicht blödsinnig sind. Aber auch hier gilt es angemessen zu parieren.

Selbstsicherheit, Überzeugungskraft und Schlagfertigkeit sind immer auch eine Frage der Vorbereitung. Wer im Vorstellungsgespräch das jeweilige Frageziel durchschaut und inhaltlich aus dem Vollen schöpfen kann, wird elastischer reagieren und damit besser ankommen. Und darum geht es in diesem Buch. Lesen Sie also, wie und warum sich Bewerber im Frage-und-Antwort-Spiel um Kopf und Kragen reden, und erfahren Sie, wie und warum sich andere vorteilhaft positionieren.

Hamburg, im November 2014

Claus Peter Müller-Thurau



---

# 1

# Fragen rund um das Unternehmen

Nach einer Studie des Arbeitsmarktdienstleisters Robert Half aus dem Jahr 2014 fallen 46 Prozent der Berufseinsteiger durch eine mangelhafte Auseinandersetzung mit dem Unternehmen auf, bei dem sie gern anheuern möchten. Selbst bei erfahrenen Bewerbern monieren die befragten HR-Manager, dass sich immerhin 32 Prozent nicht hinreichend über ihren möglichen zukünftigen Arbeitgeber informiert hätten. Deshalb folgt zur Einstimmung eine Liste mit den häufigsten Bewerberfehlern.

## Die häufigsten Fehler von Bewerbern im Vorstellungsgespräch

	< 5 Jahre Berufserfahrung	> 5 Jahre Berufserfahrung
Mangelnde Vorbereitung auf ein Gespräch über Kompetenzen und Erfahrung	49 Prozent	38 Prozent
Mangelndes Wissen über das Unternehmen	46 Prozent	32 Prozent
Mangelnde Vorbereitung auf ein Gespräch über Karrierepläne, Ziele	39 Prozent	32 Prozent
Unpünktlichkeit	28 Prozent	21 Prozent
Bewerber stellt keine Fragen	25 Prozent	24 Prozent
Mangelnder Enthusiasmus	19 Prozent	30 Prozent
Kein Augenkontakt	18 Prozent	16 Prozent
Zu redselig	19 Prozent	29 Prozent

Quelle: Robert Half

## 1. „Warum haben Sie sich ausgerechnet bei uns beworben?“

### Das Frageziel des Interviewers

Im Idealfall ist eine Bewerbung eine kleine Liebeserklärung. So zumindest sehen und hätten es gern viele Jobanbieter. Man möchte auserwählt sein und verspricht sich davon ein besonderes Engagement. Kein Betrieb ist an neuen Mitarbeitern interessiert, die irgendwo unterkommen möchten — also bei der Jobsuche beliebig vorgehen. Ein wenig Herzblut sollte dabei sein.

#### Antwort A

„Ich habe mich schon immer für Ihr Unternehmen interessiert. Und als ich dann die Stellenanzeige sah, habe ich sofort die Initiative ergriffen und mich beworben. Ich finde die Produkte einfach toll — und deshalb möchte ich in Ihrem erfolgreichen Team sehr gern mitarbeiten.“

---

### Bewertung

Streichen Sie Satzanfänge wie „Ich habe schon immer ...“ oder „Ich wollte schon in meiner Kindheit ...“ und Ähnliches. Das bekommt man als Personaler ständig zu hören und aus diesem Grund klingt es wenig originell — vor allem aber kann es nicht als Argument durchgehen. Wer erklärt, dass er schon immer Zahnarzt werden oder bei Siemens arbeiten wollte, verweigert seinem Gegenüber auf die Frage nach den Motiven die Antwort.

#### Antwort B

„Nun — zunächst habe ich mir natürlich überlegt, welche Aufgabe beziehungsweise welcher Job zu mir am besten passt. In schwierigen Zeiten kann man sich als Bewerber ja nicht zunächst ein Unternehmen ausgucken und dann warten, bis etwas Passendes angeboten wird. Ihr Stellenangebot hat mich jedenfalls angesprochen und dann hab ich mich informiert und festgestellt: Mit Ihren Produkten kann ich mich gut identifizieren und die Größe des Betriebs entspricht meinen Vorstellungen.“

Was mir besonders entgegenkommt, ist Ihr Engagement in den neuen EU-Staaten — ich habe gelesen, dass Sie unter anderem in Posen und Bialystok Verkaufsbüros einrichten werden. Meine Großeltern stammen aus dem ehemaligen Breslau und daher verfolge ich derartige Aktivitäten mit besonderem Interesse.“

---

## Bewertung

Wie hieß es doch eingangs? Im Idealfall ist eine Bewerbung eine kleine Liebeserklärung — das Unternehmen möchte auserwählt sein. Durchschaubare Treueschwüre und Schmeicheleien sind jedoch nicht angesagt. Von einem Bewerber wird erwartet, dass er zunächst prüft, welche Aufgabe zu ihm passt. Erst dann gilt es zu klären, aus welchen Gründen man sich mit einem Unternehmen identifizieren könnte. Genau dies ist mit der Antwortvariante B gelungen. Natürlich lässt sich nicht immer eine persönliche Beziehung zum Unternehmen ins Feld führen, aber wer einen entsprechenden Aufhänger findet, der sollte ihn ruhig benutzen.

Ein erfolgreicher Bewerber hat bei seinem Interviewpartner nicht nur die Hoffnung genährt, dass er aus dem angebotenen Job im Interesse des Unternehmens fachlich etwas Gutes machen wird, sondern dass er im Betrieb auch seine — zumindest vorübergehende — berufliche Heimat finden könnte. Mögliche Gründe oder Argumente hierfür lassen sich auf den folgenden Gebieten finden:

- Welcher grundsätzliche Geschäftszweck wird verfolgt?
- Was ist das Besondere an den Produkten?
- Was ist typisch für die Branche?
- Welche möglichen Vorteile hat die Unternehmensgröße?
- Was gibt die Unternehmensgeschichte her?
- Handelt es sich um einen Familienbetrieb?
- Hat das Unternehmen einen besonderen Ruf in Sachen Unternehmenskultur beziehungsweise gibt es Führungsleitsätze?
- Wie ist die Marktposition? Marktführerschaft? Handelt es sich um einen interessanten Nischenanbieter?
- Welche Rolle spielen Eigenschaften wie Innovationsstärke, Kundenorientierung und Umweltschutz?
- Wie ist die Altersstruktur?
- Ist das Unternehmen national oder international aufgestellt?
- Orientiert sich das Unternehmen an Werten wie „Fair Trade“ oder „Nachhaltigkeit“?
- Gibt es in der Biografie des Bewerbers einen Bezug zum Unternehmen?

---

## Weitere gute Antworten

„Ihr Betrieb ist ja von der Größe her eher überschaubar und da reizen mich besonders die kurzen Informations- und Entscheidungswege.“

Oder: „Ihr Unternehmen ist ja noch relativ jung und da finde ich es schon sehr spannend, sozusagen in der Pionierphase mit dabei sein zu können.“

Falls es passt, wäre auch dies ein gutes Argument: „Ich habe im Rahmen meines Studiums ein Praktikum in der Automobilzuliefererindustrie absolviert — Sie haben das in meinen Unterlagen ja gesehen — und deshalb interessiere ich mich besonders für Unternehmen, die in diesem Umfeld aktiv sind.“

---

## 2. „Was fällt Ihnen zu unseren Produkten ein?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Quadratisch — praktisch — gut“ wäre eine prima Antwort im Vorstellungsinterview bei einem einschlägig bekannten Schokoladenhersteller. Zu zwei anderen Unternehmen passt wahlweise „Ich bin doch nicht blöd“ beziehungsweise „Nichts ist unmöglich“. Auf jeden Fall möchte der Interviewer hier keine Hymne über die Trefflichkeit seiner Produkte hören, sondern wissen, ob und wie diese bei einem Bewerber emotional-assoziativ besetzt sind. Wer gar nichts zu bieten hat, muss damit rechnen, dass er den Eindruck erweckt, nichts mit den Produkten des Unternehmens anfangen zu können.

#### Antwort A

„Die finde ich toll. Also — ich kann mich sehr gut mit den Produkten Ihres Hauses identifizieren. Und die Preise stimmen ja auch. Ich glaube, dass Sie sehr viele zufriedene Kunden haben. Ja — das fällt mir da so spontan ein.“

### Bewertung

Wer sich bei einem Betrieb bewirbt, der Schrauben, Schneckentod oder technische Gase vertreibt, sollte seine Begeisterung beziehungsweise Identifikationsbereitschaft zügeln. Solche Bekundungen wirken aufgesetzt und manchmal sogar albern. Aber Sie haben sicher schon selbst bemerkt, dass das obige Beispiel wenig überzeugend ist.

#### Antwort B

„Überzeugender Nutzen für den Anwender. Guter Bekanntheitsgrad. Nach meiner Einschätzung liegen die Produkte von den Preisen her eher im oberen Bereich. Sie sind also qualitativ hochwertig!“

### Bewertung

Der Bewerber nennt Kriterien, nach denen Produkte und Dienstleistungen bewertet werden. Welcher Nutzen wird gestiftet? Verkauft es/sie sich über den Preis oder die Qualität? Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad? Das wirkt überzeugender als eine undifferenzierte Lohhudelei.

Wenn auch Sie auf diese Frage eine gute Antwort geben wollen, befassen Sie sich mit den folgenden Anregungen:

- Wie sieht die Produktpalette aus? Ist sie breit oder wenig aufgefächert?
- Gibt es Traditionssprodukte?
- Welche Produkte sind besonders modern oder innovativ?
- Wo mögen die Wettbewerbsvorteile liegen? Preis? Qualität? Image? Kundenbindung? Marktführerschaft? Innovationskraft?
- Wie austauschbar beziehungsweise verwechselbar sind die Produkte?
- Wo werden die Produkte hergestellt?
- Wie werden die Produkte beworben? Wie ist der Marktauftritt?
- Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie gegebenenfalls mit den Produkten gemacht?

---

### **3. „Was interessiert Sie an unserer Branche besonders?“**

#### **Das Frageziel des Interviewers**

Branchen haben eine mehr oder weniger ausgeprägte Identität. Alle, die zumindest einen Teil ihres Berufslebens in einer bestimmten Branche verbracht haben, sind mehr oder weniger durch eine gemeinsame Biografie und ein gemeinsames Lebensgefühl verbunden. Prägend sind hier erlebte, oft auch erlittene technische Revolutionen, spektakuläre Firmenpleiten und -fusionen oder dramatische Veränderungen der Rahmenbedingungen. Denken Sie nur an die Versicherungs-, Banken- oder Pharmabranche, an das Hotelgewerbe oder den Lebensmitteleinzelhandel mit den aggressiven Aktivitäten der Discounter.

Wer in den Branchenkreis aufgenommen werden möchte, muss zeigen, dass seine Persönlichkeit und Einstellung zum Umfeld passt. Bezüglich der Werbebranche sind vor allem bei Nachwuchskräften die größten Missverständnisse und Fehleinschätzungen anzutreffen. Offenbar herrscht bei vielen der Eindruck vor, dass Agenturen und Werbeabteilungen von stets fröhlichen Menschen bevölkert sind, die konsequent ihren Neigungen nachgehen und dafür üppig bezahlt werden. Wer als Bewerber in Verdacht gerät, diese Sicht zu teilen, wird als alltagsuntauglich abgelehnt.

### Antwort A

„Versicherungen braucht jeder und wird auch in Zukunft jeder brauchen. Gera de in heutiger Zeit ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht hoch genug einzuschätzen. Wenn ich da an andere Branchen denke – ständig hört man von Personalabbau oder Verlagerungen ins Ausland ...“

### Bewertung

Es ist keine gute Idee, eine Bewerbung mit dem Bedürfnis nach Sicherheit zu begründen. Wer kein Risiko eingehen will, geht das größte Risiko ein. Im Zweifelsfall ist ein Bewerber mit diesem Argument aus dem Rennen, weil in unseren Zeiten nichts beständiger als der Wandel ist. Firmen suchen Mitarbeiter, die mit diesen unsicheren Verhältnissen gut leben können.

### Antwort B

„Wie Sie meinen Unterlagen entnommen haben, habe ich vor meinem Studium eine Ausbildung zum Speditionskaufmann absolviert. Ich habe mich bereits recht früh für die Logistikbranche interessiert und sehe hier gute Entwicklungsmöglichkeiten – nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Globalisierung. Ich bin mir sicher, dass sich hier viele Prozesse optimieren lassen, da wäre ich gern mit dabei.“

### Bewertung

Die Antwort passt. Der Bewerber hat natürlich den Vorteil, durch seine einschlägige Ausbildung seine Nähe zur Branche bekunden zu können, aber die Argumentation über Stichwörter wie „Globalisierung“ und „Prozessoptimierung“ ist überzeugend.

Sie bewerben sich in einem Unternehmen des Einzelhandels? Schauen Sie nach unter [www.hde.de](http://www.hde.de) (Hauptverband des deutschen Einzelhandels). Dort finden Sie jede Menge Informationen über die Branche. Mit Sicherheit ist etwas dabei, das Sie im Vorstellungsgespräch nutzen können. Darüber hinaus gibt es für nahezu jede Branche ein Branchenportal im Internet:

- Tourismus: [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)
- Gastgewerbe: [www.dehoga.de](http://www.dehoga.de)
- Metallindustrie: [www.metall-verband.de](http://www.metall-verband.de)
- Chemie: [www.vci.de](http://www.vci.de)

- Pharma: [www.vfa.de](http://www.vfa.de)
- Baugewerbe: [www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de)
- Handwerk: [www.handwerk.de](http://www.handwerk.de)
- Speditionen: [www.spedition.com](http://www.spedition.com)
- Verlage Zeitungen: [www.bdzb.de](http://www.bdzb.de)
- Verlage Zeitschriften: [www.vdz.de](http://www.vdz.de)
- Hilfsorganisationen: [www.helpedia.org](http://www.helpedia.org)

---

## 4. „Was wissen Sie über unsere Mitbewerber?“

### Das Frageziel des Interviewers

Es gibt Bewerber, die sich zwar hervorragend über den potenziellen Arbeitgeber informieren, aber dabei das Umfeld, in dem sich dieses Unternehmen bewegt, voll und ganz vergessen. Von den Arbeitgebern werden aber Mitarbeiter gesucht, die in der Lage sind, im Gesamtzusammenhang zu denken. Ein Bewerber zeigt diese Fähigkeit, indem er über die anderen Marktteilnehmer beziehungsweise Mitbewerber Informationen recherchiert und sich sachkundig macht.

#### Antwort A

„Ihr Unternehmen hat für mich eindeutig den besten Ruf in der Branche. Ihre Produkte haben ein super Image – da können andere gar nicht mithalten. Deshalb wäre es für mich ja auch eine tolle Herausforderung, bei Ihnen tätig zu werden.“

### Bewertung

Das mag ja alles so sein – aber bei der Frage nach der Konkurrenz geht es nicht darum, das Unternehmen, bei dem man gern einen Job hätte, zu loben. Die Antwort ist zudürftig.

#### Antwort B

„Die größeren Konkurrenten in Ihrer Branche sind mir natürlich bekannt. Vom Umsatz her liegen Sie mit dem Unternehmen auf Platz zwei. Aber das sagt natürlich noch nichts über die wirkliche wirtschaftliche Lage aus.“

Ihr wohl stärkster Konkurrent – die Firma Beta Laval – ist in Skandinavien besonders aktiv. Und dann hab ich noch gelesen, dass sich zwei etwas kleinere Firmen Ihrer Branche zusammengeschlossen haben.“

## Bewertung

Diese Antwort ist in der Regel vollkommen in Ordnung. Das Wissen, das hier vom Interviewten erwartet wird, hängt natürlich von der Position im Unternehmen ab, um die sich jemand bewirbt. Ein Vertriebs- oder Marketingleiter zum Beispiel muss einen deutlich besseren Überblick über den gesamten Markt haben, als von einem zukünftigen Leiter der Debitorenbuchhaltung erwartet wird.



### TIPP

Für einen halbwegs qualifizierten Bewerber ist es selbstverständlich, sich im Internet über das Unternehmen zu informieren, bei dem er sich beworben hat oder bewerben will. Eine gute Vorbereitung besteht auch darin, sich die Homepage der Mitbewerber anzusehen. Sie bewerben sich bei einem Hersteller von Gabelstaplern? Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle bedeutsamen Hersteller, über deren Produkte, Größe (Marktanteile) und Märkte.

## 5. „Was unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern?“

### Das Frageziel des Interviewers

Erfolgreiche Firmen haben Alleinstellungsmerkmale, sogenannte Unique Selling Propositions (USP). Darunter fallen die Eigenschaften, die das Unternehmen und seine Produkte unverwechselbar und damit in diesem Sinne einzigartig machen.

Ein Alleinstellungsmerkmal kann unter anderem der Preis, die Angebotsvielfalt, die Qualität, der Service, die Beratungsqualität und/oder die Schnelligkeit, mit der ein Anbieter auf Kundenwünsche reagiert, sein. Anhand der Unique Selling Proposition, der Firmengeschichte und der Unternehmenskultur ergibt sich in der Regel die Firmenidentität, also so etwas wie ein Wir-Gefühl.

Es kann also niemanden erstaunen, dass man auf Unternehmensseite im Vorstellungsgespräch sehr gern erfahren möchte, ob der Bewerber eine Vorstellung von der Einzigartigkeit des Unternehmens hat. Genau das wird mit dieser Frage versucht.

**Antwort A**

„Im Vergleich zu anderen Unternehmen ist zunächst die breite Produktpalette zu nennen – dann die unschlagbaren Preise und der Service. Und dann ist da die Qualität natürlich nicht zu vergessen – die Produkte Ihres Unternehmens sind bekanntlich qualitativ besonders hochwertige Markenartikel.“

**Bewertung**

Was hier recht gut klingt, ist in Wirklichkeit grober Unfug. Die Unique Selling Proposition eines Unternehmens kann unmöglich darin bestehen, bei allen Wettbewerbsparametern vorne zu liegen. Kein Unternehmen kann langfristig die höchste Qualität, die niedrigsten Preise, die größte Produktvielfalt, den besten Service, die umfangreichste Beratung bieten – und dies alles wohlmöglich auch noch ganz schnell.

**Antwort B**

„Ihr Unternehmen ist in der dritten Generation im Familienbesitz. Ich bin überzeugt davon, dass dies prägend für die Art und Weise der Zusammenarbeit ist – also für das Betriebsklima. In einem Familienbetrieb spielt die Identifikation ja immer eine besondere Rolle – zu Recht, wie ich meine. Das ist ja ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.“

**Bewertung**

Hier wurde vom Bewerber erkannt, was die Einmaligkeit des Unternehmens ausmacht – es befindet sich im Familienbesitz. Das ist heutzutage eher die Ausnahme und deshalb ein nicht unwichtiges Unterscheidungsmerkmal. Gesprächspartner, die Eigentümer sind beziehungsweise zur Eigentümerfamilie gehören, horchen bei dieser Argumentation sicher wohlwollend auf.

**TIPP**

„Setzen Sie auf Kompetenz und Wachstum. Wir gehören zu den weltweit erfolgreichsten Anbietern von ... Unsere Vision ist es ... Es erwartet Sie ein junges Team, eine gute Arbeitsatmosphäre mit kurzen Entscheidungswegen und ...“ Im Stellenangebot findet man genau die Eigenschaften, auf die das Unternehmen besonders stolz ist und mit denen es sich gegenüber den Mitbewerbern abzuheben versucht. Achten Sie auf die eigenen Formulierungen der Unternehmen.

## 6. „Wie finden Sie unseren werblichen Auftritt?“

### Das Frageziel des Interviewers

Der Gesprächspartner will wissen, ob der Bewerber von den werblichen Aktivitäten beziehungsweise der werblichen Optik des Unternehmens überhaupt etwas mitbekommen hat und ob er zu einer Stellungnahme in der Lage ist. Mit Äußerungen wie „Finde ich gut!“ oder „Überzeugend!“ ist man keineswegs aus dem Schneider.

#### Antwort A

„Sie meinen Werbekampagnen? Mir ist da leider nichts aufgefallen, weder Plakate noch Funk- oder Fernsehspots. Vielleicht habe ich etwas übersehen ...“

---

### Bewertung

Wenn keine Werbekampagnen gelaufen sind, kann einem auch nichts aufgefallen sein. Aufgefallen sein muss einem in diesem Fall aber das Logo des Unternehmens beziehungsweise alles das, was unter dem Begriff „Corporate Design“ zusammengefasst wird. Wie schaut das Briefpapier aus? Gibt es eine typische „Hausfarbe“? Wie sind die Prospekte aufgemacht? Wie präsentiert sich das Unternehmen im Stellenangebot? Und vor allen: Wie präsentiert sich das Unternehmen im Internet? Wie sieht das Webdesign aus? Antwort A geht an der Sache völlig vorbei.

#### Antwort B

„Besonders gelungen finde ich den Slogan ‚Rechnen Sie mit allem‘. Ich denke, das kommt in diesen Zeiten bestimmt gut an. Na ja, und Ihre Hausfarbe Gelb hat sicher inzwischen einen hohen Bekanntheitsgrad. Wenn ich das richtig mitbekommen habe, bewerben Sie Ihre Produkte ja vorrangig in Tageszeitungen.“

---

### Bewertung

Dies ist eine überzeugende Antwort, sofern man sich nicht für eine Aufgabe im Marketing oder in der Werbung interessiert.

**TIPP**

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, sich ausführlich mit den folgenden Fragen zu befassen, um den werblichen Marktauftritt des Zielunternehmens zu analysieren:

- Welche Werbekampagnen laufen gerade beziehungsweise liegen kürzlich?
- Welches sind die Werbeträger oder Werbemittel dieser Kampagnen? Fernsehen? Funk? Plakate? Zeitungen? Zeitschriften? Beilagen und Prospekte? Mailings? Schaufenstergestaltung? Dekorationen im Ladengeschäft?
- Wie ist der Online-Auftritt bzw. die Website gestaltet?
- Wie sind die Firmenprospekte aufgemacht?
- Wie ist der Eingangs- und Empfangsbereich des Unternehmens gestaltet?
- Bei Ladengeschäften: Wie ist die werbliche Optik der Einrichtung und Warenpräsentation? Wie sind die Mitarbeiter gekleidet? Wie ist die Beschilderung der Warengruppen? Wie die Beleuchtung?
- Welche Farben werden bevorzugt? Gibt es eine Hausfarbe?

## 7. „Was wissen Sie über die Geschichte unseres Hauses?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Identität beziehungsweise Unverwechselbarkeit eines Unternehmens ist auch durch seine Geschichte bestimmt. Man kann davon ausgehen, dass die meisten Firmen auf ihre Geschichte stolz sind und ein Bewerber deshalb mit den entsprechenden Kenntnissen punkten kann.

### Antwort A

„Ihr Unternehmen wurde 1865 gegründet – als Hersteller von Papier und später auch Gummiprodukten. Als sich die Elektrizität verbreitete, wurden die Finish Rubber Works gegründet, die sich auf die Produktion von Kabeln für die sich rasant entwickelnde Telegrafenindustrie spezialisierten. 1967 entstand durch den Zusammenschluss der ursprünglichen Papierfabrik mit den Gummi- und Kabelwerken das jetzige Unternehmen.“

Ihr Haus war übrigens in seiner Geschichte immer ganz vorn im Trend. So entstand beispielsweise in den 1960er Jahren die Idee, knallbunte Gummistiefel zu produzieren. Bis heute spielt bei Ihren Produkten neben dem hohen technischen Standard das Design eine wichtige Rolle.“

## Bewertung

Sie haben es sicher bemerkt — dies ist der Ausschnitt eines Vorstellungsgesprächs bei der Firma Nokia. Der Interessent hat sich behauptet. „Connecting People“ — diesen Anspruch dürfte er in eigener Sache eingelöst haben.

### Antwort B

„Sie sind ja ein sehr junges Unternehmen, die Geschichte gibt also noch nicht viel her. Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass Sie sich im Jahr 1990 mit zwei ehemaligen Kollegen aus der Beleuchtungsbranche zusammengetan und einen Vertrieb für Spezialleuchten aufgemacht haben. Ihre Zielgruppe waren zunächst Ladengeschäfte mit hochwertigen Produkten, zum Beispiel Juweliere. Seit 2000 planen und realisieren Sie auch komplett Beleuchtungsobjekte für Ladenpassagen und öffentliche Gebäude. 15 Jahre — das ist schon eine ganz schöne Zeit.“

## Bewertung

Schade, dass der Bewerber den Einstieg in seine Antwort — „... die Geschichte gibt also noch nicht viel her“ — verpatzt hat. Später macht er den Schaden allerdings wieder gut. Wer mit seiner Geschäftsidee 15 Jahre im Markt überlebt hat, darf darauf stolz sein. Dies sollte man als Bewerber auf keinen Fall kleinreden.

## Hintergrundinformation: Die wichtigsten Fragen

„Wer bist Du?“, „Was kannst Du?“, „Was willst Du?“. Die Fragen, die jeder Bewerber überzeugend beantworten muss, sollte dieser seinerseits auch an das Unternehmen stellen, bei dem er seinen beruflichen Lebensweg beginnen beziehungsweise fortsetzen möchte. Zielführend sind die folgenden Fragen, die es bereits in der Vorbereitungsphase auf das Vorstellungsgespräch zu beantworten gilt:

- Wann wurde das Unternehmen gegründet?
- Von wem wurde es gegründet?
- Was waren die Produkte der Pionierphase?
- Welche Produkte kamen später hinzu?
- Wie entwickelte sich das Unternehmen?
- Gab es wichtige Übernahmen, Fusionen und/oder Veränderungen auf der Eigentümerseite?

- Finden sich in der Geschichte des Unternehmens besondere Ereignisse, beispielsweise spektakuläre Innovationen, Erfolge oder vielleicht auch Rückschläge?
- Wer sind die wichtigsten Unternehmerpersönlichkeiten?
- Welche Zukunftsperspektiven gibt es?

---

## 8. „Was wissen Sie über die Unternehmenskultur?“

### Das Frageziel des Interviewers

Unternehmenskultur ist ein großes Wort – und bisweilen das Papier nicht wert, auf dem es steht. Aber es gibt eine ganze Reihe von Unternehmen, die einen ernsthaften Anspruch formulieren und ihn tagtäglich einzulösen versuchen. Dies sollte ein Bewerber erkennen und auch entsprechend würdigen.

---

#### Antwort

„Ich habe gelesen, dass sich Ihr Unternehmen einem Leitbild verschrieben hat. Besonders interessant finde ich, was da als ‚Fehlerkultur‘ beschrieben wird. Da steht zum Beispiel in den Unternehmensgrundsätzen: ‚Wir leben eine Kultur, in der wir uns auf Fehler ansprechen.‘ Das ist nach meiner bisherigen Erfahrung ein großes Thema. Leider werden in vielen Firmen die Fehler versteckt – und deshalb können Fehlerquellen nicht abgestellt werden.“

---

### Bewertung

Dieser Antwort ist nichts hinzuzufügen. Gut!



---

#### TIPP

Sprechen Sie einen Kernpunkt der Unternehmenskultur an: „Interessant an Ihrem Leitbild finde ich ...“ Suchen Sie sich einen Punkt heraus, mit dem Sie sich besonders gut identifizieren können. Sie zeigen damit, dass Sie sich gut vorbereitet und einen Standpunkt haben.

---

## 9. „Wie finden Sie unsere Stellenanzeige?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Frage kommt auf Taubenfüßen daher, kann aber durchaus schwergewichtig sein. Was ist, wenn Ihr Gesprächspartner als Personalleiter eigentlich einen anderen Anzeigentext wollte – sich aber gegenüber der Firmenleitung nicht durchsetzen konnte? Und was ist, wenn Sie nun die Anzeige über den grünen Klee loben? Andererseits muss man nicht gleich hinter jeder Frage eine böse Absicht vermuten. Für den Bewerber gilt es hier auf jeden Fall zu zeigen, dass er den Text des Stellenangebots (ob Print oder online) im Kopf hat. Schließlich kostet eine Textzeile in einer Stellenanzeige locker 100 Euro und mehr. Kein Wunder, dass an einem solchen Text lange gefeilt wird, bis die endgültige Version steht. Das gilt selbstverständlich auch für die Stellenangebote in den Jobportalen.

#### Antwort A

„Pragmatisch auf den Punkt formuliert. Als Bewerber wünscht man sich natürlich ein paar mehr Informationen – aber das ist ja auch eine Frage der Kosten. Ich finde die Anzeige absolut gelungen. Wenn sie mich nicht angesprochen hätte, säße ich ja nicht hier.“

### Bewertung

Die Antwort des Bewerbers klingt ganz gut, sie ist aber zu pauschal ausgefallen. Wer diesen Text aufsagt, macht zwar nichts falsch – es geht aber deutlich besser.

#### Antwort B

„Die Aufgabe ist klar beschrieben – und ebenfalls die Erwartungen. Insbesondere das Anforderungsprofil fand ich klar strukturiert. Dass Sie Ihre Hausfarbe Blau als Zusatzfarbe gewählt haben, ist mir natürlich auch nicht entgangen. Und einen Appell wie ‚Es liegt nun an Ihnen – nutzen Sie Ihre Chance‘ findet man in Stellenangeboten eher selten.“

## Bewertung

Der Bewerber kommt mit seiner Antwort gut an, weil er konkret auf Gestaltung und Text eingeht. Auch so kann man sein besonderes Interesse an der Firma oder der zu vergebenden Aufgabe glaubwürdig zeigen.

Wenn Sie Optik und Inhalt einer Stellenanzeige bewerten wollen, befassen Sie sich mit den folgenden Fragen:

- Wie ist der Text strukturiert? Gibt es Zwischenüberschriften wie „Das Unternehmen“, „Ihre Aufgaben“, „Ihr Profil“ etc.?
- Wird ein Firmenmotto wie „We've got the power“ herausgestellt?
- Wird mit Fotos und/oder Farbe eine besondere Anmutung erzeugt?
- Merken Sie sich einen besonderen Satz aus dem Anzeigentext, beispielsweise „Mit Souveränität, Beharrlichkeit und Verbindlichkeit sind Sie auf Augenhöhe mit Ihren Kunden.“

---

## 10. „Wie gefällt Ihnen der Online-Service auf unserer Homepage?“

### Das Frageziel des Interviewers

Bewerber, die sich nicht explizit mit der Homepage eines Unternehmens befassen, kommen bei dieser Frage meist ins Schleudern. Was heißt hier Online-Service? Eine ausweichende Antwort ist auch eine Antwort — aber eine schlechte. Zur guten Vorbereitung gehört eben auch, sich gründlich auf der Homepage umzusehen.

#### Antwort

„Interessant finde ich die Bewerbungstipps Ihres Unternehmens — zum Beispiel die Klärung der Frage, was für Sie zu einer vollständigen Bewerbung gehört. Für einen Absolventen wie mich ist das natürlich hilfreich. Nützlich fand ich auch die Hinweise auf Rekrutierungsveranstaltungen und die Namen der Ansprechpartner in Ihrem Haus.“

---

## Bewertung

Das kommt gut an, denn schließlich haben sich die Gestalter beziehungsweise Auftraggeber des Online-Service meist viel Mühe gegeben und freuen sich, wenn dies entsprechend vom Bewerber wahrgenommen wird. Dies gilt übrigens auch für den Fall, dass man sich gar nicht online beworben, sondern den konventionellen Weg gewählt hat.



### TIPP

Ein besonders schönes Beispiel mit vielen Tipps findet sich im Internet unter der Adresse [www.beiersdorf.de/karriere](http://www.beiersdorf.de/karriere).

---

## 2

# Fragen zum Bildungsweg

---

## 11. „Warum haben Sie sich für diese Ausbildung entschieden?“

### Das Frageziel des Interviewers

Angenommen, der Bewerber hat eine Ausbildung zum Speditionskaufmann absolviert und bewirbt sich nun nach einem erfolgreich abgeschlossenen BWL-Studium bei einem Logistikunternehmen. Den Interviewpartner interessiert jetzt, wie die damalige Entscheidung motiviert war und ob die jetzige Bewerbung folgerichtig oder eher beliebig ist.

---

#### Antwort A

„Mir wurde früh klar, dass sich in der Logistikbranche noch sehr viele Prozesse optimieren ließen und damit noch bessere Erlöse zu erzielen waren. Insbesondere die sich anbahnende rasante Globalisierung — habe ich mir damals schon gedacht — dürfte den Stellenwert der Branche deutlich erhöhen. Deshalb habe ich mir erst einmal gute praktische Logistikenntnisse angeeignet, die in der Position, über die wir heute sprechen, sicher brauchbar sein werden.“

---

### Bewertung

Der Personaler muss erst noch geboren werden, der einem Bewerber diese Begründung für seine Berufswahl im Alter von vielleicht 16 bis 18 Jahren abnimmt. Das klingt eher zurechtgelegt und damit wenig authentisch.

---

#### Antwort B

„Mein Vater (Bruder, Onkel, Tante, Nachbar etc.) ist seit Jahren in einer Spedition tätig und da habe ich schon sehr früh vieles mitbekommen — das fand ich recht interessant. Als ich dann nach dem Abitur vor der Frage stand: Studium oder erst einmal eine Ausbildung?, habe ich mich für eine Ausbildung entschieden. Natürlich in einem Speditionsunternehmen. Das hat mir damals auch sehr viel Spaß gemacht.“

---

## Bewertung

Diese Begründung passt zwar nicht in jedem Fall, sie ist aber nachvollziehbar und wirkt sympathisch. Eine Berufsentscheidung sollte möglichst sowohl kopf- als auch bauchgesteuert sein. Bis zum Beweis des Gegenteils gilt der Grundsatz: Wer erfolgreich sein will, muss zu einer Aufgabe von den Anforderungen her auch passen – und er muss mit ganzem Herzen dabei sein.

!

### ACHTUNG

Wer seine Berufswahl alles in allem überzeugend zu begründen vermag, dann aber ein miserables Abschlusszeugnis präsentiert, löst bei seinem Gesprächspartner weitere Fragen aus.

---

## 12. „Warum haben Sie sich für dieses Studium entschieden?“

### Das Frageziel des Interviewers

Was soll ich bloß studieren? Viele junge Leute, die vor dieser Frage stehen, sind eher hilflos. Das ist keine Schande, aber irgendwann entscheidet man sich dann ja für ein bestimmtes Studium. Der Interviewpartner möchte von seinem Gegenüber nun wissen, wie dieser sich in schwierigen Entscheidungssituationen verhält, denn die gilt es ja auch im Berufsalltag immer wieder zu bewältigen.

Hat sich jemand bei der Suche nach dem Studienfach eher von persönlichen Neigungen leiten lassen oder gaben die vermuteten Berufschancen den Ausschlag? Hat jemand sein Traumfach nur aus dem Grund nicht studiert, weil er dann den Wohnort hätte wechseln müssen? Welche Informationsquellen hat der Bewerber für die Entscheidungsfindung genutzt? Mit einer lapidaren Antwort wie „Das hat sich eben so ergeben!“ kommt man nicht davon.

### Antwort

„Nach dem Abi wusste ich zunächst gar nicht, welches Studienfach gut zu mir passen könnte. Ich habe mir immer wieder überlegt, was mich eigentlich besonders interessiert. Ich hab auch einen Interessentest beim Arbeitsamt gemacht, aber dabei hat sich kein eindeutiges Bild ergeben. Ich konnte aber allmählich ausschließen, was für mich gar nicht infrage kam. Nämlich Studiengänge wie Chemie, Physik, Medizin, Architektur — also Fächer, bei denen ein Berufsweg ganz klar vorgezeichnet ist.

Irgendwann kam ich drauf, dass Schnittstellenaufgaben gut zu mir passen könnten, am besten eine Kombination aus Technik und Betriebswirtschaft. Ich hab dann Gespräche in verschiedenen Fachschaften von Universitäten geführt, hab mir also aus studentischer Sicht etwas über das Studium erzählen lassen und mich dann für das Wirtschaftsingenieurwesen in Dingenskirchen entschieden. Meine Eltern hätten es zwar lieber gesehen, wenn ich in unserer Heimatstadt geblieben wäre, aber ich wollte das Studium auch nutzen, um mich von zu Hause abzunabeln. Und das war rückblickend eine gute Entscheidung.“

### Bewertung

Wodurch wird diese Antwort zu einer guten Antwort? Der Bewerber erhält Pluspunkte, weil er

- freimütig von sich aus einräumt, dass er ein Problem damit hatte, sich zu entscheiden,
- erkennen lässt, dass er bei der Wahl des Studienfachs methodisch vorgegangen ist,
- sich selbstständig reichlich Informationen beschafft hat — auch direkt vor Ort — und
- mobil ist.

Aber wie verhält man sich denn eigentlich in schwierigen Entscheidungssituationen? Nun — man überlegt sich

- worauf man eigentlich hinaus will,
- was man machen könnte und was die Folgen davon sein könnten und
- ob man vielleicht noch andere Möglichkeiten hat als die, die einem bislang eingefallen sind.

Der gesamte Prozess geistiger Tätigkeiten, der notwendig ist, um zu einer guten Entscheidung zu gelangen, lässt sich in einzelne Schritte unterteilen und folgendermaßen systematisieren:

- Zielausarbeitung: Was will ich?
- Modellbildung und Informationssammlung: Was ist Sache?
- Prognose und Extrapolation: Was wird sein?
- Planung, Entscheidung und Durchführung von Aktionen: Was ist zu tun?

---

### **13. „Was unterscheidet ein Fachhochschulstudium aus Ihrer Sicht von einem Universitätsstudium?“**

#### **Das Frageziel des Interviewers**

Es gibt Unternehmen, für die muss ein Akademiker einen Universitätsabschluss haben, deshalb stellen sie für bestimmte Positionen gar keine oder nur im Ausnahmefall Fachhochschulabsolventen ein. Andere Firmen schätzen ein Fachhochschulstudium, weil es inhaltlich praxisnäher erscheint. Von einem Absolventen wird eine klare Positionierung in eigener Sache erwartet.

---

#### **Antwort A**

„Ich habe aus gutem Grund BWL an einer Fachhochschule studiert, nämlich weil die Inhalte dort viel praxisnäher vermittelt werden. Wir haben doch genügend Theoretiker – an der Uni ist das alles viel zu abgehoben.“

---

#### **Bewertung**

Zwei Sätze, die den Bewerber den Job kosten können – wenn der Gesprächspartner an der Universität Betriebswirtschaftslehre studiert hat und darauf stolz ist.

**Antwort B**

„Das Studium ist deutlich strukturierter – manche sagen auch, es sei verschulter als ein Universitätsstudium. Und es steht eindeutig die Lehre, nicht die Forschung im Vordergrund. Ich hatte mit meiner Fachhochschule großes Glück, denn wir hatten zwei Professoren, die Erfahrungen aus der Wirtschaft mitbrachten. Einer hat zum Beispiel zehn Jahre als Controller in einem Konzern gearbeitet. Vielleicht kam manchmal die theoretische Fundierung zu kurz – aber ich bin ein eher pragmatisch ausgerichteter Mensch und fühle mich eigentlich sehr gut ausgebildet.“

**Bewertung**

In seiner Antwort benennt der Bewerber klare Unterscheidungsmerkmale. Zudem stellt er einen persönlichen Bezug her und unterstreicht den besonderen Vorzug der gewählten Fachhochschule. Kurzum: Er hat eine gute Antwort abgeliefert.

!

**ACHTUNG**

Sprachlich ist der Unterschied zwischen Fachhochschule und Universität unscharf geworden. Fachhochschulen nennen sich „University of Applied Sciences“, damit wird die Grenze zur Universität „weggewischt“.

---

**14. „Was empfiehlt Sie als  
Geisteswissenschaftler für diese Aufgabe?“****Das Frageziel des Interviewers**

Es gibt eine Tendenz in der Wirtschaft, Teams interdisziplinär zusammenzusetzen – also eine einseitige Ausrichtung hinsichtlich Ausbildung und Erfahrung zu vermeiden. Geisteswissenschaftler haben hier durchaus gute Aussichten, aber nur, wenn sie sich ihrer fachübergreifenden Stärken bewusst sind und diese im Vorstellungsgespräch auf sichere Art plausibel machen können.

### Antwort A

„Eine erfolgreiche PR-Kampagne ist keine Frage der Produktkenntnisse — es kommt darauf an, die richtigen Fragen zu stellen und aus diesen die angemessenen Schlüsse zu ziehen. Man muss in der Lage sein, Ziele zu formulieren, gute Konzepte zu entwickeln und konsequent umzusetzen.

Unverzichtbar sind dabei ausgeprägte Analysefähigkeiten, kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit und Organisationstalent — alles Dinge, die man im Studium geisteswissenschaftlicher Fächer lernen kann. Für mich persönlich kann ich dies auf alle Fälle beanspruchen und deshalb stellt die zu besetzende Aufgabe der PR-Assistentin für mich eine tolle Herausforderung dar.“

### Bewertung

Die Antwort enthält einen riskanten Satz, der den Interviewpartner möglicherweise gegen den Bewerber aufbringen könnte: „Eine erfolgreiche PR-Kampagne ist keine Frage der Produktkenntnisse ...“ Man muss als Bewerber schon auch damit rechnen, an jemanden zu geraten, der auf seine Spezialkenntnisse besonders stolz ist und den man mit derartigen Äußerungen vor den Kopf stößt.

### Antwort B

„Natürlich habe ich mir genau überlegt, was ich für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe als PR-Assistentin mitbringe. Ich bin mir sicher, dass erfolgreiche PR-Kampagnen weniger vom Produktwissen abhängen, als vielmehr von der Fähigkeit, komplexe Fragestellungen auf den Punkt zu bringen, konzeptionell zu denken, zielgruppengerecht zu kommunizieren und sich selbst vernünftig zu organisieren. Das alles lernt man im Studium der Geisteswissenschaften.“

Ich habe jedenfalls für mich diesen Nutzen daraus gezogen und den könnte ich hier einbringen. Außerdem habe ich im Rahmen meiner Diplomarbeit interessante empirische Zielgruppenanalysen durchgeführt. Das fand ich äußerst spannend. Und um noch einmal auf das Produktwissen zurückzukommen: Natürlich würde ich mir das schleunigst aneignen, denn selbstverständlich muss man wissen, wovon man spricht.“

14. „Was empfiehlt Sie als Geisteswissenschaftler für diese Aufgabe?“

## Bewertung

In dieser Antwort wird eingangs das Produktwissen zwar relativiert, zum Schluss bekennt sich die Bewerberin allerdings noch einmal dazu, sich fehlende Kenntnisse unbedingt aneignen zu wollen. Damit ist sie auf der sicheren Seite.

## Hintergrundinformation: Mit Vorbehalten umgehen

Mit Witzen ist nicht immer zu spaßen. Etwa mit diesem hier: Ein Psychologe wird von einem Fremden nach dem Weg zum Bahnhof gefragt. Seine Antwort nach langem Hin und Her: „Ich habe keine Ahnung, wo der Bahnhof ist — aber ich finde es toll, dass wir uns darüber unterhalten haben.“ Seit Jahrzehnten müssen vor allem Geisteswissenschaftler mit dem Vorbehalt leben, dass ihr Wissen und Können für die Praxis relativ wertlos sind — vor allem dann, wenn es um Marktanteile oder Shareholder-Value geht. Entsprechend bescheiden waren und sind zuweilen die Berufschancen in der Wirtschaft. Doch hier wie überall gilt der Grundsatz, dass die einzige vorhersagbare Konstante der Wandel ist. In den 1950er und 1960er Jahren wurden Führungspositionen in deutschen Unternehmen vorrangig mit Juristen besetzt. Dann entdeckte man den „homo oeconomicus“ und die Betriebswirte machten das Rennen, wenn es um Managementpositionen ging.

Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass es den „homo oeconomicus“ gar nicht gibt, sondern dass Menschen kommen, wenn man Arbeitskräfte ruft. Mehr noch: Ausgerechnet oder gerade im Zeitalter der „digitalen Revolution“ rückt der Mensch ins Zentrum der Wertschöpfungskette. Der Mitarbeiter als Persönlichkeit, in der „humanes Kapital“ wie Bildung, Wissen und Fertigkeiten mit sozialer Kompetenz verschmelzen — das ist die Zukunft in einer sich global entwickelnden Wirtschaftswelt.

Balsam für die Seelen all jener, die (demnächst) ihr Studium abschließen werden und sich fragen, wohin die berufliche Reise wohl gehen mag. Die Stimmen, die ein Umdenken bei der Besetzung anspruchsvoller Fach- und Führungspositionen in der Wirtschaft fordern, werden immer lauter. Ausgerechnet Banken können sich inzwischen Geisteswissenschaftler als Nachwuchskräfte vorstellen und die Trainee-Programme von Großunternehmen sind längst nicht mehr nur von Kaufleuten bevölkert. Wer diese Chancen nutzen will, muss sich jedoch im Rahmen des Bewerbungsprozesses entsprechend positionieren. Was haben Geisteswissenschaftler der Wirtschaft prinzipiell zu bieten?

- Empathie für „humanes Kapital“: Da Mehrwert immer weniger aus Rohstoffen, Energie und herkömmlicher Arbeit entsteht, sind Mitarbeiter auf neue Art zu betrachten. „Wer als einziges Instrument einen Hammer hat, neigt dazu, alles wie einen Nagel zu behandeln“, warnte einst der Motivationspsychologe Abraham Maslow. Wer Mitarbeiter nur durch die betriebswirtschaftliche Brille betrachtet, wird der Realität nicht gerecht.
- Ganzheitliche Betrachtung von Strukturen und Prozessen: Genau hier gibt es in vielen Betrieben erhebliche Defizite, denn Mitarbeiter und Führungskräfte sind vorrangig immer noch auf Organisationseinheiten und Aufgaben fixiert („Kästchendenken“).
- Beherrschung von Komplexität: Wer als Student/in der Geschichte gelernt hat, Ereignisse in ihren Neben-, Fern- und Wechselwirkungen zu betrachten, könnte diese wichtige Fähigkeit auch in einem komplexen Wirtschaftsgefüge sinnvoll nutzen.
- Der Faktor Kultur bestimmt zunehmend den Geschäftsverlauf: Wer in Zukunft gewinnen will, muss sich mit fremden Kulturen auseinandersetzen. Interkulturelle Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation, die wichtiger wird und mit der sich im Zweifelsfall insbesondere Geisteswissenschaftler empfehlen können.

!

#### ACHTUNG

Die Formel des Scheiterns heißt: „Hired by ability, fired by personality“. Die meisten Menschen scheitern nicht an der mangelnden Sachkompetenz, sondern vielmehr an der fehlenden Sozialkompetenz. Das gilt insbesondere für Führungskräfte und all jene, die es werden wollen. Gefragt ist kognitive Empathie, das heißt die Fähigkeit, den Standpunkt eines anderen Menschen zu verstehen, also die Welt mit seinen Augen zu sehen.

---

## 15. „Welchen Nutzen konnten Sie aus Ihren Praktika ziehen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Der Begriff „Generation Praktikum“ bezeichnet einstweilen die Perspektivlosigkeit vieler Absolventen. Die Chancen auf eine Festanstellung sind bisweilen eher bescheiden und so schlägt man sich eben durch – von einem Praktikum zum nächsten und dies oft auch noch, ohne dafür bezahlt zu werden.

An sich ist das nicht unanständig. Es ist auf jeden Fall besser, ein Praktikum zu absolvieren, als gar nichts zu tun. Denn schließlich kann man immer etwas dazulernen. Leider gehen viele Studierende und Absolventen bei der Wahl ihrer Praktika ziemlich planlos vor. Sie sammeln Praktikumsbescheinigungen in der Hoffnung, damit ihre betriebliche Bodenhaftung und Berufserfahrung belegen zu können. Den tatsächlichen Nutzen können viele Bewerber jedoch nicht angemessen auf den Punkt bringen. Genau darum geht es jedoch im Vorstellungsgespräch, wenn diese Frage gestellt wird.

#### Antwort A

„Einen großen Nutzen. Im Studium kommt ja die Praxis zu kurz und deshalb habe ich viel Wert darauf gelegt, diverse Praktika zu absolvieren. Da lernt man das wirkliche Leben – eben die Realität – kennen. Und da merkt man dann auch, dass manche Inhalte, die an der Uni vermittelt werden, an der Wirklichkeit vorbeigehen. Leider kümmern sich viele Betriebe nicht ausreichend um ihre Praktikanten und dann gibt es häufig Leerlauf.“

#### Bewertung

Sachlich mag das alles richtig sein, aber die Antwort ist dennoch unglücklich. Der Bewerber hat den Wert seines Studiums reduziert und Firmen pauschal angeklagt, dass sie sich nicht genug um die Praktikanten kümmern. Über den echten Nutzen seiner Praktika hat er sich mit seiner Antwort ausgeschwiegen.

#### Antwort B

„Ich habe mit meinen Praktika großes Glück gehabt, weil ich an Unternehmen geraten bin, die mich sinnvoll eingesetzt haben. In einem Betrieb konnte ich sogar an einem Marktforschungsprojekt recht selbstständig mitwirken. Das war eine tolle Erfahrung.“

Besonders interessant war für mich die Erkenntnis, wie viel Energie in einem konkreten Fall durch interne Reibereien und Konflikte vergeudet wurden. Ich habe mich in meiner Praktikantenrolle immer als Mitmacher, aber auch als Beobachter gesehen. Und da habe ich festgestellt, dass es leider nicht immer nur um die Sache geht.“

## Bewertung

Mit dieser Einlassung dürfte der Bewerber manchem Interviewpartner aus dem Herzen sprechen. Die Ressourcenvergeudung durch zwischenmenschliche Querelen ist enorm und wer dies in einem Praktikum mitbekommen hat, hat etwas gelernt, das man keinem Lehrbuch entnehmen kann.



### TIPP

Schauen Sie sich Ihre Praktikumszeugnisse genau an: Welche Tätigkeiten wurden Ihnen bescheinigt? Wie wurden Ihre Leistungen und Ihr Verhalten beurteilt? Im Zweifelsfall finden Sie mit diesen Überlegungen einen guten Ansatz für die Beantwortung der Frage nach dem persönlichen Nutzen Ihrer Praktika.

## 16. „Halten Sie sich eher für einen Generalisten oder für einen Spezialisten?“

### Das Frageziel des Interviewers

Einem unfreundlichen Bonmot zufolge ist ein Spezialist jemand, der alles über nichts weiß, und ein Generalist ist jemand, der nichts über alles weiß. Wer in das eine oder andere Extrem geht, kommt für viele Aufgaben nicht infrage. Es ist also gar nicht so einfach, hier einen Standpunkt in eigener Sache einzunehmen. Der Dreh- und Angelpunkt besteht darin, die Aufgabe beziehungsweise das mit ihr verbundene Anforderungsprofil richtig einzuschätzen. Doch was erwartet ein potenzieller neuer Arbeitgeber von einem Bewerber?

### Antwort A

„Neben der Wirtschaftsinformatik habe ich zusätzlich im Rahmen eines Austauschprogramms ein Semester Internationales Marketing in Madrid studiert. Für mich war es immer wichtig, meine Kernkompetenz – die Informatik – durch zusätzliche Qualifikationen zu ergänzen. In diesem Sinne bin ich sicher generalistischer aufgestellt als ein reiner Informatiker. Ich halte dies auf jeden Fall für einen Wettbewerbsvorteil.“

16. „Halten Sie sich eher für einen Generalisten oder für einen Spezialisten?“

### Bewertung

Wer Wirtschaftsinformatik studiert, sieht sich ja zukünftig eher in einer Schnittstellenfunktion. Eine überzeugende Antwort, mit der man auf der sicheren Seite ist.

#### Antwort B

„Als Reinzeichnerin und Grafikerin halte ich mich eher für eine Spezialistin. Aufgrund der technologischen Entwicklung musste ich in meinem Berufsleben aber immer ausgesprochen flexibel und neugierig sein — mir also neue Techniken aneignen wie PageMaker, Freehand oder Quark-X-Press. Und das geht sicherlich immer so weiter. Man kann sich also auf seinem Spezialistentum nicht ausruhen.“

### Bewertung

Die Antwort ist stimmig, weil die Bewerberin mit dem Gesagten deutlich macht, welchen Veränderungsprozessen ihr spezialisiertes Aufgabengebiet unterliegt und dass sie diese Herausforderungen zum Um- und Neulernen gern annimmt.



#### TIPP

„Wer nur Chemie kann, kann auch die nicht richtig“, das befand einst Georg-Christoph Lichtenberg, der Philosoph, Naturwissenschaftler und Spötter aus Göttingen. In der Tat: Wer nur etwas über seinen Beruf weiß, weiß wenig über seinen Beruf. Als Debitorenbuchhalter müssen Sie fit in Debitorenbuchhaltung sein. Aber Sie sollen auch kunden- und ergebnisorientiert denken und handeln können. Und am besten sind Sie auch noch so aufgestellt, dass Sie im Bedarfsfall zu den Kreditoren oder sogar in die Lohnbuchhaltung wechseln könnten. Flexibilität bestimmt in erheblichem Maß den persönlichen Marktwert.

## 17. „Entsprechen Ihre Zeugnisse Ihrem tatsächlichen Leistungsvermögen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Diese Frage ist natürlich besonders prickelnd, wenn man eher bescheidene Noten vorzuweisen hat. Der Fragende möchte wissen, ob und wie der Bewerber zu den Unebenheiten und Misserfolgen im Lebenslauf steht.

#### Antwort A

„Na ja, wer ist schon mit jeder einzelnen Note zufrieden. Manchmal erwischt man bei Prüfungen ja auch einen schlechten Tag und bei manchen Fächern sind die Beurteilungskriterien recht verschwommen. Und im Fach Finanzwirtschaft fühle ich mich ungerecht beurteilt – der Professor möchte mich einfach nicht.“

### Bewertung

Der Bewerber flüchtet sich in Mutmaßungen und Plattitüden. Bei Freunden klarer Aussagen kommt er so nicht gut an. Nichts wird von Vorgesetzten mehr gehasst, als Schuldzuweisungen gegenüber Dritten. Wer sich als Bewerber hinsichtlich seiner Defizite herauszureden versucht, weckt die Befürchtung, dass er im Job ebenso verfahren wird.

#### Antwort B

„In der Tat – mit meinen Noten kann ich nicht gerade Eure machen! Ich hätte da durchaus noch zulegen können. Das ärgert mich jetzt natürlich, denn ich denke schon, dass ich deutlich mehr kann, als meine Zeugnisse zeigen. Vor allem in der Schulzeit bestand mein Problem immer darin, dass ich nicht so recht verstanden habe, was ich warum lernen sollte. Das hat meine Leistungsfreude nicht gerade beflogen. Leider. Aber inzwischen ist bei mir der Knoten geplatzt.“

### Bewertung

Das geht locker durch. Gute Examensnoten sind im Zweifelsfall zwar immer besser, aber dieser geradlinige Umgang mit schlechten Beurteilungen kommt meist gut an. Punkte gibt es vor allem dann, wenn der Gesprächspartner Zensuren generell keine hohe Aussagekraft für den späteren beruflichen Erfolg zubilligt.

**Antwort C**

„Sie sprechen vermutlich mein vorletztes Arbeitszeugnis an. Ich bin aus der damaligen Firma ja bereits nach gut einem Jahr wieder ausgeschieden, weil ich mit meinem Vorgesetzten nicht klarkam. Es gab häufig Missverständnisse und offenbar hatte er Erwartungen, die ich nicht hundertprozentig erfüllen konnte. Ich wollte am Ende auch keinen Streit mehr und habe die Formulierung „zu unserer vollen Zufriedenheit“ im Arbeitszeugnis akzeptiert.“

**Bewertung**

Dies ist eine sehr geradlinige Reaktion auf die Frage nach den Zeugnissen. Der Bewerber kommt ohne Schnörkel auf den Punkt, weil er sich mit der Zeugnissprache auskennt und weiß, welche Schwachstelle der Interviewer indirekt angesprochen hat. Eine gute Beurteilung zeigt sich beispielsweise in der Formulierung „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“ und eine sehr gute Beurteilung beispielsweise in der Formulierung „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“.

**Hintergrundinformation: Zur Aussagekraft von Zeugnissen**

Was sagen Zeugnisse über zukünftigen Erfolg oder Misserfolg eines Bewerbers aus? Einen sehr dezidierten Standpunkt dazu nimmt Carola Hoffman, Recruitment-Chefin bei der AZ Personalvermittlung ein. Nach ihrer Überzeugung sagen Arbeitszeugnisse über die Fachkenntnisse und Arbeitshaltung der Bewerber „nichts aus“. Die Schuld daran trägt vor allem der Gesetzgeber, der es mit den Bürgern zu gut gemeint hat.

**BEISPIEL**

Im Arbeitszeugnis von Herrn Konrad steht: „Die von Herrn Konrad während der über zweijährigen Tätigkeit für unser Unternehmen erzielten Erfolge fanden unsere volle Anerkennung. Seine Kontaktfähigkeit und die Art des Umgangs mit unseren Kunden haben wir geschätzt ... Das Anstellungsverhältnis endet mit dem heutigen Tag. Wir wünschen Herrn Konrad ...“

Aus der Schlussformulierung „endet mit dem heutigen Tag“ geht hervor, dass die Kündigung vom Arbeitgeber ausgeht. Die freundlichen Formulierungen bezüglich der Leistung im Zeugnis sind auf die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zurückzuführen. Demnach darf der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer aufgrund des in Artikel 12 des Grundgesetzes verankerten Grundrechts der Freiheit der Wahl des Berufs und des Arbeitsplatzes das zukünftige berufliche Leben nicht unnötig erschweren (BGH 26.11.1963, DB 1964, S. 517, MK, § 630 BGB, Rz. 1).

## Fragen zum Bildungsweg

Gleichzeitig kann ein Arbeitgeber, der bewusst einem Arbeitnehmer ein zu gutes Zeugnis ausstellt, vom künftigen Arbeitgeber auf Schadensersatz verklagt werden, wenn der nachweisen kann, dass er den betreffenden Bewerber wegen des falschen Zeugnisses eingestellt hat und dieser etwa die im Zeugnis bescheinigten sehr guten IT-Kenntnisse nicht besitzt und dem Unternehmen dadurch Schaden zugefügt hat. Der sich um[alle Betroffenen (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) sorgende Gesetzgeber will also noch mehr: Er fordert auch, dass die Beurteilung so formuliert wird, dass beim Arbeitnehmer und bei Dritten ein richtiger Eindruck entsteht (BAG, 8.2.1972).

Nun ist es aber so, dass sich der in unserem Beispiel genannte Herr Konrad über das mieste Zeugnis von seiner letzten Firma gefreut hat. Einstweilen wundert er sich nur darüber, dass seine Bewerbungen wieder in seinem Briefkasten landen. Die vom Gesetzgeber angesprochenen Dritten wissen nämlich mehr beziehungsweise haben sich längst arrangiert: mittels einer kodierten Sprache erhält der potenzielle neue Arbeitgeber Botschaften, die dem uneingeweihten Arbeitnehmer verborgen bleiben.

### Hintergrundinformation: Deutungshilfen für Arbeitszeugnisse

- „Die von Herrn Konrad während der über zweijährigen Tätigkeit für unser Unternehmen erzielten Erfolge fanden unsere volle Anerkennung.“ Insider lesen diesen eigentlich ja nicht schlecht klingenden Satz so: „Wir haben alles getan, um den Mann zu motivieren. Es war vergeblich.“
- „Seine Kontaktfähigkeit und die Art des Umgangs mit unseren Kunden haben wir geschätzt.“ Für Freunde einer klaren Aussprache heißt das: „Netter Kerl – doch leider ist nichts dabei herausgekommen.“
- „Herr Jansen war immer sehr fleißig ...“ Das beinhaltet eine nette Umschreibung für Begriffsstutzigkeit.
- Verben sind im Arbeitszeugnis manchmal recht hintersinnig:
  - „Die Arbeiten, die er aufgriff ...“ bedeutet „aber nicht erledigte“.
  - „Wir bescheinigen ihm gern, dass ...“, bedeutet „aber nur, weil er es forderte!“.
  - „Er kümmerte sich auch um ...“ sagt aus: „doch leider zu wenig!“.
  - Die Verben „streben“ oder „bemühen“ weisen auf ein vernichtendes Urteil hin. Zweifel an der Qualifikation eines Bewerbers oder einer Bewerberin nähren beim kundigen Zeugnisleser Formulierungen wie „Herr Anders hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten ...“, weil dies so viel heißt wie „überfordert!“. Oder: „Frau Baum hat alle Aufgaben in der ihr eigenen Sorgfalt ...“ – „Chaotin!“.
- Prüfen Sie darüber hinaus, ob in einem Ihrer Zeugnisse die sogenannte Bedauernsformel fehlt („Das Ausscheiden von Frau XX bedauern wir sehr ...“). Wenn ja, könnten Sie gefragt werden, ob Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten angelegt haben.

Im Übrigen ist auch der prognostische Wert von Schulzeugnissen und Hochschulabschlüssen für den zukünftigen Erfolg nicht eindeutig. Es gibt eben Menschen, die nur eine durchschnittliche Schul- beziehungsweise Hochschulkarriere absolvieren und später weit über sich hinauswachsen. Auch ist beispielsweise ein Prädikatsexamen in den Rechtswissenschaften ganz anders zu bewerten als ein Prädikatsexamen in einem sozialwissenschaftlichen Fach.

---

## 18. „Was hat Ihnen Ihr Studienaufenthalt im Ausland gebracht?“

### Das Frageziel des Interviewers

Personalexperten suchen nach Erfolgsmustern, die sich im Lebenslauf abzeichnen. Diese können sich als besonderes außeruniversitäres Engagement, sportliche Leistungen oder ein Auslandsstudium zeigen. Nun ist man ja heute kein Exot mehr, wenn man einige Semester jenseits der nationalen Grenzen verbracht hat, aber der Nutzen eines Auslandsstudiums kann von Fall zu Fall ja doch recht unterschiedlich ausfallen. Und diesen gilt es in Hinblick auf die zu besetzende Position herauszustellen.

#### Antwort A

„Ich war ja ein Jahr in Neuseeland und das war schon beeindruckend. Eine unglaublich schöne Landschaft, die Menschen sind überaus freundlich und mein Englisch ist jetzt, glaube ich, perfekt. Toll waren auch die vielen neuen Kontakte, von denen einige noch heute bestehen. Das war schon eine schöne Zeit, die mich persönlich enorm weitergebracht hat.“

---

### Bewertung

Für einen Personaler ist diese Antwort enttäuschend. Natürlich darf man Land und Leute loben, wenn man den Aufenthalt in einem anderen Land genossen hat, aber die Auskünfte über den wirklichen Nutzen sind bescheiden und hinsichtlich des Jobs gleich Null.

### Antwort B

„Ich war ja in Warschau und was mich da begeistert, ja regelrecht angesteckt hat, war die Aufbruchstimmung. Der Pioniergeist war mit Händen zu greifen und die Studierenden hatten durchweg einen hohen Leistungsanspruch. Es ging an der Uni auch strukturierter zu und ich denke, davon hab ich in eigener Sache sehr profitiert. Und das wird mir sicher auch im Job helfen.

Als besonders wertvoll empfand ich die Arbeit in internationalen Teams. Ich denke, dass ich diesbezüglich Erfahrungen mitbringe, die für Ihr Unternehmen beziehungsweise für die Arbeit im Export wichtig sein dürften. Na ja — und ein wenig Polnisch habe ich auch gelernt.“

### Bewertung

Alles klar! Das war eine schlüssige Antwort.

---

## 19. „Warum haben Sie an einer Privathochschule studiert?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Studierenden an Privathochschulen kann man in zwei Gruppen einteilen. Zur ersten Gruppe gehören diejenigen, die von ihren Eltern animiert wurden, eine derartige Lehranstalt zu besuchen — die zweite Gruppe umfasst all jene, die sich aus eigener Überzeugung für eine private Institution entschieden haben und dabei von ihren Eltern unterstützt wurden oder sich um ein Stipendium bemühten. Ein Personalexperte betreibt aus gutem Grund Motivforschung, wenn er einen solchen Bewerber vor sich hat.

### Antwort A

„Ich bin ein überzeugter Anhänger der Marktwirtschaft. Privatwirtschaftlich organisierte Bildungseinrichtungen arbeiten einfach effizienter und damit ergebnisorientierter. Immerhin zahlt man als Student dafür ja auch gut 1.000 Euro für jedes Semester.“

## Bewertung

Mit dieser Antwort kann ein Bewerber schnell an den Falschen geraten. Was ist, wenn der Gesprächspartner nach einem Studium an einer staatlichen Hochschule einen überaus erfolgreichen beruflichen Weg gemacht hat? Es ist immer riskant, wenn man eine Bildungseinrichtung auf Kosten einer anderen abwertet.

### Antwort B

„Die Fachhochschule, an der ich Wirtschaftsinformatik studiert habe, sah im Verlauf des Studiums einen zweisemestrigen Aufenthalt wahlweise an Partneruniversitäten in Barcelona, Malaga oder Edinburgh vor. Das fand ich gut. Außerdem musste man eine Aufnahmeprüfung machen — Aufsatz, Rechenaufgaben, persönliches Vorstellungsgespräch — der Anspruch, der damit demonstriert wurde, hat mich überzeugt.“

Als ich die Prüfung bestanden hatte, habe ich mir gesagt, was für eine Chance — die musst du jetzt gründlich nutzen. Der erste Kontakt kam übrigens durch einen ‚Tag der offenen Tür‘ zustande. Die hatten sich damals sehr gut präsentiert. Ich habe für mich damals jedenfalls eine gute Entscheidung getroffen.“

## Bewertung

Diese sehr persönliche Begründung kommt gut an.

### Hintergrundinformation zur Frage: „Warum haben Sie an einer Privathochschule studiert?“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung gibt zu den Hochschulen in Deutschland für 2011/2012 die folgenden Zahlen bekannt ([www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)).

- Hochschulen insgesamt: 415
- In privater Trägerschaft: 90

Zum Vergleich: Mitte der 1990er Jahre gab es 24 private Hochschulen.

Die Zuwächse der Studentenschaften von Privathochschulen verliefen in den vergangenen Jahren rasant: 2002 waren 0,3 Prozent aller Studierenden an einer privaten Hochschule eingeschrieben, 2012 waren es nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bereits 7,0 Prozent.

## **20. „Warum haben Sie sich ausgerechnet für dieses Thema Ihrer Bachelor- bzw. Masterarbeit entschieden?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Sage mir, wofür du dich interessierst, und ich sage dir, wer du bist! Das ist überspitzt formuliert, aber die Neigungen markieren doch stark die Persönlichkeit eines Menschen.

Wer eine Bachelorarbeit mit dem Titel „Zur wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit der Werbung mit Nebenartikeln“ schreibt, dürfte sich in seinem Psychogramm von jenem Zeitgenossen unterscheiden, der sich wissenschaftlich mit dem Thema „Stress, Angst und Bewältigung in beruflichen Bewährungssituationen“ befasst. Es sei denn, jemandem ist selbst kein Thema eingefallen und er hat sich seines von seinem Professor vorgeben lassen. Aber auch darauf kann sich der Personalexperte ganz bestimmt einen Reim machen.

---

### **Antwort A**

„Ich habe mich während meines Studiums mit einer Untersuchung des Bundesverbands der Industrie befasst, die unter anderem recht überzeugend darlegt, wie viele Ressourcen durch Angst am Arbeitsplatz vergeudet werden. Das war für mich der Anstoß, mich genauer mit diesem gesamten Themenbereich zu befassen.“

---

### **Bewertung**

Das klingt nicht beliebig und ist deshalb gut.

---

### **Antwort B**

„Es war schon immer mein Ziel, mit und für Menschen zu arbeiten. Deshalb war das Thema ‚Stress und Angst am Arbeitsplatz‘ für mich seit jeher von höchster Relevanz. Wir brauchen in den Unternehmen angst- und bedrohungsfreie Beziehungsverhältnisse und dafür möchte ich mich einsetzen.“

---

### Bewertung

Im Zweifelsfall hat man schlechte Karten, wenn man als Gutmensch auftritt. Die Welt und die Menschen sind nicht so, wie sie sein sollten, und wer die Wirklichkeit ignoriert, ist schon an ihr gescheitert. Im Übrigen kann man sich darüber streiten, ob Angst nicht bisweilen auch eine sinnvolle Funktion hat — indem sie einen beispielsweise von Taten oder Unterlassungen abhält. Und noch etwas — in der Antwort stimmt auch der Ton nicht: „Wir brauchen in den Unternehmen ...“ Derartige Äußerungen kommen nicht gut an.

---

## 21. „Welche Vorzüge haben die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge?“

### Das Frageziel des Interviewers

Man muss als Bewerber nicht hinter jeder Frage eine Falle oder eine böse Absicht vermuten — manchmal möchte der Gesprächspartner sein Wissen nur auf den neuesten Stand bringen. Die Abschlüsse Magister Artium (an Universitäten) und Diplom (an Fachhochschulen und Universitäten) sind zum Großteil ausgelaufen. Nach einem Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) haben alle Universitäten und Fachhochschulen bis zum Jahr 2010 nahezu flächendeckend auf die neuen Abschlüsse umgestellt. Als Hochschulabsolvent sollte man hier Auskünfte geben können.

---

### Antwort

„Nun — der erste akademische Studiengang dauert normalerweise sechs Semester und führt zum Bachelor-Abschluss. Er qualifiziert für einen Beruf und stellt zugleich eine gute Grundlage für die weitere Entwicklung dar. Wer will, kann also nach dem Bachelor gleich seine berufliche Karriere starten oder anschließend seinen Master machen — das heißt, man spezialisiert sich auf ein Thema und vertieft dieses. Das dauert weitere vier Semester. Der Vorteil dieser Studiengänge besteht darin, dass sie dem Studierenden mehr Flexibilität bringen und dass vor allem die Ergebnisse EU-weit transparent beziehungsweise vergleichbar sind. Als Student ist man damit international auch mobiler. Das ist für alle Beteiligten ein großer Vorteil.“

---

## Bewertung

Eine sachkundige Nutzendarstellung.

### Hintergrundinformation: Masterprogramme für Berufstätige

Auch Berufstätige können ein Masterprogramm nutzen, um sich fachlich neu zu orientieren oder ihr Wissen auf den aktuellen Stand zu bringen. Viele Hochschulen bieten dieses Programm so an, dass man es parallel zur Berufstätigkeit wahrnehmen kann. Für bestimmte Studiengänge wird es an Universitäten weiterhin den Abschluss Staatsexamen geben — zum Beispiel für Jura und Medizin. Hierfür hat der Staat sowohl die Studieninhalte als auch die Prüfungsbedingungen festgelegt.

---

## 22. „Gab es ein Schlüsselerlebnis für Ihre berufliche Ausrichtung?“

### Das Frageziel des Interviewers

Entscheidungen, denen ein wirklich tiefes Schlüsselerlebnis zugrunde liegt, sind mit keinem Fragezeichen mehr versehen — und deshalb in der Regel auch von Erfolg gekrönt. Nun kann man als Bewerber kein Schlüsselerlebnis erfinden, aber wann es eines gab, sollte man dies präsent haben.

---

#### Antwort

„Ausschlaggebend war ein Schülerpraktikum bei einer Reederei. Die Mitarbeiter dort haben sich sehr um mich bemüht — ich durfte ernsthaft mitarbeiten und hatte zum ersten Mal das Gefühl, so richtig für voll genommen zu werden. Es ging damals, dass weiß ich noch genau, um die Zuteilung der Bordmannschaft für die einzelnen Containerschiffe weltweit.“

Das hat mich dann letztendlich dazu bewogen, in dieser Reederei eine Ausbildung zum Schiffahrtskaufmann zu machen und danach BWL mit Schwerpunkt Logistik zu studieren. Ich habe noch heute freundschaftliche Kontakte zu eigenen Mitarbeitern.“

---

## Bewertung

Diese Antwort ist aufgrund des persönlichen Bezugs zum Schülerpraktikum nachvollziehbar.

### ► BEISPIEL

Der Ex-Chef von McKinsey beschrieb sein Schlüsselerlebnis so: „Als wir 1972 im Rahmen der Mitbestimmungsdebatte zu einem Hearing im Deutschen Bundestag eingeladen wurden, waren wir noch absolute Nobodys. Wir glaubten, dass diese Herrschaften in der Kaffeepause zu uns kommen, um mit uns zu reden – doch nichts dergleichen geschah.“

Das war das entscheidende Schlüsselerlebnis für den „Bauernbub aus dem mittleren Neckartal“ (wie Henzler sich selbst bezeichnet). Er schrieb nach diesem Erlebnis in sein Tagebuch: „Entweder habe ich eine Chance, das zu ändern, oder ich muss mir bald einen anderen Wirkungskreis suchen.“ Er hat es geändert. McKinsey wurde durch Herbert Henzler in Deutschland zum Inbegriff einer erfolgreichen Unternehmensberatung.



---

## 3 Fragen zum Berufsweg

---

### 23. „Warum möchten Sie sich verändern?“

#### Das Frageziel des Interviewers

Welche Motive gibt es in diesen Zeiten, die Firma zu wechseln?

- Man sucht rechtzeitig das Weite, ehe man hinausgeworfen wird.
- Man ist absolut unzufrieden mit der Aufgabe.
- Man fühlt sich von seinem Vorgesetzten schlecht beziehungsweise ungerecht behandelt.
- Man ist kollegial völlig isoliert.
- Der Job ist in Hinblick auf seine Anforderungen ausgereizt und man sucht eine „neue Herausforderung“.
- Der Partner hat beruflich in einer anderen Region eine gute Chance erhalten und man möchte keine Wochenende führen.

Ihr Gesprächspartner wird genau aufpassen, welche Gründe Sie nennen.

#### Antwort A

„Ich mache meinen derzeitigen Job jetzt bereits seit fünf Jahren. Irgendwann ist man da ausgebrannt. Wer zu lange dieselbe Aufgabe macht, entwickelt sich nicht mehr. Viele werden dann nur noch schlechter und dieses Schicksal möchte ich mir ersparen.“

---

#### Bewertung

Stellen Sie sich einmal vor, Ihr Gesprächspartner antwortet: „Das ist ja interessant, was Sie da erzählen. Ich bin in diesem Unternehmen seit 15 Jahren Personalleiter und empfinde meine Arbeit immer noch als spannend und herausfordernd.“ Jetzt ist der Bewerber aufgeschmissen. Also Vorsicht! Die Antwort mag sachlich durchaus zutreffen, könnte aber das Selbstwertgefühl des Gesprächspartners lädieren. Der möchte eventuell auch seit Jahren etwas anderes machen, hat aber bisher keine Chance erhalten.

### Antwort B

„Um nicht lange drum herumzureden — ich komme mit meiner Chefin nicht klar. Ständig gibt es Missverständnisse, die sich natürlich auf die Arbeit auswirken und das ist schade. Ich hab schon so oft hin und her überlegt, was da falsch läuft oder was ich falsch mache — ich kann es nicht richtig benennen. Dabei ist meine Vorgesetzte sehr kompetent — ich hatte gehofft, viel von ihr zu lernen. Doch so geht es nicht weiter und daher möchte ich zu neuen Ufern aufbrechen.“

### Bewertung

Der Bewerber verzichtet klugerweise darauf, die Chefin in die Pfanne zu hauen. Viele Bewerber reden gern von Versprechungen, die ihnen angeblich gemacht und dann gebrochen wurden. Aber mit Schuldzuweisungen zu hantieren, bringt überhaupt nichts. Der Autor dieses Buches würde die obige Antwort in seiner Eigenschaft als Personalberater durchaus honorieren. Manchmal passen Menschen nicht zueinander und wenn man sie passend machen will, muss man sie verbiegen. Aber das kann ja auch nicht die Lösung sein.

Hier einige Dos und Don'ts für die Begründung eines Wechselwunsches.

- Niemals den derzeitigen Arbeitgeber schlecht machen: Natürlich verhalten sich nicht alle Arbeitgeber so, wie sie es sollten. Aber es kommt nicht gut an, wenn man einen Wechsel mit Fehlern und Versäumnissen anderer begründet.
- Den Wechselwunsch sachlich begründen: Nachvollziehbare sachliche Gründe sind beispielsweise ein möglicher Zuwachs an Verantwortung, eine stärker international ausgerichtete Aufgabe oder der Schritt in die Personalverantwortung. Es ist auch nicht unanständig, eine angestrebte Einkommensverbesserung als Veränderungsmotiv mit anzuführen.
- Nicht beliebig oder zu allgemein argumentieren: „Ich muss mal etwas anderes machen.“, „Ich muss raus aus der Routine.“, „Ich mache diesen Job schon zu lange.“. Diese und ähnliche Formulierungen sind aus dem Argumentationskatalog zu streichen — obwohl sie sehr wichtig sein können. Leider vertragen sie sich nicht mit Eigenschaften wie Beständigkeit und Durchhaltevermögen.
- Berufliche Fehlentscheidungen einräumen: Wer nicht zu seinen Fehlern steht, wird sich kaum weiterentwickeln und stellt deshalb irgendwann eine Belastung für den Betrieb dar. Doch es kommt nicht gut an, wenn man zweimal denselben Fehler gemacht hat. Also: Sagen, was Sache war und was man daraus gelernt hat. „Trial and Error“ ist ein wichtiges Erfolgsprinzip, so lange die Irrtümer nicht zur Regel werden.

## 24. „Was hat Ihnen an Ihrem letzten Job besonders gut gefallen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Keine Antwort wäre in diesem Falle auch eine Antwort – und zwar ganz bestimmt eine schlechte. Wer beispielsweise nach fünf Jahren wechseln möchte und nichts Positives über seine frühere Aufgabe anzuführen vermag, muss sich fragen lassen, warum er nicht früher einen beruflichen Schnitt gemacht hat. Es gibt Wechselwillige, die an ihrem letzten – beziehungsweise oft noch derzeitigen – Arbeitgeber kein gutes Haar lassen. Die meisten Bewerber wissen natürlich, dass man seinen Brötchengeber im Nachhinein nicht schlecht machen sollte und deshalb wird gern über Umwegfragen – bei denen das Frageziel nicht sofort erkennbar ist – ange- testet, wie ein Kandidat zu seinem bisherigen oder früheren Job steht.

#### Antwort A

„Es ging immer sehr kollegial zu – wir waren ein wirklich gutes Team in unserer Abteilung. Jeder konnte sich auf den anderen verlassen – und mit meinem Vorgesetzten kam ich auch prima klar.“

### Bewertung

Es gibt ganz sicher bessere Antworten auf diese Frage. Der Bewerber ist bei seinen Ausführungen nämlich mit keinem Wort auf seine Aufgaben eingegangen.

#### Antwort B

„Ich hatte sehr viel direkten Kundenkontakt – nicht nur am Telefon. Und – das war besonders erfreulich – ich hatte im Kundengespräch einen recht großen Entscheidungsspielraum, musste mich also nicht ständig bei meinem Chef absichern. Dadurch hatte ich natürlich ein gutes Standing bei meinen Kunden.“

### Bewertung

Sehr gut – aber riskant, falls im angestrebten neuen Job weniger Kundenkontakt vorgesehen ist, sondern konzeptionell-strategische Aufgaben zu erledigen sind.

● **TIPP**

Listen Sie einmal in Ruhe für sich auf, was an Ihrem früheren beziehungsweise derzeitigen Job, den Sie aufgeben möchten, positiv war beziehungsweise ist. Falls Ihnen hierzu überhaupt nichts einfällt, müssen Sie sich fragen lassen, warum Sie sich erst jetzt verändern möchten beziehungsweise warum Sie die Aufgabe zu Beginn so falsch eingeschätzt haben. Sammeln Sie dafür Argumente.

Vermeiden Sie unbedingt Widersprüche! Führen Sie keine Inhalte als erfreulich an, die die neue Aufgabe, um die Sie sich jetzt bewerben, gar nicht vorsieht. Wenn Sie sich zu positiv über Ihre frühere Aufgabe äußern, laufen Sie möglicherweise Gefahr gefragt zu werden, warum Sie sich denn überhaupt verändern wollen.

---

## 25. „Wo möchten Sie beruflich in fünf Jahren stehen?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Wo wollen Sie eigentlich hin?“, fragte der Kabarettist Helmut Qualtinger einmal einen jungen Motorradfahrer. Die Antwort: „Das weiß ich selbst nicht genau.“ Qualtinger: „Warum rasen Sie dann so?“ Der Motorradfahrer: „Na ja — umso schneller komme ich doch an.“

Wer nicht weiß, wohin die berufliche Reise am Ende gehen soll, braucht sich nicht zu wundern, wenn er da landet, wo er eigentlich gar nicht hin wollte. Deshalb gehört die Fähigkeit, Ziele zu formulieren oder bei Bedarf auch umzuformulieren, zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen einer Fach- und Führungskraft. Ein Bewerber ist hier doppelt gefordert: Er sollte Vorstellungen in Bezug auf seine berufliche Zukunft haben und diese sollten, zumindest in den Augen des Gesprächspartners, realistisch sein.

---

### Antwort A

„In fünf Jahren möchte ich auf Ihrem Stuhl sitzen.“

---

## Bewertung

Die Zeiten, als man mit dieser kecken Antwort noch Selbstbewusstsein demonstrieren konnte, sind lange vorbei. Wer sich heute zu sehr von der eigenen Vorzüglichkeit beeindruckt zeigt, wirkt nicht gerade vorteilhaft.

### Antwort B

„Ach wissen Sie, für mich ist es erst einmal wichtig, diese Hürde hier zu nehmen. Alles Weitere wird sich dann schon finden. Aber es würde mich schon interessieren: Wie sind denn die Karrierechancen in Ihrem Unternehmen? Welche Bedeutung hat die Personalentwicklung in Ihrem Hause? Es bringt ja nichts, wenn man irgendwelche Träume oder Hoffnungen hat und die Umstände nicht entsprechend sind. Klar, eins ist sicher, ich möchte möglichst nicht fünf Jahre lang denselben Job machen.“

## Bewertung

Der Bewerber wirkt mit dieser Antwort ziemlich planlos. Der letzte Satz nährt beim Gegenüber den Verdacht, dass er — einmal in den Niederungen des beruflichen Alltags angekommen — wohl recht bald unzufrieden werden würde.

### Antwort C

„Natürlich ist für mich zunächst einmal die Frage ‚Was kann ich tun?‘ wichtiger als die Frage ‚Was kann ich werden?‘. Aber ich habe mir selbstverständlich auch Gedanken darüber gemacht, wie es mittelfristig weitergehen könnte. Toll fände ich einen Auslandseinsatz bei einem Tochterunternehmen — falls es zu einer positiven Entscheidung kommt. Osteuropa fände ich besonders interessant, weil ich mich mit den neuen EU-Mitgliedern und den ökonomischen und sozialen Transformationsprozessen intensiv befasst habe.“

## Bewertung

Gut geantwortet. Wer permanent mit seinem beruflichen Fortkommen beschäftigt ist, vernachlässigt meist seine Aufgabe. Die dann formulierten Vorstellungen sind klar und gut begründet.

● **TIPP**

Denken Sie über den Tag hinaus, ohne ungeduldig zu sein. Das gilt ganz besonders für (Führungs)Nachwuchskräfte. Hier einige Beispiele, wie sie je nach Ambition und Qualifikation antworten könnten:

- „Mittelfristig möchte ich Personalverantwortung übernehmen — ich stelle mir also eine Linienaufgabe vor.“
- „In fünf Jahren wäre ich gern Key Account Manager.“
- „Ich möchte sehr gerne in einigen Jahren federführend anspruchsvolle Projekte realisieren.“
- „Interessant wäre es für mich, einmal Einfluss auf Unternehmensstrategien nehmen zu können.“

---

## **26. „Warum lassen sich Ihre Berufsziele nicht bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber verwirklichen?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Die Frage bezieht sich auf die Motive des Wechselwilligen. Mit ihr sollen noch einmal die Erkenntnisse abgerundet und abgesichert werden, die die direkte Frage nach den Gründen für den Veränderungswunsch erbracht hat.

---

#### **Antwort**

„Die Aufgabe in der Debitorenbuchhaltung ist für mich von den Anforderungen her ausgereizt. Ich mache das jetzt seit vier Jahren, habe zwischenzeitlich ja meinen Bilanzbuchhalter gemacht und sehe zurzeit keine Entwicklungsmöglichkeit in meiner Firma — zum Beispiel in Richtung Sachgebietsleitung. Die Positionen, die für mich interessant sind, sind leider alle besetzt. Es entspricht nicht meinem Naturell, auf einen Zufall zu warten. Da ergreife ich lieber die Initiative.“

---

### **Bewertung**

Eine gute Antwort, die nachvollziehbar ist und Ehrgeiz im positiven Sinne erkennbar werden lässt.

!

**ACHTUNG**

Die Frage ist weniger harmlos, als sie sich anhört. Insbesondere Bewerber, die den Schritt in die Personalverantwortung suchen, müssen hier aufpassen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass der bisherige Arbeitgeber an den Führungsqualitäten des Bewerbers zweifelt und ihm deshalb keine Chance einräumt. Also aufpassen, wenn hier noch einmal nachgefasst wird.

---

## **27. „Wie stellen Sie sich die Einarbeitungszeit vor?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Wer beim Zuknöpfen eines Hemdes oder einer Bluse das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Rest nicht mehr zurande. Man kann diese Feststellung von Johann Wolfgang von Goethe auch folgendermaßen umformulieren: Wie man im neuen Job startet, so liegt man später im Rennen.

Das war schon immer so — neu ist der Umstand, dass die Jobs einstweilen recht rar geworden sind und mit dem Abschluss eines Anstellungsvertrags die Zukunft noch lange nicht gewonnen ist. Wohl niemals beförderten sich so viele Ein-, Um- und Aufsteiger vor der Zeit ins berufliche Abseits wie in diesen Tagen. Die Neueinsteiger scheitern nicht selten, weil sie eine betriebliche Situation vorfinden, von der sie in keinem Seminar jemals etwas gehört haben. Man nennt das bekanntlich Praxischock, der vor allem die hoffnungsfrohen Young Professionals beizeiten außer Gefecht setzt. Und damit ist klar, worum es bei dieser Frage geht.

### **Antwort**

„Als Neuling gerät man natürlich erst einmal auf den Prüfstand. Die Kollegen und Kolleginnen wollen wissen, mit wem sie es zu tun haben — und das ist ja auch ihr Recht. Ich würde deshalb allen so offen wie möglich begegnen, aber dennoch eine gewisse Distanz wahren. Man muss als Neuer aufpassen, dass man nicht gleich — womöglich noch von den falschen Leuten — vereinnahmt oder in Cliques hineingezogen wird.“

Im Übrigen ist mir klar, dass die Probezeit eine Bewährungs- und eine Lernzeit ist. Das wichtigste Wort für den Neuzugang heißt meiner Meinung nach ‚Warum‘. Man muss das Unternehmen, die Abläufe und die Strukturen darin verstehen und dazu muss man Fragen stellen und natürlich auch ein guter Zuhörer sein. Allmählich sollte dann aber doch deutlich werden, wofür man persönlich steht — man muss also auch eine Meinung haben und diese äußern, aber ohne den Schlaumeier zu geben.“

## Bewertung

Der Bewerber spricht die mögliche gruppendifamische Situation an, auf die er treffen könnte, und zeigt damit ein ausgeprägtes Problembewusstsein. Und auch da hat er Recht: Leute, die alles besser wissen, mag man nicht so gerne, schon gar nicht, wenn es sich um Neulinge handelt. Diesen Grundsatz beherzigen leider nicht alle Neulinge.

## Hintergrundinformation: Informelle Strukturen kennenlernen

Wer antike Bauwerke in Griechenland besichtigt und keine Ahnung davon hat, dass es dorische, ionische und korinthische Säulen gibt, wird kaum Unterschiede bemerken. Ihm werden die Bauwerke auch keine Geschichte erzählen können. Ähnlich verhält es sich mit einem Unternehmen, in dem man startet. Wer nicht weiß, worauf er als Neuling besonders zu achten hat, wird zum Nachteil seiner beruflichen Entwicklung so manches übersehen.

In der Regel hat jeder schon vor dem Start eine Vorstellung davon, wie sein zukünftiger Arbeitgeber organisiert ist, aus welchen Vorstands- und Geschäftsführungsbereichen der Betrieb besteht, in welche Hauptabteilungen und Abteilungen er gegliedert ist und welche Aufgaben als Stabsfunktion wahrgenommen werden. Dies alles besagt aber noch nicht viel. Jedes Unternehmen lässt sich als Organigramm darstellen und alles könnte wunderbar funktionieren, wenn es nicht die Leute in den Kästchen gäbe.

Oder anders: Hinter der formellen Organisation verbirgt immer eine informelle Beziehungs- und Machtstruktur, die man nicht ignorieren darf. Wer neu in einen Betrieb kommt, findet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, die eine mehr oder weniger intensive gemeinsame Geschichte haben. Diese gemeinsame Geschichte kann darin bestehen, dass man sich gegenseitig auf der Karriereleiter nach oben bugsiert oder aber behindert hat. Da wurden in der Vergangenheit Erfolge miteinander gefeiert, bisweilen auch einander missgönnt und so mancher schleppt einen Makel bis zum Ende seiner Tage im Betrieb mit sich herum. Alle wissen es, nur der Neuling ist völlig ahnungslos und verbündet sich womöglich leichtfertig mit den falschen Leuten.

Insofern ist es nicht unwichtig, auf einige Fragen möglichst bald eine befriedigende Antwort zu finden. Etwa: Wessen Meinung zählt im Betrieb ganz besonders? Wer hat einmal eine grandiose Fehlentscheidung getroffen, die ihn beinahe den Kopf gekostet hätte? Wer spielt mit wem Tennis oder Golf? Wer ist mit wem privat liiert?

Und nicht zuletzt: Wer konkurriert mit wem um welche Position? Das alles ist aus der formellen Hierarchie und dem veröffentlichten Organisationsschema nicht ablesbar und deshalb weiß der Neue zunächst einmal herzlich wenig darüber, wie die tatsächlichen Verhältnisse von Macht und Ohnmacht im Unternehmen sind.



#### **ACHTUNG**

„Was den Job schwierig macht, sind die ungeschriebenen Gesetze. Nie wissen Sie, woran Sie sind, es redet ja keiner offen.“

Adrian von Dörnberg, Ex-Vorstand von Lufthansa

## **28. „Welche Schwierigkeiten könnten sich aus Ihrer langen Betriebszugehörigkeit ergeben?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Umsteiger geraten oft in Schwierigkeiten, weil ihre langjährige Firmentreue zu einschlägigen Prägungen und Konditionierungen geführt hat, die die Anpassung an das neue betriebliche Umfeld nicht leichtmachen. Und so ist es denn den neuen Kollegen ein Ärgernis, wenn der Neue dauernd erklärt, dass man dies oder jenes in seiner alten Firma aber ganz anders gemacht habe. Die Frage dreht sich also darum, ob der Neuzugang unentwegt in den Rückspiegel oder nach vorne schauen wird.

#### **Antwort**

„Ich verdanke meinem bisherigen Arbeitgeber sehr viel – ich konnte jede Menge Erfahrungen sammeln und habe ja auch eine gute Entwicklung hinter mir. Aber natürlich wird man durch ein Unternehmen, wenn man sich mit ihm identifiziert und mit dem Herzen dabei ist, auch geprägt. Aber die Einstellungen, die ich im Lauf der Jahre entwickelt habe, sind eher zeitlos – die braucht jedes Unternehmen: Verlässlichkeit, Durchhaltevermögen und die permanente Bereitschaft zum Lernen.“

Natürlich muss ich aufpassen, dass ich im neuen Betrieb nicht an alles den Maßstab anlege, der in der alten Firma galt. Aber ich freue mich auf jeden Fall auf den Aufbruch zu neuen Ufern und bringe sicher so einiges mit, was für Ihr Unternehmen von Nutzen sein wird.“

## **Bewertung**

Kein Einwand. Besonders gut ist der Zusatz „Natürlich muss ich aufpassen, dass ...“ Der Bewerber sagt „ich“ statt „man“, wo es um mögliche Schwierigkeiten geht.

## **Hintergrundinformation: die eigenen Motive hinterfragen**

Firmen wollen keine sogenannten Jobhopper, hegen aber auch erhebliche Bedenken gegenüber Bewerbern, die sich aus einem sehr langen Anstellungsverhältnis heraus verändern wollen (oder müssen). Am Anfang steht folglich immer der Verdacht, dass der Bewerber auf der Kippe steht und die Flucht nach vorne sucht. Im Klartext: Er möchte sich gar nicht verändern, aber die Verhältnisse erzwingen es.

Die Motivlage kann jedoch auch ganz anders sein. Der Interessent hat beispielsweise auf eine bestimmte Position spekuliert und ist nicht zum Zug gekommen. Und dies möglicherweise auch noch aus Gründen, die mit seiner Leistung gar nichts zu tun haben. Wer Entscheidungsprozesse in der Wirtschaft halbwegs wach verfolgt, weiß, dass Derartiges nun einmal vorkommt.

---

## 4

# Fragen rund um die Persönlichkeit

---

## 29. „Was sind Ihre besonderen Stärken?“

### Das Frageziel des Interviewers

Der Schriftsteller Wilhelm Raabe hat eine typisch menschliche Schwäche auf den Punkt gebracht: „Unsere tägliche Selbsttäuschung gib uns heute!“ Diese Selbsttäuschung kann sich nach Erkenntnissen der Psychologie auf die Leugnung von Schwächen, zum Schutz des Selbstwertgefühls, und auf die Behauptung von Stärken beziehen. Wer in eigener Sache auf Dauer die Wirklichkeit ignoriert, wird Schiffbruch erleiden. Oder um es auf die hier zu behandelnde Frage zu beziehen: Wer von seinen Talenten keine Ahnung hat, kann sie nicht entwickeln oder richtig einsetzen. Der Interviewpartner achtet genau darauf, ob die benannten Stärken für die Bewältigung der besprochenen Aufgabe wichtig sind.

---

#### Antwort A

„Ach — wissen Sie — das können andere besser beurteilen. Ich kann mich zu diesem Thema doch nur ganz subjektiv äußern. Und das klingt dann immer so nach Eigenlob und das liegt mir gar nicht.“

---

### Bewertung

Selbstverständlich können einen andere im Zweifelsfall besser beurteilen und natürlich ist jede Beurteilung mehr oder weniger subjektiv — aber wer sich um eine Aufgabe bewirbt, muss sich vorher fragen, ob er dafür geeignet sein könnte. Die Antwort ist inakzeptabel.

---

#### Antwort B

„Meine Stärken? Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Sozialkompetenz! Außerdem finde ich schnell Kontakt zu anderen Menschen. Ja — ich denke, dass ich auch kommunikationsstark bin. Ich kann auch sehr gut zuhören. Aktives Zuhören ist ja eine wichtige Fähigkeit heutzutage.“

---

## Bewertung

Wenn man eine Schraube überdreht, zerspringt sie. Wer bei der Frage nach den Stärken alle möglichen Vorzüge beliebig aufsagt, wirkt unglaublich. Im Übrigen erweckt der Bewerber den Eindruck, dass er mit Begriffen hantiert, von denen er herzlich wenig Ahnung hat. Ist ihm klar, dass Teamfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit einander erheblich widersprechen können? Die Wette gilt, dass er die Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz nicht überzeugend definieren kann. Er muss aber damit rechnen, dass nachgefragt wird.

### Antwort C

„Mit dieser Frage habe ich mich natürlich noch einmal gründlich befasst, als ich Ihr Stellenangebot gelesen habe. Ich glaube, ich erkenne recht schnell, worauf es ankommt, kann mich gut strukturieren – also das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden – und Prioritäten setzen. Ich hatte einen Deutschlehrer, der uns eingeklärt hat, bei jedem Thema zunächst die Frage zu stellen: ‚Worauf kommt es eigentlich an?‘ Das war ein guter Tipp, der mir immer sehr geholfen hat. Außerdem halte ich mich für sehr belastbar. Ja – mit Stress kann ich gut umgehen.“

## Bewertung

Das ist eine gute und sympathische Darstellung der eigenen Stärken – mit Begründung und darüber hinaus mit einem Bezug zum Anforderungsprofil der Position.

Es folgen einige Dos und Don'ts, die gelten, wenn es um das Thema besondere Stärken geht.

- Das Anforderungsprofil der Aufgabe beachten! Es geht nicht um irgendwelche tollen Eigenschaften, über die Sie als Bewerber verfügen, sondern um jene, die zur Aufgabe passen.
- Es ist hilfreich, die im Stellenangebot benannten Eigenschaften umzuformulieren! Dagegen empfiehlt es sich nicht, bei der Frage nach den Stärken die im Stellenangebot erwähnten Soft Skills einfach aufzusagen. Verwenden Sie eigene Formulierungen, ohne aber den Kern der Anforderungen zu verfälschen. Sagen Sie statt „Ich kann Prioritäten setzen“ beispielsweise „Ich kann recht gut zwischen Wichtigem und weniger Wichtigem unterscheiden und handle auch entsprechend.“

- Keine falsche Bescheidenheit! Im Job gilt es, die Vorzüge des eigenen Unternehmens beziehungsweise seiner Produkte selbstbewusst nach außen zu vertreten — man sollte das deshalb auch in eigener Sache können. Wer sich bei der Frage nach den Stärken zu lange ziert, ruft den Verdacht hervor, dass er sich im Umgang mit Kunden zu defensiv verhalten wird.
- Weniger ist mehr! Es gibt Bewerber, die bei der Frage nach den Stärken ein breites Sortiment ausloben. Das wirkt unglaublich.
- Behaupten Sie keine Eigenschaften als Stärke, bei denen Sie eventuell sofort den Beweis antreten müssen und mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit scheitern werden. Manche Bewerber loben ihre kommunikative Kompetenz und bekommen in Wirklichkeit keinen Satz vernünftig zu Ende. Wer seinem Gesprächspartner bei der Begrüßung die Hand kaum drücken kann, muss sich überlegen, ob er Belastbarkeit in Bewährungssituationen als besonderen Vorzug angeben sollte.

---

## 30. „Was sind Ihre besonderen Schwächen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Schwächen, die einem bewusst sind, können einem nicht mehr sonderlich schaden. Das ist der entscheidende Punkt bei dieser Frage. „Bitte erzählen Sie uns was über Ihre Schwächen“ — viele Bewerber greifen bei dieser Aufforderung erst einmal nach der Kaffeetasse wie nach einem Rettungsring. Unangenehme Frage? Überrascht? Nicht vorbereitet? Man kann nicht nicht kommunizieren! Auch wenn man schweigt, sagt der Körper etwas über einen aus.

Wie also geht man mit dieser bei den meisten Bewerbern besonders verhassten Frage um? „Ehrlichkeit ist die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg. Wer sie perfekt vortäuschen kann, ist ein gemachter Mann.“ So jedenfalls heißt es in einem irischen Kaufmannssprichwort. Das klingt zynisch, dürfte aber von Fall zu Fall zu treffen.

Und bei der Frage nach den Schwächen darf man sich — bei aller erwünschten persönlichen Integrität — ausnahmsweise ein wenig am irischen Volksmund orientieren. Es geht nicht darum, den Blick in seelische Abgründe freizugeben. Bei der Frage nach den persönlichen Schwächen geht es darum, auf eine pikante Frage überzeugend zu reagieren. Schlechte Karten hat deshalb jeder Bewerber, der von der Frage nach den persönlichen Schwächen überrascht wird. Schließlich gehört sie zum Standardrepertoire der meisten Personalverantwortlichen.

### **Antwort A**

„Mein Problem ist, dass mir die Dinge manchmal nicht schnell genug gehen, und dann werde ich ungeduldig.“

### **Bewertung**

Diese Antwort haben alle Personaler schon tausend Mal von anderen Bewerbern gehört.

### **Antwort B**

„Ich glaube, dass ein gesundes Selbstbewusstsein die wichtigste Voraussetzung für Erfolg ist. Wer an sich selbst glaubt, hat auch die Energie, Hindernisse und Schwierigkeiten zu überwinden. Das ist es — darauf kommt es an. Ansonsten gilt: Jeder kann sich mal irren, niemand ist perfekt. In diesem Sinne habe ich sicher auch meine Schwächen.“

### **Bewertung**

Der Satz „Niemand ist perfekt“ müsste eigentlich verboten werden, darum geht es schließlich nicht. Dem Bewerber ist in dieser Situation anzukreiden, dass er plump ausweichend reagiert und lediglich Allerweltsweisheiten absondert.

### **Antwort C**

„Das habe ich mir gedacht, dass Sie danach fragen würden. Ich fürchte, dass ich trotz oder eher wegen meines Studiums zu wenig anwendungsbezogenes Wissen mitbringe. Ein akademisches Oberseminar hat vermutlich nicht immer etwas mit der betrieblichen Wirklichkeit zu tun. Andererseits habe ich gelernt, mir die notwendigen Kenntnisse und Informationen selbst zu beschaffen und diese kritisch zu bewerten.“

### **Bewertung**

Der Bewerber hat in seiner Antwort eine Schwäche angesprochen, die für Berufseinsteiger — insbesondere für Hochschulabsolventen — typisch ist. Dies zeugt von Problembewusstsein und kommt deshalb gut an.

**Antwort D**

„Mich ärgert es maßlos, wenn andere im Team ihr Wissen für sich behalten – so nach der Devise: ‚Ich mache die anderen doch nicht noch schlau.‘ Hier werden viele Reibungsverluste produziert – wenn alle von ihrem Wissen abgeben würden, könnte vieles schneller gehen. Wenn ich so etwas merke, reagiere ich meist ungehalten und undiplomatisch. Ich denke, manchmal müsste ich da ein bisschen gelassener werden.“

**Bewertung**

Gelungen! So macht man aus einer Schwäche eine Stärke. Und in der Tat ist es für viele Unternehmen ein Ärgernis, wenn Wissen zurückgehalten wird.

Und auch zum Thema Schwächen gebe ich Ihnen wieder einige Dos und Don'ts an die Hand.

- Wie gesagt: Der Bewerber soll keinen Einblick in seine seelischen Abgründe gewähren! Bei der Frage nach den persönlichen Schwächen geht es vielmehr darum, auf eine sehr persönliche Frage überzeugend und gewinnend zu reagieren.
- Zeigen Sie sich souverän und flexibel! Das Berufsleben hält viele Fragen bereit, die nicht immer direkt, sondern manchmal auch politisch beantwortet werden müssen. Wenn jeder jedem sagte, was er von sich und seinen Mitmenschen tatsächlich hält, wäre ein Zusammenleben kaum möglich.
- Denken Sie immer an das Anforderungsprofil! Achten Sie darauf, dass Sie keine Schwäche einräumen, die sich mit der zu vergebenden Aufgabe nicht verträgt. Sollte Sie eine derartige Schwäche allerdings tatsächlich haben, verdienen Sie eine Absage.
- Unwissen zugeben! „Wenn die Menschen nur über das sprächen, was sie begreifen, dann würde es sehr still auf der Welt sein.“ Die Mutmaßung von Albert Einstein ist zwar ironisch überspitzt, enthält aber einen wahren Kern. Begeben Sie sich nicht fahrlässig auf dünnes Eis, sondern beichten Sie Unwissen. Andererseits müssen Sie nicht gleich ungefragt von sich aus erzählen, wovon Sie keine Ahnung haben.

## 31. „Wofür arbeiten Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Leben Sie, um zu arbeiten, oder arbeiten Sie, um zu leben?“ Es gibt Zeitgenossen, die nicht zwischen Job und Privatleben unterscheiden (können), und es gibt andere, die ihre Arbeit als erzwungene und ungeliebte Unterbrechung der Freizeit empfinden. Wir leben allerdings in einer Zeit der Arbeitsverdichtung – immer weniger Menschen müssen immer mehr leisten. Gesucht werden daher Mitarbeiter, die mit dem Herzen dabei sind und nicht auf die Uhr schauen, wenn eine Sache noch erledigt werden muss.

#### Antwort

„Zufrieden bin ich, wenn ich den Anforderungen einer Aufgabe gerecht werde und das Gefühl habe, einen guten Job zu machen. Und wenn ich merke, dass ich besser werde. Ja – natürlich möchte ich beruflich vorankommen und die finanziellen Rahmenbedingungen sollten auch stimmen.“

### Bewertung

Diese Antwort ist gut, weil der Bewerber es nicht als unanständig empfindet, für seine Leistungen auch noch bezahlt werden zu wollen.



#### ACHTUNG

Mancher kennt das aus dem Schulzeugnis oder von Elternsprechtagen: „Thomas ist sehr begabt, aber er zeigt zu wenig Fleiß. Deshalb bleiben seine Leistungen hinter den Möglichkeiten zurück.“ Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft müssen Geschwister sein. Jeder Einstellende weiß, dass die Leistungsfreude nicht alles ist („Hat sich immer bemüht!“) – er weiß auch, dass ohne eine entsprechende Freude an der Leistung alles nichts ist. Die positive Einstellung zur Leistung muss also in der Antwort deutlich werden.

## 32. „Was heißt für Sie Erfolg?“

### Das Frageziel des Interviewers

Dies ist auch eine Frage, über die man nicht nur als Jobsuchender hin und wieder einmal nachdenken sollte. Natürlich gehen hier die Meinungen auseinander. Für Gustave Flaubert bestand Erfolg vor allem darin, möglichst viele Menschen vor den Kopf zu stoßen — für Albert Einstein war Erfolg = Arbeit + Muße + Mundhalten. Jeder möchte erfolgreich sein, aber die Vorstellungen, was da angestrebt wird, laufen oft weit auseinander. Ihr Gesprächspartner möchte wissen, ob Sie eher ein Minimalist sind, der bereits von Erfolgen spricht, wo andere aufgrund ihrer Anspruchshaltung eine normale Pflichterfüllung sehen — oder ob Sie als möglicher Leistungstreiber die Messlatte höher legen werden.

#### Antwort A

„Ein Erfolgserlebnis empfinde ich, wenn ich mein Arbeitspaket gut bewältigt habe und dabei meine Kenntnisse und Fähigkeiten voll einsetzen konnte.“

### Bewertung

Die Antwort ist gut, weil sie überzeugend rüberkommt und gleichzeitig nicht überheblich klingt.

#### Antwort B

„Das Gefühl, wirklich erfolgreich zu sein, stellt sich bei mir ein, wenn ich eine Aufgabe bewältige, bei der die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns 50 Prozent beträgt. Genau da liegt ja die echte Herausforderung im Leben. Erfolg besteht für mich auch darin, wenn man etwas Gutes verbessert hat.“

### Bewertung

Wer diesen Anspruch für sich formuliert, der dürfte über das Mittelmaß hinauswachsen beziehungsweise längst hinausgewachsen sein.

### Hintergrundinformation: Zwei Motivationsarten

Es ist ganz sicher nicht als unanständig zu werten, wenn man unter Erfolg auch den Umstand verbucht, möglichst viel Geld zu verdienen. Der Zweck eines Unter-

nehmens besteht schließlich darin, Erlöse zu erzielen — und da wäre es unnatürlich, wenn dies nicht auch die Mitarbeiter in eigener Sache anstreben. Wer seinen persönlichen Erfolg allerdings allein anhand materieller Aspekte definiert, der ist als Bewerber ein heikler Kandidat. Denn manchmal gilt es ja auch, eventuelle finanzielle Durststrecken zu überwinden. Und dann muss man dazu in der Lage sein, andere Quellen für die eigenen und notwendigen Erfolgserlebnisse anzuzapfen.

In der Psychologie unterscheidet man deshalb aus gutem Grund zwischen zwei Motivationsarten — der extrinsischen und der intrinsischen Motivation. Alles wird gut, wenn man mit dem Herzen dabei ist! Wer diese Haltung im Job für sich beanspruchen kann, befindet sich in einer komfortablen Lage — er ist intrinsisch motiviert. Seine Leistungsbereitschaft kommt von innen heraus. Es ist ganz klar, dass sich jedes Unternehmen solche Mitarbeiter wünscht.

Da nicht jede Aufgabe so spannend ist, dass die Mitarbeiter kein Halten mehr kennen, spielt die extrinsische Motivation auch eine gewichtige Rolle: Anerkennung von Vorgesetzten und Kunden, gute Beurteilungen, Beförderungen, Sonderzahlungen und Gehaltserhöhungen.

Ein glaubwürdiger Bewerber stellt den Reiz der zu bewältigenden Aufgaben in den Vordergrund, geht aber auch auf die äußeren Rahmenbedingungen ein. Alles andere wird einem doch nicht abgenommen.

---

### 33. „Was war in Ihrem Leben die bisher beste Entscheidung?“

#### Das Frageziel des Interviewers

In diesem Fall gilt: Nicht jede Antwort muss sich zwingend auf die Berufsrolle beziehen. Im Vorstellungsgespräch möchte man keine zukünftige „Personalnummer auf zwei Beinen“ erleben, sondern etwas über den ganzen Menschen erfahren.

#### Antwort

„Vor etwa fünf Jahren habe ich mich entschieden, einer Einladung zu folgen – obwohl ich gar keine Lust hatte. Auf der Fete habe ich meinen heutigen Mann kennengelernt. Das war rundum eine gute Entscheidung, dorthin zu gehen.“

## Bewertung

So geht das auch mal. Nur Profilneurotiker werden nie locker, sondern versuchen, mit jeder Antwort als Glanzpunkt der Natur dazustehen.

### TIPP

Eine gründliche Vorbereitung auf die hier dargelegten Fragen besteht auch darin, sich mit möglichen Nachfragen auseinanderzusetzen. Einige Beispiele für diesen Fall: „Treffen Sie Ihre Entscheidungen eher aus dem Bauch oder aus dem Kopf heraus?“ — „Was war bisher Ihre schlechteste Entscheidung?“ — „Wie entscheidungsfreudig sind Sie überhaupt?“.

## 34. „Worauf sind Sie in Ihrem Leben besonders stolz?“

### Das Frageziel des Interviewers

Vor einiger Zeit gab es in Deutschland eine Debatte um die Frage, ob man auf etwas stolz sein dürfe, was man nicht selbst geleistet habe. Lassen Sie sich nicht verunsichern! Sie dürfen bei gegebenem Anlass durchaus stolz auf Ihren Lebenspartner, Ihre Kinder, Ihre Eltern oder Ihren Fußballverein sein.

„Tu Gutes und sprich darüber.“ Dieser Satz beschreibt ein für die Außendarstellung wichtiges PR-Prinzip. Auch die Mitarbeiter eines Unternehmens sind eingeladen, hier entsprechend mitzuwirken. Das kann allerdings nur funktionieren, wenn jemand sich mit seinem Betrieb und dessen Produkten oder Dienstleistungen identifiziert und vielleicht sogar stolz darauf ist. Oder anders gesagt: Menschen, die alles kleinreden, erzeugen sicher keine Aufbruchstimmung und verderben das Arbeitsklima.

### Antwort A

„Ich habe ja — wie Sie meinen Unterlagen entnehmen konnten — nach meiner Ausbildung in einer Abendschule das Abitur nachgeholt. Über die Hälfte meiner Klasse hat damals die Ausbildung hingeschmissen — und ich bin doch ein wenig stolz darauf, dass ich mich damals durchgebissen habe und dabei mein Job auch nicht zu kurz kam.“

## Bewertung

Wer eine solche Leistung vorweisen kann, der darf auch wirklich darauf stolz sein.

### Antwort B

„Auf meine Frau und meine Kinder. Die Jüngste hat gerade eine Ausbildung zur Industriekauffrau begonnen und mein Ältester ist demnächst mit seiner Ausbildung fertig. Beide haben erfreulicherweise ihren Weg gefunden.“

## Bewertung

Manche Fragen kann man durchaus auch privat beantworten. Natürlich kommt diese Antwort besonders gut an, wenn sich der Interviewpartner in einer vergleichbaren familiären Situation befindet.

!

### ACHTUNG

Die Stärke eines Unternehmens hängt nicht nur vom Kapital und wettbewerbsfähigen Produkten ab, sondern von den immateriellen Energien, die in der Belegschaft zu mobilisieren sind. Wenn Mitarbeiter stolz auf die Leistungen ihres Betriebs sind, erschließt sich genau diese Kraftquelle.

Es lohnt sich durchaus, einmal innezuhalten: „Worauf kann ich in meinem bisherigen Leben stolz sein?“ Mit dieser Frage beschäftigt man sich ja nicht unentwegt, sofern man einigermaßen psychisch gesund ist. Aber manchmal kann das sinnvoll sein, um sich seiner Wertigkeit zu versichern. Es folgen einige Anregungen dazu, worauf Sie stolz sein können:

- Mitgliedschaft in einem Verein oder einer Organisation
- Leistungen dieses Vereins oder dieser Organisation
- Renommierte/r Schule/Ausbildungsbetrieb/Universität
- Fehlschläge/Krisen, die Sie überwunden haben
- Erwerb ungewöhnlicher Fertigkeiten
- Sportliche/musikalische/künstlerische Erfolge/Preise
- Ehrenamt
- Familie/Kinder
- Prädikatsexamen
- Besondere Auslandsaufenthalte/Praktika
- Exotische Liebhaberei (Hobby)

## 35. „Wie richten Sie sich nach einem Misserfolg moralisch auf?“

### Das Frageziel des Interviewers

Ein erfülltes und erfolgreiches Leben ist ohne Niederlagen undenkbar. Jeder Fortschritt ist nur durch das Prinzip „Versuch und Irrtum“ zu haben — das mögliche Scheitern gehört dazu. Viele Menschen haben eine falsche Einstellung zum Misslingen und machen sich damit das Leben schwer.

Gesucht werden Mitarbeiter, die einen langen Atem haben, geduldig auf den Erfolg hinarbeiten und Misserfolge wegstecken können. Die Herausforderungen mit einem „Jetzt gerade!“ beantworten. Gehen Sie also freimütig-offensiv mit Ihren kleinen oder größeren Niederlagen um. Und zeigen Sie auf, wie Sie sich nach einer persönlichen misslichen Lage wieder aufgerafft haben. Das hat eine Menge mit Ihrer persönlichen Zukunftsfähigkeit zu tun.

#### Antwort A

„Ach — bisher habe ich im Leben eigentlich immer Glück gehabt. So richtig schiefgegangen ist bei mir eigentlich noch nichts.“

### Bewertung

Selbst wenn es stimmt, ist dies keine glückliche Antwort. Man könnte zu dem Schluss gelangen, dass der Bewerber bisher keine Chance hatte, auch nur ein Mindestmaß an Frustrationstoleranz zu entwickeln. Die ist nämlich nur zu haben, wenn man hin und wieder einen Dämpfer erhält.

#### Antwort B

„Zuerst mache ich eine Ursachenanalyse: Was ist warum schiefgegangen? Dabei suche ich nach meinem persönlichen Anteil am Scheitern: Was habe ich falsch eingeschätzt? Habe ich mich nicht ausreichend informiert oder vorbereitet? Und dann suche ich nach dem Guten am Schlechten: Hat mich die Niederlage vor Schlimmerem bewahrt? Was habe ich daraus für die Zukunft gelernt? Wichtig ist für mich auch, mit anderen über solche Dinge zu sprechen.“

## Bewertung

Dem ist nichts hinzuzufügen. Sehr gut.



### TIPP

Setzen Sie sich mit ihren Misserfolgen auseinander:

- Was ist bisher in Ihrem Leben nicht so gelaufen, wie Sie es sich erhofft haben?
- Wie hoch war Ihr persönlicher Anteil am Scheitern?
- Welche Rolle spielten die Umstände?
- Was war das Gute am Schlechten? Was haben Sie aus den Misserfolgen für sich persönlich gelernt?

Viele Bewerber führen Gründe an, die das persönliche Scheitern anderen in die Schuhe schieben. Darauf reagiert jeder Personalbeschaffer allergisch.

---

## 36. „Wovor haben Sie Angst?“

### Das Frageziel des Interviewers

Der amerikanische Präsident und Gegner von Hitler-Deutschland, Franklin D. Roosevelt, warnte einst seine Landsleute: „The only thing we have to fear is fear itself.“ Da ist etwas dran. Und geradezu unwiderstehlich ist der Vorsatz, den der großartige, einstweilen verstorbene Publizist Johannes Gross vor Jahren in sein „Notizbuch“ schrieb: „Mit vierzig habe ich beschlossen, keine Angst mehr zu haben. Ich habe es nicht bereut.“

Wie soll man sich als Bewerber bei dieser Frage positionieren? Nun, die Sprache ist ein guter Lehrmeister der Psychologie. „Angst“ leitet sich ab vom lateinischen „angustiae“ und das bedeutet so viel wie „Enge“. Kein Zweifel: Angst schränkt einen Menschen in seinen Entfaltungsmöglichkeiten ein. Und Angst ist vor allem ein Energiefresser. Ängste können einem den Schlaf rauben. Andererseits gilt die Angst auch als Hüter der Gesundheit. Wer sich vor nichts fürchtet, kann ein Risiko für sich selbst und seine Umwelt sein. Gefragt ist weder der Angsthase noch der kaltschnäuzige Draufgänger.

**Antwort A**

„Dass meiner Familie ein Unheil widerfährt. Vor einer unheilbaren Krankheit. Vor Schicksalsschlägen.“

**Bewertung**

Die Antwort ist völlig in Ordnung. Man muss aber damit rechnen, auch nach einem Beispiel gefragt zu werden, das mit dem Beruf zu tun hat.

**Antwort B**

„Ich glaube, dass derjenige, der kein Risiko eingehen will, heute das größte Risiko eingeht. Man muss etwas wagen, wenn man erfolgreich sein will. Aber natürlich habe ich Angst davor, Fehlentscheidungen zu treffen. Ich habe Angst vor Entscheidungen, die sich nicht rückgängig machen lassen. Zum Beispiel – falls Sie mir nach unserem Gespräch ein Angebot machen sollten – muss ich mich entscheiden, ob die Aufgabe zu mir passt. Ich bin ja Ersteinsteiger – was ist, wenn ich mich falsch entscheide und der Start ins Berufsleben missglückt?“

**Bewertung**

Das ist eine sachlich gut überlegte Antwort. Von einem Bewerber wird erwartet, dass er sich gewisser Risiken bewusst ist und diese annimmt.

**TIPP**

Beschreiben Sie Ängste als Herausforderung:

„Als neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen muss man ja erst einmal seinen Platz unter den Kolleginnen und Kollegen finden. Aber ich hoffe, dass mir das bald gelingen wird.“

„Ich bin ja nicht mehr der Jüngste. Da macht man sich schon Sorgen über die Zukunft. Aber genau deshalb würde ich ja eine mir gebotene Chance mit Lust und Leidenschaft nutzen.“

„Das wäre mein erster Schritt in die Personalverantwortung. Und da mache ich mir schon meine Gedanken – aber ich fühle mich bei allem Lernbedarf fit für diese Aufgabe.“

## 37. „Arbeiten Sie lieber allein oder mit anderen?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Sorgen machen mir weiche Anforderungen wie Teamfähigkeit“, sagte einmal Erwin Staudt in seiner Eigenschaft als IBM-Deutschland-Chef, „die viele unserer hochtalentierten Bewerber ... nicht mitbringen.“ Ja, viele Bewerber scheitern, weil sie den Verdacht erregen, ihren angemessenen Platz in einem vorhandenen Arbeitsteam nicht zu finden. Bei vielen Jobs hängt der Erfolg im Vorstellungsgespräch daher auch davon ab, sich als Teamplayer glaubwürdig zu profilieren.

#### Antwort A

„Ich arbeite am liebsten im Team. Da bekommt man die besten Ideen und man kann sich gegenseitig motivieren. Alle großen Leistungen sind im Grunde ja Teamleistungen. Das ist wie im Mannschaftssport ...“

---

### Bewertung

Diese Antwort ist riskant. Sie ist vor allem dann gefährlich, wenn der Job den Einzelkämpfer fordert oder der Gesprächspartner von Teamarbeit wenig hält.

#### Antwort B

„Ich denke, dass ich ein guter Teamplayer bin. Ich habe übrigens viel Mannschaftssport betrieben. Da kann man nur erfolgreich sein, wenn man seinen Platz im Team findet. Aber man muss auch mit seinen Aufgaben klarkommen, wenn man auf sich allein gestellt ist. Ich arbeite gerne mit anderen zusammen, aber wenn es sein muss, beiße ich mich auch allein durch. Im Übrigen muss nicht jede Aufgabe im Team erledigt werden. Das wäre ja absurd.“

---

### Bewertung

Mit dieser Antwort ist man auf der sicheren Seite, denn sie bildet am ehesten die Realität ab. Geschickt ist der Hinweis auf den Mannschaftssport.

### 38. „Wo konnten Sie Ihre Kreativität bisher unter Beweis stellen?“

Wenn Sie sich damit beschäftigen, ob Sie sich eher als Teamplayer oder Individualist sehen, helfen Ihnen die folgenden Denkanstöße weiter:

- Bekennen Sie sich zum Teamprinzip, wenn es Ihrer Auffassung entspricht. Ansonsten suchen Sie sich eine Aufgabe, die Einzelkämpfer erfordert. Es gibt allerdings kaum Jobs, in denen nicht ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit verlangt wird.
- Outen Sie sich nicht als bekennender Teamplayer, ohne zu wissen, was dies konkret bedeutet. Die amerikanische Übersetzung für das Wort „TEAM“ lautet: TOGETHER EVERYBODY ACHIEVES MORE.
- Teamwork heißt nicht, Ferien vom Ich zu nehmen. Im Team ist das persönliche Mithdenken unverzichtbar.
- Machen Sie klar, dass Harmonie kein Selbstzweck ist. Durch „groupthink“ („Wir sind uns ja alle so einig!\") entsteht oft der größte Blödsinn.
- Kehren Sie nicht den Gutmenschen heraus. Unternehmen müssen Geld verdienen, um ihre Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern. Hier ist Ihr Beitrag als späterer Mitarbeiter gefordert und unter diesem Gesichtspunkt sollten Sie das Qualifikationsmerkmal Teamfähigkeit angehen.
- Zum Schluss streichen Sie bitte noch folgenden Satz aus Ihrem Kopf: „Die Aufgabe interessiert mich, weil ich Freude am Umgang mit Menschen habe.“ Sigmund Freud soll einmal zu einem jungen Mann, der unbedingt anderen Menschen helfen wollte, gesagt haben, dass er ja wohl ein Sadist sein müsse.

---

## 38. „Wo konnten Sie Ihre Kreativität bisher unter Beweis stellen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Mit dem Begriff „Kreativität“ wird in Deutschland oft hantiert, aber damit allein ist noch nicht der Kern der Sache erfasst. Wenn man die Zahl der Nobelpreise als Maßstab nehmen mag, ist Deutschland in Sachen Kreativität sehr weit zurückgefallen. Wir müssen uns angesichts der Globalisierung und des steigenden Wettbewerbsdrucks also etwas einfallen lassen. Doch was ist Kreativität überhaupt? Und wie genau zeigt sie sich im beruflichen Alltag?

### Antwort

„Ich war bei unserer Schülerzeitung drei Jahre für die Gestaltung der Titelseite verantwortlich. Und während meiner Ausbildung habe ich zwei Veranstaltungen mitkonzipiert, bei denen wir unsere Leistungen — die der Azubis — der innerbetrieblichen Öffentlichkeit präsentiert haben. Dazu gab es ein Rahmenprogramm und was so alles dazugehört. Wir haben uns einiges einfallen lassen und das ist auch gut angekommen.“

### Bewertung

Eine pragmatische Antwort.

!

### WICHTIG

Wie entsteht Kreativität?

- Methodismus überwinden! Der Erfolgskiller Nummer eins besteht in der Neigung, stur an einer Methode festzuhalten, die einem bisher immer Erfolg beschert hat. In den USA heißt Kreativität recht treffend „out-of-the-box-thinking“. Es gilt, den Käfig der Gewohnheit zu verlassen. Eine gute Methode ist das Brainstorming.
- Die Perspektive wechseln! Antoine de Saint-Exupéry hat bereits darauf hingewiesen: „Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“ Deshalb ist es ja sinnvoll, im Team zu arbeiten, denn da kommen meist Menschen mit verschiedenen Perspektiven zusammen. Und hier liegt auch der zusätzliche Nutzen neuer Mitarbeiter — sie sehen so manches mit anderen Augen.
- Im Kontext denken! Wer das „Big Picture“ nicht sieht, bleibt in seinem Denken und Handeln beschränkt.

## 39. „Was bedeutet für Sie Loyalität?“

### Das Frageziel des Interviewers

Was hat Julius Caesar einmal gesagt? „Ich liebe den Verrat, aber ich hasse den Verräter.“ Natürlich möchten die kleinen und großen Machthaber dieser Welt rechtzeitig etwas über mögliche Gegner, Intriganten oder Versager in den eigenen Reihen erfahren, aber der Überbringer dieser manchmal nützlichen Informationen disqua-

lifiziert sich aufgrund eines miesen Charakters. Die Forderung, sich gegenüber dem Unternehmen und dem eigenen Vorgesetzten grundsätzlich loyal zu verhalten, ist unverzichtbar. Loyalität heißt allerdings nicht, alles klaglos hinzunehmen beziehungsweise abzunicken.

#### **Antwort A**

„Loyalität, das ist für mich Verlässlichkeit, Geradlinigkeit und vor allem Integrität. Ein loyaler Mitarbeiter würde zum Beispiel niemals intrigieren.“

#### **Bewertung**

Alles sachlich richtig, aber doch zu dünn vorgetragen.

#### **Antwort B**

„Vielleicht mache ich es einfach mal an einem Beispiel deutlich, was ich darunter verstehe. Also – die Geschäftsleitung eines Unternehmens entwickelt ein neues Vertriebskonzept, das bei den Mitarbeitern zunächst auf Widerstand stößt. Es wird hart gerungen und am Ende setzt sich die Führung mit ihren Vorstellungen durch. Loyalität heißt nun, dieses Konzept zu akzeptieren und nicht heimlich zu untergraben. Wer immer noch dagegen ist, muss dies deutlich sagen und eventuell für sich die Konsequenzen ziehen.“

#### **Bewertung**

Der Bewerber argumentiert nicht mit großen Begriffen, sondern kommt zielgerichtet auf den Punkt. So etwas wird immer geschätzt.

Doch was genau ist eigentlich gemeint, wenn von „loyalem Verhalten“ die Rede ist?

- Ist eine Führungskraft mit den sie betreffenden konzeptionell-strategischen Überlegungen der nächsten Führungsebene nicht einverstanden, darf und sollte sie den eigenen Standpunkt vertreten. Wurde aber eine Entscheidung getroffen, gibt es nur zwei Möglichkeiten: die Entscheidung akzeptieren und im eigenen Verantwortungsbereich umsetzen oder den Job wechseln.
- Im Außenverhältnis – vor allem bei Kontakt mit den Kunden und Lieferanten – ist ein einheitlicher und geschlossener Marktauftritt unerlässlich. Es kann folglich keinesfalls angehen, dass jemand als Mitarbeiter Unternehmensentscheidungen gegenüber oder im Beisein von Geschäftspartnern kritisiert.

- Wer mit dem Verhalten des direkten Vorgesetzten nicht einverstanden ist, hat für seine Beschwerde zunächst nur einen Gesprächspartner — nämlich den direkten Vorgesetzten.
- Bleibt ein solches Gespräch ergebnislos beziehungsweise der eigene Erfolg durch das Vorgesetztenverhalten gefährdet, kann man sich an eine höhere Instanz wenden. Allerdings nicht, ohne den betroffenen Chef darüber vorab in Kenntnis zu setzen.

---

## 40. „Was verstehen Sie unter Flexibilität?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Sie sind flexibel und ...“ Der Begriff „Flexibilität“ gehört zu den meistgenannten in Stellenangeboten. Und so mancher Bewerber röhmt sich seiner Flexibilität, kann aber nicht erläutern, worin sich diese Eigenschaft in seinem Alltag gut sichtbar widerspiegelt. Denken Sie immer daran: Man sollte eine persönliche Eigenschaft nur dann für sich in Anspruch nehmen, wenn man eine Vorstellung davon hat, was sie konkret bedeutet.

#### Antwort

„Ein flexibler Mensch ist nach meiner Auffassung jemand, der auf Veränderungen schnell und angemessen reagiert. Dabei kann es um neue Aufgaben gehen, die man kurzfristig übernehmen muss, es kann sich aber auch um eher banale Dinge wie einen ausgefallenen Beamer während einer wichtigen Kundenpräsentation handeln. Wie gehe ich mit der neuen und überraschenden Situation um? Wer flexibel ist, der verliert nicht sein seelisches Gleichgewicht, sondern reagiert ideenreich und souverän. Aber das ist sicherlich immer auch eine Frage der vorherigen Erfahrung.“

### Bewertung

Hier handelt es sich nicht um leeres Gerede, sondern um eine für jedermann verständliche Definition.

## Hintergrundinformation: Zur Unterscheidung

### Flexible Menschen

- gewinnen schnell ihr Gleichgewicht wieder, nachdem Erwartungen erschüttert wurden,
- behalten einen hohen Produktivitätsgrad auch in unsicheren Situationen bei,
- bleiben physisch und emotional gesund, wenn sie mit Unsicherheiten zu kämpfen haben, und
- gehen aus den durch Veränderungen hervorgerufenen Anforderungen gestärkt hervor.

### Menschen mit geringem Flexibilitätsvermögen

- fürchten den Verlust von Besitzständen beziehungsweise haben Angst vor Überforderung,
- empfinden Veränderungen als persönliche Zumutung oder als Angriff auf das Selbstwertgefühl („War das denn alles so schlecht, was wir bisher gemacht haben?“),
- ignorieren oder bagatellisieren Veränderungen und ihre Auswirkungen („Wann wird die nächste Sau durchs Dorf getrieben?“),
- suchen unentwegt Gründe zur Legitimierung ihrer Abwehrhaltung und
- versuchen andere für ihren ablehnenden Standpunkt zu gewinnen.

---

## 41. „Wie mobil sind Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

In Deutschland klagt man, dass zweimal umgezogen gleich einmal abgebrannt sei. Wer bei der Jobsuche einen Umzug für eine unbotmäßige Erschwernis hält, hat die Erfordernisse unserer Zeit noch nicht erkannt. Heutzutage ist Mobilität gefragt – und zwar ohne Wenn und Aber.

---

#### Antwort A

„Ich weiß, dass man heute nicht generell davon ausgehen kann, eine angemessene Position im Heimatort zu finden. Andererseits möchte man ungern auf Freunde und Bekannte verzichten. Und schwierig ist das natürlich immer mit dem Partner, wenn der auch berufstätig ist, und mit den Kindern.“

---

## Bewertung

Man muss auf allen anderen Gebieten schon sehr gut sein, um mit diesen Bedenken durchzukommen. Und wer sich in einem Unternehmen bewirbt, das international agiert, fällt mit dieser Antwort auf jeden Fall durch.

### Antwort B

„Das ist für mich kein Thema. Ich gehe dahin, wo die interessante Aufgabe auf mich wartet.“

## Bewertung

Genau das ist die zeitgemäße Antwort. Wo nichts beständiger ist als der Wandel, muss man sich bewegen — sowohl im Kopf als auch im Raum!

!

### ACHTUNG

Es mag uns gefallen oder nicht — aber wir werden zukünftig noch viel mobiler sein müssen. Natürlich ist es verständlich, wenn jemand in seinem Heimat- oder Studienort bleiben möchte, aber es ist unklug, dies als Grund für eine Bewerbung bei einem bestimmten Unternehmen anzugeben.

## 42. „Können Sie sich durchsetzen?“

### Das Frageziel des Interviewers

In Fernsehinterviews werden Menschen manchmal Begriffe mit der Bitte vorgegeben, ganz spontan zu äußern, was ihnen dazu einfällt. Das Wort „Durchsetzungsfähigkeit“ kommt bei solchen Assoziationsspielen eher schlecht weg. Hier einige typische Gedankenverbindungen: „Härte“, „Kälte“, „Rücksichtslosigkeit“, „Ellenbogen“, „Egoismus“, „Kapitalismus“, „Kampf“, „Aggression“, „Gewalt“. Das Soft Skill (!) Durchsetzungsfähigkeit ist meist emotional negativ besetzt und wird von vielen deshalb nur verschämt als persönliche Stärke genannt. Was halten Sie von der folgenden Antwort?

**Antwort**

„Das kommt drauf an, worum es geht. Es gibt Situationen, da gebe ich schnell nach, weil die Sache mir nicht wichtig ist oder ich es anderen gönne, zu punkten. Und wenn mir etwas wichtig ist, versuche ich meine Kontrahenten erst einmal zu gewinnen. Ziehen, finde ich, ist immer besser als schieben.“

**Bewertung**

Das könnte aus einem Manager-Handbuch stammen, ist aber eine durchaus pragmatische Antwort.

**ACHTUNG**

Viele Mitarbeiter und Manager von Karstadt wussten schon seit Jahren, dass sich das Geschäftsmodell der 20er Jahre — vom Bleistift bis zum Orienttepich alles unter einem Dach anzubieten — längst überlebt hat. Aber niemand konnte oder wollte ein neues Geschäftsmodell durchsetzen. Es gab sicher gute Ideen.

Und Opel? Da waren Leute im Unternehmen, die davor gewarnt haben, dass das Image der Modelle zunehmend ins Biedermeier verfällt — sie haben sich leider nicht durchgesetzt. Und es gab hier Manager, die für den deutschen Markt eine Diesel-Version forderten — aber sie konnten sich bei der Mutter in Detroit kein Gehör verschaffen. Zum Nachteil aller Beteiligten.

**43. „Wie konfliktfähig sind Sie?“****Das Frageziel des Interviewers**

Wenn Konflikte von vornherein unterbunden werden, gibt es keinen Wettbewerb der Ideen. Unter solchen Verhältnissen ist auch selten eine rechtzeitige Anpassung an ein sich wandelndes Umfeld möglich. Was bleibt, ist das „Weiter so!“. Die spektakulären Firmenpleiten der letzten Jahre sind oft auf diese Haltung zurückzuführen. Nicht nur als Bewerber sind Sie gut beraten, zu den Persönlichkeitsmerkmalen „Konfliktbereitschaft“ und „Konfliktfähigkeit“ einen eigenen, angemessenen Standpunkt zu haben.

### Antwort

„Ich versuche bei Konflikten zunächst einmal das Gute am Schlechten zu finden. Zu einem Konflikt kommt es häufig, wenn Menschen offen ihre Wünsche und Interessen formulieren und diese dann mit denen der anderen kollidieren. Aber das hat einen Vorteil – man weiß, woran man ist. Nach meiner Überzeugung haben Konflikte die Menschheit oft nach vorne gebracht – wenn man sie vernünftig reguliert hat. Destruktiv werden Konflikte immer dann, wenn sie nicht rechtzeitig angesprochen werden.“

### Bewertung

Gute Analyse – guter Standpunkt.

Hier einige Grundsätze der Konfliktpsychologie, die Ihnen bei Ihren Überlegungen zum Thema Konfliktfähigkeit weiterhelfen:

- Konflikte sind eine Grundbedingung des Daseins. Menschen prallen mit ihren unterschiedlichen Interessen, Wertvorstellungen, Normen, Zielen und Wahrnehmungen aufeinander. Es ist zwar möglich, dies – auch über längere Zeiträume – mit Gewalt zu unterbinden, aus der Welt sind die Konflikte damit allerdings nicht.
- Konflikte sind die wichtigste Funktionsbedingung, damit Entwicklung und Fortschritt geschehen kann.
- Ziel der Konfliktregulierung sollte möglichst eine „Win-win-Situation“ sein. Konflikte produzieren aber in vielen Fällen auch Verlierer. Deshalb hat der Wandel so viele Feinde. Man muss dies jedoch aushalten können, um die Zukunft zu gewinnen.
- Konflikte, die nicht angesprochen und gelöst werden, vernichten Ressourcen. Wie Schwelbrände vergiften sie das Klima und machen auf Dauer krank.

## 44. „Mit welchen besonderen Belastungen rechnen Sie bei Ihrer möglichen neuen Aufgabe?“

### Das Frageziel des Interviewers

Auch „Belastbarkeit“ gehört zu den Hauptbegriffen der Texter von Stellenangeboten. Der passende Bewerber — und darum geht es hier — kann die besonderen Erschwerisse einer Aufgabe einigermaßen auf den Punkt bringen. Arbeitgeber meiden jene Bewerber, die sich eher ahnungslos geben und später unangenehm überrascht sind. Oft falsch werden Belastungen eingeschätzt, die sich aus Reisetätigkeiten ergeben.

#### Antwort

„Na ja – ich habe das ja vorhin selbst gesehen – Kunden am Counter und Kunden am Telefon. Und dann hat ein Kollege auch noch ein Anliegen. Hier muss man sicher sehr aufpassen, dass man nicht den Überblick verliert und dass sich vor allem unter Zeitdruck die Beratungsqualität nicht verschlechtert. Aber im Lauf der Zeit wird einem die Erfahrung schon helfen, mit der Situation gut fertig zu werden. Ich bin übrigens Ausdauersportler. Da muss man belastbar sein.“

#### Bewertung

Die Antwort zeigt Problembewusstsein und enthält auch noch ein gutes Argument für die persönliche Qualifikation.

### Hintergrundinformation: Was heißt „Belastbarkeit“?

„Belastbarkeit“ heißt, dass

- „nine-to-five“ nicht reicht und man auf überdurchschnittlich hohe physische und psychische Energiereserven zurückgreifen kann,
- man Ausdauer auch bei solchen Aufgaben hat, bei denen sich eben nicht sofort die gewünschten Erfolge einstellen,
- man Frust aushalten kann und dieser sich nicht gleich negativ auf die Leistungsmoral auswirkt,
- man mit beruflichen Unsicherheiten leben kann. Dieser Punkt ist heutzutage besonders wichtig, denn zukünftig werden immer mehr Mitarbeiter in zeitlich begrenzten Projekten arbeiten, ohne zu wissen, wie es danach weitergeht.

## 45. „Wie gehen Sie mit Stress um?“

### Das Frageziel des Interviewers

Zu den wichtigsten fachübergreifenden Qualifikationen unserer Zeit gehört Stressresistenz. Dies hängt unter anderem mit der zunehmenden Arbeitsverdichtung und der erforderlichen Mobilität und Flexibilität in der Arbeitswelt zusammen. Für viele kommt noch ein Leben in ständiger Unsicherheit hinzu. „Was mache ich morgen?“ — „Was wird aus meinem Arbeitsplatz?“ — „Wann muss ich wieder aus beruflichen Gründen umziehen?“.

#### Antwort

„Ich liebe es, wenn so richtig viel los ist. Es gibt ja so eine Art von Stress, die einen beflügelt. Mir geht es jedenfalls so. Und ich denke, wichtig ist auch, dass man irgendwann abschalten kann. Und das kriege ich gut hin. Nach Feierabend treibe ich oft Sport mit Freunden oder bin sonst unterwegs. Am nächsten Tag ist dann der Kopf wieder frei für den Job.“

### Bewertung

Eine schlichte und glaubwürdige Antwort.

### Hintergrundinformation: Was sagen die Fachleute zum Thema Stress?

Erst einmal gibt es Übereinstimmung hinsichtlich der Feststellung, dass im öffentlichen Sprachgebrauch und Bewusstsein kaum etwas so gründlich missverstanden wird, wie das Phänomen Stress. Dabei stellte der kanadisch-ungarische Biologe Hans Selye, ehemals Direktor des Instituts für experimentelle Medizin und Chirurgie der Universität von Montreal, schon vor Jahren fest: „Stress ist unser täglicher Begleiter ... Manchmal geht uns seine Anhänglichkeit auf die Nerven; dennoch verdanken wir ihm jeden persönlichen Fortschritt und erreichen durch ihn immer höhere Stufen geistiger und körperlicher Weiterentwicklung. Er ist die Wurze unseres Lebens.“

Als Selye im Jahr 1974 auf einem internationalen Kongress der WHO in Stockholm seine biologischen und medizinischen Befunde zum Stress-Syndrom vorstellte, gab es freilich nicht nur Zustimmung. So wurden zum Beispiel vor dem Kongressgebäude Handzettel verteilt, auf denen zu lesen stand, dass sein Konzept eine

kapitalistische Erfindung sei, die vor allem bezwecke, die Arbeiter zu größeren Leistungen anzuspornen. Man erinnere sich: In jenen Jahren galt die Bereitschaft zur Leistung manchen als unanständig. Den Protagonisten dieser Haltung mochte es gar nicht gefallen, dass ein anerkannter Wissenschaftler die psychohygienische Bedeutung der Arbeit schlüssig belegte und aufgrund seiner Ausdrucksweise auch außerhalb des Elfenbeinturms verstanden wurde.

„Die Natur“, so Selye, „hat uns von jeher ermöglicht, von ihren großen Vorräten alles zu nehmen, was wir brauchen. Sie erlaubt uns jedoch nicht, jahrelang zu behalten, was wir nicht benutzen; Zellen, die unser Körper nicht ausnützt, entzieht sie ihm.“ Das Brachliegen des menschlichen Leistungspotenzials — so der Biologe — macht auf Dauer seelisch und körperlich krank.

---

## 46. „Was machen Sie in Ihrer Freizeit am liebsten?“

### Das Frageziel des Interviewers

Viele Bewerber verzichten darauf, Hobbys oder private Interessen im Lebenslauf anzugeben. Oft wird als Begründung angegeben, dies sei nicht mehr üblich. Aber es geht bei Bewerbungen nicht darum, was gerade zeitgemäß ist, sondern um Informationen, die für eine sachgerechte Personalentscheidung hilfreich sein könnten. Und da sind die privaten Aspekte einer Person nicht unwichtig. Niemand gibt beim Betreten der Firma die persönlichen Interessen, Hoffnungen und Sehnsüchte beim Pförtner ab. Ein begeisterter Bogenschütze bleibt dies auch an seinem Arbeitsplatz und wenn er Kollegen hat, die dieses Hobby mit ihm teilen — umso besser für alle. Viele Unternehmen fördern deshalb aus guten Gründen gemeinsame Freizeitaktivitäten.

Zudem sagt die Art der Freizeitgestaltung etwas darüber aus, wie sich jemand erholt oder neue Energiequellen erschließt. Vorsichtige Rückschlüsse sind auch möglich, wenn jemand die Freizeit gemeinsam mit anderen gestaltet oder lieber für sich allein bleibt. Orchestermusik oder Solist am Piano? Das ist gewiss auch eine Frage der Mentalität.

---

#### Antwort A

---

„Lesen.“

---

## Bewertung

Es ist schon erstaunlich, wie viele Bewerber auf die nachfassende Frage „Was denn?“ mit „alles Mögliche“ oder „Bücher“ antworten.

### Antwort B

„Wie Sie meinen Unterlagen sicher entnommen haben, fahre ich gern Ski. Der Kampf mit dem Hang und seinen Unebenheiten ist schon eine tolle Herausforderung und hält einen körperlich und im Kopf fit.“

## Bewertung

Kommt natürlich bei Skifahrern besonders gut an.



### TIPP

Es kann nicht schaden, die persönlichen Hobbys im Lebenslauf aufzuführen. Wenn Sie Mineralien sammeln, regelmäßig in Idar-Oberstein mit dem Hämmchen unterwegs sind und sich dann noch bei jemandem bewerben, der dies auch tut, sind Sie so gut wie eingestellt. Grundsätzlich bietet das Hobby einen Ansatzpunkt für Gesprächsthemen, die sich eher um die Privatperson des Bewerbers drehen. Aber der Mannschaftssportler ist vielleicht auch im Betrieb ein guter Teamplayer.

## 47. „Wie wichtig sind für Sie Äußerlichkeiten?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eine Zeit lang war es üblich, die Frage nach dem Äußeren und den Äußerlichkeiten auf die Alternativen „Sein oder Design“ zuzuspitzen. Ein Zusammenhang zwischen innen und außen wurde geleugnet. Wer zum Beispiel gedankenschwer durchs Leben ging, musste um der Authentizität willen eher beliebig gekleidet sein, und wer modisch auf der Höhe der Zeit war, konnte nicht auch noch etwas zu sagen haben. Inzwischen hält man sich aber wieder an Oscar Wilde und seinen Befund: „Nur oberflächliche Leute urteilen nicht nach dem Aussehen.“ Es geht um die werbliche Optik eines Unternehmens, die auch die Mitarbeiter mehr oder weniger zu repräsentieren haben.

**Antwort A**

„Die sind für mich unwichtig. Entscheidend ist der Charakter eines Menschen. Der schöne Schein täuscht doch allzu oft. Für mich zählen die inneren Werte.“

**Bewertung**

Das mag ja manchmal so sein, ist aber naiv.

**Antwort B**

„Na ja, ob es einem nun gefällt oder nicht: Der erste Eindruck spielt in vielen Situationen eine entscheidende Rolle. Und er kommt durch Äußerlichkeiten zustande. Die Kleidung, das Auftreten, die Umgangsformen — das alles ist schon wichtig. Natürlich sollte man sich selbst treu bleiben. Ich mache deshalb nicht jede Mode mit, aber grundsätzlich kann es nicht falsch sein, sich ins rechte Licht zu setzen. Also — ich meine schon, dass Äußerlichkeiten wichtig für den Erfolg sind.“

**Bewertung**

Die meisten Unternehmen geben sich aus guten Gründen sehr viel Mühe, Kunden auch optisch anzusprechen und zu überzeugen. Da die Mitarbeiter mehr oder weniger mit ihrem Betrieb identifiziert werden, gilt das auch für deren Outfit und Verhalten.

Achtung: Die Frage „Wie wichtig sind für Sie Äußerlichkeiten?“ kann sich auch auf das Outfit des Bewerbers beziehen, der mit der Einschätzung des Dresscodes beim einladenden Unternehmen total danebenlag. Bei einem renommierten schwedischen Unternehmen erscheinen die Interviewpartner im uniformen Arbeitsdress, was so manchen Bewerber im dunklen Anzug in Verlegenheit bringen kann. Nicht selten zielt die Frage auch auf die Bedeutung ab, die ein Bewerber Statussymbolen wie Marke des Dienstwagens, Büroausstattung und anderen Privilegien (Parkplatz!) beimisst. Hier gilt es aufzupassen, dass man nicht in die falsche Optik gerät.

---

## **48. „Welche Vorbilder haben Sie?“**

**Das Frageziel des Interviewers**

„Lernen am Modell“ heißt das Prinzip, nach dem wir uns von frühester Kindheit an die Sprache und grundsätzliche Verhaltensmuster aneignen. Und weil dieses Prinzip so wirksam ist, sorgen sich Eltern sehr, wenn ihre Sprösslinge in eine vermeintliche oder tatsächliche schlechte Gesellschaft geraten. Immerhin könnten sie sich dabei etwas Falsches abschauen.

Nenne mir deine Vorbilder und ich kann mir ein besseres Bild von dir machen! Darum geht es bei dieser Frage im Vorstellungsgespräch.

### Antwort

„Meine Großmutter pflegte immer zu sagen: ‚Von nichts kommt nichts.‘ Das habe ich mir gemerkt und das habe ich im Leben immer zu beherzigen versucht. Man muss sich engagieren, man muss mitdenken und man muss sich immer wieder etwas einfallen lassen, wenn man am Ende auch Ergebnisse sehen und Erfolge vorweisen möchte.“

### Bewertung

Wer die alten Großmutter-Regeln beherzigt, der fährt im Leben oft gar nicht so schlecht.

!

### WICHTIG

Leitfiguren und Leitideen muss man sich erarbeiten. Irgendwann bemerkt man eine gewisse Seelenverwandtschaft und hat dann auf einmal ein Vorbild, das einem Orientierung und Halt gibt. Eine sehr schöne und ewig aktuelle Leitidee zum Thema Motivation und Leistungsfreude stammt von Antoine de Saint-Exupéry: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeiten einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

## 49. „Welche Schlüsselqualifikationen werden in Zukunft am wichtigsten sein?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eine Umwegfrage wird oftmals gestellt, wenn es nicht viel bringt, das Frageziel unmittelbar anzusteuern. Typischerweise gilt dies zum Beispiel für die Frage nach den Schwächen. Bei der Frage nach den Schlüsselqualifikationen, die in Zukunft wichtig sein werden, wird erwartet, dass der Bewerber eher jene Fähigkeiten benennt, die er für sich beanspruchen kann, und jene weglässt, die er als Schwachstelle bei sich selbst empfindet.

**Antwort**

„Flexibilität — denn man muss sich immer schneller auf neue Anforderungen einstellen können. Dann Mobilität — im zukünftigen globalen Dorf kann man nicht auf der Scholle kleben. Und Belastbarkeit — denn der Wettbewerbsdruck wird mit Sicherheit steigen, wenn man zum Beispiel an China denkt. Und wenn ich an die hier besprochene Aufgabe als Key Account denke: Kommunikationsfähigkeit ist und bleibt unverzichtbar.“

**Bewertung**

Klasse Antwort. Jedes angeführte „Soft Skill“ ist begründet und der Bewerber hat auch noch die Kurve zum Job gekriegt, um den es geht.

**Hintergrundinformation: „Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert“**

Die Studie „Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert“ ([www.sq21.de](http://www.sq21.de)) bietet aus Sicht der Unternehmen das folgende Ranking an:

- Kommunikationskompetenz
- Engagement
- Analytisches Denken
- Belastbarkeit
- Teamfähigkeit
- Zielorientierung
- Konfliktfähigkeit
- Begeisterungsfähigkeit
- Kreativität
- Verlässlichkeit

58 Prozent der Unternehmen sehen der Studie zufolge im Bereich der sozialen Kompetenzen, zum Beispiel bei der interkulturellen Handlungskompetenz, einen Entwicklungsbedarf.



---

## 5

# Fragen zu Unebenheiten im Werdegang

---

## 50. „Warum haben Sie Ihre Ausbildung abgebrochen?“

---

### Das Frageziel des Interviewers

Wer eine Ausbildung ohne Abschluss beendet hat, trägt dies bei aller seelischen Robustheit meist eine gewisse Zeit als Makel mit sich durchs Leben. Immerhin hat man ja auf dem Gebiet der Berufsfindung einen Fehler gemacht beziehungsweise in den Niederungen des Ausbildungstags nicht durchgehalten.

Die Lebenspraxis hält hier Tröstliches bereit, denn sie zeigt, dass mancher spätere Erfolg erst durch ein Scheitern möglich wurde. Aber nur dann, wenn man aus dem persönlichen Versagen etwas gelernt und Konsequenzen gezogen hat. Das gilt es bei einem Bewerber mit einschlägigen Lücken im Lebenslauf herauszufinden.

### Antwort A

„Ich habe mir nach dem Abitur gedacht, dass eine Ausbildung vor dem Studium die späteren Berufschancen deutlich verbessert. Deshalb habe ich mich zu einer Berufsausbildung entschlossen, weil man da ja auch erste Berufserfahrungen sammeln kann. Aber nach einem Jahr habe ich mit dem Niveau der Ausbildung Probleme bekommen. Ich wurde überwiegend zu Routinetätigkeiten herangezogen und auch sonst war der intellektuelle Anspruch an die Azubis eher bescheiden. Eigentlich wurden wir Azubis ständig ausgenutzt und eine Zusage für die spätere Übernahme wollte man uns auch nicht geben.“

---

### Bewertung

Nein — diese Begründung ist nicht sonderlich glücklich, weil auch im späteren Berufsleben Routineaufgaben zu erledigen sein werden. Und es ist immer riskant, wenn man den Eindruck erweckt, sich für bestimmte Aufgaben zu schade zu sein.

### Antwort B

„Das war eine totale Fehlentscheidung. Ich hätte die Ausbildung durchziehen sollen. Heute bereue ich das natürlich, aber eins habe ich gelernt – man darf niemals voreilig aufgeben.“

### Bewertung

Ein klares Bekenntnis zur persönlichen Verantwortung für das eigene Schicksal. Und das Gute am Schlechten erkannt und benannt – dass man manchmal einen langen Atem haben sollte. Solche Leute werden gebraucht.

### Hintergrundinformation: Nicht abgeschlossene Ausbildung

Man mache sich nichts vor – eine abgeschlossene Ausbildung ist besser als eine abgebrochene. Dennoch wird bundesweit jeder sechste Ausbildungsvertrag wieder gelöst, die Hälfte davon im ersten Ausbildungsjahr. Wer seine Ausbildung – aus welchen Gründen auch immer – nicht zu Ende gebracht hat, muss mit einschlägigen Fragen rechnen. Die Personalexperten kennen folgende Gründe, warum Azubis aufgeben:

- Der Auszubildende hat die Anforderungen falsch eingeschätzt und ist deshalb überfordert beziehungsweise unterfordert.
- Der Auszubildende hatte zum Zeitpunkt der Entscheidung eine falsche Vorstellung von der Ausbildung und hat sie deshalb abgebrochen.
- Der Auszubildende hat seine beruflichen Ziele neu definiert, eventuell durch ein Schlüsselerlebnis oder neue Informationen, und sich deshalb für einen anderen Weg entschieden.
- Der Auszubildende hat aufgrund seiner schlechten Leistungsmotivation aufgehört.
- Der Auszubildende hat im Betrieb oder seiner Altersgruppe seinen Platz nicht gefunden und geriet in die frustrierende Außenseiterrolle.
- Der Auszubildende wurde überwiegend zur Verrichtung ausbildungsfremder Tätigkeiten herangezogen.
- Der Auszubildende bekam gesundheitliche Probleme (Allergie etc.), die es ratsam erscheinen ließen, die einmal begonnene Ausbildung besser nicht fortzusetzen.

Vergessen werden dürfen auch nicht jene unglücklichen Fälle, bei denen der Ausbildungsbetrieb während der Lehrzeit eines Auszubildenden in Konkurs gegangen ist.

## 51. „Warum haben Sie Ihr Studium abgebrochen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Auch hier geht es darum, ob der Bewerber für die Begründung seiner kleineren oder größeren Niederlagen eher die Umstände bemüht oder sich selbst als Teil des Problems erkennt und benennt. In dieser Haltung unterscheiden sich Menschen ganz erheblich. Da sind die einen, die alles auf sich beziehen und reumütig Asche auf ihr Haupt streuen, und da sind andere, die von einer persönlichen Verantwortung nichts wissen wollen. Gesucht werden Mitarbeiter, die Ich sagen — auch und gerade wenn etwas schief gelaufen ist.

Und natürlich möchte der Interviewer noch herausbekommen, ob der Bewerber das Scheitern an der Universität als Makel und seelischen Ballast weiter mit sich herumschleppt oder einen klaren Schlussstrich gezogen hat und nach vorne schaut.

#### Antwort A

„Aus finanziellen Gründen — meine Eltern waren nicht mehr bereit, mich zu unterstützen. Und eine staatliche Förderung habe ich nicht bekommen. Ich musste regelmäßig jobben und das ließ sich mit dem Studium nicht vereinbaren.“

### Bewertung

Diese Begründung gilt es zu vergessen.

#### Antwort B

„Acht Semester Maschinenbau — ich weiß, es ist nicht berauschend, ohne Abschluss auszusteigen. Ich hätte mich früher für den Abbruch entscheiden müssen. Es fiel mir leider schwer, mir einzustehen, dass ich mich für das falsche Fach entschieden hatte. Mathematik, Physik, Mechanik — das ist nicht mein Ding. Dabei sind wir ja ein Land, das in Sachen Export vom Maschinenbau lebt. Aber die Konstruktion ist nicht meine Welt. Was ich toll finde, ist die kaufmännische Seite der Technik. Da sehe ich meine Zukunft.“

## Bewertung

Was war bei dieser Antwort gut?

- Der Bewerber hat seine Fehlentscheidung eingestanden und auch selbstkritisch begründet!
- Der Bewerber hat den Studiengang (an dem er gescheitert ist) nicht kleingedreht!
- Der Bewerber hat für sich eine neue Perspektive aufgezeigt!

## Hintergrundinformation: Vorzeitiges Ende

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts brechen 28 Prozent aller Bachelor-Studenten ihr Studium ab. An der Universität gibt circa jeder dritte Studierende auf, an der FH etwa jeder vierte. Interessant ist, dass die Abbruchquote niedrig ausfällt, wenn das Studium straff organisiert ist, Inhalte und Ziele transparent sind und die Berufsaussichten für diejenigen mit Abschluss als erfreulich wahrgenommen werden.

---

## 52. „Warum haben Sie Ihr Studienfach gewechselt?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eine Bewerberin hat nach vier Semestern Tiermedizin zu BWL gewechselt, solche Kursänderungen sind erklärungsbedürftig. Wie kam es zur Fehlentscheidung hinsichtlich des Studienfachs? Was hat der Bewerber aus seiner Fehlentscheidung für die Zukunft gelernt? War der Wechsel zum absolvierten Studiengang eine wirklich gute Entscheidung oder eher doch nur eine Notlösung?

---

#### Antwort A

„Nach einigen Semestern habe ich festgestellt, dass es in Deutschland eine unsinnig hohe Tierarztdichte gibt und damit die wirtschaftlichen Aussichten überhaupt nicht rosig sind. Deshalb habe ich dann schleunigst umgesattelt.“

---

## Bewertung

Die Antwort ist schlecht. Der erste Vorwurf: Die Berufsaussichten verschlechtern sich innerhalb von zwei Jahren nicht radikal. Mit den Marktchancen eines Studienabschlusses sollte man sich bereits zu Beginn des Studiums beschäftigen. Der zweite Vorwurf: Wer sich bei der Entscheidung für ein Studienfach überwiegend von den Karriere- und Einkommenschancen leiten lässt, provoziert die Frage, ob er wirklich auch mit dem Herzen bei der Sache ist. Dritter Vorwurf: Der Bewerber hat Angst vor dem Wettbewerb.

---

### Antwort B

„Ich stamme aus einer Juristenfamilie. Schon in der Schule hieß es ‚Du wirst einmal ein erfolgreicher Rechtsanwalt‘. Das Jurastudium war nach dem Abi so gut wie selbstverständlich und ich habe leider dem Druck meiner Eltern und Verwandten nachgegeben. Dabei habe ich mich schon in der Schule mehr für Naturwissenschaften interessiert. Nach drei Semestern habe ich dann meinen Eltern reinen Wein eingeschenkt und erklärt, dass es mit dem Rechtsanwalt nichts wird. Natürlich waren sie maßlos enttäuscht – ich war aber sehr froh, nun ein Fach zu studieren, das meinen Neigungen entsprach.“

---

## Bewertung

Mit dieser Antwort wird den Eltern der schwarze Peter zugeschoben – leider geschieht dies oft nicht zu Unrecht. Natürlich gibt es Eltern, die eine klare Vorstellung hinsichtlich der beruflichen Entwicklung ihres Nachwuchses haben, die sich aber leider mit dessen Präferenzen nicht in Einklang bringen lassen. Mal ist eine Arztpraxis zu übernehmen, mal der Familienbetrieb zu führen. Und vor vermeintlich brotlosen Künsten wird allemal gewarnt. „Wie bitte? Politische Wissenschaften willst Du studieren?“ Die Antwort ist für jeden Personaler nachvollziehbar und damit glaubwürdig.

## 53. „Warum haben Sie so lange studiert?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Studiendauer korreliert positiv mit den Marktchancen eines Absolventen. Wer sich ohne erkennbaren Nutzen zu lange an einer Hochschule aufgehalten hat, muss die entsprechenden Argumente für die lange Verweildauer nachliefern – falls er überhaupt die Chance dazu erhält und nicht schon vorher durch das Raster fällt.

Letztlich geht es bei dieser Frage um persönliche Schlüsselqualifikationen wie Zielstrebigkeit und Leistungsmotivation sowie die Fähigkeit, Prioritäten richtig zu setzen.

#### Antwort A

„Ich musste nebenbei jobben, um mein Studium zu finanzieren. Dann hatte ich noch einen Sportunfall – eine Schädigung des Kreuzbandes –, das hat mich auch viel Zeit gekostet. Dann wollte ich mich zum Examen anmelden, musste mich wegen eines Pflegefalls aber um die Familie kümmern.“

### Bewertung

Ja, das kann alles so gewesen sein. Argwöhnisch macht nur die Vielzahl der Gründe für ein langes Studium. Es ist immer besser, einen halbwegs nachvollziehbaren Grund zu nennen, statt – um vermeintlich auf Nummer sicher zu gehen – noch mehrmals nachzulegen. Diese Taktik verursacht meist ein Glaubwürdigkeitsproblem.

#### Antwort B

„Sie haben meinen Unterlagen ja entnommen, dass ich zwei Semester in Frankreich studiert habe – die mir sehr viel gebracht haben. Als ich dann zurückkam, habe ich doch nicht so schnell wie erhofft den Anschluss gefunden. Die meisten Inhalte in Frankreich waren nicht prüfungsrelevant, aber das war für mich auch sonst während des Studiums nicht entscheidend. Mich haben von Anfang an mehr die Inhalte interessiert. Dafür habe ich mir die nötige Zeit genommen.“

### Bewertung

Das ist es. 13 sinnvoll genutzte Semester können für einen Arbeitgeber wertvoller sein, als ein im Schnellverfahren durchgezogenes Studium.

**Antwort C**

„Sie haben es ja gelesen: Nach drei Semestern habe ich mein Studienfach gewechselt, weil ich mich falsch entschieden hatte. Dann bin ich im Rahmen eines Praktikums an eine Firma geraten, die mir einen Job im Callcenter anbot. Und da habe ich mich an das Geld gewöhnt und leider mehr gejobbt als studiert. So verging die Zeit. Heute würde ich rückblickend die Akzente anders setzen. Andererseits war die Tätigkeit im Callcenter für mich eine wichtige Erfahrung. Das war manchmal ganz schön hart und ich habe mich erfolgreich durchgebissen.“

**Bewertung**

Die Jobberei und das damit verbundene Einkommen gehört zu den wesentlichen Ursachen für eine lange Studiendauer. Vielen fällt es schwer, den erlangten Lebensstandard zugunsten eines zügigen Studiums wieder aufzugeben. Das ist nachvollziehbar und – bei einer entsprechenden Qualifikation – auch verzeihbar.

**Hintergrundinformation: Wovon hängt die Studiendauer ab?**

Im internationalen Vergleich ist die Verweildauer an deutschen Hochschulen und Universitäten zu lang. Zurzeit verbringen Studierende an Universitäten durchschnittlich 14 und an Fachhochschulen zwölf Semester. Welche Faktoren beeinflussen nun die Studiendauer?

- Individuelle Faktoren: Ein entscheidender Punkt ist die finanzielle Situation der Studierenden – also der Wunsch oder die Notwendigkeit, Geld zu verdienen. Vor allem bei weiblichen Studierenden spielt bisweilen auch die Kindererziehung eine wichtige Rolle.
- Gesamtwirtschaftliche Faktoren: Die Lage auf dem Arbeitsmarkt kann sich studienverlängernd oder studienverkürzend auswirken. Wer miese Aussichten befürchtet, neigt im Zweifelsfall dazu, den Abschluss hinauszuzögern oder ein Zusatzstudium anzuhängen.
- Institutionelle Faktoren: Studienverlängernd oder -verkürzend wirken sich die Anzahl der Studierenden in einem Fachbereich, die Verfügbarkeit von Lehrpersonal, die Studienpläne sowie die Prüfungsorganisation aus. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang die Ausstattung eines Fachbereichs sowie das Betreuungs- und Beratungsangebot für die Studierenden.

## 54. „Warum haben Sie nicht im Ausland studiert?“

### Das Frageziel des Interviewers

Bei den meisten Studienfächern ist es fast selbstverständlich, eine Station im Ausland einzulegen, vor allem bei Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und bestimmten geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern. Der Nutzen eines Auslandsaufenthalts wird nicht nur in den Inhalten gesehen, sondern in der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Flexibilität, Mobilität, Anpassungsfähigkeit und interkultureller Kompetenz. Wer während der Studienzeit in der Heimat geblieben ist, könnte nach den Gründen gefragt werden. Wenn nicht, ist es geschickt, das Thema selbst anzusprechen, im Raum steht es sowieso.

---

#### Antwort A

„Heute bereue ich, dass ich nicht im Ausland studiert habe – aber ich konnte es mir einfach nicht leisten.“

---

### Bewertung

Wenn der Interviewer in einer solchen Situation nachfragt, bei welchen Institutionen man sich um ein Stipendium bemüht hat, steckt man eventuell mächtig in Schwierigkeiten.

---

#### Antwort B

„Ich hatte unter meinen Kommilitonen einige sehr gute ausländische Freunde, die mich mehrmals in den Semesterferien in ihre Heimat eingeladen haben. Diverse Male war ich in den USA und besonders häufig in Warschau. Durch die weiteren persönlichen Kontakte, die sich dann vor Ort entwickelten, habe ich mich jedenfalls nie als Tourist gefühlt. Rückblickend sage ich mir jetzt natürlich, dass ein längeres Praktikum im Ausland oder zwei Semester an einer Universität schon gut gewesen wären. Aber ich habe auch auf diese Art eine Menge gesehen.“

---

### Bewertung

Der Bewerber hat gut die Kurve gekriegt. Der Hinweis auf die persönlichen internationalen Kontakte ist geschickt und das Eingeständnis, eine Chance nicht genutzt zu haben, wirkt authentisch und selbstkritisch.

---

## 55. „Warum wollen Sie Ihr Unternehmen bereits während der Probezeit verlassen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Ob Einstellungsinterview, Psychotests oder Assessmentcenter — das beste eignungsdiagnostische Verfahren ist immer noch die Probezeit. In dieser Phase des Miteinanders können alle Beteiligten am besten klären, ob sie zueinander passen und ob die Aufgabe mit dem Leistungsprofil des neuen Mitarbeiters übereinstimmt. Wenn nun ein Bewerber bei seinem letzten Arbeitgeber von sich aus in der Probezeit gekündigt hat, möchte man natürlich als potenzieller neuer Arbeitgeber die Gründe für diese Entscheidung erfahren.

#### Antwort A

„Offen gesagt — man hat da ein übles Mobbing gegen mich veranstaltet. Und das wollte ich mir nicht länger antun.“

---

### Bewertung

Während der 1990er Jahre wurde der Begriff „Mobbing“ mit großem Erfolg in Deutschland eingeführt. Der Siegeszug dieser Vokabel hängt damit zusammen, dass sie eine klare Unterscheidung zwischen Tätern und Opfern zulässt: Auf der einen Seite gibt es einen bedauernswerten Menschen, der „gemobbt“ wird, auf der anderen Seite finden sich diese Kollegen und Vorgesetzte, die sadistische Züge aufweisen. Früher gab es im deutschen Sprachraum keinen Begriff, mit dem man sich reinwaschen konnte, wenn man in der Firma ständig Ärger hatte. Streichen Sie das Wort „Mobbing“ aus Ihrem Sprachschatz, wenn Sie in ein Vorstellungsgespräch gehen.

### Antwort B

„Ich habe zunehmend gemerkt, dass ich mich für die falsche Aufgabe entschieden habe. Am Anfang schien alles zu stimmen — vor allem kam und komme ich mit den Kollegen ausgezeichnet zurecht und mit meinem Vorgesetzten stimmt die Chemie auch. Aber ich sitze einfach im falschen Zug und möchte deshalb schnellstmöglich umsteigen. Natürlich könnte ich bei Ablauf der Probezeit so tun, als sei alles in Butter — aber damit ist das Problem ja nicht gelöst. Ich habe mich bei meiner Entscheidung zu sehr von den Umfeldbedingungen beeinflussen lassen und zu wenig nach den Inhalten gefragt. Das passiert mir nicht noch einmal.“

### Bewertung

Das Gesagte bedarf keiner weiteren Erläuterung. Antwort akzeptiert!

### Hintergrundinformation: Kündigung während der Probezeit

Personaler kennen die folgenden Gründe:

- Der Bewerber hat die Aufgabe falsch eingeschätzt und fühlt sich unter- oder überfordert.
- Der Bewerber hat das soziale Umfeld falsch eingeschätzt — er kommt mit den Kollegen/seinem Vorgesetzten nicht klar.
- Der Bewerber hat die Arbeitsbedingungen und besonderen Erschwernisse wie häufige Reisen und Abwesenheitszeiten falsch eingeschätzt.
- Der Bewerber ahnt, dass er die Probezeit nicht überstehen wird oder ihm wurde dies bereits signalisiert.

---

## 56. „Warum wurden Sie nach der Probezeit nicht übernommen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eine Kündigung kann durch betriebliche Maßnahmen notwendig werden oder auch durch das Verhalten des Mitarbeiters selbst verschuldet sein. Letzteres interessiert den Interviewer ganz besonders. Ist der Arbeitsplatz innerhalb der Probezeit aufgrund einer nicht vorhersehbaren Restrukturierung weggefallen oder ist der Mitarbeiter wegen Leistungs- beziehungsweise Verhaltensdefiziten beizeiten verabschiedet worden?

**Antwort A**

„Ich habe mit meinem Vorgesetzten damals ein ausführliches Gespräch geführt und wir waren uns einig geworden, dass es für mich eine meinen Ambitionen entsprechende Perspektive nicht gab. Ich wollte unter diesen Bedingungen dann auch nicht mehr bleiben, denn was hat ein Betrieb von einem Mitarbeiter, der seine Zukunft langfristig ja doch woanders sieht. Wir haben uns dann im besten Einvernehmen getrennt.“

**Bewertung**

Hört sich vielleicht ganz gut an – reicht aber nicht. Die Frage nach den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten wird oft viel zu früh gestellt, während der Probezeit ist sie jedenfalls noch nicht angesagt. Wie lautet der Rat von Alfred Herrhausen, dem von der RAF 1989 ermordeten Sprecher der Deutschen Bank? Man solle als Einsteiger zunächst einmal fragen „Was kann ich tun?“ und nicht „Was kann ich werden?“. Im Übrigen ist die Einlassung des Bewerbers, er könne sich dem Betrieb nicht mehr zumuten, da er auf dem Sprung sei, entweder naiv oder unglaublich – wahrscheinlich beides.

**Antwort B**

„Den wahren Grund habe ich möglicherweise nicht erfahren – aber ich glaube, dass mein Chef sich einfach einen anderen Assistenten vorgestellt hat und dass ihm dies in der Probezeit immer deutlicher geworden ist. Als Assistent arbeitet man ja mit seinem Vorgesetzten sehr eng zusammen, häufig geht das weit in den Abend hinein, und da haben wir uns wohl im Vorstellungsgespräch falsch eingeschätzt. Ein Konfliktpunkt ist mir schon bewusst: Ich muss sehr viele Protokolle auf Sitzungen und Meetings schreiben und da ist er mit mir nie so recht zufrieden. Die Aufgabe liegt mir aber zugegebenermaßen auch nicht sonderlich. Ich finde es schade, dass die Sache ein Flop geworden ist, aber nun schaue ich nach vorne.“

**Bewertung**

Gerade heraus, selbstkritisch und nicht nachtragend!

## Hintergrundinformation: Entlassung nach der Probezeit

Personalexperten kennen die folgenden Gründe:

- Arbeitsverweigerung
- Grobe Beleidigung
- Mehrfach zu spät gekommen
- Büromaterial für private Zwecke genutzt
- Mehrfach trotz Verbot am Arbeitsplatz geraucht
- Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters falsch eingeschätzt
- Leistungsverhalten/-bereitschaft falsch eingeschätzt
- Leistungsfähigkeit falsch beurteilt
- Teamfähigkeit falsch eingeschätzt



### ACHTUNG

Während der Probezeit kann seitens des Arbeitgebers ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Als Betroffener ist man jedoch gut beraten, die Gründe herauszufinden, um im Vorstellungsgespräch einige benennen zu können, die die Chancen auf eine Anstellung nicht gleich auf Null bringen. Die meisten Bewerber führen Gründe an, die das persönliche Scheitern anderen in die Schuhe schieben. Und darauf reagiert jeder Personalbeschaffer allergisch. Was sagte einmal ein Bewerber auf die Frage, warum nach sechs Monaten als Sachbearbeiter Export Schluss war? „Ich konnte die Unternehmenspolitik nicht verantworten.“

---

## 57. „Warum suchen Sie schon so lange nach einer Anstellung?“

### Das Frageziel des Interviewers

Wer einen Job sucht, muss aufpassen, dass ihm oder ihr nicht die Zeit davonläuft. Die Personalbeschaffer machen sich natürlich ihren Reim darauf, wenn jemand noch Monate, nachdem das Examen bestanden oder ein Auflösungsvertrag abgeschlossen wurde, auf der Suche nach einer Anstellung ist. Die Zeitspanne muss nicht automatisch gegen den Bewerber sprechen, ruft aber oft Zweifel am Marktwert hervor. Dabei spricht generell nichts dagegen, wenn sich jemand nach dem Examen oder nach einer beruflichen Zäsur eine Auszeit nimmt. Die Begründung muss nur glaubwürdig sein.

**Antwort A**

„Nach dem Examen war ich über die Organisation ‚Work and Travel‘ mehrere Monate in Australien. Sie haben das ja in meinem tabellarischen Lebenslauf gelesen. Ich konnte da tolle Erfahrungen sammeln. Nach meiner Rückkehr musste ich dann leider feststellen, dass die Jobsuche gar nicht so einfach ist. Schließlich will ich ja nicht nur in irgendeinem Unternehmen unterkommen, sondern ich suche eine Aufgabe, die meinen Neigungen und Fähigkeiten entspricht.“

**Bewertung**

Akzeptiert!

**Antwort B**

„Na ja, einige Mal war ich wohl bis zum Schluss im Rennen und manchmal stimmten auch die Konditionen nicht. Ich suche ja auch nicht irgendeinen Job. Ich lasse mich jedenfalls von den Umständen nicht unter Druck setzen, man trifft dann nur eine falsche Entscheidung. Dabei spielt für mich inzwischen das Gehalt nicht mehr so eine große Rolle — aber inhaltlich muss die Aufgabe stimmen.“

**Bewertung**

Diese Argumentation ist schlüssig.

**TIPP**

Wer nach Abschluss des Examens oder nach Beendigung des letzten Arbeitsverhältnisses bereits überdurchschnittlich lange auf der Suche ist, sollte diesen Umstand möglichst von sich aus ansprechen: „Wie Sie meinen Unterlagen entnommen haben, suche ich bereits seit längerem nach einer angemessenen Aufgabe.“ Es ist besser, in die Offensive zu gehen, als später auf eine prekäre Frage nur noch reagieren zu können.

## 58. „Warum streben Sie nach Jahren der Selbstständigkeit eine Festanstellung an?“

### Das Frageziel des Interviewers

Selbstständigkeit macht einen Menschen für eine Festanstellung irgendwann ungeeignet, so lautet ein gängiges (Vor)Urteil. Bisweilen ist da auch etwas dran und daher muss man für diese Frage gewappnet sein. Vorsicht: Kompetente Interviewer versuchen diese Problematik über Umwegfragen zu klären, etwa indem sie den Bewerber über seine Haltung zur Teamarbeit befragen oder die Themen Führung und Hierarchie im Unternehmen ansprechen.

### Antwort

„Ich habe meinen Druckbetrieb, meist Visitenkarten, Briefpapier und Copy-Shop, als Ein-Mann-Betrieb gefahren. Bei allem Engagement — sechs Tage die Woche über zehn Stunden waren normal —, ich war einfach nicht mehr wettbewerbsfähig. Zwölf Jahre habe ich durchgehalten und war die ganze Zeit Einzelkämpfer. Da habe ich mich manches Mal nach Kollegen gesehnt, um das eine oder andere Problem zu besprechen und gemeinsam Ziele zu verfolgen und zu erreichen.“

---

### Bewertung

Diese Einlassung lässt hoffen, dass der Bewerber seinen Platz in einem Team finden wird. Zum mindest hat er die Befürchtungen seines Gesprächspartners von sich aus thematisiert und sicherlich auch ein wenig zerstreut.

---

## 59. „Warum haben Sie so oft den Job gewechselt?“

### Das Frageziel des Interviewers

„Jobhopper!“ Das Urteil ist nicht schmeichelhaft und verringert die Chance, zu einem Gespräch eingeladen zu werden. Ausnahme: die Gastronomie- und Hotelieriebranche. Wer dennoch zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, hat

zweifellos einiges auf der Habenseite zu bieten — muss aber den häufigen Stellenwechsel anständig begründen. Denn kein Arbeitgeber möchte, dass ihm der Neuzugang kurzfristig wieder abhandenkommt.

### Antwort A

„Na ja, das ist ja relativ. Einmal wurde mir aus betrieblichen Gründen gekündigt. Die acht Monate in dem Vertriebsjob, da wurde der gesamte Vertrieb reorganisiert und wer zuletzt kam, musste auch zuerst gehen. Einmal, da war ich nur knapp ein Jahr in einer Firma. Die hatten mir nach der Probezeit etwas in Aussicht gestellt und wollten auf einmal davon gar nichts mehr wissen. Ich wollte mich dann nicht länger hinhalten lassen. Ach ja, der Job nach meiner Ausbildung — irgendwie wurde ich immer noch wie ein Lehrling behandelt und deshalb habe ich meinen Ausbildungsbetrieb recht bald verlassen.“

### Bewertung

Beim Start der Antwort stimmt der Ton nicht. Die erste Begründung — Reorganisation — ist völlig in Ordnung und lässt sich meist anhand des Zeugnisses leicht überprüfen. Grundsätzlich riskant sind Begründungen wie „Die haben mir etwas versprochen!“, denn damit wirft man seinem früheren Arbeitgeber Wortbruch vor. Und zu der Einlassung „Die haben mich wie einen Lehrling behandelt!“ ist anzumerken, dass dazu immer zwei Parteien gehören: eine, die es gegebenenfalls an Respekt fehlen lässt, und die andere, die einem solchen Verhalten nichts entgegenzusetzen vermag.

### Antwort B

„Mir ist klar, dass dies in meinem Werdegang eine Schwachstelle ist. Meinen ersten Job nach der Ausbildung habe ich recht früh sausen lassen, weil mir jemand ein vermeintlich unwiderstehliches Angebot gemacht hat. Im Nachhinein habe ich allerdings mit Zitronen gehandelt. Ich war schlicht blauäugig. Ja — und zweimal hätte ich wahrscheinlich durchhalten müssen. Heute ist mir das völlig klar. Mir hat es wohl zu Beginn meines Berufslebens schlicht an Beharrlichkeit gefehlt. Inzwischen weiß ich, dass diese Eigenschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.“

## Bewertung

Bewerber, die sich in einer vergleichbaren Lage befinden, können sich an dieser Einlassung orientieren. Wenn es nichts schönzureden gibt, soll man es gar nicht erst versuchen.

!

### WICHTIG

Vor gar nicht langer Zeit wurde Betriebstreue üppig honoriert. 25 Jahre dabei? Herzlichen Glückwunsch! Und Geschenke oder Prämien gab es obendrein. Wer sich heute nach einer 15-jährigen Betriebszugehörigkeit verändern möchte, hat auch noch selbst im Alter von erst 35 Jahren ein Problem. „Betrieblich einseitig sozialisiert!“, „Immobil und unflexibel!“, „Kommt garantiert ständig mit Sprüchen wie „In meinem alten Betrieb haben wir das aber soundso gemacht!“, „Findet sich in der anderen Unternehmenskultur nicht zurecht!“. Ein Unternehmenswechsel wird heute in einem anderen Licht gesehen und erhöht – als Resultat einer vernünftigen Berufsplanung – durchaus den eigenen Marktwert. Es gilt, den jeweiligen Nutzen einer jeden Station überzeugend herauszustellen – und die Häufigkeit der Wechsel nicht zu übertreiben.

---

## 60. „Was haben Sie aus Ihren bisherigen Fehlern gelernt?“

### Das Frageziel des Interviewers

Hier wird im Sinne der allgemeinen Lebenserfahrung unterstellt, dass man in seinem Leben Fehler gemacht und diese nicht verdrängt hat. Den Fragesteller interessiert natürlich, wie ein Bewerber generell zu seinen Fehlern steht und inwiefern er das Gute am Schlechten benennen kann.

---

### Antwort A

„Na ja – wir machen doch alle Fehler. Das ist doch ganz normal.“

---

## Bewertung

So darf man niemals beginnen. Der Bezug zu sich selbst fehlt.

**Antwort B**

„Früher habe ich oft sehr spontan reagiert. Nach dem Motto: Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung. Damit bin ich leider ein paar Mal auf die Nase gefallen. Ich halte mich nach wie vor für entscheidungsfreudig — und das ist ja in diesem Job gefragt —, aber heute sichere ich mich doch gründlicher ab.“

**Bewertung**

Eine gute Antwort.

**Hintergrundwissen: Fehler und was man daraus lernen kann**

Wenn Sie über Ihre eigenen Fehler nachdenken, um sich auf solche Fragen im Vorstellungsgespräch vorzubereiten, finden Sie heraus, ob es sich um System- oder Zufallsfehler gehandelt hat. Hierzu zwei Beispiele:

- Ein Mitarbeiter produziert immer wieder Reklamationen, weil er sich nicht an das Vier-Augen-Prinzip hält — also beispielsweise wichtige Kundenkorrespondenz nicht von anderen gelesen lässt. Das ist ein Beispiel für einen Systemfehler. Er wird immer wieder passieren.
- Ein erfahrener Mitarbeiter nennt einem Kunden einen falschen Preis, weil er sich in der Preisliste vertan hat. Hier handelt es sich um einen Zufallsfehler.

Aus Fehlern kann man gelernt haben, dass

- man sich seine Ziele immer wieder klar machen sollte,
- man manchmal Kompromisse machen muss,
- man nicht alles gleichzeitig tun kann, sondern Prioritäten setzen muss,
- Entscheidungen „überschlafen“ sollte,
- man immer im Gesamtzusammenhang denken muss,
- man Fehler immer analysieren und aus ihnen Schlüsse für das zukünftige Verhalten ziehen sollte.



---

**6**

# Fragen zum Thema Führung und Zusammenarbeit

---

## 61. „Welchen Stellenwert hat Teamarbeit für Sie persönlich?“

### Das Frageziel des Interviewers

Viele Bewerber loben Teamarbeit in höchsten Tönen — vor allem, wenn sie diesen Begriff im Stellenangebot gelesen haben. Damit allein trifft man aber nicht den Kern der Sache und so wird vom Bewerber erwartet, dass er sein Verständnis von Teamwork auch klar äußern kann. Im Übrigen ist zu beachten, dass ein Mitarbeiter bei aller Teamfähigkeit dazu in der Lage sein muss, Aufgaben und Probleme auch dann zu lösen, wenn er auf sich allein gestellt ist.

---

#### Antwort A

„Die größten Errungenschaften der Menschheit sind das Ergebnis von Teamarbeit, aber auch das Ergebnis aus den Bemühungen einsamer Tüftler. Wenn es um die Entwicklung von Konzepten geht, arbeite ich zunächst gern allein, schätze es aber, wenn die Ansätze und Gedankengänge später im Team diskutiert werden. Da kommen dann recht unterschiedliche Blickwinkel zusammen. Manche Teammitglieder haben Ideen, auf die man selbst nicht gekommen ist, oder erinnern einen an etwas, das man nicht bedacht hat. Dann kann Teamarbeit sehr nützlich sein.“

---

### Bewertung

Mit dieser Antwort hat der Bewerber einige Vorteile von Teamarbeit klar herausgearbeitet. Gut ist der relativierende Start, der sich in der Tat mit den Erfahrungswerten deckt. Das Antibiotikum verdanken wir einem einsamen Forscher, während der Flug zum Mond überwiegend aufgrund einer Teamleistung stattfinden konnte.

### Antwort B

„Ich bin eher ein Einzelkämpfer und der ist in dieser Aufgabe im Außendienst ja auch gefragt. Man muss sich selbst anschieben können und mit den alltäglichen kleinen Niederlagen gegebenenfalls allein fertig werden. Andererseits ist es für mich wichtig, meinen Platz in Ihrer Verkaufsmannschaft zu finden. Die Ergebnisse sind besser, wenn man seine berufliche Heimat gefunden hat. Deshalb bin ich überzeugt davon, dass auch für einen Verkaufsaußendienst der Teamgedanke wichtig ist.“

### Bewertung

Das ist sachlich richtig. Man muss zunächst innen stark sein, um nach außen stark wirken zu können. Dies gilt auch für die Außendienstler eines Unternehmens.

!

### WICHTIG

Wie lautet doch die — nicht ganz ernst gemeinte — deutsche Übersetzung des Wortes TEAM? Toll, Ein Anderer Macht's!

Und was sagen die Amerikaner? Together Everybody Achieves More!

In Deutschland wird Teamwork bisweilen immer noch mit dem Aufspüren von nützlichen Idioten verwechselt („Kannst Du dies mal eben kopieren?“). „Gemeinsam erreicht jeder mehr“ — diese Haltung ist gefragt und damit kann man im Vorstellungsgespräch überzeugen.

## 62. „Woran scheitern Teams am häufigsten?“

### Das Frageziel des Interviewers

Man kann nur erfolgreich in einem Team arbeiten, wenn man weiß, woran Teamwork zuweilen auch scheitert. Demonstrieren Sie deshalb das notwendige Problembeusstsein.

### Antwort A

„Am fehlenden Teamgeist. Ohne Teamgeist läuft gar nichts — das ist wie auf dem Fußballplatz. Wenn jeder die Primadonna gibt, geht die Mannschaft unter. Die Teammitglieder müssen ihre Egoismen unterdrücken, dann stellt sich Erfolg ein.“

## Bewertung

Das ist ja alles richtig, aber in der Begründung ganz schwach.

### Antwort B

„Teams sind erfolgreich, wenn sie einen klaren Auftrag haben, hinter dem auch möglichst alle stehen, wenn einigermaßen offen und eindeutig kommuniziert wird und wenn man Konflikte nicht unter den Teppich kehrt. Das sind für mich die wichtigsten Voraussetzungen einer erfolgreichen Teamarbeit. Und wenn sie nicht gegeben sind, wird ein Team bald scheitern.“

## Bewertung

Das ist die Antwort eines eher erfolgsorientierten Bewerbers, der erst einmal sagt, was gegeben sein muss, damit etwas funktioniert.

## Hintergrundwissen: Was macht ein gutes Team aus?

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg hat im Jahr 2003 Führungskräfte zu dieser Problematik befragt. Das folgende Ranking nach der Häufigkeit der Nennungen können Sie gut nutzen, um eine gute Antwort zu finden:

- Kommunikationsschwierigkeiten
- Unklarer Auftrag
- Keine Kultur der Zusammenarbeit
- Unausgesprochene Konflikte
- Fehlendes Vertrauen im Team
- Machtkämpfe
- Ineffektive Teamsitzungen
- Kein eindeutiger Teamleader
- Dominanz der eigenen Interessen
- Zu wenig Zeit

Formulieren Sie bei Ihrer Vorbereitung jeden einzelnen Punkt von dieser Liste ins Positive um. So ergeben sich die Faktoren, die ein erfolgreiches Team ausmachen.

## **63. „Was tun Sie, wenn Sie sich von Ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlen?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Nicht jeder bekommt, was er verdient, und nicht jeder verdient, was er bekommt. Derartige Schieflagen gibt es häufig und sie sind von jenen, die sich benachteiligt fühlen, nicht immer leicht auszuhalten. Irgendwann wird dann ein Punkt erreicht sein, an dem es gilt, darauf aufmerksam zu machen. Aber wie?

#### **Antwort**

„Ich frage mich zuerst, ob das Gefühl durch Tatsachen begründet ist. Es gibt ja auch eine ‚gefühlte Temperatur‘, die von der wirklichen erheblich abweichen kann. Wenn ich in eine solche Lage geraten sollte, rede ich erst mit Menschen, die es gut mit mir meinen – die mir nicht nach dem Mund reden. Gegebenenfalls spreche ich meinen Vorgesetzten auf die durch Fakten einigermaßen belegbare Ungerechtigkeit an.“

---

### **Bewertung**

Ein gutes Verfahren!

---

## **64. „Was würden Sie tun, wenn Ihr Kollege in eine Position befördert wird, für die Sie sich bestens geeignet halten?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Diese Frage zielt darauf ab, wie Sie mit Enttäuschungen und Niederlagen umgehen. Folglich gilt es, in der Antwort zu zeigen, dass Sie eine gesunde Einstellung zum Wettbewerb haben und wissen, dass Fehlschläge zu einer persönlichen und beruflichen Entwicklung gehören.

### Antwort

„Na ja, toll fände ich das nicht. Aber zum Leben gehören nun mal Siege und Niederlagen. Ich würde dem Kollegen zu seiner neuen Aufgabe gratulieren und ihm Erfolg wünschen.“

### Bewertung

So reagiert eine starke Persönlichkeit.



### TIPP

Resignation, Neid oder das Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein, sind fehl am Platz, wenn ein anderer das Rennen macht. Hier einige mögliche Antworten, die positiv aufgenommen werden:

- „Ich würde dem Kollegen gratulieren.“
  - „Ich würde meine bisherigen Leistungen und mein Verhalten auf eventuelle Schwachstellen überprüfen.“
  - „Ich würde mich auf meine Arbeit konzentrieren.“
  - „Falls der beförderte Kollege mein neuer Vorgesetzter ist, würde ich mich selbstverständlich konstruktiv und loyal verhalten.“
- Natürlich gibt es Fälle von individuellen Begünstigungen – und da muss man möglicherweise für sich die Konsequenzen ziehen.

## 65. „Was motiviert Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

Zur Erinnerung: In der Psychologie unterscheidet man zwischen zwei Motivationsarten – der extrinsischen und der intrinsischen Motivation.

- Der extrinsisch motivierte Mitarbeiter braucht Anerkennung von Vorgesetzten und Kunden, gute Beurteilungen, Sonderzahlungen und Gehaltserhöhungen, um bei Laune zu bleiben.
- Bei der intrinsischen Motivation kommt die Leistungsbereitschaft von innen heraus – der Mitarbeiter ist mit dem Herzen dabei. Klar, dass sich der Interviewer für die Quellen interessiert, die den Bewerber mit Energie versorgen.

### Antwort A

„Für mich ist das Arbeitsumfeld wichtig – das Betriebsklima, die Kollegen. Und dann wünsche ich mir natürlich, dass meine Leistungen Anerkennung finden. Das ist ja heutzutage nicht immer selbstverständlich.“

### Bewertung

Leider ist der Bewerber gar nicht auf seine Aufgabe eingegangen.

### Antwort B

„Wenn die Aufgabe stimmt, muss mich niemand motivieren. Nach meiner bisherigen Erfahrung würde vieles besser laufen, wenn man die Ursachen für Demotivation benennen und beseitigen würde. Zum Beispiel die oft viel zu langen und bürokratischen Informations- und Entscheidungswege – oder unklare Zuständigkeiten, die unnötige Reibereien verursachen. Ich könnte hier noch diverse Motivationsbremsen anführen, die Sie natürlich auch alle kennen.“

### Bewertung

Kompetent!

### Hintergrundinformation: Demotivation vermeiden

Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation. Es sind immer dieselben Muster, die Mitarbeiter demotivieren:

- Der Chef kann und weiß immer mehr als die Mitarbeiter,
- einsame Entscheidungen,
- überzogene, lautstarke, unsachliche, anmaßende Kritik,
- der Vorgesetzte zieht ein Thema in Sekundenschnelle an sich und beherrscht es,
- der Mitarbeiter wird übersehen, wie Luft behandelt,
- der Mitarbeiter bekommt unzureichende, einseitige, verspätete oder nur auf sein unmittelbares Arbeitsgebiet reduzierte Informationen.

## 66. „Wodurch entstehen in einem Betrieb die größten Reibungsverluste?“

### Das Frageziel des Interviewers

Wer nicht weiß, wodurch Sand ins Getriebe kommt, oder diesbezüglich falsche Vorstellungen hat, kann kaum zur Abhilfe beitragen. Im Zweifelsfall ist er dann Teil des Problems und nicht Teil der Lösung.

### Antwort

„Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind nach meiner Einschätzung wichtigster Erfolgsfaktor. Wenn eine Belegschaft mehr mit sich selbst statt mit dem Geschäftszweck des Unternehmens beschäftigt ist, können die Ergebnisse nicht gut sein.“

### Bewertung

Der Bewerber hat das Hauptproblem in vielen Unternehmen schnörkellos angesprochen.

!

### ACHTUNG

„Die Beziehungen zwischen den Menschen sind heute die größte Wachstumsbarriere. Viele sind nicht produktiv, haben innerlich gekündigt. Zu viele Ressourcen gehen durch Frust, Streit, Intrigen, Mobbing oder Rücksichtslosigkeit verloren.“

Leo A. Nefiodow, Computerexperte GMD-Forschungszentrum

## 67. „Wie halten Sie es: Duzen oder Siezen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Insbesondere bei der Personalverantwortung besteht eine Herausforderung darin, die Gratwanderung zwischen Distanz und Nähe zu schaffen. Wer dazu neigt, seinen Mitarbeitern zu nahe zu sein, könnte in Schwierigkeiten geraten, wenn es darum geht, einmal unangenehme Entscheidungen treffen zu müssen. Natürlich ist die Antwort auf die Frage nach dem Du oder Sie auch ein Teil der Unternehmenskultur.

### Antwort

„Ich finde es prima, dass man im Deutschen klar signalisieren kann, wie vertraut beziehungsweise fremd man einander ist. Ich bin da beruflich wie auch privat eher wählerisch – am schlimmsten finde ich betriebliche Verbrüderungsszenen unter Alkoholeinfluss.“

### Bewertung

Eine gute Antwort.

### Hintergrundinformation: Ungeschriebene Regeln beachten

In Deutschland haben wir hinsichtlich der Umgangsformen eine eigene Tradition und deshalb wird vor allem von Berufseinsteigern immer wieder gefragt: Du oder Sie? Wie hält man es am besten mit der Anrede? Wer sich zu einem Du verführen oder gar überrumpeln lässt, das er von Herzen eigentlich gar nicht will, setzt jene unwillkürlich herab, die ihm tatsächlich emotional näher stehen und denen er dies mit der persönlichen Anrede auch zeigen möchte. Daher sei allen Ein-, Auf- und Umsteigern empfohlen, sich zunächst lieber in Zurückhaltung zu üben und zu beobachten, welche ungeschriebenen Regeln es hinsichtlich des Duzens im Unternehmen gibt.

### ► BEISPIEL

Reinhard W., Abteilungsleiter in der Herrenmodeabteilung eines schwedischen Filialisten, wollte das von seinem Arbeitgeber verordnete Du nicht hinnehmen und versuchte, vor Gericht sein Sie wiederzuerlangen. Er verlor über zwei Instanzen. Firmentradition und -philosophie, so die Richter, hätten Vorrang vor den Launen der Angestellten.

Und welche Regeln gelten im Arbeitsalltag, wenn es um die Frage Du oder Sie geht?

- Wer einem Höherrangigen das Du anbietet, beweist seine soziale Inkompetenz. Unmöglich!
- Das Duzen auf gleicher Ebene geht dann in Ordnung, wenn es im Unternehmen üblich ist oder wenn man jemanden besonders sympathisch findet.
- Führungskräfte sollten sich besser nicht mit einigen Mitarbeitern duzen und mit anderen siezen. Dabei kann es aufgrund der gemeinsamen Biografie Ausnahmen geben, aber das sollte man dann auch offen den anderen erklären.

- Man muss sich immer die Option offenhalten, ein angebotenes Du abzulehnen. Ein leichtfertig akzeptiertes Du bringt oft mehr Probleme als der freundliche Hinweis, man möge es doch beim Sie belassen.
- Wenn einem jemand das Du anbietet, der hierarchisch über einem steht, wäre es unklug, dies abzulehnen.

Möglicherweise wird das Duzen in Deutschland im Zuge der Globalisierung und der Einführung von Englisch als Unternehmenssprache irgendwann selbstverständlich sein. Bis dahin aber kann jeder durch den sensiblen Umgang mit den beiden Anredeformen seine soziale Intelligenz unter Beweis stellen. Das „Hamburger Du“ nimmt diese Entwicklung im Übrigen längst vorweg: Vorname plus Sie – das ist die feine Art, Respekt und Nähe auszudrücken.



# Fragen zur Methodenkompetenz

## 68. „Was verstehen Sie unter einem professionellen Projektmanagement?“

### Das Frageziel des Interviewers

Diese Frage wird immer dann gestellt, wenn die zu besetzende Position mit viel Projektarbeit verbunden ist. So ziemlich jeder kann von sich behaupten, bereits einmal an einem Projekt mitgewirkt zu haben — etwa als Organisator einer Klassenreise. Doch die Frage geht darüber hinaus, denn an dieser Stelle wird dem Bewerber fachlich auf den Zahn gefühlt.

### Antwort

„Wenn man als Projektverantwortlicher eingesetzt wurde, muss man zunächst einmal die folgenden Fragen klären: Was ist das Projektziel? Welche Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal stehen für das Projekt zur Verfügung? Wie ist der Zeitplan: Welche Projektphasen gibt es und wo liegt die Deadline? Ich muss ständig die kritischen Faktoren Zeit, Qualität und Kosten im Auge haben. Dazu gehört eine Menge Erfahrung.“

### Bewertung

Diese Antwort mit all ihren Details zeigt dem Gesprächspartner im Bewerbungsgespräch, dass sein Gegenüber sehr genau weiß, wovon er spricht.

### Hintergrundwissen: Was ist ein Projekt?

Ein Projekt hat ein definiertes Ziel, ist mit Ressourcen ausgestattet, unterliegt einem Zeitplan (begrenzt) und hat klaren Qualitätsstandards zu genügen. Die kritischen Faktoren eines Projekts sind die Deadline, die Qualitätsstandards, das Budget und natürlich das Projektteam.

Bei dieser Gelegenheit sei noch einmal die Frage aufgeworfen, wie wohl die Arbeitswelt zukünftig aussehen wird. Die Antwort: darwinistischer und projektorientierter. Es lohnt sich also, die entsprechende Methodenkompetenz zu entwickeln. Zum professionellen Projektmanagement gehören unter anderem folgende Elemente:

- Strukturplan zur Aufschlüsselung der Deliverables: Was muss geliefert oder produziert werden?
- Strukturplan zur Aufschlüsselung der Arbeitsschritte/Aufgaben: Was muss getan werden, damit die Deliverables zur Verfügung stehen?
- Die Meilensteine (Checkpoints) zur Kontrolle des Fortschritts festlegen.
- Einen Abhängigkeitsnetzplan erstellen.
- Das ganze Projekt in Charts sinnvoll abbilden.

---

## 69. „Warum scheitern Projekte?“

### Das Frageziel des Interviewers

Schwachstellen, die einem bewusst sind, können einem weniger schaden. Es geht an dieser Stelle also um das einschlägige Problembewusstsein, an dem der Interviewer erkennen kann, ob ein Bewerber vom Thema überhaupt Ahnung hat.

---

#### Antwort

„Besonders problematisch sind jene Fehler, die bereits in der Planungsphase gemacht werden, zum Beispiel bei der Spezifikation des Projekts, bei der Festlegung des Projektumfangs und bei der Festlegung der Projektrollen. Wer ist Projektmanager? Welche Fachkompetenzen braucht man im Projektteam? Oft wird die benötigte Zeit falsch eingeschätzt oder der Projektverantwortliche akzeptiert in vorauselendem Gehorsam Zeitvorgaben, die völlig unrealistisch sind.“

---

### Bewertung

Eine kenntnisreiche Antwort.

!

**ACHTUNG**

Der ideale Projektmanager ist kein Spezialist, sondern eher ein Generalist. Denn Spezialisten mischen sich in Fachfragen manchmal zu sehr ein und vergessen darüber ihre Managementaufgaben wie Teambildung, Teamsteuerung, Moderation von Besprechungen sowie Konfliktvorbeugung und -regulierung.

---

## 70. „Wie erhöht man die Effizienz von Meetings?“

### Das Frageziel des Interviewers

Besprechungen sind in deutschen Betrieben die größten Zeitfresser. Nicht selten stehen sie im Dienst der Eitelkeit und Selbstinszenierung. Frei nach der Devise: „Es ist zwar schon alles gesagt — aber noch nicht von mir.“ Da ist es natürlich interessant, was ein Bewerber dem entgegenzusetzen hat.

---

### Antwort

„Man muss immer wissen, worüber man gerade redet, sonst entsteht Chaos. Geht es um Ziele? Um Inhalte? Oder um die Beziehungen untereinander? Die Beziehungen sind natürlich ein hochsensibles Thema, das manchmal explosive Konfliktstoffe berührt. Ein Moderator muss dafür sorgen, dass hier nicht alles durcheinandergeht. Und dafür, dass die Ziele der Besprechung allen klar sind und im Eifer des Gefechts nicht aus dem Blick geraten.“

Und Spielregeln sind wichtig. Andere ausreden lassen, ein verbindlicher Ton — Vielredner darf man ruhig mal ausbremsen und die zurückhaltenden Teilnehmer motivieren. Die Gretchenfrage lautet: Ist das, was wir jetzt gerade besprechen, zielführend oder nicht? Das ist der Maßstab.“

---

### Bewertung

An den Kernpunkten dieser Aussage kann man sich durchaus orientieren, wenn man eine Besprechung zu leiten hat.

**Hintergrundwissen: Diese Fragen sind vor einem Meeting zu klären**

- Muss das Meeting überhaupt sein?
- Wer kommt?
- Wohin geht's?
- Worum geht's?
- Alle Hausaufgaben gemacht?
- Zeitrahmen klar?
- Wer macht's?
- Wofür brauchen wir wie lange?
- Alles verstanden?

---

## **71. „Was halten Sie von der Balanced Scorecard?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Wie bitte? Keine Sorge, man muss als Bewerber nicht zwingend wissen, was es mit der Balanced Scorecard auf sich hat. Das hängt davon ab, um welche Position man sich bewirbt. Von einem Betriebswirt werden hier schon eher präzise Auskünfte erwartet. Natürlich geht es auch darum, wie sich ein Bewerber verhält, wenn er von einem Thema keine Ahnung hat.

#### **Antwort A**

---

„Diesen Begriff habe ich noch nie gehört. Tut mir leid — ich habe keine Ahnung.“

---

### **Bewertung**

Im Zweifelsfall werden Mitarbeiter gesucht, die unmittelbar zu ihren Defiziten stehen. Wenn allerdings ein bestimmtes Fachwissen gebraucht wird, kommt man mit dieser Antwort nicht durch.

**Antwort B**

„Kenne ich. Ich finde, das ist ein ganz wichtiges Instrument. In der modernen Unternehmenssteuerung ist es heute kaum wegzudenken. Es hilft einem, die Schwerpunkte richtig zu setzen – also die Prioritäten. Das ist ungemein wichtig, sonst betreibt man doch nur einfach Aktionismus. So werden lediglich Ressourcen vergeudet.“

**Bewertung**

„Ob so oder so, im Falle es könnte oder es ist, die erklärlicherweise in Anbetracht oder vielmehr, warum es so gekommen sein kann oder muss, so ist kurz gesagt kein Beweis vorhanden, dass es selbstverständlich erscheint“ (Karl Valentin, bayrischer Humorist).

**Hintergrundinformation: Was ist „Balanced Scorecard“?**

Die Balanced Scorecard gilt als Cockpit für Manager — sie liefert Daten zur wirkungsvollen Steuerung beziehungsweise Kursbestimmung von Unternehmen. Die Grundidee besteht darin, nicht nur die finanziellen, sondern auch die nichtfinanziellen Größen (zum Beispiel Kundenbindung, Qualifikation der Mitarbeiter, Prozessstabilität in der Fertigung etc.) bei der Beurteilung der Unternehmensperformance zu berücksichtigen. In der Regel sind diese nichtfinanziellen Größen die eigentlichen Erfolgsquellen eines Unternehmens.

Konkret wird das Zielsystem eines Unternehmens unter verschiedenen Perspektiven aufgefächert — dazu zählen zum Beispiel die Bereiche Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Organisation. Dann werden zu jeder einzelnen Perspektive einerseits Ziele definiert und andererseits Kennzahlen festgelegt, mit deren Hilfe man jederzeit feststellen kann, wo das Unternehmen aktuell steht.

Beispiel Perspektive „Mitarbeiter“: Als Ziel ist hier die Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation definiert und als Kennzahlen dienen die Fehlzeitenquote sowie die durchschnittliche Zahl der Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter.

## 72. „Wie bekommen Sie Zeitprobleme in den Griff?“

### Das Frageziel des Interviewers

Zeit ist die einzige absolut gerecht verteilte Ressource: Für alle Menschen dieser Welt hat der Tag 24 Stunden. Trotzdem verspüren vor allem viele Führungskräfte enormen Zeitmangel, was bei einem ständig steigenden Wettbewerbs- und Effizienzdruck auch kein Wunder ist. Und so ist es interessant, wie ein Bewerber mit diesem kostbaren Gut umgeht.

#### Antwort

„Man muss versuchen, sich vernünftig zu organisieren. Wenn ich mir morgens mein Arbeitspensum anschau, frage ich mich: Was ist jetzt wichtig und was ist weniger wichtig? Und weiter: Was ist eilig und was hat noch Zeit? Wenn man alles stur der Reihe nach abarbeitet – also ohne Prioritäten zu setzen –, wird man nie fertig. Und als Vorgesetzter muss man natürlich delegieren können. Die Haltung ‚alles über meinen Tisch‘ führt zu einer gigantischen Zeitvergeudung. Eine große Zeitersparnis bietet übrigens oft auch der Papierkorb.“

### Bewertung

Das ist die Grundlage eines vernünftigen Zeitmanagements.

### Hintergrundwissen: Zeitmanagement mit dem Eisenhower-Prinzip

Nehmen wir als Ausgangspunkt den Autofahrer, der sich wegen eines Zeitvorteils von zehn Minuten den Hals bricht. Die postume Frage lautet: War die Sache wichtig oder dringlich? Die richtige Antwort auf diese grundsätzliche Frage des Zeitmanagements ist zuweilen existenzentscheidend. Die Kenntnis und die Beherzigung des Eisenhower-Prinzips könnten viele Manager vor Herzanfällen und Schlimmeren schützen. Doch was hat es damit auf sich?

Wie bereits angedeutet, sortiert man alle anfallenden Aufgaben nach zwei Kriterien:

- Wichtig oder unwichtig?
- Eilig oder nicht eilig?

Mit dieser Vorgehensweise gelangt man zu vier Aufgabentypen:

- Aufgaben, die wichtig und eilig sind
- Aufgaben, die wichtig, aber nicht eilig sind
- Aufgaben, die weniger wichtig, aber eilig sind
- Aufgaben, die weniger wichtig und nicht eilig sind

Dwight D. Eisenhower ist mit diesen Gruppen so umgegangen:

- Unwichtig und nicht eilig: Papierkorb
- Weniger wichtig und eilig: Delegieren
- Wichtig, aber nicht eilig: in die Zeitplanung aufnehmen
- Wichtig und eilig: sofort anpacken

Das Eisenhower-Prinzip stellt eine praktikable Grundlage für erfolgreiches Handeln dar.

---

## 73. „Was verstehen Sie unter Change Management?“

### Das Frageziel des Interviewers

Das Ziel aller Veränderungsprozesse ist, die Wettbewerbsvorteile der Zukunft zu gestalten. Da jede Veränderung impliziert, vorhandene Strukturen und Abläufe zu zerstören, hat der Wandel viele Feinde. Die einen kämpfen um Besitzstände, andere empfinden Neues als Angriff auf ihr Selbstbewusstsein („War das denn alles so schlecht, was wir früher gemacht haben?“) und manche gehen auf Tauchstation („Mal sehen, wann die nächste Sau durchs Dorf getrieben wird!“). Da heutzutage nichts beständiger als der Wandel ist, sollte man als Bewerber zum Thema „Change“ einen Standpunkt haben.

### Antwort

„Es wird nie der Zeitpunkt kommen, an dem man in einem Betrieb sagen kann: ‚Das ist so, so kann es bleiben!‘ Die Märkte ändern sich, die Kundenbedürfnisse auch und neue Technologien und Möglichkeiten tragen ebenfalls dazu bei, dass nichts bleibt, wie es ist. Wie heißt es noch? Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit! Deshalb ist es wichtig, dass ein Unternehmen seine Strukturen und Prozesse regelmäßig überprüft und entwickelt – und die betroffenen Mitarbeiter auf den Weg in die Zukunft mitnimmt. Dazu muss man die typischen Abwehrmechanismen kennen, die Notwendigkeit von Veränderungen glaubhaft kommunizieren und auch die Verweigerer einbinden.“

### Bewertung

Sachkundig!

### Hintergrundwissen: Warum der Wandel so viele Feinde hat

- Furcht vor dem Neuen und Fremden (Neophobie)
- Umlernen beziehungsweise Umdenken ist schwerer als Neulernen
- Angriff auf das Selbstwertgefühl sowie Entwertung von Wissen und Fertigkeiten
- Besitzstandswahrung

Die Hauptaufgabe von Change Managern besteht darin, „mentale Zentralverriegelungen“ zu öffnen.

# Fragen an Führungs(nachwuchs)kräfte

## 74. „Welche Eigenschaften hat der ideale Vorgesetzte?“

### Das Frageziel des Interviewers

Mit Büchern über die Frage nach dem idealen Vorgesetzten lassen sich ganze Bibliotheken füllen. Die bisher endgültige Antwort gibt der streitbare Schweizer Management-Experte Fredmund Malik: „Der ideale Manager wäre eine Kreuzung aus Alexander dem Großen, Albert Einstein und Thomas Gottschalk.“ Insbesondere bei Führungsnachwuchskräften wollen die Personalentscheider mit dieser Frage herausfinden, ob und welche Vorstellungen diese von einem zeitgemäßen Führungsverhalten haben.

#### Antwort A

„Er ist berechenbar. Ich möchte als Mitarbeiter wissen, woran ich bei meinem Chef bin, und als Vorgesetzter sollen meine Mitarbeiter wissen, woran sie bei mir sind. Nur so kann Vertrauen wachsen — eine wichtige Voraussetzung für Identifikation, Leistungsfreude und gute Ergebnisse.“

### Bewertung

Die Eigenschaft, berechenbar zu sein, wird selten angeführt und doch ist sie eine der wichtigsten Grundlagen für geschäftliche und private Partnerschaften. Eine knappe, aber sehr gute Antwort.

#### Antwort B

„Er sagt, was er denkt, und tut, was er sagt. Das wäre das Ideal, an dem sich die Praxis des Führungsalltags orientieren könnte.“

## Bewertung

Idealistisch, aber durchaus erstrebenswert.

### Antwort C

„Der ideale Vorgesetzte denkt und handelt mitarbeiter- und ergebnisorientiert. Er oder sie ist entscheidungsstark, versucht die Mitarbeiter zu gewinnen und hat keine Angst vor unangenehmen Entscheidungen.“

## Bewertung

Auch das ist ein gutes Statement zum Thema.

### Hintergrundinformation: Wer ist der ideale Vorgesetzte?

Inoffiziellen, aber glaubwürdigen Befragungen zufolge ist der ideale Vorgesetzte jemand, der sich häufig auf Dienstreisen befindet. Das klingt ganz logisch, denn für diesen Zeitraum muss er delegieren und seinen Mitarbeitern ernsthaft Verantwortung übertragen. Was aber macht die Anwesenheit von Vorgesetzten für den Betrieb und die Mitarbeiter wertvoll? Anhand der folgenden Liste können Sie diverse Eigenschaften eines idealen Vorgesetzten und Ihre persönlichen Prioritäten überdenken. Wer als Bewerber den ersten Schritt in Richtung Führungsaufgabe machen möchte, ist dann besser vorbereitet, falls das Thema vertieft wird.

- Informationsverhalten
- Umgang mit Lob und Anerkennung
- Umgang mit Kritik
- Delegationsbereitschaft
- Fairness bei Beurteilungen
- Analysevermögen
- Durchsetzungsvermögen
- Vertrauensbereitschaft
- Führungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Organisationstalent
- Unterstützung bei Schwierigkeiten
- Ziele konkretisieren
- Offenheit

## 75. „Wie konnten Sie Ihre Führungskompetenz bisher unter Beweis stellen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die an dieser Stelle zu erörternde Frage richtet sich vorrangig an Nachwuchskräfte, die ihre erste Linienverantwortung anstreben. Im Zweifelsfall haben die Bewerber natürlich längst die einschlägige Managementliteratur gelesen — im Interview wird dieses Thema aber sehr pragmatisch angegangen.

#### Antwort A

„Diese Aufgabe wäre ja für mich zugleich der erste Schritt in die Personalverantwortung. Aber ich habe mich schon seit langem gut darauf vorbereitet. Besonders aufschlussreich fand ich hier das neueste Buch von Jack Welch mit dem Titel ‚Winning‘. Als Vorgesetzter muss man Grundsätze haben, nach denen man seine Mitarbeiter führen will. Für mich ist es zum Beispiel wichtig, niemals den Vorgesetzten herauszukehren, sondern die Mitarbeiter zu gewinnen. Ich bin sicher, das bekomme ich hin.“

### Bewertung

Die Frage nach der Führungskompetenz zielt nicht darauf ab, welche Bücher man gelesen hat. Thema verfehlt!

#### Antwort B

„Ich glaube, das wird ein gewisses Problem sein — plötzlich auf der anderen Seite des Schreibtischs zu sitzen. Man muss dann ja bestimmte Aufgaben an Mitarbeiter abgeben — möglicherweise auch solche Dinge, die man immer besonders gern selbst wahrgenommen hat.“

Führungskompetenz? Nun, ich habe immer gern Verantwortung übernommen, als Klassensprecher und später als Sprecher der Auszubildenden. Und da musste ich dann schon andere überzeugen, manchmal auch Konflikte regulieren und die Interessen der Gemeinschaft vertreten. Ich denke, da war ich recht erfolgreich und habe auch so etwas wie Sozialkompetenz entwickeln können. Der Schritt zum Gruppenleiter macht für mich schon den besonderen Reiz dieser Position aus.“

## Bewertung

Diese Antwort ist deutlich besser: Der Bewerber zeigt gleich einmal ein gutes Problembewusstsein, indem er den Wechsel der Schreibtischseite anspricht. Und dann steht er bezüglich der Frage auch nicht mit leeren Händen da, sondern bringt Beispiele aus seinem Lebenslauf, die in die richtige Richtung weisen.

!

### ACHTUNG

„Ziehen ist besser als schieben“, dieser Grundsatz der Mechanik gilt auch für Manager. Wer es schafft, Mitarbeiter für sich und die Unternehmensziele zu gewinnen, hat beste Voraussetzungen, um als Führungskraft erfolgreich zu sein.

## 76. „Welche Instrumente der Personalführung nutzen Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

Man kann intuitiv führen oder moderne Instrumente der Mitarbeiterführung anwenden. Es gibt Manager, die sich an der ersten Variante orientieren, und andere, die ihren Führungsjob streng kopfgesteuert angehen. Wenn diese Frage gestellt wird, sollte man seinen Gesprächspartner schon einigermaßen hinsichtlich dessen Führungsverhalten eingeschätzt und etwas über die Führungs- und Unternehmenskultur in Erfahrung gebracht haben.

### Antwort

„Das wichtigste Führungsinstrument ist für mich die Information der Mitarbeiter. Mitarbeiter zu Mitwissern machen, das ist ein ganz wichtiges Führungsziel. Natürlich führe ich durch Anerkennung, wenn mir Mitarbeiter dafür einen Grund geben. Und wenn es sein muss, auch durch Kritik. Als Vorgesetzter hat man die Aufgabe, Mitarbeiter mit ihren Arbeitsergebnissen und ihrem Verhalten zu konfrontieren und Defizite gegebenenfalls zu monitieren. Einmal im Jahr führe ich Beurteilungsgespräche, denn meine Mitarbeiter sollen wissen, wie sie von mir gesehen werden und wo sie stehen.“

Darüber hinaus versuche ich, möglichst viele Aufgaben zu delegieren. Das ist meiner Meinung nach die beste Methode, um die Mitarbeiter zu motivieren und sie zu fördern.“

### Bewertung

Diese sachlich kompetente Antwort ist zeitlos und angenehm — der Bewerber versucht sich nicht mit den gängigen Vokabeln der zeitgenössischen Führungsliteratur zu profilieren.

### Hintergrundinformation: Instrumente der Personalführung

Nach einer Umfrage der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg stehen bei Führungskräften die folgenden „Instrumente der Personalführung“ besonders hoch im Kurs:

- Jahresgespräch mit dem Mitarbeiter
- Teamsitzungen
- Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter
- Stellenbeschreibungen
- Finanzielle Incentives
- Schriftliche Mitarbeiterbeurteilungen

---

## 77. „Wie wichtig ist es für Sie als Führungskraft, einen breiten Konsens herzustellen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Konsens heißt, etwas „gemeinsam im Sinn“ zu haben. Die Sprache als Lehrmeister der Psychologie spricht also eine ganz klare Empfehlung für die Führungskräfte aus: Konsensorientierung sei der Maßstab der Führungskunst. Dennoch ist hier größte Vorsicht geboten! Denn was sich erst einmal gut anhört, muss für ein Unternehmen noch lange nicht gut sein.

Kajo Neukirchen — Topmanager unter anderem bei KHD und der Metallgesellschaft (MG) — vertritt den folgenden Standpunkt: „Wenn Sie die Zustimmung aller Beteiligten haben wollen, werden Sie nie etwas umsetzen können.“

### Antwort A

„Konsens herstellen — das ist für mich das Wichtigste im Führungsalltag. Es müssen alle an einem Strang ziehen — dann kommt auch etwas dabei heraus. Schließlich sitzen wir ja auch alle in einem Boot. Das ist es, was ich meinen Mitarbeitern immer wieder deutlich mache.“

### Bewertung

Diese Antwort wirkt leider recht abgedroschen und phrasenhaft. Und ein wichtiger Punkt fehlt völlig: Was soll geschehen, wenn die Beschwörung des Bildes vom gemeinsamen Boot bei einigen auf taube Ohren trifft?

### Antwort B

„Mein Führungsgrundsatz lautet ‚ziehen ist besser als schieben‘. Ich versuche meine Mitarbeiter für die Ziele meines Verantwortungsbereichs zu gewinnen. Das setzt Überzeugungsarbeit voraus und kostet Zeit. Man kann daher nicht so lange diskutieren, bis sich der letzte Bedenkenträger bequemt, auch mitzumachen. Irgendwann muss entschieden werden. Und vor allem dazu sind Führungskräfte da.“

### Bewertung

Hier sind zwei wichtige Aufgaben von Führungskräften angesprochen — Teams einheitlich ausrichten und Entscheidungen treffen. Gut!

!

### WICHTIG

Was bedeutet „Konsens-Management“?

- Übereinkünfte herstellen
- Einschließen, statt auszuschließen
- Umsetzen, statt durchzusetzen

Das kostet Zeit, doch wer sie nicht rechtzeitig zu investieren bereit ist, muss später allemal nachinvestieren: wegen der Jammereien und Reparaturen, weil eine Aktion ohne Zustimmung der Beteiligten einfach weniger optimal läuft.

## 78. „Was verstehen Sie unter einem professionellen Konfliktmanagement?“

### Das Frageziel des Interviewers

Konflikte sind eine Grundbedingung des Lebens und daher gehört die Fähigkeit, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und zu regulieren, zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Hier kann man sich mit einer angemessenen Antwort gerade als Neuling für eine Führungsaufgabe empfehlen.

#### Antwort

„Konflikte sind grundsätzlich nicht immer vermeidbar, manchmal sind sie sogar wünschenswert. Wenn die Dinge eskalieren, weiß man, wo die Gegensätze sind und wer wo steht – und das ist besser, als alles unter den Teppich zu kehren. Dennoch müssen viele Konflikte nicht sein. Man kann als Vorgesetzter Konflikten vorbeugen, zum Beispiel durch Information. Oder indem man seine Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbezieht. Bei zwischenmenschlichen Konflikten spiele ich auf Wunsch den Moderator, hüte mich vor einer vorschnellen Parteinaahme und entscheide dann aber – wenn nötig – im Interesse der Betriebsergebnisse.“

### Bewertung

So sollte es sein!

### Hintergrundwissen: Was kann einen Konflikt verursachen?

Viele Konfliktursachen sind in der Persönlichkeit der handelnden Personen zu lokalisieren wie etwa:

- Profilierungszwang
- Selbstüberschätzung
- Eitelkeit
- Verletzlichkeit
- Mangelnde Selbstkritik
- Mangelndes Einfühlungsvermögen etc.

Organisationsbedingte Konfliktursachen sind:

- Unklare Zuständigkeiten
- Schlechte Kommunikation/Information
- „Kästchendenken“
- Führungsstil
- Unternehmenskultur

---

## **79. „Was tun Sie, wenn ein Mitarbeiter nicht die Leistung bringt, die Sie von ihm erwarten?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Die zentrale Frage beziehungsweise Aufgabe jeder Führungskraft lautet: Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter? Zielorientiert und ergebnisverpflichtet. Das muss in der Antwort angesprochen werden.

#### **Antwort A**

„Ich würde zunächst einmal Ursachenforschung betreiben. Liegen innerbetriebliche oder außerbetriebliche Gründe vor? Zu den innerbetrieblichen Gründen würde ich mir unter anderem die folgenden Fragen stellen: Ist der Mitarbeiter überhaupt richtig eingesetzt? Wurde er hinreichend gefördert und gefordert? Hat er seinen Platz im Team gefunden? Natürlich können auch private Umstände die berufliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, zum Beispiel familiäre Krisen oder persönliche Schicksalsschläge. Auch in diesem Zusammenhang ist gegebenenfalls die Fürsorgepflicht des Unternehmens gefragt.“

---

### **Bewertung**

Nicht schlecht, aber zu wenig. Der Bewerber redet nur von Ursachenforschung, aber nicht von Abhilfe.

**Antwort B**

„Wenn die Defizite oder Unterlassungen klar auf der Hand liegen, würde ich den Mitarbeiter damit unverblümt konfrontieren. Ich würde mit ihm die Ursachen für den Leistungsabfall ergründen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Am Ende des Gesprächs müsste ein Verbleib stehen. Ich würde dem Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten meine Unterstützung anbieten – würde aber abhängig von der Schwere des Falls mit ihm auch überdenkbare Konsequenzen sprechen.“

**Bewertung**

Diese Antwort ist besser, weil der Bewerber klare Maßnahmen benennt.

**Hintergrundwissen: Fordern als Aufgabe**

- Die Führungskraft hat das Recht, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren.
- Die Führungskraft hat das Recht, auf Einhaltung von Vereinbarungen und Arbeitsverträgen zu bestehen sowie Leistung auf Grundlage definierter Ziele zu verlangen.
- Die Führungskraft hat das Recht und auch die Pflicht, bei Nichteinhaltung von Absprachen den Mitarbeiter offen damit zu konfrontieren und zu kritisieren.
- Die Führungskraft hat das Recht, Konsequenzen in die Wege zu leiten.
- Eine Führungskraft hat die Aufgabe nachzuforschen, wieso die vereinbarte Leistung nicht erbracht wurde (und sich dabei selbst als möglicherweise leistungsbehindernden Faktor in Rechnung zu stellen).



---

## 9 Fragen zum Führungsstil

---

### 80. „Welche Managementtheorie oder welchen Rat für Manager finden Sie besonders hilfreich?“

#### Das Frageziel des Interviewers

Die Lehrmeinungen darüber, welcher Weg hier der sinnvollste ist, gehen weit auseinander. Was gestern lautstark verkündet wurde, gilt heute überhaupt nicht mehr — und was heute propagiert wird, muss leider auch nicht stimmen. Dennoch muss man als Vorgesetzter eine Idee vom idealen Managementprozess haben — und im Zweifelsfall ist es hilfreich, wenn man sich bei seiner beruflichen Tätigkeit an Vorbildern orientieren kann.

#### Antwort A

„Ich orientiere mich an dem Schweizer Managementlehrer Fredmund Malik. Seine Idee der unternehmerisch geführten Betriebe finde ich absolut überzeugend.“

#### Bewertung

Diese Antwort ist okay — wenn man als Bewerber an einen Anhänger von Malik geraten ist, dann ist sie sogar wunderbar. Doch wenn nicht, hat man weniger gute Karten.

#### Antwort B

„Ich habe nichts gegen Theorien und Ratschläge — aber ich passe genau auf, dass ich nicht irgendeiner Mode mit begrenzter Haltbarkeit hinterherlaufe. Ein wichtiger Grundsatz ist für mich, dass Kompetenz und Haftung zusammengehören — und der stammt von Hermann Josef Abs, dem legendären früheren Sprecher der Deutschen Bank. Man kann ein Unternehmen nur erfolgreich führen, wenn man immer weiß, wer was macht und wer wofür verantwortlich ist. Darauf achte ich sehr — insbesondere bei Teamarbeit.“

## Bewertung

Diese Antwort ist zeitlos gültig.

!

### ACHTUNG

Selbstverständlich ändern sich im Lauf der Zeit die Anforderungen an Führungskräfte. Früher hieß es „Diesen Hügel nehmen“ und alle rannten los, ohne darüber nachzudenken. Heute fragen mitdenkende Mitarbeiter „Warum sollen wir diesen Hügel nehmen?“ — Und das sind meist nicht die schlechtesten.

## 81. „Welchen Führungsstil favorisieren Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eher autoritär? Sozial-integrativ? Oder „laisser-faire“? Der autoritäre Führungsstil ist angeblich längst out und der „Laisser-faire-Stil“ ist nur etwas für Softies, die von ihren Mitarbeitern geliebt werden wollen.

Vorsicht! Diese Frage zielt bisweilen auf ideologische Prägungen und Vorbelastungen ab. Wie steht der Bewerber generell zu der Aufgabe, anderen zu zeigen, wo es langgeht oder gar wo der Hammer hängt? Manche äußern sich bei dieser Frage eher verschämt, andere verraten unterschwellige Machtgelüste.

### Antwort A

„Ich kenne die diversen Führungsstile, über die immer wieder diskutiert wird. Die entscheidende Frage ist, mit wem ich es zu tun habe. Mitarbeiter auf einer Baustelle müssen anders geführt werden als die einer Werbeagentur. Das hat nichts mit Statuts oder Standesdünkel zu tun, sondern damit, dass die Leute anders gestrickt sind. Ich frage mich daher immer zuerst: Mit wem habe ich es zu tun? Und wie muss ich folglich die Leute anfassen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen?“

## Bewertung

Mit dieser Antwort gerät man nicht unter Ideologieverdacht, sondern legt eine Meinung klar dar.

**Antwort B**

„Für mich ist wichtig, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Zufriedene Mitarbeiter bringen gute Leistungen und fühlen sich dem Unternehmen verbunden.“

**Bewertung**

Das ist wohl etwas zu kurz gedacht. Denn auch mit zufriedenen Mitarbeitern kann man in Konkurs gehen. Das Ziel eines Unternehmens kann niemals darin bestehen, dass die Angestellten zufrieden sind, sondern nur darin, zufriedene und treue Kunden zu haben. Im Übrigen fehlt bei dieser Antwort die Auskunft über den vom Bewerber bevorzugten Führungsstil – nach dem aber gefragt wurde.

!

**ACHTUNG**

Margaret Thatcher hat einmal sinngemäß angemerkt: Man kann nicht von einem falschen Menschenbild ausgehen und dann auch noch erfolgreich sein wollen. Das gilt auch für den Führungsprozess.

---

**82. „Was halten Sie von Shareholder-Value als Maßstab für gute Unternehmensführung?“****Das Frageziel des Interviewers**

Im Jahr 1986 erschien das berühmte Buch des amerikanischen Finanzprofessors Alfred Rappaport mit der Theorie, dass nur der Shareholder-Value als Maßstab für eine gute Unternehmensführung infrage komme. Fünf Jahre später war diese Philosophie auch in der Wirtschaft Deutschlands angekommen. Als ein besonders überzeugter Verfechter gab sich der damalige Daimler-Benz-Chef Jürgen Schrempp („Mr. Shareholder-Value“), indem er die Steigerung des Börsenwerts als oberstes Prinzip der Unternehmensführung verkündete. Aber was gestern galt, muss heute längst nicht mehr richtig sein. Und wer sich als Führungskraft bewirbt, sollte zumindest die Entwicklung dieser Leitidee mitbekommen und dann auch eine Meinung dazu haben.

Vor allem aber sollte man sich mit dem Stakeholder-Ansatz vertraut machen. „Stakeholder“ sind Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse an Prozessen und Projekten eines Unternehmens haben. Dazu gehören zum Beispiel

## Fragen zum Führungsstil

Mitarbeiter, Lieferanten, Umwelt- und Verbraucherschutzorganisationen und natürlich die Kunden. Als in Bangladesch 2014 eine Textilfabrik zusammenbrach und über tausend Näherinnen ums Leben kamen, fand man in den Trümmern auch für Deutschland bestimmte Produkte. „Kein Blut für ein billiges Hemd“, so lautete der berechtigte Vorwurf der Verbraucher und Verbraucherverbände. Und der Filialist Schlecker ist nicht zuletzt deshalb vom Markt verschwunden, weil die Mitarbeiterinnen bekanntlich schlecht behandelt wurden und dies verheerende Auswirkungen auf das Image des Unternehmens hatte. Wenn ein Unternehmen seine Stakeholder ignoriert, kann es schnell in Schwierigkeiten geraten.

### Antwort

„Kein Zweifel – Unternehmen sind dazu da, Werte zu maximieren. Wenn sich allerdings alles unternehmerische Handeln ausschließlich an den Eigentümer-Interessen ausrichtet, dann kann ein Betrieb schnell die den Erfolg überhaupt erst generierenden Faktoren aus den Augen verlieren. Man muss also auch die Interessen der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten berücksichtigen – andernfalls entsteht irgendwann eine fatale Schieflage.“

### Bewertung

Nach der Ernüchterung im Jahr 2000 hat das Shareholder-Value-Denken einen erheblichen Dämpfer bekommen. In der Folge ist dieser Ansatz in seiner früheren Absolutheit nicht mehr haltbar. Der Bewerber hat mit seiner Antwort gezeigt, dass er eine sachkundige Meinung zu diesem Thema hat.

!

### ACHTUNG

Werte schafft, wer

- die Marktstellung des Unternehmens entwickelt,
- die Innovationskraft stärkt,
- die Produktivität verbessert,
- die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht,
- für steten Cashflow und
- für Liquidität sorgt.

Unter diesen Bedingungen stellt sich dann meist auch ein angemessener Börsenwert ein. Der ist bei aller Kritik in der Vergangenheit nicht unwichtig, man denke nur an die Börsengänge von Facebook, Alibaba und Zalando. Das sollte man im Vorstellungsgespräch wissen.

### **83. „Was wollen Sie mit einem Job, der Sie mit weit über 50 Wochenstunden auffrisst? Sie haben doch Familie und Kinder.“**

#### **Das Frageziel des Interviewers**

Es wird anscheinend immer schwerer, die richtige Balance zwischen der Arbeit und dem Privatleben zu finden. Mancher Topmanager fragt sich irgendwann: „Soll das wirklich alles gewesen sein?“ Dies gilt zwar weniger, aber eben doch zunehmend auch für Frauen, die tagtäglich ihre Anforderungen im Berufsleben bewältigen.

Kann das Leben sehr viel mehr als Arbeit sein — angesichts des permanent steigenden Wettbewerbs- und Veränderungsdrucks? Wie weit funktioniert der Job als Sinnstifter und Quelle der persönlichen Zufriedenheit? Wer Beruf und Privatleben dauerhaft nicht in Einklang zu bringen vermag, lebt bald im tiefsten Unfrieden mit sich selbst — und meist auch mit den Menschen in seiner Umgebung.

#### **Antwort**

„Arbeit war für mich immer — jedenfalls dann, wenn ich sie als sinnvoll erlebt habe — der Mittelpunkt meines Lebens. Und eine hohe Arbeitsbelastung hat mich noch nie gestört, da laufe ich meist erst zur Hochform auf. Seit ich eine Familie und Kinder habe, habe ich vor allem gelernt, mich besser zu organisieren. Und auch wenn nicht viel Zeit für das Privatleben bleibt — entscheidend ist doch immer, was man aus dieser Zeit macht.“

Im Übrigen unterstützt mich meine Frau voll und ganz in meinem Job. Und das mit dem ‚auffressen‘ sehe ich nicht so: Wer sich mit seiner Arbeit identifiziert, hat auch genug Power, diese gut zu erledigen — und nach Feierabend mal in die Oper zu gehen.“

#### **Bewertung**

Ein klarer Standpunkt, der im Zweifelsfall den mit der Globalisierung verbundenen Anforderungen gerecht wird.



# Grundsätzliche Fragen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

## 84. „Was ist für Sie ein erfolgreiches Unternehmen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Im April 2005 hat Franz Müntefering mit dieser Äußerung eine heftige Kapitalismus-Debatte angestoßen: „Manche Finanzinvestoren verschwenden keinen Gedanken an die Menschen, deren Arbeitsplätze sie vernichten. Sie bleiben anonym, haben kein Gesicht, fallen wie Heuschreckenschwärme über Unternehmen her, grasen sie ab und ziehen weiter.“ Als Bewerber sollte man auch eine Vorstellung vom Erfolg eines Unternehmens haben. Klar, dass die Art und Weise, wie diese aussieht, etwas über einen selbst verrät.

### Antwort A

„Ein erfolgreiches Unternehmen schafft zuallererst Arbeitsplätze. Und achtet das Grundgesetz: ‚Eigentum verpflichtet.‘ Ein erfolgreiches Unternehmen denkt auch daran, dass es um Menschen geht, wenn es Arbeitnehmer ruft oder entlässt.“

### Bewertung

Sympathisch, geht aber für die meisten Interviewer am Thema vorbei.

### Antwort B

„Ich möchte es mal anders formulieren: Ein gutes Unternehmen ist für mich zuallererst ein gut verdienendes Unternehmen. Ich bin ausgebildeter Kaufmann und halte mich an eine ökonomische Grundregel, die für alle Betriebe gilt. Sie lautet: Rendite ist zwar nicht alles, aber ohne Rendite ist alles nichts. In einem gut verdienenden Unternehmen kann es gewiss auch zu Personalabbau kommen, aber dennoch können sich die Mitarbeiter sicherer fühlen als in einem Betrieb, der rote Zahlen schreibt.“

### Bewertung

Dies gilt bis zum Beweis des Gegenteils.

### Hintergrundinformation: Wodurch wird das Image bestimmt?

Es folgen einige Faktoren, die das Image eines Unternehmens ganz erheblich mitbestimmen:

- Kundenorientierung
- Qualität der Produkte
- Qualität des Managements
- Innovationskraft
- Kommunikationsleistung
- Mitarbeiterorientierung
- Ausmaß der Internationalisierung
- Umweltorientierung

---

## 85. „Was bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens?“

### Das Frageziel des Interviewers

Von zukunftsähigen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie eine Vorstellung davon haben, wie sich ein Betrieb im Markt behaupten kann.

### Antwort

„Die Qualität oder Preiswürdigkeit der Produkte – und damit natürlich die Kosten, die ein Unternehmen hat. Wichtig ist vor allem auch die Kundennähe und Kundenorientierung. Und der Service. Vor allem aber muss die Wettbewerbsfähigkeit sozusagen jeden Tag neu verteidigt werden. Stillstand ist Rückschritt.“

### Bewertung

Man muss bei dieser Frage – und das gilt für viele andere auch – nicht immer mit Fachbegriffen hantieren. Wichtig ist, dass eine klare Vorstellung erkennbar ist. Und das ist hier der Fall.

### Hintergrundinformation: Hard- und Softwarekomponenten

Die entscheidenden Wettbewerbsparameter lassen sich in zwei Gruppen aufteilen – es gibt die „Hardwarekomponenten“ und die „Softwarekomponenten“. Zu den Hardwarekomponenten gehören:

- Kosten/Preis
- Qualität
- Innovationen
- Lieferpolitik

Zu den Softwarekomponenten gehören:

- Kundenorientierung
- Kommunikation
- Service
- Image

Was ist ein Wettbewerbsvorteil? Er muss drei Kriterien erfüllen:

- Er muss für den Kunden wichtig sein.
- Er muss vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden.
- Er muss dauerhaft sein.

Damit hat man als Bewerber weitere Kenntnisse und Argumente parat.

## 86. „Wie stehen Sie zur Globalisierung?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Frage könnte darauf abzielen, welche Einstellung ein Bewerber zu den Themen Wettbewerb und Protektionismus hat oder inwiefern der Staat seiner Meinung nach regulierend eingreifen sollte, falls sich gesellschaftliche Gruppen in ihren Besitzständen bedroht fühlen.

#### Antwort

„Als Exportnation leben wir vom freien Handel und Wandel. Wenn der Austausch von Gütern und Dienstleistungen generell eingeschränkt würde, bekämen wir ein riesiges Problem. Mein gesunder Menschenverstand sagt mir, dass wir anderen den Marktzugang nicht verwehren dürfen, nur weil es uns nicht in den Kram passt. Dabei ist mir durchaus bewusst, dass beispielsweise der preiswerte Rohrzucker aus Kuba unsere Zuckerbauern sofort vom Markt fegen würde, aber das lässt sich ja sozial abfedern. Aufhalten sollte man diese Entwicklung aber nicht.“

### Bewertung

Ein dezidierter Standpunkt. Wer sich in einer hochsubventionierten Branche bewirbt, der kommt wahrscheinlich damit gar nicht gut an.

### Hintergrundinformation: Was bedeutet „Globalisierung“?

Der Begriff „Globalisierung“ wird seit den 1980er Jahren verwendet und ist Ausdruck des technologischen Fortschritts, der internationale Transaktionen leichter und schneller gemacht hat. Leider ist er recht emotional besetzt. Die einen sehen in der Globalisierung die unvermeidbare und unumkehrbare Entwicklung der Weltwirtschaft, die allen Beteiligten große Chancen bietet, andere sehen sie als Bedrohung für Beschäftigung und Lebensstandard.

Was ist richtig? Interessant ist auf jeden Fall der Befund des Redakteurs Klaus Werle vom „manager magazin“: „Dies ist die erste Generation, die Globalisierung nicht als abstrakte Veränderung erlebt, sondern als schlichte Realität — wenn nötig, sucht sie ihre Zukunft so selbstverständlich in San Francisco oder Kapstadt wie andere vor ihr in München oder Köln.“

## 87. „Wie sehen Sie die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland?“

### Das Frageziel des Interviewers

Lassen Sie sich politisch und ideologisch nicht provozieren und nicht aufs Glatteis führen. Insbesondere politisch engagierte Bewerber können bei bestimmten Fragen im Eifer über das Frageziel hinausschießen und eine Wirkung hervorrufen, die nicht in ihrem Sinne ist. Sie geben möglicherweise zu früh zu viel von ihrer Meinung preis.

#### Antwort A

„Wir haben leider auf vielen Gebieten unsere Spitzenposition eingebüßt. Wenn wir die Schuldenproblematik nicht in den Griff bekommen und weiterhin alle Reformen von den Politikern zerredet werden, werden wir mittelfristig zweit- oder drittklassig. Deutschland macht leider zu viel Sozial- statt Wirtschaftspolitik.“

### Bewertung

Mit solchen Attacken kann man seinem Gegenüber bei einschlägiger politischer Ausrichtung sehr vor den Kopf stoßen. Lieber unterlassen.

#### Antwort B

„Ich habe kürzlich das Buch ‚Herausforderung China‘ gelesen — der Titel war Bestseller unter den Wirtschaftsbüchern. Da wird die These vertreten, dass nur diejenigen Länder zukünftig ganz vorn mitspielen werden, die sich in Asien durchsetzen. Das scheint mir einleuchtend — und da liegen auch unsere Chancen. Und zum Glück sind wir als Exportnation in Europa und im pazifischen Raum auch recht gut präsent.“

### Bewertung

Eine sachkundige Antwort, die jegliche parteipolitische Stellungnahme vermeidet und vom Tenor her auch noch positiv klingt.



---

## 11 Typische Fragen an Frauen

---

### 88. „Wie wichtig ist für Sie eine Familie?“

#### Das Frageziel des Interviewers

Dies ist eine typische Umwegfrage — das Frageziel wird nicht direkt angesteuert, aber „frau“ weiß dann schon, worum es geht. Nämlich darum, dass eine ungebundene Frau mobiler ist als eine familiär gebundene und dass eine Familienplanung oft etwas mit Kinderwünschen zu tun hat. Auch wenn die Frage in der Regel nicht viel bringt, wird sie in Vorstellungsjinterviews doch manchmal gestellt.

#### Antwort A

„Mir ist völlig bewusst, dass es in unserem Gespräch hier um eine anspruchsvolle Aufgabe geht — und dass es eine gewisse Zeit braucht, bis man als Neuling das Unternehmen und die Branche kennt, also in die Materie eingearbeitet ist. Aber unsere Interessen decken sich hier. Sie brauchen Planungssicherheit und ich suche meine Zukunft — zumindest mittelfristig — in einer spannenden beruflichen Herausforderung.“

---

#### Bewertung

Die Bewerberin hat mit ihrer Antwort ausgesprochen flexibel reagiert, indem sie ihre Aussage an der ausstehenden Aufgabe festgemacht hat. Und die Formulierung „zumindest mittelfristig“ zeugt vom Realitätssinn der Gesprächspartnerin.

#### Antwort B

„Ich habe doch keine Ausbildung absolviert und anschließend auch noch ein Studium drangehängt, um danach dann doch einen Mann zu versorgen und Windeln zu wechseln. Nein — für mich zählt der Job und die damit verbundene Unabhängigkeit.“

---

## Bewertung

Jeder muss für sich wissen, was ihm oder ihr wichtig ist. Aber bei Gesprächspartnern, die sich für eine Familie entschieden und neben dem Job durchaus auch Windeln gewechselt haben, kommt diese Antwort möglicherweise nicht gut an.

## Hintergrundwissen: Familienplanung

- Nicht kneifen. Es ist wenig sinnvoll, bei sehr persönlichen Fragen die Antwort zu verweigern. Keine Antwort ist eben oft auch eine Antwort.
- In die Offensive gehen. Bewerberinnen sollten das Thema „Familienplanung“ ruhig von sich aus ansprechen. Das gilt zumindest für jene Jobs, die mit einer langen Einarbeitungszeit verbunden sind. Man muss für dieses Thema allerdings den richtigen Zeitpunkt finden – also nicht mit der Tür ins Haus fallen. Ein geeigneter Moment bietet sich zum Bei-spiel an, wenn im Interview nach den mittelfristigen beruflichen Plänen gefragt wird.
- Zu Familie und Mutterschaft stehen. Natürlich ist das Einstellungssache, aber es gibt Bewerberinnen, die die Frage nach einer beabsichtigten Familiengründung entrüstet von sich weisen. Offenbar glauben sie, damit ihre Chancen zu verbessern. Viele Personaler sind aber selbst Väter oder Mütter und zumindest bei denen kommt so etwas weniger gut an.

---

## 89. „Wann möchten Sie eigentlich Kinder haben?“

### Das Frageziel des Interviewers

Eine Klärung erübrigt sich.

#### Antwort

„Ich habe noch keinen Termin in meinen Kalender eingetragen.“

## Bewertung

Eine freche Frage verdient eine ebenbürtige Antwort.

**Hintergrundinformation: Auf unangemessene Fragen richtig reagieren**

„Sind Sie schwanger?“, „Beabsichtigen Sie demnächst zu heiraten?“, „Welcher Partei gehören Sie an?“, „Haben Sie Schulden?“, „Sind Sie gewerkschaftlich organisiert?“. Man braucht es sich keinesfalls gefallen zu lassen, wenn bei einem Bewerbungsgespräch derartig im Privatleben herumgestochert wird. Mehr noch: Es gibt ein Recht auf Lüge und darauf, bestimmte Dinge im Vorstellungsgespräch zu verheimlichen. Natürlich muss jeder Bewerber für sich entscheiden, wie er reagiert, auf alle Fälle ist es wichtig, bei derartigen Fragen souverän zu bleiben.

Bewerber dürfen bei Fragen, die die Intim- und Privatsphäre berühren, flunkern, wenn die Zurückweisung dieser Fragen ihre Chancen verringern würde. Aber es gibt auch Ausnahmen.

- Wer sich bei einer Partei oder einer Gewerkschaft bewirbt, darf eine entsprechende Mitgliedschaft bei einer anderen Organisation nicht verheimlichen.
- Wer sich um einen „geldsensiblen“ Arbeitsplatz bewirbt, muss offen über eventuelle finanzielle Verpflichtungen reden.
- Wenn wegen mutterschutzrechtlicher Vorschriften Schwangere auf dem angedachten Arbeitsplatz nicht beschäftigt werden dürfen, ist die Gewerkschaft zu offenbaren.
- Krankheiten sind in der Regel tabu — aber wer sich beispielsweise als Bäcker bewirbt und unter einer Mehlstauballergie leidet, muss dies ungefragt darlegen.

---

**90. „Wie können Sie ein Kind mit einer Berufstätigkeit verbinden?“****Das Frageziel des Interviewers**

Natürlich möchte der zukünftige Arbeitgeber die ganze Arbeitskraft der neuen Mitarbeiterin. Und wer als zukünftiger Vorgesetzter seine Fürsorgepflicht ernst nimmt, will auch nicht, dass die Mitarbeiterin und Mutter ständig ein schlechtes Gewissen plagt.

### Antwort

„Mein Lebenspartner ist selbstständig und kann sich gut um unser Kind kümmern. Der Kleine geht übrigens schon in den Kindergarten. Und dann sind da noch die Großeltern, die im selben Ort wohnen. In dem Punkt habe ich den Rücken frei.“

### Bewertung

Damit ist dies abgehakt. Und da die Bewerberin ja aufgrund ihrer schriftlichen Unterlagen eingeladen wurde, hat sie gute Chancen.



### TIPP

Ob es einem gefällt oder nicht, hier sind nach wie vor Frauen in der Pflicht. Sie investieren — wenn kleine Kinder im Haus sind — den größten Teil ihres Zeitbudgets, von dem jedoch die Firma auch möglichst viel haben möchte. Bewerberinnen sollten dieses Thema nicht bagatellisieren, sondern beherzt ansprechen und eventuelle Bedenken hinsichtlich der Einsatzbereitschaft zerstreuen. Vorsicht: Unternehmen möchten keine Mitarbeiter — das gilt auch für Männer —, die während ihres Einsatzes für die Firma ständig ein schlechtes Gewissen gegenüber ihrer Familie haben.

## 91. „Sind Sie sich über die besonderen Erschwernisse einer Außendiensttätigkeit im Klaren?“

### Das Frageziel des Interviewers

Frauen im Außendienst? Eigentlich völlig normal, sollte man meinen. Nicht immer: Kritisch wird es, wenn die Außendiensttätigkeit mit viel reisen und häuslicher Abwesenheit verbunden ist. Hier möchte der Gesprächspartner schon genauer wissen, wie sich eine Bewerberin einen solchen Job vorstellt.

**Antwort A**

„Ich bin ungebunden und reise gern. Man trifft ständig neue Leute und lernt fremde Städte kennen, das finde ich toll. Ich bin ein Mensch, der Abwechslung braucht, und daher ist dieser Job im Außendienst genau richtig für mich.“

**Bewertung**

Die Begründung legt die Vermutung nahe, dass dies nicht der richtige Job ist. Aus der Besichtigung fremder Städte wird nichts, wenn man eine Außendiensttätigkeit konsequent wahrnimmt.

**Antwort B**

„Ich denke schon – obwohl die Wirklichkeit dann doch immer anders ausschaut. Ich habe Ihnen ja gesagt, dass ich meine Zukunft im Vertrieb sehe. Und da muss man einige Zeit mal draußen bei den Kunden gewesen sein. Für mich ist es wichtig, diese Erfahrung zu machen, und ich weiß, dass das damit verbundene Kofferpacken und Hotelleben wohl nur am Anfang interessant ist. Aber die Erfahrungen vor Ort kann mir später keiner mehr nehmen – und außerdem bin ich ungebunden und muss auch nicht regelmäßig im eigenen Bett schlafen.“

**Bewertung**

Die Bewerberin macht sich keine Illusionen und könnte bei entsprechender Qualifikation ihre Chance bekommen.

!

**ACHTUNG**

Der konsequent mobile Mensch fällt oft aus seinen sozialen Bindungen heraus und bezahlt dies dann nicht selten mit einem beeinträchtigten körperlichen und psychischen Wohlbefinden. Aber natürlich nicht grundsätzlich. Wenn die sozialen Beziehungen tragfähig sind, halten sie auch Distanz aus.



## 92. „Was ist Ihre Lieblingsfarbe?“

### Das Frageziel des Interviewers

Es gibt einige Testverfahren, mit denen an der Überwindung des gesunden Menschenverstandes gearbeitet wird. Dazu zählt auch der aus früheren Jahren bekannte Farbtest, der von Professor Max Lüscher stammt. Sie lieben Schwarz? „Anhänger von Schwarz halten hartnäckig an ihrer Meinung fest und wollen ihre eigenwilligen Wünsche durchsetzen.“ Wer sich zu dieser Farbpräferenz bekennst, hat die Absage praktisch schon im Briefkasten — es sei denn, er bewirbt sich als knallharter Verkaufsprofi für den Außendienst.

### Antwort und Bewertung

Antworten Sie, wie Ihnen zumute ist. Ihre Antwort ist psychodiagnostisch sowieso ohne Wert für die zu besetzende Aufgabe. Was ist zum Beispiel, wenn ein Bewerber unter Tritanopie leidet und daher Blau gar nicht sehen kann — ihm aber genau diese Lieblingsfarbe den Job bescheren könnte?



### ACHTUNG

Falls Ihr Gegenüber einen eher zweifelhaften Test gut und sinnvoll findet und auch noch Ihr zukünftiger Chef sein sollte, dann machen Sie sich auf weitere Psycho-Mätzchen gefasst.

---

## 93. „Würden Sie sich einem grafologischen Gutachten unterziehen?“

### Das Frageziel des Interviewers

Die Handschriftdeutung wurde schon immer maßlos überschätzt. Sieht man sich die von Dritten durchgeführten Untersuchungen zur diagnostischen Brauchbarkeit der Grafologie an, dann ist nur eine einzige Aussage halbwegs treffsicher möglich: Der Grafologe kann mit seiner Kunst ganz gut herausfinden, ob es sich bei der Person, die etwas geschrieben hat, um eine Frau oder um einen Mann handelt. Hier ist allerdings einzuwenden, dass es sicherlich einfachere Methoden gibt, dies zu klären.

### Antwort und Bewertung

Stimmen Sie ruhig zu, aber lassen Sie sich vom Ergebnis nicht Ihr Selbstbewusstsein nehmen. Und wenn es positiv ist, nehmen Sie es gern entgegen, aber lassen Sie sich nicht auf die falsche Fährte locken.

!

#### ACHTUNG

Der renommierte Psychologe Professor Peter R. Hofstätter schrieb in seinem lesenswerten Buch „Differentielle Psychologie“: „Wir erkennen zwar Menschen an ihren Gesichtszügen, Handschriften, Ohrmuscheln und Tastleisten wieder, aber wir lernen sie durch diese nicht wirklich kennen.“

---

## 94. „Wie wichtig ist Geld für Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

Für den russischen Dichter Fjodor Dostojewski war Geld „geprägte Freiheit“, für den englischen Dichter Lord Byron „Aladins Wunderlampe“ und für den deutschen Philosophen Friedrich Nietzsche das „Brecheisen der Macht“. Vor dem Hintergrund dieser Statements ist es möglich, dass Geld ziemlich glücklich machen könnte.

Unglücklich verhält sich auf alle Fälle ein Bewerber, der den Eindruck erweckt, es sei unanständig, über Geld zu reden. Natürlich muss darüber gesprochen werden – und zwar gerade heraus. Nicht selten gibt es sonst später Frust, weil ein Bewerber aus Angst, sich unbeliebt zu machen, seine Gehaltswünsche nicht klar geäußert hat.

### Antwort

„Für mich ist es wichtig, im Job zufrieden zu sein – und dazu gehört auch ein angemessenes Einkommen. Im Grunde machen wir das hier alles, um Geld zu verdienen.“

### Bewertung

Mit dieser Antwort hat der Bewerber den Inhalt der Aufgabe mit dem finanziellen Ergebnis (und zwar nicht nur in eigener Sache) sehr gelungen kombiniert.

### Hintergrundinformation: Leistungsabhängige Gehaltsanteile

Die leistungsabhängigen Einkommensanteile sind in vielen Jobs bereits recht hoch und werden zukünftig prozentual noch steigen. Für leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter ist dies eine gute Entwicklung – und sie sollten sich dazu auch bekennen und deshalb den Stellenwert des Einkommens keineswegs kleinreden.

## 95. „Welche Gehaltsvorstellung haben Sie?“

### Das Frageziel des Interviewers

Wer sich bei dieser Frage souverän verhält, erhöht seine Chancen. Von Einsteigern, vor allem aber von Um- und Aufsteigern wird erwartet, dass sie ihren Marktwert realistisch einschätzen und zu realisieren versuchen. Wichtig ist das für Bewerber, deren neue Aufgabe Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick erfordert. Wer hier in eigener Sache schwach ist, schwächt seine Position.

#### Antwort A

„Wie viel zahlen Sie denn üblicherweise für Mitarbeiter meiner Qualifikation?“

---

### Bewertung

Diese Gegenfrage ist natürlich dumm — kommt aber immer noch vor.

#### Antwort B

„Na ja — ich habe mir über diese Frage natürlich Gedanken gemacht — es ist ja für einen Berufseinsteiger nicht so einfach, hier zu einer klaren Vorstellung zu kommen. Aber ich würde meinen wollen, dass ...“

---

### Bewertung

So geht das auch nicht.

#### Antwort C

„Zwischen 45.000 Euro und 50.000 Euro — das ist der übliche Rahmen für BWL-Absolventen.“

---

### Bewertung

Es ist keine gute Idee, einen solchen Gehaltsrahmen anzugeben, das wirkt unsicher. Und was macht man, wenn der Gesprächspartner die niedrigere Zahl akzeptiert?

**Antwort D**

„Ich stelle mir ein Jahresgehalt um 48.000 Euro vor.“

**Bewertung**

Das ist eine klare Ansage. Man muss einfach seinen Marktwert einigermaßen kennen. Und das Wörtchen „um“ lässt ja immer noch einen kleinen Spielraum zu.

**Hintergrundwissen: Wenn es ums Einkommen geht**

Im Folgenden finden Sie einige Informationsquellen, die hilfreich sind, wenn Sie in Erfahrung bringen wollen, wie viel Gehalt Sie fordern können. Fragen Sie zunächst Freunde und Bekannte, die auf einem vergleichbaren Gebiet tätig sind.

**TIPP**

Finden Sie Ihren Marktwert heraus, indem Sie zum Beispiel auch im Internet recherchieren. Unter den folgenden Adressen finden Sie hilfreiche Informationen:  
[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (Gehaltstabellen)  
[www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)  
[www.staufenbiel.de](http://www.staufenbiel.de)  
[www.gehalts-check.de](http://www.gehalts-check.de)  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de) (Gehaltsberatung)

Im Vorstellungsgespräch sind dann folgende Verhaltensweisen sinnvoll:

- Nennen Sie direkt Ihr gewünschtes Brutto-Jahresentgelt. Das erspart im Erstgespräch zusätzliche Fragen wie die nach Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder 13. Gehalt. Auf Basis des Jahresentgelts sind eventuelle Angebote auch besser miteinander vergleichbar.
- Begründen Sie Ihren Einkommenswunsch niemals mit finanziellen Verpflichtungen oder ähnlich unsachlichen Argumenten, sondern immer über Ihre Qualifikation und den Nutzen, den Sie einem potenziellen Arbeitgeber zu bieten haben. Falls Sie Gehaltswünsche äußern, die von Ihrem Gesprächspartner als überdurchschnittlich bewertet werden, können Sie dies durch Hinweise auf besondere Sprachkenntnisse, eine einschlägige Ausbildung vor dem Studium, zum Job passende Praktika, Spezialkenntnisse oder gegebenenfalls durch das Thema der Diplomarbeit legitimieren. Außerdem dürfen Sie sich natürlich auf gute Noten und Arbeitszeugnisse berufen.

- Wenn sich Ihr Verhandlungspartner angesichts Ihres Gehaltswunsches entsetzt zeigt, ist dies kein Grund zur Besorgnis. Machen Sie also nicht sofort einen Rückzieher, wenn die beiderseitigen Vorstellungen voneinander abzuweichen scheinen. Ein vernünftiger Kompromiss kann zum Beispiel darin bestehen, zum Start finanzielle Abstriche zu machen und nach einer erfolgreichen Probezeit den ursprünglichen Gehaltswunsch zu verwirklichen.

---

## **96. „Wie begründen Sie Ihren überdurchschnittlich hohen Gehaltswunsch?“**

### **Das Frageziel des Interviewers**

Mit einer guten Begründung für seine Vorstellungen kann man beim Interviewer sicherlich punkten — man kann sich aber mit ihr auch unmöglich machen.

#### **Antwort A**

„Ich habe mich gründlich informiert und halte meinen Gehaltswunsch nicht für zu hoch.“

---

### **Bewertung**

Diese Antwort ist ausgesprochen riskant, denn der Bewerber unterstellt seinem Gesprächspartner, dass er eine Fehleinschätzung in der Gehaltsfrage vorgenommen hat.

#### **Antwort B**

„Meine Ausbildung passt exakt zur Aufgabe und ich bringe einschlägige erste Erfahrungen mit. Außerdem habe ich mich über den zweiten Bildungsweg nach oben gearbeitet. Ich verfüge also über ausgeprägtes Stehvermögen und bin sehr zielorientiert. Bedenken Sie auch, dass ich ja umziehen muss und die Lebenshaltungskosten hier deutlich höher liegen.“

---

## Bewertung

Das ist eine schlüssige Antwort, weil der Bewerber neben den harten Fakten wie Ausbildung und Erfahrung auch „Soft Skills“, zum Beispiel seine Zielorientierung, glaubwürdig herausstellt. Der letzte Satz dieser Antwort gehört aber unbedingt gestrichen. Über einen Umzug und die Lebenshaltungskosten lässt sich der überdurchschnittliche Einkommenswunsch nicht begründen.

!

### ACHTUNG

Über 90 Prozent der Unternehmen sagen, dass Schlüsselqualifikationen mindestens genauso wichtig wie das Fachwissen sind. Wer sich sicher sein kann, über die für einen Job besonders wichtigen „Soft Skills“ zu verfügen, hat auch beste Argumente für überdurchschnittlich hohe Gehaltsvorstellungen. (Hierzu liefert die Studie „Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert“ mehr Informationen. Sie finden sie unter [www.sq21.de](http://www.sq21.de).)

## 97. „Warum sind Sie bereit, Einkommenseinbußen zu akzeptieren?“

### Das Frageziel des Interviewers

Ist der Bewerber derart in Not, dass er so manche Bedingung einfach akzeptieren würde, oder hat er vielleicht doch gute Gründe, Abstriche beim Einkommen hinzunehmen?

### Antwort A

„Ich hatte in meinem bisherigen Unternehmen eine überdurchschnittlich gute Gehaltsentwicklung. Durch das erreichte Einkommensniveau möchte ich mich aber auf keinen Fall in meiner beruflichen Entwicklung blockieren lassen. Wenn also in Ihrem Unternehmen die Gehaltsstrukturen so sind, wie sie sind, werde ich dies angesichts der interessanten Herausforderung akzeptieren.“

## Bewertung

Klare und respektable Stellungnahme.

### **Antwort B**

„Ich bin davon überzeugt, dass ich mich mit der besprochenen Aufgabe weiter in die Breite entwickeln kann und dadurch noch zukunftsfähiger werde. Angesichts des rasanten Wandels im Zuge der Globalisierung ist mir das zurzeit wichtiger als einige Euro mehr oder weniger.“

### **Bewertung**

Eine gute strategische Haltung und Antwort.

---

## 98. „Welche Fragen haben Sie abschließend noch?“

### Das Frageziel des Interviewers

Unterschätzen Sie diese Aufforderung nicht – das ist die Fortsetzung der Eignungsdiagnostik mit anderen Mitteln. Natürlich haben Sie jetzt die Gelegenheit, weitere Informationen für Ihre Entscheidung zu bekommen – für einen kompetenten Interviewpartner sagt aber jede von Ihnen gestellte Frage erst einmal etwas über Sie selbst aus. Es gibt keine dummen Fragen? Doch, in dieser speziellen Situation gibt es sie. Denn im Vorstellungsjinterview ist die alte Regel, nach der es keine dummen Fragen gibt, außer Kraft gesetzt.

Der Grund: Durch Fragen zeigt ein Mensch, was ihm wichtig und weniger wichtig ist. Durch Fragen zeigt ein Mensch manchmal auch, was er noch immer nicht verstanden hat. Und durch Fragen kann man zeigen, dass man ein schlechter Zuhörer ist. Man kann sich also durch Fragen um einen Job bringen.

---

### Antwort A

„Ich hätte dann noch einige Fragen zu Ihrer Unternehmenskultur. Erstens: Wie geht man in Ihrem Haus mit Fehlern um? Zweitens: Gibt es eine offene Kommunikation beziehungsweise Vertrauenskultur? Und dann ist für mich noch als dritte Frage wichtig, welchen Stellenwert das Führungsinstrument Delegation hier bei Ihnen hat.“

---

### Bewertung

Das sind alles gute und durchaus berechtigte Fragen an den Interviewpartner. Ungünstig ist es jedoch, diese in Form eines Gesamtpakets anzubringen. Und der Ton des Bewerbers ist in diesem Fall auch nicht sonderlich gewinnend.

### **Antwort B**

„Im Foyer lag Ihre Mitarbeiterzeitung ‚Meyer aktuell‘ und darin las ich vorhin, dass Ihr Unternehmen jetzt auch in Polen erfolgreich vertreten ist. Vor diesem Hintergrund würde mich schon interessieren, welche weiteren Auslandsaktivitäten in Osteuropa angedacht sind?“

### **Bewertung**

Ob Mitarbeiterzeitung, Pressenotiz oder News auf der Homepage — ein intelligenter Aufhänger bringt immer Punkte.

### **Antwort C**

„Sie haben zu Beginn des Gesprächs gesagt, dass ... Darauf möchte ich gern noch einmal zurückkommen und fragen ...“

### **Bewertung**

So zeigt man sich als guter Zuhörer, der auch noch über ein intaktes Gedächtnis verfügt. Nur sehr wenige Bewerber beziehen sich in dieser Phase des Vorstellungsgesprächs auf das, was anfangs gesagt wurde.

### **Antwort D**

„Wie stehen meine Chancen?“

### **Bewertung**

Machen Sie ein Gedankenexperiment: Sie haben als Personalchef zehn Interessenten eingeladen und jeder fragt Sie am Ende des Gesprächs nach seinen Chancen. Sie können bestenfalls dem zehnten Kandidaten eine halbwegs fundierte Auskunft geben. In der Regel zwingt Sie diese Frage zu unverbindlichen Floskeln. Kurzum: Sie ist lästig und zeugt von mangelndem Einfühlungsvermögen.

Besonders übellaunig wird die Frage nach den Chancen aufgenommen, wenn ein Bewerber mehrere Gesprächspartner im Vorstellungsgespräch hat. Wer soll da was sagen? Die Kollegen müssen sich doch erst hinsichtlich ihrer Eindrücke austauschen. Mancher Bewerber beschert sich mit dieser Frage einen peinlichen Abgang.

### Gute Abschlussfragen

- „Warum ist die Position überhaupt vakant?“
- „Wie lange dauert nach Ihrer Erfahrung die Einarbeitungszeit?“
- „Gibt es Mitarbeiter, die diese Position gern übernommen hätten und nicht berücksichtigt wurden?“
- „Wie stark ist der Betriebsrat in Ihrem Haus?“
- „Welche neuen Produktentwicklungen sind zurzeit in der Pipeline?“
- „Ich spreche ein wenig Polnisch und habe gute private Kontakte nach Warschau. Gibt es Ambitionen, die Geschäftsbeziehungen nach Polen auszuweiten?“
- „Sie haben eingangs gesagt, dass die Personalentwicklung für Sie einen hohen Stellenwert hat. Wer kann unter welchen Bedingungen an den von Ihnen skizzierten Förderprogrammen teilnehmen?“

Natürlich hängt die vorteilhafte Reaktion von der Lage des Bewerbers ab und von der Aufgabe, die es zu erledigen gilt.

## 99. „Haben Sie sich noch woanders beworben?“

### Das Frageziel des Interviewers

In den meisten Fällen möchte der Gesprächspartner lediglich in Erfahrung bringen, ob der Bewerber unter Zeitdruck steht — ob ihm also ein anderes Angebot vorliegt beziehungsweise eventuell kurzfristig eines zu erwarten ist. Manche Bewerber machen bei der Beantwortung dieser Frage aber taktische Fehler.

### Antwort A

- „Nein — mich interessiert diese Aufgabe so sehr, dass ich zurzeit keine anderen Bewerbungsaktionen fahre.“

### Bewertung

Für Berufseinsteiger ist diese Antwort — ob sie nun der Wahrheit entspricht oder nicht — äußerst unklug. Wer alles auf eine Karte setzt, verhält sich wie ein Hasardeur. Da vom Absenden einer Bewerbung bis zur möglicherweise negativen Entscheidung gut ein Monat vergehen kann, käme man im Jahr auf maximal zwölf

Chancen, einen Job zu finden. Hinzu kommt, dass die Erklärungsnöte bei der Frage, warum man denn so lange sucht, ständig größer werden. Für Umsteiger, die sich aus einem festen Anstellungsverhältnis heraus bewerben, geht diese Antwort natürlich vollkommen in Ordnung.

#### **Antwort B**

„Ja, das habe ich. Deshalb möchte ich Sie auch bitten, möglichst schnell zu einer Entscheidung zu kommen, da ich von einer anderen Firma ein Angebot vorliegen habe und ich die nicht lange hinhalten kann.“

#### **Bewertung**

Die Antwort ist brandgefährlich, ein Erpressungsversuch klingt an. Tenor: Drücken Sie aufs Tempo, wenn Sie mich haben wollen.

---

## **100. „Stünden Sie uns im Zweifelsfall auch für eine andere Aufgabe zur Verfügung?“**

#### **Das Frageziel des Interviewers**

Die Frage kann völlig harmlos, aber auch listig sein. Das Frageziel könnte nämlich darin bestehen, zu klären, ob der Bewerber bei der Jobsuche beliebig vorgeht und eigentlich nur irgendeinen Job haben möchte.

#### **Antwort**

„Ich habe mich hier um eine klar definierte Aufgabe beworben – und diese finde ich spannend und ich glaube auch, dass ich absolut erfolgreich sein würde. Die Stellenbeschreibung passt gut zu meinen Vorstellungen und das Gespräch heute hat mich in meiner Auffassung bestärkt. Andererseits soll man bekanntlich nie nie sagen. Ich habe immer Wert darauf gelegt, flexibel zu sein – dazu gehört auch, dass man über fast alles reden kann.“

## Bewertung

Mit der Antwort ist ein Bewerber in einem sicheren Fahrwasser und hält sich dennoch alle Optionen offen.



### ACHTUNG

Der Zweck eines Vorstellungsjournals ist die Wahrheitsfindung. Passen wir zusammen oder nicht? Der kompetente Bewerber weiß dies und vermutet daher nicht hinter jeder Frage eine Falle. In diesem Sinne sollte man als Bewerber darüber nachdenken, wie wahrhaftig man im Vorstellungsgespräch auftritt. Wer nur durch Taktik oder Selbstverleugnung einen Job erhascht, wird allemal scheitern.

---

## 101. „Warum sollten wir uns ausgerechnet für Sie entscheiden?“

### Das Frageziel des Interviewers

Diese Frage wird immer wieder gern gestellt. Wer sich von ihr überrascht fühlt, ist schlecht vorbereitet. Worum geht es? Die Psychologie betrachtet den Menschen unter drei Aspekten.

- Erstens: Jeder Mensch ist in gewisser Hinsicht wie alle anderen Menschen. Hier geht es um die Natur des Menschen, um anthropologische Konstanten, die unser aller Fühlen, Denken und Handeln bestimmen.
- Zweitens: Jeder Mensch ist in gewisser Hinsicht wie viele andere Menschen. Hier geht es um Personen, die gemeinsame Definitionsmerkmale haben, von denen angenommen werden kann, dass sie sich auf das Verhalten auswirken. Derartige Merkmale können sein: Geschlecht, Alter, Bildungsabschlüsse, Familienhintergrund oder die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturreis.
- Drittens: Jeder Mensch ist in gewisser Hinsicht wie kein anderer Mensch.

Die hier zu erörternde Frage zielt auf den letzten Punkt ab — nämlich auf den Bewerber als einmaliges und einzigartiges Individuum.

### Antwort

„Ich glaube nach diesem Gespräch, dass mein Profil sehr gut zur Aufgabe passt. Ausbildung und Erfahrung stimmen — außerdem habe ich in meinem bisherigen Berufsleben beweisen können, dass ich durchsetzungsfähig und teamfähig bin. Und das zählt in dem Job ja ganz besonders. Außerdem finde ich die Produkte Ihres Hauses prima. Klar — ich kenne meine Mitbewerber nicht. Aber vom Kopf und vom Gefühl her würde ich bei Ihnen gern starten.“

### Bewertung

Selbstbewusst, aber nicht überzogen. Der Hinweis auf die Mitbewerber ist nicht ungeschickt, denn die gibt es später im Job ja auch. Und gut ist zum Schluss noch einmal das klare Bekenntnis zum Unternehmen.



### ACHTUNG

Es gibt keinen Grund, sich hier zu genieren. Jedes Unternehmen muss sich regelmäßig mit der Frage befassen, was seine Produkte und Dienstleistungen von anderen Anbietern positiv abhebt. Das gilt auch für die Mitarbeiter. Ein Bewerber muss einige Kernpunkte der persönlichen Identität benennen können, also die Eigenschaften, die ihn unverwechselbar und damit nicht beliebig austauschbar machen.

## Wenn Personaler googeln: Was das Netz weiß

Natürlich nutzen Unternehmen inzwischen neben den Bewerbungsunterlagen das Internet, um zusätzliche Informationen über einen Jobaspiranten zu erhalten. Immer öfter wird man auf den unzähligen Websites, Foren und Communitys fündig. Hinzu kommen diverse Networking-Plattformen, auf denen die Mitglieder ihr Nutzerprofil hinterlegen.

Wer als Personalbeschaffer im Netz einschlägig recherchiert, erhält bisweilen auch wenig schmeichelhafte Auskünfte, weil die Nutzer vergessen, dass sie — obwohl allein vor dem Bildschirm — einem mehr oder weniger großen Publikum etwas über Einstellungen, Interessen und andere Aspekte der Persönlichkeit verraten. Bei manchen Einlassungen kann man durchaus den Eindruck gewinnen, dass da jemand offenbar erst nach Mitternacht und einer Flasche Rotwein seinen „Blog“ aktualisiert hat.



### ACHTUNG

Blogger sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass ihre Einträge stark verbreitet und langfristig archiviert werden. Im Gegensatz zu Foren wird nichts gelöscht, sondern aus Gründen der Nachvollziehbarkeit lediglich (dünn) durchgestrichen. Blogger sollten sich deshalb sehr genau überlegen, was und wie sie formulieren.

Weil sich nicht alle Teilnehmer im Netz so verhalten, wie sie es sollten (Spam), praktizieren viele Unternehmen ein Reputationsmanagement. Dies sollten Sie als Privatperson ebenfalls tun, da die Chancen auf einen guten Job mit einer negativen Internet-Reputation sinken. Dazu noch ein kleiner Tipp: Schauen Sie bei Google gegebenenfalls auch unter „Bilder“ nach. Sie können auf optischem Weg ebenfalls in einen für Sie wenig vorteilhaften Zusammenhang gebracht werden. Kompromittierende Inhalte — auch aus grauer Vorzeit — sollte man zu löschen versuchen. Gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

- Bei den meisten Homepages genügt ein Blick in das Impressum, um Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse des verantwortlichen Webmasters herauszubekommen. Ist kein Impressum vorhanden, dann können Sie immer noch über die URL den Betreiber der Seite ermitteln. In solchen Fällen helfen Registrierungsstellen für Internetadressen wie beispielsweise [www.denic.de](http://www.denic.de) weiter.

- Bitten Sie den Betreiber der Website per E-Mail oder per Brief, die problematischen Inhalte (Bild, Text) zu entfernen.
- Für den Fall, dass der Betreiber auf Ihre Nachricht hin nicht reagiert, schreiben Sie ihn noch einmal an. Weisen Sie ihn darauf hin, dass er nach deutschem Recht auf Ihre Bitte hin verpflichtet ist, den problematischen Inhalt zu löschen.

● **TIPP**

Weitere Hilfe beziehungsweise nützliche Informationen zur Löschung sensibler Daten finden Sie hier:

[www.internet-beschwerdestelle.de](http://www.internet-beschwerdestelle.de)  
[www.webreputation.de](http://www.webreputation.de)  
[www.blancco.com](http://www.blancco.com)

Da einstweilen nach zwar ungesicherter, aber durchaus plausibler Sachlage 30 Prozent aller Personaler sich auch im Internet über Bewerber informieren, sollte man das Bild, das man dort gegebenenfalls abgibt, kritisch überprüfen und eventuell korrigieren.

---

## 15.1 „Xing“ oder: Was bringt die Visitenkarte im Netz?

„Social Networking Plattformen“ boomen und Xing gehört gewiss zu den besonders erfolgreichen Business-Netzwerken für „Geschäft, Beruf und Karriere“. Aber was heißt hier erfolgreich? Ist der Börsenwert gemeint? Oder geht es um die Zahl der Mitglieder? Welche Rolle spielt in der Bewertung die Qualität der Mitglieder? Welchen Wert haben die Kontakte?

Ohne ein Urteil vorwegnehmen zu wollen, sei daran erinnert, dass eine erfolgreiche Idee zunächst einmal eine Idee ist, die sich erfolgreich verkaufen lässt. Und so ist es denn nicht neu, sich über Kontakte – früher sprach man von Vitamin B – Vorteile in Sachen Beruf und Karriere verschaffen zu wollen. Beziehungen, so hieß es schon immer, schaden nur dem, der sie nicht hat. Leidgeprüfte Personaler sprechen in diesem Zusammenhang von „Kukis“, „Prokis“ und „Mikis“ und beklagen sich damit hinter vorgehaltener Hand über die „Kinder“ von Kunden, Prominenten und Mitarbeitern, die jobmäßig zu versorgen sind. Und da wird dann mancher Bewerber widerwillig eingestellt, weil er von „ganz oben“ kommt.

Dem Unternehmen tut dies meistens nicht gut und für die Kollegen ist es ein Gräuel. Daher gibt es in manchen Betrieben das ungeschriebene Gesetz, niemandem wegen persönlicher Beziehungen einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz zu geben. Beim Business-Netzwerken versuchen Leute, eine Räuberleiter zu bauen. Sie nehmen nicht den direkten Weg des sportlichen Wettbewerbs, sondern wollen über Kontakte eine Abkürzung nehmen. Das persönliche Xing-Profil soll es richten. Bedenken Sie dabei Folgendes:

- Wenn Sie Ihren Lebenslauf offen einstellen und auch noch regelmäßig aktualisieren, signalisieren Sie damit, dass Sie beruflich ständig auf dem Sprung sind beziehungsweise sich aus den eventuellen Vorstellungsgesprächen nichts er gibt.
- Ein grüner Balken weist einen Nutzer als Xing-Aktivisten aus (100-Prozent-Aktivitätsindex). Dieser Nutzungsgrad kann von Fall zu Fall als Hinweis gewertet werden, dass man beruflich in Not ist oder sich permanent mit seiner Karriere befasst — oder nichts zu tun hat.
- Vorsicht! Wenn Sie die Seiten von Xing-Mitgliedern besuchen, hinterlassen Sie Ihre Adresse. Dann kann schon mal jemand nachfragen, warum Sie sich so oft auf seiner Seite tummeln. Ungewollt geben Sie damit manchmal auch Ihre eigenen Interessen und Vorlieben preis.
- Ihr Gästebuch wird möglicherweise nicht nur von Headhuntern und Personalen besucht, sondern auch von Ihrem Arbeitgeber oder dessen hauseigenem Unternehmensberater. So lässt sich gegebenenfalls feststellen, welche Mitarbeiter vom Abkehrwillen beseelt sind.

**!****ACHTUNG**

Beachten Sie, dass Xing nicht anonym ist. Wer zum Beispiel einen beruflichen Wechsel anstrebt, sollte dies nicht angeben, da Kollegen und Vorgesetzte auch Mitglied sein können. Generell sollte man als Mitglied bei Eintritt genau überlegen, was man auf der Kontaktseite über sich veröffentlichen will. Hinterlegen Sie am besten nichts, was Sie nicht einmal überschlafen haben und vielleicht noch von wohlwollenden Mitmenschen gegengelesen wurde.

## 15.2 Beachten Sie als Bewerber den Knappheitsgrundsatz

Das „Humankapital“ ist Deutschlands wichtigste Ressource und immer schwerer zu beschaffen. Längst gibt es — nicht nur bei uns — einen „War for talents“. Die gefragten High Potentials sind nicht en passant zu finden und bieten sich vor allem nicht ständig an. Was für den Markt von Gütern und Dienstleistungen gilt, gilt eben auch für den Markt für Fach- und Führungskräfte: Wertigkeit und Knappheit korrelieren miteinander.

Und deshalb muss man als Networker gut aufpassen, in welche Gesellschaft man mit seinem Leistungsprofil gerät. „To XING or not to XING?“ fragt jemand unter <http://www.jobblog.ch/> und schreibt: „Für mich ist XING in den letzten Jahren (auch) eine Bühne von Blendern und Selbstdarstellern („Ich habe 845 XING-Kontakte!“) geworden.“ Mein Haus, mein Auto, meine Jacht!



### TIPP

Selbstverständlich ist es immer gut, zur rechten Zeit am richtigen Ort zu sein. Das gilt sowohl für das Privat- als auch für das Berufsleben. Man kann die Dinge aber auch überdrehen, tauchen Sie also nicht auf jeder Party auf. Wie heißt doch eine alte Handwerkerregel? Nach fest kommt ab. Man kennt die karrierebewussten Kollegen, die keine offizielle oder inoffizielle Fete auslassen, um in eigener Sache PR zu machen.

## 15.3 Wie das Netz beruflichen Rückenwind vermitteln kann

Warum gehen Personaler ins Netz? Weil sie auch wertvolle Informationen über Jobaspiranten finden können, die diese in ein günstiges Licht rücken. Hier einige Beispiele:

- Thema der Diplomarbeit
- Mitarbeit in interessanten Projektgruppen
- Teilnahme an fachlich einschlägigen Expertenforen
- Zeitungsartikel
- Publikationen und Besprechungen von Publikationen
- Anspruchsvolle Blogs
- Kulturelle und gesellschaftliche Engagements

- Preise und Patente
- Persönliche Erfahrungen, die auch für andere nützlich sind
- Gut aufgemachte Reiseberichte
- Sportliche Aktivitäten und Erfolge

Auf diese Weise kann sich ein interessantes Persönlichkeitsprofil ergeben, bei dem man nicht als Selbstdarsteller auftritt und das deshalb besonders glaubwürdig wirkt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man etwas Besonderes geleistet oder Berichtenswertes vorzuweisen hat.

---

## 15.4 Wie Sie die Trefferzahl bei Google und Co. erhöhen

Mit Engagement und ein wenig Glück kann man Einträge über die eigene Person im Internet generieren. Hier einige Möglichkeiten, die vor allem Nachwuchskräfte nutzen können:

- Der VDM-Verlag (googeln!) veröffentlicht interessante Diplomarbeiten und Dissertationen. Damit wird kein Diplomand oder Doktorand reich, aber möglicherweise mit Interesse und Aufmerksamkeit seitens für die berufliche Entwicklung interessanter Personen belohnt.
- Die Mitgliedschaft bei Institutionen wie AIESEC oder einer studentischen Unternehmensberatung kann hilfreiche Einträge hervorbringen.
- Ein vielleicht erst einmal zähneknirschend absolviertes unbezahltes Praktikum kann sich später als Glücksfall erweisen, weil es zu einer guten Internetpräsenz führt. Das gilt vor allem für Nichtregierungsorganisationen.
- Schreiben Sie bei Amazon eine fachlich fundierte Buchrezension und schon haben Sie einen Interneteintrag, den ein googelnder Personalleiter unwiderstehlich findet.
- „Content counts“ – es lohnt sich, regelmäßig Inhalte auf der eigenen Website zu veröffentlichten und bestimmte Keywords zu verwenden, unter denen Sie von Google gefunden werden möchten. Achten Sie dabei aber auch auf die Qualität, denn Google reagiert ungehalten, wenn Keywords in Blindtext verpackt werden.



Wer zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, darf dies zunächst einmal als Wertschätzung der eigenen Person nehmen. Aber vor Ort wird nur Gold vergeben – der zweite oder dritte Platz zählt nicht. Wenn man oft aus dem Rennen fliegt, muss man den eigenen Auftritt gut überdenken.

## 16.1

### Die mentale Einstimmung auf das Interview

Was für sportliche Höchstleistungen gilt, gilt auch für ein überzeugendes Vorstellungsgespräch – man muss psychisch gut drauf sein. Zapfen Sie daher Ihre immateriellen Energiequellen an:

- Wer eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erhält, hat ein Kompliment bekommen. Freuen Sie sich erst einmal! Sie sind schließlich auf einem guten Weg!
- Verbringen Sie den Abend vor Ihrem Termin nicht allein, sondern mit Freunden. Sprechen Sie offen über Ihre eventuellen Ängste und über Ihre Hoffnungen. Seelischer Rückenwind tut immer gut.
- Planen Sie so viel Zeit für die Anreise ein, dass Sie keine Angst haben müssen, zu spät zu kommen. Eine zu knappe Zeitplanung strapaziert nur unnötig die Nerven. Es darf angenommen werden, dass die eine oder andere Karriere an dem Umstand scheitert, keinen Parkplatz gefunden zu haben.
- Gehen Sie in jedes Gespräch mit der Option, auch nein sagen zu können. Das mag sich angesichts der Lage am Arbeitsmarkt zynisch anhören, ist aber eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Gespräch. Personalexperten wünschen sich keine Bewerber, die unbedingt irgendwelchen Job haben möchten. Stattdessen wünschen sie sich Interessenten, mit denen sie gemeinsam kritisch prüfen können, ob die zu vergebene Aufgabe passen könnte. Das ist die beste Gewähr gegen Fehlentscheidungen.

## 16.2 Sind Sie Beobachter oder Beobachteter?

Die allgemeine Lebenserfahrung lehrt, dass jemand, der eher ein Beobachter ist, in sozialen Situationen stärker auftritt als jemand, der sich beobachtet fühlt. Viele Bewerber fühlen sich im Vorstellungsgespräch von der ersten Sekunde an wie jemand, der zur Besichtigung freigegeben ist, also unterlegen. Wie jemand in seinem Inneren ist, so wirkt er meist auch nach außen. Als Bewerber sollte man also versuchen, eine Position der Stärke einzunehmen, ohne arrogant zu wirken. Drehen Sie folglich den Spieß um! Betreiben Sie ebenfalls Psychodiagnostik! Und das geht so:

- Üben Sie sich in der Rolle des Beobachters bereits vorab und stimmen Sie sich auf dem Firmengelände darauf ein: Wie ist der Baustil, die allgemeine werbliche Optik, der Eingang, die Rezeption?
- Überlegen Sie sich vorab bestimmte Details, auf die Sie zu Beginn des Interviews besonders achten wollen. Etwa: Kleidung der Gesprächspartner, Möbel im Besprechungszimmer, Bilder und Dekoration.
- Achten Sie auf die Sprechweise und Körpersprache Ihres Gegenübers: Mimik, Haltung, Bewegungen etc.
- Wie ist die Ausstrahlung Ihres Gesprächspartners: Offen oder reserviert? Sympathisch oder eher neutral?
- Begegnen Sie Ihrem Interviewpartner auf Augenhöhe. Die Situation ist pari: Sie möchten beide eine gute Entscheidung treffen.

Sie müssen nicht perfekt sein, denn Perfektion treibt dem Leben das Mark aus den Knochen. Aber man kann und muss von einem Bewerber erwarten, dass er gut vorbereitet ist. Das gilt schließlich für alles, was man in seinem Leben unternimmt. Und genau darum geht es auch in diesem Buch. Wer die Zukunft gewinnen will, darf möglichst nicht auf dem falschen Fuß erwischt werden. Diese Regel gilt nicht nur für den Fußball.

# Unzulässige Fragen und der Umgang damit

Es gibt Fragen, die im Vorstellungsgespräch unzulässig beziehungsweise sogar rechtswidrig sind. Personaler, die derartige Fragen dennoch stellen, dürfen belogen werden. Der Gesetzgeber billigt dem Bewerber in bestimmten Fällen ein Recht auf Lüge zu. Da man nicht davon ausgehen kann, dass alle Arbeitgeber – insbesondere Kleinbetriebe – die Gesetzeslage genau kennen beziehungsweise in ihren Vorstellungsempfehlungen berücksichtigen, werden hier jene Fragen und Themen vorgestellt, bei denen ein Jobaspirant „zu Recht“ flunkern darf.

## 17.1

### Keine Antwort ist auch eine Antwort

Der Hamburger Bürgermeister Ole von Beust wurde einmal kurz vor einer Wahl gefragt, ob er denn schon einmal gekifft habe. Er verweigerte damals die Antwort. Damit hat er sich der Gefahr entzogen, möglicherweise irgendwann als Lügner entlarvt zu werden, falls ein Studienkollege oder politischer „Freund“ auf die Idee käme, ihn anzuschwärzen. Das Publikum freilich mag diese Verweigerung von Auskünften über das Privatleben gar nicht. Und deshalb ist man bisweilen schon verurteilt, nur weil man eine Frage zu beantworten nicht bereit ist. Der manchmal eben doch kluge Gesetzgeber hat dieses Dilemma erkannt.

#### 17.1.1

#### Man darf bestimmte Umstände verheimlichen

Michaela hatte sich hübsch zurechtgemacht, als sie sich in einer Berliner Chirurgiepraxis für Berufsunfälle vorstellte. Sie kam gut an und erhielt den Job als Arzthelferin. Doch als Michaela startete, traute der neue Arbeitgeber bei näherem Hinsehen auf der Herrentoilette seinen Augen nicht: Die frauliche Aufmachung entsprach nicht den biologischen Tatsachen – die Arzthelferin war ein Arzthelper.

Noch ein Jahr zuvor hatte Michaela Michael geheißen, bis ihm/ihr das Amtsgericht Schöneberg im Rahmen der sogenannten kleinen Lösung zu jener Identität verhalf, die dem Empfinden als Frau entsprach. Da sich Michaela aber bisher noch keiner geschlechtsverändernden Operation nach dem Transsexuellengesetz („große Lösung“) unterzogen hatte, war sie biologisch ein Mann geblieben. Weil dem Arbeit-

geber vor der Vertragsunterzeichnung der noch bestehende kleine Unterschied entgangen war, fühlte er sich im Nachhinein arglistig getäuscht und kündigte Michaela. Die Anfechtung des Arbeitsvertrags scheiterte nach einem kostspieligen Rechtsstreit. Michaela war nicht dazu verpflichtet, darauf hinzuweisen, dass ihre sekundären Geschlechtsmerkmale eventuell nicht den Erwartungen ihres Arbeitgebers entsprachen (Bundesarbeitsgericht 2 AZR 449/90).

---

### 17.1.2 Bei diesen Fragen dürfen Sie flunkern

Man braucht sich nicht alles gefallen zu lassen, wenn im Privatleben herumgestochen wird. Hier dürfen Sie vorsätzlich die Unwahrheit sagen:

- „Gehören Sie einer Partei an?“ Ausnahme: Bewerbung bei einer Partei.
- „Sind Sie gewerkschaftlich organisiert?“ Ausnahme: Bewerbung bei einer Gewerkschaft.
- „Haben Sie Schulden?“ Ausnahme: Bewerbung um einen geldsensiblen oder korruptionsanfälligen Arbeitsplatz (Auftragsvergabe!).
- „Ist in Ihren letzten Arbeitsverhältnissen Ihr Gehalt gepfändet worden?“ Ausnahme: Es liegen Anhaltspunkte für umfangreiche Lohn- und Gehaltpfändungen vor. In diesem Fall muss sich der neue Arbeitgeber darauf einstellen können, welche zusätzlichen Arbeiten und Kosten im Buchhaltungsbereich wegen derartiger Pfändungen auf ihn zukommen.
- „Wie viel verdienen Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber?“ Hans Gottlob Rühle, Direktor des Arbeitsgerichts Marburg: „Das Bundesarbeitsgericht hat diese Frage differenziert beantwortet. Die Frage nach dem bisherigen Verdienst ist generell unzulässig, soweit die bisherige Vergütung für die neue Arbeitsstelle ohne Aussagekraft ist. Das ist bei den meisten Bewerbungen so. Die Frage nach dem bisherigen Gehalt ist deshalb in den meisten Fällen unzulässig.“
- „Haben Sie chronische Krankheiten?“ Ausnahme: Sie bewerben sich beispielsweise als Bäcker und haben eine Mehlstauballergie.
- „Sind Sie schwanger?“ Ausnahme: Sie bewerben sich um einen Arbeitsplatz, auf dem aufgrund mutterschutzrechtlicher Vorschriften Schwangere nicht beschäftigt werden dürfen.
- „Möchten Sie in absehbarer Zeit eine Familie gründen?“ Das ist Privatsache und geht den potenziellen Arbeitgeber gar nichts an. Auch Männern darf diese Frage nicht gestellt werden (Erziehungsurlaub!).

## 17.2 Wie Sie unzulässige Fragen elastisch abfedern

Die meisten unzulässigen Fragen sind prinzipiell mit einem Nein zu beantworten und bringen den Bewerber in eine unbehagliche Situation, wenn die Antwort wahrheitswidrig ist. „Sind Sie schwanger?“ — „Nein.“ „Möchten Sie in absehbarer Zeit eine Familie gründen?“ — „Nein.“ „Gehören Sie einer Partei an?“ — „Nein.“ Mental gerät man so in die Defensive und deshalb ist es besser, unzulässige Fragen zu nutzen, um das eigene Profil zu schärfen.

### 17.2.1 „Möchten Sie in absehbarer Zeit eine Familie gründen?“

Diese Frage richtet sich im Zweifelsfall an ledige Bewerberinnen, die sich für einen Job interessieren, der eine lange Einarbeitungszeit erfordert. Kein Arbeitgeber möchte nach der Halbzeit mit dem Umstand konfrontiert werden, dass die neue Mitarbeiterin demnächst ihren Mutterschaftsurlaub antreten wird.

Wer längst das Aufgebot bestellt hat und bei dieser Frage aus taktischen Gründen nicht Ja sagen, aber auch ein schroffes Nein vermeiden möchte, der kann etwa so reagieren: „Wissen Sie — ich habe viel Energie in meine Ausbildung investiert — und da möchte ich erst einmal die Früchte ernten.“ Oder: „Ich hätte im Zweifelsfall kein Problem damit, Job und Familie miteinander zu vereinbaren. Jetzt aber reizt es mich zu zeigen, was ich kann.“ Auch wenn man den Gesetzgeber auf seiner Seite hat, vermeidet man mit einer eher ausweichenden Antwort das Gefühl zu lügen. Sollte der Personalier so dreist sein und nochmals nachhaken, dürfte mit der Unternehmenskultur einiges im Argen liegen. Dann stellt sich die Frage, ob man in dem betreffenden Unternehmen seine berufliche Heimat finden könnte.

### 17.2.2 „Gehören Sie einer Partei an?“

Wenn Ihnen ein den Tatsachen entsprechendes „Ja“ riskant erscheint und Sie bei Nachfrage den Namen der Partei sowieso nicht nennen möchten, können Sie sich wie folgt aus der Affäre ziehen: „Ich bin politisch sehr interessiert und engagiere mich auch gern, wenn ich es für sinnvoll halte. Ich denke, dass dies wichtig ist, denn die Politik schafft nun einmal die Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.“

Wenn der Interviewer politisch organisiert ist, wird er mit der Antwort gut leben können. Hat er Angst, sich einen ihm missliebigen Parteidünger ins Haus zu holen, dürfte ihn der Hinweis auf die „Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg“ beruhigen.

## 17.3 Umgang mit Krankheiten und Behinderungen

Fragen zum Thema Gesundheitszustand müssen im Vorstellungsgespräch nicht beantwortet werden. Es muss jedoch wahrheitsgemäß geantwortet werden, wenn gesundheitliche Einschränkungen in Bezug auf die geplante Tätigkeit bestehen — wer also Sehprobleme hat, die Tätigkeit aber ein gutes Sehvermögen erfordert, darf dies nicht verschweigen.



### BEISPIEL

Wer sich als Diabetiker um eine Aufgabe bewirbt, bei der er sich und andere aufgrund einer plötzlich auftretenden Unterzuckerung gefährden könnte, muss diese Krankheit von sich aus ansprechen. Das gilt vor allem für Jobs im Bereich der Personenbeförderung oder für Aufgaben, die mit einem möglichen Schusswaffengebrauch verbunden sind.

Wer einen Schwerbehinderausweis besitzt, sollte das bei der Bewerbung erwähnen, da ein Verschweigen später zu einer Kündigung führen könnte. Die mit dem Status der Schwerbehinderung verbundenen Vorteile wie erweiterter Kündigungsschutz und Anrecht auf mehr Urlaub haben manchmal einen gravierenden Nachteil — man wird gar nicht erst eingestellt.



### ACHTUNG

Manchmal kann es durchaus sinnvoll sein, den Grad der Behinderung beim zuständigen Versorgungsamt mindern zu lassen. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Gesundheitszustand deutlich gebessert beziehungsweise stabilisiert hat. Der Ausweis muss bei niedrigem Grad der Behinderung in einem Bewerbungsgespräch nicht mehr angegeben werden. Wer dadurch seinen Traumjob bekommt, kann die verlorenen „Privilegien“ sicher verschmerzen.

Natürlich bleibt es einem Bewerber unbenommen, alle die hier angeführten Fragen offen und ohne Umschweife ehrlich zu beantworten. Niemand soll sich im Vorstellungsgespräch verbiegen, aber man muss sich auch nicht gleich naiv um Kopf und Kragen reden. Und so ist denn dieses Kapitel nicht als Anleitung zur Unaufrichtigkeit zu verstehen, sondern als Hilfestellung, um im Zweifelsfall bei unfairen Interviewmethoden die eigenen Interessen wahren zu können.

## Stilsicherheit beim Auftritt im Vorstellungsgespräch

„Stil ist die Kleidung der Gedanken“, hat der englische Staatsmann Philip Chesterfield aus dem 18. Jahrhundert einmal festgestellt. Er meinte die Sprache, aber sinngemäß kann dies durchaus auch auf das äußere Erscheinungsbild eines Menschen zutreffen.



### BEISPIEL

Im ersten Gespräch konnte Thomas B. mit seinem persönlichen Auftritt überzeugen und so kam es mit ihm und nur noch zwei weiteren Kandidaten zu einem Folgegespräch, in dem man in die Details gehen wollte.

Das Gespräch fand an einem Wochenende statt und da überlegt man sich schon, wie gediegen die Kleidung sein muss. Der Kandidat jedenfalls entschied sich für ein rotes Jackett nebst papageienfarbiger Krawatte. Und diese Kombination tat optisch weh! „Der passt nicht zu uns“, lautete das abschließende Urteil und somit erhielt der Kandidat kein Angebot.

Selbstverständlich geht es im Vorstellungsgespräch zuallererst um die häufig bemühten inneren Werte. Leider sind diese nicht sofort sichtbar, sondern man muss sie sich aus dem erschließen, was ein Mensch von sich zeigt. Was also gibt ein Mensch von sich preis, wenn er vor seinem Auftritt als Bewerber keinen Friseur um Beistand bittet? Seine Botschaft könnte lauten: „Äußerlichkeiten sind mir egal! Ich will durch Leistung überzeugen!“

Diese Haltung mag honorig sein, aber die Außenwirkung eines Unternehmens bestimmt in erheblichem Maße dessen Erfolg und jeder Mitarbeiter leistet – gewollt oder ungewollt – einen Beitrag zur Außenwirkung. Selbstverständlich unterscheiden sich Firmen hinsichtlich des Bildes, das sie in die Öffentlichkeit transportieren möchten. Da mag ein Piercing oder eine Tätowierung mal völlig in Ordnung und mal inkzeptabel sein. Hier einige Tipps zur „Kleiderordnung“:

- Die Kleidung muss zur Branche und zum Job passen. Wer sich als Ringrichter im Boxsport bewirbt, darf die Fliege nicht ablehnen. Wer als zukünftiger Banker gern Kunden persönlich betreuen möchte, sollte kein Freund des Zungenpiercings sein.

- Manche Bewerberinnen versuchen ihre Weiblichkeit zu „deckeln“: Die Kleidung ist grau und hochgeschlossen, die Haare glatt und zurückgekämmt. Die Sozialpsychologin Anke von Rennenkampf meint dazu: „Keine erstklassige Frau sollte versuchen, einen zweitklassigen Mann aus sich zu machen.“
- Falls Sie unsicher sind, finden Sie heraus, welcher Dresscode angesagt ist. Gehen Sie in eine Bankfiliale und sehen Sie sich an, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekleidet sind.

Kleidung hat eine ausgeprägte sozialpsychologische und meist auch kommunikative Funktion. Kleidung kann Menschen verbinden und Kleidung kann trennen. Man kennt letzteres von Feierlichkeiten, bei denen ein Gast in gediegener Abendrobe auftaucht, während alle anderen „casual“ tragen. Erde öffne dich! Die falsche Kleidung kann nicht nur peinlich, sondern eben auch ausgrenzend wirken.

Eine nicht unwichtige Frage im Verstellungsgespräch lautet: Passt der Bewerber zu uns? Hierauf kann man bereits eine positive Antwort geben, ehe das erste Wort gewechselt wurde.

---

## 18.1 Begrüßung und Smalltalk

Gutes Benehmen, heißt es, sei Glücksache. Nein — es ist eine Frage der Beherrschung von Regeln. Wer geht vor, wenn man mit der Personalleiterin eine Treppe hinaufsteigt? Darf man beim gemeinsamen Essen in der Kantine die Suppe von der Löffelseite in den Mund fließen lassen und Kartoffeln schneiden, wenn man ein nicht anlaufendes Edelstahlmesser zur Hand hat? Benimmbücher und -kurse haben Konjunktur. Das hängt zum einen damit zusammen, dass Umgangsformen an Bedeutung gewonnen und sich zum anderen seit Frau (von) Papritz, der Anstandsdame der Nation, auch verändert haben.

!

### ACHTUNG

Eine überzeugende Definition des etwas in die Jahre gekommenen Wortes „Manieren“ stammt von dem amerikanischen Philosophen Ralph Emerson: „Gute Manieren bestehen aus lauter kleinen Opfern.“ Daran kann man sein Verhalten als Bewerber gut ausrichten. Es geht um mehr als eine Etikette — es geht um ein Geben und Nehmen. Und da gilt es aufzupassen, dass keine Schieflage entsteht. Beispiel: Ein Bewerber fällt seinem Gesprächspartner häufig ins Wort, während dieser ihn immer geduldig ausreden lässt. Aus gutem Grund sind die Flegeljahre der Etikette vorbei.

Und wie ist man nun bei der Begrüßung formell auf der sicheren Seite? Früher war die Frage, wer wen zuerst grüßt, eine Statusfrage. „Heute“, so die Hamburger Benimm-Expertin Alexa Hengstenberg, „grüßt derjenige zuerst, der den anderen zuerst sieht.“ Aber nicht im Vorstellungsgespräch. Bewerber, die mit ausgestreckter Hand auf den Personalen zusteuern, kommen nicht unbedingt gut an.

Kennen Sie die Stärke Ihres Händedrucks? Es gibt Männer, deren Begrüßung von Frauen an den Tatbestand der Körperverletzung grenzt — vor allem, wenn Letztere einen Ring tragen. Und das lässige „Hallo“ wird auch nicht von jedem geschätzt.

Floskeln wie „Darf ich mich vorstellen“ oder „gestatten“ sind überholt. Man nennt seinen Namen, quittiert die Namensnennung des anderen mit einem „Freut mich“ und geht zum Smalltalk über.

Wenn das Gespräch bereits begonnen hat und ein weiterer Gesprächspartner dazukommt, steht man selbstverständlich zur Begrüßung auf. Die Regel, dass eine Dame in diesem Fall immer sitzen bleibt, gilt nicht mehr. „Heute entscheidet jede Frau selbst, ob sie bei der Begrüßung aufstehen möchte“, sagt Inge Wolff, Vorsitzende des Arbeitskreises Umgangsformen International. (Gerade im Vorstellungsgespräch kann es passieren, dass noch jemand aus der Fachabteilung hereinschaut.)

Nach der Begrüßung gilt es ein paar freundliche Worte zu wechseln. Smalltalk ist eine Urfunktion der Sprache — er dient der Kontaktaufnahme und soll „Nestwärme“ herstellen. Auch wenn harte Verhandlungen anstehen, wird zunächst aus guten Gründen in die Gesprächsatmosphäre investiert, also geplaudert.

Das fällt nicht jedem leicht, aber die Fähigkeit, mit fremden Menschen über belanglose Themen ins Gespräch zu kommen, ist eine Frage der Sozialkompetenz. Wer hier als Bewerber verkrampt, hölzern oder hilflos wirkt und es um eine Aufgabe geht, die Kontaktstärke erfordert, hat im Verlauf des Gesprächs eine Menge zu tun, um dies wieder auszubügeln.



### BEISPIEL

„Hatten Sie eine gute Anreise?“ — Vielen Bewerbern fällt jetzt nicht mehr ein, als sich artig für die Nachfrage zu bedanken und damit ist der Dialog schon wieder zu Ende. Dabei hätte man in der Regel aus dieser Frage etwas Gutes machen können: „Vielen Dank. Ich habe vorhin noch einen kleinen Bummel durch die Innenstadt machen können — toll, wie viele Fachwerkhäuser aus dem 17. Jahrhundert es hier noch gibt.“ Oder: „Danke — hat alles gepasst. Ich bin eben an dem neuen Stadion von Schalke vorbeigekommen. Habe gelesen, dass man den Rasen herausfahren kann ...“ Es kommt immer gut an, wenn man zeigt, dass man mit offenen Augen und neugierig durchs Leben geht.

Auf Smalltalk kann und sollte man sich vorbereiten. Nicht immer wird dem Bewerber ein Ball zugeworfen, sondern mancher Gesprächspartner wartet ab, ob sein Gegenüber die Initiative ergreift und wie es die fremde Situation meistert. Die Frage nach dem werten Befinden wird dabei als völlig unangemessen und ein Kommentar zum Wetter als wenig originell gewertet. Als Aufhänger für eine kurze Plauderei können sich eignen:

- In einer fremden Stadt das Produkt, Bauwerk, historische Ereignis etc., durch das diese Stadt bekannt bzw. auf das sie stolz ist. Die meisten Gesprächspartner steigen da sofort in ein Gespräch ein.
- Dinge, die einem im Foyer bzw. Eingangsbereich des Betriebs aufgefallen sind: Eine Maschine oder ein Produkt aus den Gründerjahren, eine Vitrine mit irgendwelchen Exponaten, nostalgische Fotos etc.
- Fotos oder Bilder im Büro des Gastgebers: „Wie ich sehe, sind Sie auch ein Fan von Edward Hopper. Da läuft ja gerade eine hervorragende Ausstellung in ...“

Natürlich gilt der Grundsatz, nichts krampfhaft an den Haaren herbeiziehen und bestimmte Themen von vornherein zu meiden. Etwa (mit Blick auf den Schreibtisch): „Aha — da haben wir ja die werte Frau Gemahlin und die süßen Kleinen!“

---

## 18.2 Sitzordnung und Gesprächseröffnung

„Bitte schön — nehmen Sie Platz!“ Es gibt Bewerber, die verfrachten sich bei dieser Aufforderung auf den Stuhl des Gastgebers, obwohl auf dem Tisch bereits eine Unterlage liegt. Es ist keine Schande, nervös zu sein, aber gerade deshalb ist es gut, sich vorab mit einer angemessenen Sitzordnung vertraut zu machen:

- Warten Sie ab, bis Sie aufgefordert werden, sich zu setzen.
- Prüfen Sie, welche Plätze durch Unterlagen oder Gegenstände bereits „markiert“ sind. Meist haben ja schon andere Bewerbungsgespräche stattgefunden.
- Die Stirnseite eines rechteckigen Tisches ist zu vermeiden. An der einen Seite sitzt meist der Gastgeber und wenn ein Bewerber die andere Seite wählt, brauchen alle Beteiligten fast ein Opernglas, um sich einigermaßen in Augenschein nehmen zu können.
- Zu achten ist auch darauf, dass der Bewerber von seinem Platz aus nicht in die Sonne blicken muss.
- Sinnvoll ist es, sich nicht direkt neben einen Gesprächspartner zu setzen. „Übers Eck“ und „gegenüber“ sind gute Positionen.

Wer bestimmt, wann die „Aufwärmphase“ vorbei ist? In der Regel macht dies der Gastgeber, aber auch ein Bewerber kann das entsprechende Signal setzen. Etwa: „Vielen Dank für die Einladung zu diesem Gespräch.“ Der Ball ist dann im Feld des Interviewpartners.

Manche Bewerber starten mit dem Satz „Ich möchte vorschlagen, dass ...“. Nicht jeder Gesprächspartner wertet dies als Sozialkompetenz (Initiative ergreifen), sondern als Amtsanmaßung. Auf der sicheren Seite ist, wer nach der Beendigung des Smalltalks einfach abwartet. Im Zweifelsfall ist nicht Forschheit gefragt, sondern die Fähigkeit, erst einmal abzuwarten und zuzuhören.

Auch den Übergang zu weiteren Gesprächsphasen bestimmt der Einladende. In der Regel hat er ja nicht nur einen Zeitplan, sondern auch eine Vorstellung, welche inhaltlichen Stationen im Lauf des Interviews angesteuert werden sollen. Es ist Job des Bewerbers oder der Bewerberin, diese Stationen gut zu bewältigen, nicht aber die Agenda zu bestimmen.

---

### 18.3 Verhalten an Türen, Treppen und Fahrstühlen

Wer hat das nicht schon einmal erlebt – zwei Personen blockieren sich gegenseitig, weil jeder vor der Tür dem anderen den Vorrang einräumen möchte. Derart unbeholfene Szenen lassen sich vermeiden, wenn folgende Regeln eingehalten werden:

- Die „Ehrenseite“ ist rechts. Wer von seinem Gastgeber durch das Firmengebäude geleitet wird, geht auf dessen rechter Seite.
- Beim Betreten von Fahrstühlen hat der Gast den Vortritt. Die betreffende Person sollte auf ein Hin und Her verzichten, sondern – mit einem „Danke“ – beherzt losmarschieren.
- Kompliziert wird es, wenn ein Mann von einer Frau zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurde. Vor allem ältere Männer haben ja den Grundsatz verinnerlicht, dass die Frau immer rechts geht. Nach der modernen Etikette kann nichts falsch machen, wer sich als Mann rechts von der Gastgeberin hält. Für eine Bewerberin ist die Sache allemal klar. Sie ist der Gast und wählt die „Ehrenseite“.
- An einer Treppe geht der Mann vor seiner weiblichen Begleitung, wenn für ein Nebeneinander nicht ausreichend Platz ist.

## 18.4 Manieren bei Tisch

Zum Assessment-Center gehört nicht selten der „Gabeltest“ — man wird also zum Essen eingeladen. Dieser Umstand gehört zu den angenehmen Seiten von Auswahlverfahren, darf aber in seiner psycho-diagnostischen Bedeutung nicht unterschätzt werden.

Das gemeinsame Essen hat heute vor allem eine soziale Funktion: Man will sich kennen und einschätzen lernen, Bindungen verstärken oder Frieden stiften. Weil es meist nicht mehr darum geht, sich den Bauch vollzuschlagen, spielen Dos und Don'ts im Verlauf der Nahrungsaufnahme eine wichtige Rolle. Beim gemeinsamen Essen können Kandidaten also eine Kostprobe in Sachen Benimm und Sozialkompetenz abgeben. Deshalb folgen hier einige zeitgemäße Tischsitten:

- Die Hände sind immer auf dem Tisch.
- Das Besteck des ersten Ganges liegt ganz außen und dann geht es Richtung Teller weiter.
- Auch bei angeregten Gesprächen fuchtelt man nicht mit Messer und Gabel in der Luft herum.
- Wer zum Glas greift, tupft sich kurz den Mund mit der Serviette ab.
- Das Weinglas wird am Stiel angefasst.
- Wer Messer und Gabel während des Essens ablegt, richtet die Spitzen zur Tellermitte hin aus.
- Nach dem Essen wird das Besteck in der Position „20 nach auf der Uhr“ auf den Teller gelegt.
- Spargel, Kartoffeln und Gemüse dürfen mit dem Messer geschnitten werden.
- Oliven- oder Kirschkerne „spuckt“ man oben in die Faust.
- Auf die Toilette geht man nur am Ende eines Ganges.
- Wer das Essen allmählich beenden möchte, sollte sich zunächst einmal nicht nachschenken lassen.
- Nicht vergessen, das Handy auf lautlos zu schalten!

Kleidung, Begrüßungsrituale, Sitzordnung oder Tischmanieren — nicht jeder Faux-pas wirft einen gleich aus dem Rennen. Wenn die Bratensoße auf der Bluse oder Krawatte landet, kann mit einem schlagfertigen Kommentar aus dem Missgeschick noch etwas Gutes werden.

Wer die wichtigsten Umgangsregeln kennt, fühlt sich in sozialen Situationen ganz gewiss sicherer. Stil und Etikette ebnen den Weg für die Botschaft, die man in eigener Sache erfolgreich absetzen möchte. Und dafür muss man sich keineswegs verstellen.

**Test: Wie stilsicher ist Ihr Auftritt?**

1. Früher war die Frage, wer wen zuerst grüßt, eine Statusfrage. Heute grüßt derjenige zuerst, der den anderen zuerst sieht.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

2. Wenn das Gespräch bereits begonnen hat und ein weiterer Gesprächspartner dazu kommt, steht man als Mann heutzutage zur Begrüßung nicht mehr auf.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

3. Die Regel, dass eine Dame in diesem Falle immer sitzen bleibt, gilt nicht mehr. Heute entscheidet jede Frau selbst, ob sie bei der Begrüßung aufstehen möchte.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

4. „Bitte schön – nehmen Sie Platz!“ Das war einmal. Souveräne Bewerber warten nicht auf diese Aufforderung, sondern suchen sich ihren Platz selbst aus.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

5. Wenn Getränke angeboten werden, sollte man diese annehmen.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

6. Kompetente Bewerber eröffnen das Gespräch und zeigen damit Initiative. Etwa so: „Ich möchte vorschlagen, dass ...“

- Stimmt  
 Stimmt nicht

7. Wer als Bewerber von seinem Gastgeber durch ein Gebäude geleitet wird, geht auf dessen rechter Seite.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

8. An einer Treppe geht der Mann hinter seiner weiblichen Begleitung, wenn für ein Nebeneinander nicht ausreichend Platz ist.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

9. Welche Regel gilt für ein Fünf-Gänge-Menü? Das Besteck des ersten Ganges liegt ganz außen und dann geht es Richtung Teller weiter.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

10. Nach dem Essen wird das Besteck in der Position „20 vor auf der Uhr“ auf den Teller gelegt.

- Stimmt  
 Stimmt nicht

## Auswertung

Ungerade Testitems: stimmt = 2 Punkte, stimmt nicht = 0 Punkte

Gerade Testitems: stimmt = 0 Punkte, stimmt nicht = 2 Punkte

## Interpretation

14–20 Punkte: Sie kennen die wichtigsten Dos und Don'ts im Umgang mit anderen. Und so wissen Sie sicher auch, dass man das Weinglas immer am Stiel anfasst.

6–13 Punkte: Schauen Sie sich Ihre Fehler an und lesen Sie noch einmal die entsprechenden Beiträge in diesem Kapitel.

0–5 Punkte: Gutes Benehmen ist bei Ihnen reine Glückssache. Es ist allerdings riskant, sich bei den Umgangsformen allein auf sein Glück zu verlassen.

---

## Wie sehr darf man seinen Werdegang schönen?

Dem früheren deutschen Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg wurde nicht nur vorgeworfen, seine Doktorarbeit in großen Teilen abgeschrieben, sondern zudem seinen beruflichen Werdegang aufgepeppt zu haben. Zumindest letzterer Versuchung sind manche Bewerber ausgesetzt. Was also ist bei allem Verständnis für eine positive Selbstdarstellung tabu oder zumindest unklug?

Ein wesentliches Merkmal kommunikativer Kompetenz besteht darin, präzise zu informieren, also möglichst keine Interpretationsspielräume zu lassen. Das gilt auch für den tabellarischen Lebenslauf. In diesem Sinne ist ein Praktikum ein Praktikum und darf folglich dem Personaler nicht als Station im beruflichen Werdegang untergejubelt werden. Wer beispielsweise ein Praktikum bei einer Zeitung absolviert hat, kann dieses nicht als journalistische Tätigkeit deklarieren. Das wäre auch unfair gegenüber jenen, die tatsächlich als freie oder feste Journalisten gearbeitet haben. Auch „Hospitationen“ werden gerne überhöht dargestellt. Sie dienen der Aneignung von Fachwissen und sind grundsätzlich eine gute Sache, sie dürfen aber nicht unter der Headline „Beruflicher Werdegang“ aufgeführt werden.

Warum wird man beim Lesen des CV auf der folgenden Seite ärgerlich? Auf den ersten Täuschungsversuch trifft man bereits bei der Erwähnung des Studiums der Wirtschaftswissenschaften. In fast allen Fällen sucht man vergeblich in den Unterlagen nach einem Abschlusszeugnis (Diplom, Bachelor oder Master). Kein Wunder, denn das Studium wurde abgebrochen beziehungsweise der Studierende hat das Examen nicht geschafft. Das kann passieren und ist auch keine Schande. Grenzwertig ist allerdings die Spekulation, bei einem vielleicht weniger aufmerksamen Leser als Absolvent durchzugehen. Zwar liegt bei obiger Formulierung kein Betrug vor, aber nach Mauscheln sieht es schon aus. Wer sich hier angesprochen fühlt, füge ab sofort als Zusatz in Klammern „ohne Abschluss“ an.

Die dann folgende Präsentation des beruflichen Werdegangs ist eine Mogelpackung. Hier wird zusammengefügt, was nicht zusammengehört. Praktika und studienbegleitende Tätigkeiten müssen als solche auch benannt werden. Außerdem kommt beim Personaler wenig Freude auf, wenn er die einzelnen Posten auseinandersetzen muss.

Wie sehr darf man seinen Werdegang schönen?

## Dieser Lebenslauf ist aufgehübscht

(...)

### Studium

03/03–05/07 Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Marketing und Statistik an der Universität Hamburg

### Beruflicher Werdegang

01/05–05/07 Studentische Hilfskraft am Institut für Betriebswirtschaftslehre

- Organisation von Projekten
- Erstellen von Präsentationen (ppt)
- (...)

06/07–12/07 Praktikum Meinungsforschungsinstitut „Mind“

- Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung von internationalen Projekten
- Internetrecherchen
- (...)

2008–2009 Eventmanager Agentur „dialog“

- Organisation und Planung von Standort–Familientagen für ca. 2.000 Besucher
- Unterstützung bei der Ideenfindung für Strukturierung, Ablauf und Programm
- (...)

seit 2010 Statistiker an einem Institut für Demoskopie

- Konzeption von Interviews und Befragungen im Bereich Sozialstatistik
- Dokumenten– und Textanalysen
- (...)

Missmutig stimmen auch die großzügigen Zeitangaben, bei denen der Verfasser nur mit Jahreszahlen hantiert: 2008–2009 Eventmanager. Dies könnte eine Verweildauer von immerhin zwei Jahren umfassen, was aber gar nicht stimmt. Der Blick ins Arbeitszeugnis, das der Bewerbung beiliegt, verrät, dass der Bewerber das Unternehmen bereits nach 13 Monaten wieder verlassen hat. „Seit 2010“ ist er bei einer neuen Firma tätig, nachdem er – wie sich später herausstellen wird – fünf Monate arbeitslos war. Als Personalbeschaffer fühlt man sich hier vom Bewerber auf den Arm genommen.

Sehen Sie sich nun den gerade besprochenen Lebenslauf in der glaubwürdigeren Variante an.

## So wirkt der CV geradlinig

(...)

### Studium

03/03–05/07 Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Marketing und Statistik an der Universität Hamburg (nicht abgeschlossen)

### Beruflicher Werdegang

12/08–12/09 Eventmanager Agentur „dialog“

- Organisation und Planung von Standort–Familientagen für ca. 2.000 Besucher
- Unterstützung bei der Ideenfindung für Strukturierung, Ablauf und Programm
- (...)

seit 06/10 Statistiker an einem Institut für Demoskopie

- Konzeption von Interviews und Befragungen im Bereich Sozialstatistik
- Dokumenten– und Textanalysen
- (...)

### Studienbegleitende Tätigkeit

01/05–05/07 Studentische Hilfskraft am Institut für Betriebswirtschaftslehre

- Organisation von Projekten
- Erstellen von Präsentationen (ppt)
- (...)

### Praktikum

06/07–12/07 Praktikum Meinungsforschungsinstitut „Mind“

- Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung von internationa- len Marktforschungsprojekten
- Internetrecherchen
- (...)

Hier stimmt die Gliederung und auch die Überschriften sind eindeutig.

## 19.1 So darf man seinen Lebenslauf optimieren

Schauen Sie zunächst, wie man sich in Sachen positiver Selbstdarstellung keinen Gefallen tut. Das Beispiel dürfte für alle aufschlussreich sein, die bereits einige Zeit nach einer neuen Aufgabe suchen.

### Diese Struktur des CV ist keine gute Idee

#### Lebenslauf

##### Persönliche Angaben

Wolfgang Dingenskirchen  
Birkenweg 10  
00000 Dingenskirchen  
Tel. 111 123456  
mobil 170 123456  
wolfgang.dingenskirchen@bbb.de  
geb. am 31.2.1979 in Dingenskirchen  
ledig

#### Beruflicher Werdegang

- 07/08–01/11 Key Account Manager Global GmbH
  - Intensivierung bestehender Kundenkontakte und Neukundengewinnung
  - Verantwortung für Umsatz– und Ergebnisvorgaben
  - (...)
- 07/04–06/08 Dealer Support NOK GmbH
  - Betreuung von Vertragshändlern
  - Preis- und Konditionssteuerung
  - Umsetzung der unternehmerischen Strategien für den Bereich Sales
  - (...)
- 11/02–06/04 GF—Assistent Mercury GmbH
  - Selbstständige Kundenbetreuung
  - Verhandlungen mit Lieferanten
  - (...)

**Studium**

10/98–10/02 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster/Diplom-Volkswirt (1,5)

**Praktika**

07/00–09/00 Sparkasse Lohfeld/Kreditabteilung

06/01–08/01 Im- und Export Naumann GmbH/Exportabteilung

**Berufsausbildung**

1996–1998 Ausbildung zum (...)

**Schule**

1983–1996 Schule Lindenbergs/Gymnasium Fritz-Reuter (Abitur)

(...)

Dies ist der seit einigen Jahren empfohlene Reverse-chronological-Lebenslauf. Zum Glück gibt es noch keine EU-Vorschrift zur Gliederung von Bewerbungsunterlagen, denn in dem hier vorgestellten Fall ist es unklug, die „Last-job-first-Devise“ zu beherzigen. Die erste Botschaft lautet nämlich, dass der Kandidat schon lange vergeblich eine neue Aufgabe sucht. „Da stimmt wohl etwas nicht!“, könnte man mutmaßen — und wenn die Zahl der Bewerbungen groß ist, landet eine solche Bewerbung schnell auf dem Absagenstapel oder per Mausklick im Absagenordner.

Was ist Werbung? Die Sprache ist hier ein guter Ratgeber. Das Wort „werben“ leitet sich vom Althochdeutschen „hwerban“ ab und bedeutet „sich drehen, sich umtun, sich bemühen“ — bis die beste Seite zum Vorschein kommt. Das ist erlaubt und bisweilen sogar erwünscht, wenn es beispielsweise um eine Aufgabe geht, in der man für die positive Außenwirkung eines Unternehmens verantwortlich ist. Die entsprechende Eignung kann man ja schon einmal in eigener Sache zeigen.

## Wie sehr darf man seinen Werdegang schönen?

Lesen Sie nun den eben vorgestellten CV in der klassischen und in diesem Fall empfohlenen Variante.

### Dieser CV kommt besser an

#### Lebenslauf

##### Persönliche Angaben

Wolfgang Dingenskirchen  
Birkenweg 10  
00000 Dingenskirchen  
Tel. 111 123456  
mobil 170 123456  
wolfgang.dingenskirchen@bbb.de  
geb. am 31.2.1979 in Dingenskirchen  
ledig

#### Schule

1983–1996 Schule Lindenbergs/Gymnasium Fritz-Reuter (Abitur)

#### Berufsausbildung

1996–1998 Ausbildung zum (...)

#### Studium

10/98–10/02 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster/Diplom-Volkswirt (1,5)

#### Beruflicher Werdegang

11/02–06/04 GF—Assistent Mercury GmbH

- Selbstständige Kundenbetreuung
- Verhandlungen mit Lieferanten
- (...)

07/04–06/08 Dealer Support NOK GmbH

- Betreuung von Vertragshändlern
- Preis- und Konditionssteuerung
- Umsetzung der unternehmerischen Strategien für den Bereich Sales
- (...)

07/08–01/11 Key Account Manager Global GmbH

- Intensivierung bestehender Kundenkontakte und Neukundengewinnung
- Verantwortung für Umsatz- und Ergebnisvorgaben
- (...)

#### Praktika

07/00–09/00 Sparkasse Lohfeld/Kreditabteilung

06/01–08/01 Im- und Export Naumann GmbH/Exportabteilung

(...)

Hier erfährt der Adressat zunächst etwas über die Erfolge des Kandidaten: Ausbildung und Studium sind erfolgreich abgeschlossen und der Berufseinstieg unmittelbar nach Ende des Studiums ist ebenfalls gegückt. Dann folgen weitere berufliche Stationen, die positiv zu bewerten sind und auf den Bewerber neugierig machen. Der Umstand, dass er nun seit einiger Zeit noch keine neue Aufgabe gefunden hat, wird in einem günstigeren Licht gesehen.

---

### 19.1.1 Lücken im Werdegang

Es gibt eine menschliche Eigenschaft, für die Psychologen den Begriff „Intolerance of ambiguity“ verwenden. Gemeint ist damit die Neigung, unklare Verhältnisse mit Sinn „aufzuladen“ — in diese also etwas hineinzuinterpretieren. Beispiel: Keiner weiß, wie es in der Firma weitergeht, und schon entstehen Gerüchte. Oder: Die neuen Nachbarn stellen sich nicht vor und gewähren auch keinerlei Einblick in ihr Privatleben. Bald wird getuschelt: „Mit denen stimmt etwas nicht!“

Bei Personalfachleuten ist diese Intoleranz gegenüber Unklarheiten naturgemäß besonders ausgeprägt. Wer Lücken im Lebenslauf zu kaschieren versucht, muss damit rechnen, dass diese mit Mutmaßungen aufgefüllt werden — leider zu Ungunsten des Bewerbers und oft auch zu recht. Sie verhindern dies, indem Sie die folgenden Grundsätze beherzigen:

- Gehen Sie beherzt mit eventuellen scharfen Biegungen in Ihrem Lebenslauf um. Offenheit wird eher belohnt als der meist untaugliche Versuch, Misserfolge zu verborgen.
- Eine überschaubare zeitliche Lücke nach dem Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums ist nicht anrüchig. Man darf diese Zäsur im Leben gerne für eine längere Reise nutzen. Im späteren Berufsleben hat man diese Zeit ja meist nicht mehr. Man sollte die Sache aber nicht unbedingt als Studienreise aufmotzen.

## Wie sehr darf man seinen Werdegang schönen?

- Ein wenig Wortkosmetik ist durchaus erlaubt. Wie also benennt man Phasen der Arbeitslosigkeit? „Arbeitslos“? Kann man schreiben, klingt aber nach Behörde. „Arbeitssuchend“? Klingt dynamischer, wirft aber die Frage auf, ob man in der Zeit nicht auch noch etwas anderes gemacht hat. Besser ist die Formulierung „ohne Anstellung“. Sie benennt klar den derzeitigen Status im Arbeitsmarkt, lässt jedoch die Möglichkeit offen, dass man in dieser Zeit durchaus eine Menge um die Ohren gehabt haben kann.
- Krankheiten und Reha-Phasen nach Krankheiten sind bei manchen ein schicksalhafter Teil der Biografie. Die dadurch entstandenen Lücken sollte man nicht ausblenden. Aus unerfreulichen Lebensphasen, die gemeistert wurden, kann jemand bekanntlich gestärkt hervorgehen. Es gibt Personaler, die das durchaus auch so sehen oder selbst einmal betroffen waren.

Ein derart offener Umgang mit Schwächen und Defiziten mag manchen zu weit gehen. Sie vermissen eine Strategie des „Sich-Verkaufens“, das clevere Selfmarketing. Natürlich soll man sich von der besten Seite zeigen — nämlich als offener und integrier Mensch. Das ist die Strategie und sie hat den ungemeinen Vorteil, dass man sich nicht verbiegen muss. Wer Legenden aufbaut, der kommt im Vorstellungsgespräch schnell ins Schleudern.

---

### 19.1.2 Wenn ein Zeugnis fehlt

Noch einmal zurück zur kommunikativen Kompetenz. Wie zeigt sie sich? Indem man

- präzise informiert,
- die Informationen gut strukturiert und
- bald wieder aufhört.

Wenn die Sprache auf Unebenheiten und Defizite im Lebenslauf kommt, machen viele Bewerber zu viele Worte — und genau dann horcht der Personalexperte auf. Warum wohl? Ein Beispiel aus dem Privatleben mag dies erhellen.

---

#### ● TIPP

Sie möchten sich um eine Verabredung drücken, weil Sie etwas Besseres vorhaben, wollen aber den anderen nicht verprellen. Viele Menschen neigen dann dazu, gleich mehrere Gründe anzuführen, warum der Termin doch nicht passt: „Ich habe mir eine Erkältung eingefangen und außerdem muss ich für meinen Chef noch dringend etwas vorbereiten. Und womöglich stecke ich Dich noch an ...“ So klingen Ausflüchte. Ein schnörkelloser Satz wie „Tut mir leid — ich bin erkältet und muss deshalb leider absagen“ wirkt glaubwürdiger.

---

Lesen Sie nun einen Auszug aus einem Vorstellungsgespräch.



### BEISPIEL

Personaler: „Mir ist aufgefallen, dass Sie von der Firma Möller kein Arbeitszeugnis angefügt haben.“

Bewerber: „Ach ja – das war so eine Sache. Ich kann Ihnen das erklären. Ich war damals so sehr mit der Suche nach einem neuen Job beschäftigt, dass ich mich nicht um das Zeugnis gekümmert habe. Und dann gab es eine Umstrukturierung in meinem früheren Betrieb und mein Chef hat eine neue Aufgabe erhalten und hat mich immer wieder vertröstet, er müsse sich erst einmal einarbeiten und habe dafür keine Zeit. Ich habe überlegt, ob ich einen Anwalt einschalten sollte, aber dann dachte ich ...“

Wenn man eine Angelegenheit überdreht, fällt sie einem vor die Füße. Ein fehlendes Arbeitszeugnis macht misstrauisch, noch misstrauer machen aber langwierige Erklärungen. Weniger wäre hier also mehr. Etwa so: „Zunächst habe ich mich um das Zeugnis nicht gekümmert und dann war es zu spät, weil mein damaliger Chef sich beruflich verändert hatte.“

Das Fazit lautet: Unterschätzen Sie Ihre Adressaten und Gesprächspartner nicht. Die meisten kennen die Tricks des Täuschens und Tarnens. Es wäre schade, wenn Sie eingeladen werden und dann unaufrechtig wirken und sich damit um Ihre Chancen bringen. Ein „summa cum laude“ (Bestnote) auf dem Gebiet Integrität kompensierte im Zweifelsfall Defizite in anderen Bereichen.



# Das Antidiskriminierungsgesetz im Bewerbungsprozess

Seit August 2006 gilt in Deutschland das nach EU-Vorgaben formulierte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Es soll — nicht nur in der Arbeitswelt — verhindern, dass Menschen aus unsachlichen Gründen benachteiligt werden. Die folgenden Diskriminierungstatbestände werden angeführt. Der Gesetzgeber definiert in § 7 AGG einen Sechser-Katalog der verpönten Benachteiligungsgründe:

- Rasse/ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion/Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexuelle Identität

---

## 20.1 Wer wird geschützt?

Geschützt werden nach § 7 AGG

- Arbeitnehmer,
- Bewerber (im Streitfall verwandelt das Gesetz die Parteien terminologisch in „Beschäftigter“ und „Arbeitgeber“, obwohl dies juristisch nicht richtig ist, es geht ja um die Anbahnung eines Vertragsverhältnisses),
- Auszubildende,
- Leiharbeitnehmer,
- Heimarbeiter,
- ehemalige Beschäftigte,
- Selbstständige (in beschränktem Ausmaß) sowie
- Organmitglieder wie Geschäftsführer/Vorstände.

## 20.2 Wann sind unterschiedliche Behandlungen erlaubt?

Eine unterschiedliche Behandlung kann nach §§ 8, 9 und 10 AGG erlaubt sein, wenn beispielsweise

- das Geschlecht eine „wesentliche und entscheidende Anforderung“ bildet (Erwägungen der bloßen Zweckmäßigkeit reichen nicht),
- die Festsetzung eines Höchstalters für die Einstellung aufgrund der spezifischen Ausbildungsanforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes sinnvoll ist,
- die Notwendigkeit einer angemessenen Beschäftigungszeit vor dem Eintritt in den Ruhestand gegeben ist.
- Spezielle Fördermaßnahmen zum Ausgleich bestehender Nachteile (zum Beispiel Frauenförderung, Maßnahmen für behinderte Menschen) bleiben ebenfalls zulässig.

## 20.3 Welche Organisationspflichten hat der Arbeitgeber?

- Präventivmaßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen bei der beruflichen Aus- und Fortbildung (speziell Schulungen)
- AGG-konforme Stellenausschreibungen
- Individuelle Maßnahmen zur Unterbindung von Benachteiligung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung
- Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligung durch Dritte (Kunden, Lieferanten etc.)
- Aushang beziehungsweise Auslegung der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften oder andere angemessene Formen der Information (siehe Beschäftigungsschutzgesetz)

**TIPP**

Als angehende Führungskraft sollten Sie die im AGG geregelten Organisationspflichten und auch die damit verbundenen Aufgaben eines Vorgesetzten kennen. So sollten Sie wissen, dass Sie als Personalverantwortlicher im Zweifelsfall Zoten und Witze, die einige Menschen diskriminieren, zu unterbinden haben.

---

## 20.4 Welche Rechte haben die Beschäftigten?

Für die Beschäftigten ergeben sich folgende Rechte aus dem AGG:

- Beschwerde
- Leistungsverweigerung (bei Belästigung und bei sexueller Belästigung, wenn der Arbeitgeber keine Maßnahmen ergreift)
- Entschädigung und Schadensersatz (Entschädigung in Geld für immaterielle Schäden und Schadensersatz für materielle Schäden nach § 15; Ansprüche sind innerhalb einer Zweimonatsfrist geltend zu machen)

---

## 20.5 Wer trägt die Beweislast?

Betroffene müssen zunächst den Vollbeweis führen, dass sie gegenüber einer anderen Person ungünstiger behandelt worden sind (Indizien für AGG-Benachteiligungstatbestände). Wenn einschlägige Indizien bewiesen sind, kehrt sich die Beweislast um: Dann muss der Arbeitgeber beweisen, dass doch kein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot vorliegt (rechtfertigende Gründe).

## 20.6 Welche Folgen hat das AGG für Bewerber?

Für Bewerber bedeutet das AGG eine Verschlechterung, insbesondere auf zwei Gebieten:

- Wo man früher manchmal noch telefonisch vorab klären konnte, ob eine Bewerbung sinnvoll ist, wird heute jeder Bewerber aufgefordert, seine Unterlagen einzusenden — auch wenn bereits feststeht, dass es sinnlos ist. Leider gibt es einstweilen Bewerber, die den Tatbestand der Diskriminierung zu provozieren versuchen, um im Zweifelsfall eine Entschädigung von bis zu drei Monatsgehältern herauszuholen.
- Wer nach dem Vorstellungsgespräch eine Absage kassiert hat, der konnte früher auf Nachfrage bisweilen von einem wohlmeinenden Personaler die Gründe dafür erfahren. So etwas ist ja grundsätzlich hilfreich, denn so lassen sich Fehler beim nächsten Mal vermeiden. Das ist heute aus den oben genannten Gründen fast unmöglich. Unternehmen, die auf der Höhe der Zeit sind, versenden stilvollendete, aber konsequent inhaltslose Absagen. Viele Personalberater haben in ihren Leistungskatalog längst den Posten „Absageschreiben (AGG-konform)“ aufgenommen.

## 20.7 Lohnt es sich, im Zweifelsfall zu klagen?

Einstweilen gibt es Leute, die den Stellenmarkt der Tageszeitungen nach Angeboten durchforsten, für die sie garantiert nicht infrage kommen. Bekannt wurde der Fall eines jungen Mannes, der sich vorzugsweise bei Firmen bewirbt, die eine „junge Sekretärin“ suchen. Natürlich will er nicht den Job, sondern eine Entschädigung aufgrund der angeblichen Diskriminierung wegen seines Geschlechts. Derlei Fälle häufen sich und zeigen, dass das Gesetz offenbar Folgen mit sich bringt, an die der Gesetzgeber nicht gedacht hat. „Gut gemeint“, sagte einst der Kulturkritiker Karl Kraus, „ist ein anderes Wort für schlecht.“ In diesem Sinne profitieren vom Antidiskriminierungsgesetz vor allem Anwälte, die mit Seminaren den Bewerbungsprozess per Sprachregelung „gesetzeskonform“ zu gestalten helfen.



### ACHTUNG

Ein ernstzunehmender Vorwurf in Sachen Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) lautet, dass es die Vertragsfreiheit beschädigt. Dabei ist doch ein für alle Beteiligten befriedigendes Beschäftigungsverhältnis nur möglich, wenn es von beiden Vertragsparteien gewollt und nicht per Gesetz erzwungen wurde. Wer also nicht nur einen Job, sondern zudem so etwas wie eine berufliche Heimat sucht, sollte nicht den Weg über die Gerichte gehen.

---

## Der Autor



Claus Peter Müller-Thurau ist Diplompsychologe und seit vielen Jahren als Human-Resources-Manager selbstständig tätig. Er hält außerdem regelmäßig Vorlesungen in den Fächern HR-Organisation und HR-Staff an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Vorher war er Leiter der Personalentwicklung und Personalpolitik im Axel-Springer-Verlag sowie Geschäftsführer der Personal- und Unternehmensberatung Selecteam in Hamburg.

Weitere Informationen zum Autor:

[www.mueller-thurau.de](http://www.mueller-thurau.de)



# Stichwortverzeichnis

<b>A</b>	
Absage	177
Alleinstellungsmerkmal	22
Angst	74
Arbeitszeugnis	44
Auslandsstudium	45
Außendiensttätigkeit	154
Äußerlichkeiten	88
<b>B</b>	
Belastbarkeit	85
Beobachter	178
Berufliche Ausrichtung	50
Berufswahl	31
Besprechung	123
Betriebszugehörigkeit	61
Bildungsweg	31
Branche	19, 20
Branchenportal	20
<b>C</b>	
Change Management	127
<b>D</b>	
Demotivation	116
Diplomarbeit	48, 175
Durchsetzungsfähigkeit	64, 82
Duzen	117
<b>E</b>	
Einarbeitungszeit	59
Entgelt	159
Erfolg	69
<b>F</b>	
Fachhochschulstudium	34
Familie	143, 151, 152
Familienplanung	152
Fehlentscheidung	54, 60, 96
Flexibilität	80, 86
Freizeit	87
Führungskompetenz	131
Führungsstil	140, 141
Führungsverhalten	129, 132
<b>G</b>	
Gehaltsvorstellung	160
Gehaltswunsch	162
Geisteswissenschaftler	35, 37
Generalist	40
Gesprächsabschluss	165
Globalisierung	143, 148
<b>H</b>	
Handschriftdeutung	158
Hobby	88
Hospitalisation	191
<b>I</b>	
Image	146
<b>J</b>	
Jobhopper	62
<b>K</b>	
Kapitalismus-Debatte	145
Kind	143, 152
Kommunikative Kompetenz	198
Konfliktbereitschaft	83
Konfliktfähigkeit	83

## Stichwortverzeichnis

Konfliktmanagement	135	S		
Konfliktpsychologie	84	Schlüsselerlebnis	50	
Konfliktursache	135	Schlüsselqualifikation	90, 98	
Konsens	133	Schwächen	65, 67	
Konsens-Management	134	Selbstständigkeit	106	
Kreativität	77, 78	Selfmarketing	198	
<b>L</b>				
Loyalität	78	Shareholder-Value	141	
Lücken im Lebenslauf	197	Siezen	117	
Lüge	153, 179	Spezialist	40	
<b>M</b>				
Meeting	124	Stärken	63, 64	
Methodenkompetenz	121	Stellenanzeige	28	
Misserfolg	73	Stress	86	
Mobbing	101	Stressresistenz	86	
Mobilität	81, 86, 91	Studiendauer	98, 99	
Motivation	115	<b>T</b>		
extrinsisch	115	Tabellarischer Lebenslauf	191	
intrinsisch	115	Teamarbeit	106, 111	
Mutterschaft	152	Teamfähigkeit	77, 111	
<b>O</b>				
Outfit	89	Teamplayer	77	
<b>P</b>				
Personalführung	132, 133	Teamprinzip	77	
Praktikum	38, 40	Teamwork	77	
Praktikumszeugnis	40	<b>U</b>		
Praxisschock	59	Umsteiger	61, 167	
Privathochschule	46	Universitätsstudium	34	
Probezeit	101, 102, 104	Unternehmenskultur	27, 117	
Produktwissen	37	<b>V</b>		
Projektmanagement	121, 122	Vorbild	90	
<b>R</b>				
Reibungsverluste	117	<b>W</b>		
Zeitmanagement	126	Wechselwunsch	54	
Zeugnis	42, 43	Wettbewerbsfähigkeit	146	
Zeugnissprache	43	Wettbewerbsparameter	147	
Zusage	177	<b>Z</b>		