

## Interviewleitfaden

Name:

Datum:

--	--

### 1. Gesprächsbeginn

*Begrüßung des Bewerbers*

- *gestalten Sie eine Kontaktphase, nehmen Sie die Spannung aus der Situation*
  - *"haben Sie gut hierher gefunden?"*
  - *"mit welchem Verkehrsmittel sind Sie angereist?"*
- *Stellen Sie die anwesenden Gesprächspartner vor.*
- *Stellen Sie dem Kandidaten den ungefähren Gesprächsablaufs vor.*
- *Klären Sie, ob es vom Bewerber zum bisher gesagten noch Fragen gibt.*

*Bevor Sie mit konkreten Fragen beginnen, können Sie den Bewerber bitten, frei etwas von sich, seinem Lebenslauf oder seiner bisherigen beruflichen Entwicklung zu erzählen.*

*Während der Ausführung des Bewerbers sollten Sie sich bereits Notizen machen, welche Aspekte seiner Aussagen Sie später durch gezielte Fragen noch einmal vertiefen wollen.*

### 2. Fragen zum Unternehmen

Wie haben Sie sich auf dieses Gespräch/diesen Tag vorbereitet ?

--

Was wissen Sie über unser Unternehmen ?

--

Was wissen Sie über unsere Produkte/Dienstleistungsangebote ?

--

Welche Produkte glauben Sie, sind unsere erfolgreichsten ?

--

Welche Produkte stellen sich in Zukunft eher schwierig dar ?

--

Was wissen Sie über den Markt, in dem wir uns bewegen ?

--

Was wissen Sie über unseren Wettbewerb ?

--

### 3. Persönliche Situation des Bewerbers

#### Ausbildung/Beruflicher Werdegang

Bitte schildern Sie uns in kurzen Sätzen Ihren bisherigen Lebens- und Ausbildungs-/Berufsweg

- schulischer Werdegang

- berufliche Ausbildung/Studium

Was hatte den größten Einfluss auf Ihre Berufswahl ?

Haben Sie Praktika absolviert ? In welchen Unternehmen ?

- auf wessen Initiative ?

Welche beruflichen Tätigkeiten haben bis jetzt Sie nach der Ausbildung ausgeübt ?

- Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte

- Verantwortlichkeiten, Kompetenzen

- Länge der Tätigkeit

- Beförderungen

- Besondere Aufgaben

- Weiterbildungsaktivitäten

Wer oder was hatte den größten Einfluss auf Ihre berufliche Entwicklung ?

Was haben Sie während der einzelnen Stationen Ihres Berufslebens gelernt, wovon Sie noch heute profitieren?

Wenn Sie könnten, was würden Sie heute anders machen ?

#### 4. Aktuelle Position / Neue Position

Schildern Sie bitte einen typischen Tagesablauf in Ihrer letzten Position

Was von Ihrer Tätigkeit bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber werden Sie vermissen ?

Warum wollen Sie sich jetzt verändern ?

Was haben Sie aus unserer Anzeige herausgelesen, und was erwarten Sie von der Aufgabenstellung ?

Welche Ziele haben Sie für Ihre neue Position ?

Wo liegen aus Ihrer Sicht Problempunkte in der von uns angebotenen Aufgabe ?

#### 5. Persönliches

Was hat dazu beigetragen, dass Sie bisher beruflich erfolgreich waren?

Wenn Sie sich selbst jemanden beschreiben müssten, der Sie nicht kennt, wie und mit welchen Eigenschaftsbegriffen würden Sie sich darstellen ?

Was sind Ihre Stärken im Vergleich zu anderen ?

Wie kommen Sie zu dem Eindruck, in welchen Arbeitssituationen hat sich das gezeigt ?

Nennen Sie bitte persönliche Optimierungsbereiche, Bereiche, in denen Sie noch an sich arbeiten wollen, sich noch verbessern wollen?

Zum Ausbau welcher Kompetenzen / Fähigkeiten haben Sie sich in der Vergangenheit Weiterbildungsmaßnahmen gewünscht ?

Warum haben Sie sie nicht besucht ?

## 6. Arbeitsverhalten

Gab es Situationen, in denen Sie Entscheidungen treffen mussten, die mit einer großen Tragweite für Sie persönlich verbunden waren ?

Beschreiben Sie bitte Ihre Vorgehensweise bei schriftlich zu bearbeitenden Aufgabenstellungen ?

Welche Routinearbeiten gibt es in Ihrer jetzigen Aufgabenstellung und wie gehen Sie damit um ?

Was ist Ihnen im Bezug auf Ihre Arbeitsumgebung wichtig ?

Wie würden Sie Ihren Arbeitsstil bezeichnen ?

Wenn es zu Arbeitsablaufproblemen, Arbeitsengpässen kommt, was sind die Gründe dafür ?

## 7. Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten

In welchen Situationen stimmen Sie sich mit Ihrem jetzigen Vorgesetzten ab und in welchen nicht ?

Gab es schon einmal ernstliche Meinungsunterschiede zwischen Ihnen und einem Vorgesetzten von Ihnen? Was waren die Gründe dafür ?

Gibt es einen Vorgesetzten, der Sie sehr beeindruckt hat und warum ?

## 8. Leistungsbereitschaft

Gibt es Situationen, die für Sie streßbehaftet sind ?

Was tun Sie, um sich zu entspannen ?

Was motiviert Sie, Leistung zu bringen ?

Was sind Ihre persönlichen Zielvorstellungen für das laufende Jahr ?

Was tun Sie, um diese Ziele zu erreichen ?

Welche beruflichen Pläne haben Sie kurz-, mittel- und langfristig ?

## 9. Sonstiges

Wieviel Stunden arbeiten Sie in der Woche ?

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Arbeitszeit?

Wie hoch ist Ihr jetziges Jahresgesamtgehalt ?

Welche Erwartungen haben Sie an Ihr Einkommen ?

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre weitere berufliche Entwicklung?

### 10. Fragen für Bewerber auf eine Führungsposition

Mussten Sie schon einmal eine Gruppe von Kollegen und Mitarbeitern für eine bestimmte Aufgabe zusammensetzen und koordinieren? Was war Ihnen dabei wichtig und wie sind Sie vorgegangen ?

Wie informieren Sie sich über den Leistungsstand Ihrer Mitarbeiter ?

Wie verschaffen Sie sich Kenntnis über die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeiter ?

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter ?

Welche Aufgaben delegieren Sie ? Wie gehen Sie dabei vor?

Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die zu erreichenden Ziele ?

Wie betreiben Sie konkrete Personalentwicklung mit Ihren Mitarbeitern ?

Gibt es Situationen im Umgang mit Mitarbeitern, in denen Sie ungeduldig werden ?

## 11. Fragen für Bewerber auf eine Position Buchhaltung, Rechnungswesen, Controlling

Welche Tätigkeiten im Accounting mögen Sie besonders gerne und worauf würden Sie gerne verzichten?

Was würden Ihre internen Kunden über Sie als Mitarbeiter/Führungskraft im Bereich Buchhaltung, Rechnungswesen, Controlling sagen, wenn ich einen von ihnen jetzt anrufen würde?

Beschreiben Sie uns bitte ein typisches Gespräch mit einem internen Kunden in Ihrer letzten Position!

Worin lagen Schwierigkeiten, Ihrem internen Kundenkreis bestimmte Standards/Verfahren/Abläufe zu verdeutlichen und für die Einhaltung zu sorgen?

Was war Ihr größter fachlicher Erfolg

Worin sehen Sie Ihre Erfolgspotentiale als Mitarbeiter im Bereich Buchhaltung, Rechnungswesen, Controlling?

Worin sehen Sie Ihre Erfolgspotentiale als Mitarbeiter im Bereich Buchhaltung, Rechnungswesen, Controlling?

Schildern Sie bitte einmal eine Situation, in der Sie es mit einem unzufriedenen Kunden zu tun hatten?

Wie gehen Sie mit Situationen um, in denen Sie sich unsicher sind, was Ihr interner Kunde von Ihnen erwartet?

In jedem Bereich gibt es Ansprechpartner, mit denen man auf Anhieb besser oder schlechter zurechtkommt. Wann schätzen Sie diese als schwierig ein und wie verhalten Sie sich im Umgang mit ihnen?

## 12. Fragen zu Familie und Freizeit

Was machen Sie in Ihrer Freizeit ?

Sind Sie in Vereinen und Organisationen tätig?

Bemühen Sie sich, Ihr Privatleben aus dem beruflichen Kontext herauszuhalten, oder schätzen Sie auch in diesem Bereich einen Austausch mit Kollegen und Mitarbeitern?

Wie gelingt es Ihnen, berufliche Anforderungen, Familie und Freizeit zu vereinbaren?

### **13. Information des Bewerbers über Unternehmen, Aufgabe und Position**

*Nachdem der Bewerber Ihnen einen umfassenden Eindruck von seiner Person gegeben hat, informieren Sie ihn über Ihr Unternehmen und die zu besetzende Position. Die Informationen, die Sie weitergeben, sollten so umfangreich sein, dass der Bewerber für sich einschätzen kann, ob Unternehmen und Position seinen Vorstellungen entsprechen. Zurückgehaltene Informationen, Informationen, die nicht oder nur teilweise der Realität entsprechen oder Versprechungen, die nicht sicher eingehalten werden können, führen unter Umständen dazu, dass der neue Mitarbeiter unter falschen Voraussetzungen die neue Position antritt. Die folgende Enttäuschung über die realen Bedingungen oder nicht eingehaltene Zusagen können leicht dazu führen, dass der Mitarbeiter demotiviert wird, seine Leistungen für Ihr Unternehmen reduziert oder die Position wieder aufgibt. Ganz gleich, welche Reaktion er zeigt, alle werden für Sie sehr teuer werden.*

#### **Beschreiben Sie:**

- das Unternehmen / Mitarbeiterzahl und -struktur
- hierarchische Ebenen und Einordnung der in Frage stehenden Position
- die Produktpalette/Dienstleistungen
- die Entwicklung des Marktes
- die Position und die damit verbundenen Aufgaben
- vertraglichen Fragen  
(s. Information des Bewerbers über das Unternehmen)

### **14. Gesprächsende**

- ➔ Prüfen Sie, ob alle Fragen geklärt sind?
- ➔ Fassen Sie das Gespräch noch einmal in seinen wesentlichen Punkten zusammen.
- ➔ Teilen Sie dem Kandidaten mit, welches die nächsten Schritte im Auswahlprozess sind und wann er mit einer weiteren / konkreten Nachricht von Ihnen rechnen kann.
- ➔ Bedanken Sie sich für das Gespräch und verabschieden Sie sich.



## Fragen im Vorstellungsgespräch

### Ausbildung/Beruflicher Werdegang

Bitte schildern Sie uns in kurzen Sätzen Ihren bisherigen Lebens- und Ausbildungs-/Berufsweg, Ihren schulischen Werdegang, Ihre berufliche Ausbildung/Studium.

Was hatte den größten Einfluss auf Ihre Berufswahl?

Vor welchem Hintergrund haben Sie XY gelernt/studiert?

Wenn Sie ganz frei wählen könnten, würden Sie das Gleiche noch einmal studieren/lernen?

Haben Sie Praktika absolviert? In welchen Unternehmen? Auf wessen Initiative haben Sie das Praktikum absolviert?

Welche beruflichen Tätigkeiten haben Sie bis jetzt ausgeübt? Was waren Ihre Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte? Welche Verantwortlichkeiten, Kompetenzen waren mit Ihren Aufgaben verbunden? Gab es Beförderungen oder besondere Anerkennungen? Welche Aufgaben, die eigentlich über Ihren konkreten beruflichen Aufgabenbereich hinausgehen, haben Sie in der Vergangenheit wahrgenommen?

Wer oder was hatte den größten Einfluss auf Ihre Entwicklung?

Halten Sie Ihren Berufs- und Ausbildungsweg für konsequent?

Was haben Sie während der einzelnen Stationen Ihres Berufslebens gelernt, wovon Sie noch heute profitieren?

Wenn Sie könnten, was würden Sie heute anders machen?

Welche über Ihre Ausbildung hinausgehenden Kenntnisse haben Sie sich angeeignet? Wofür konnten Sie diese nutzen?

### Fragen zum Unternehmen, zur vakanten Position und Ihrer Wechselmotivation

#### Fragen zu Ihren Kenntnissen des Unternehmens

Wie haben Sie sich auf dieses Gespräch/diesen Tag vorbereitet?

Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Was wissen Sie über unsere Produkte/Dienstleistungsangebote?

Welche Produkte, glauben Sie, sind unsere erfolgreichsten?

Welche Produkte stellen sich Ihrer Meinung nach in Zukunft eher schwierig dar?

Was wissen Sie über den Markt, in dem wir uns bewegen?

Können Sie etwas über unseren Wettbewerb sagen?

#### Fragen zu Ihrer Bewerbungs- bzw. Wechselmotivation

Warum wollen Sie sich verändern?

Warum wollen Sie in unserem Unternehmen tätig werden?

Warum wollen Sie gerade in diesem Bereich tätig werden?

Warum wollen Sie XY bei uns werden?

#### Fragen zu Ihrer aktuellen (letzten) Position und der ausgeschriebenen Position

Schildern Sie bitte einen typischen Tagesablauf in Ihrer jetzigen / letzten Position (während Ihres Studiums)?

Was werden Sie von der Tätigkeit bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber (von Ihrem Studium, Ihrer Schulzeit) vermissen?

Wie sieht Ihr derzeitiger Verantwortungsbereich aus und wo möchten Sie weitere Verantwortung übernehmen?

Was wissen Sie über die vakante Position?

Was haben Sie aus unserer Anzeige herausgelesen, und was erwarten Sie von der Aufgabenstellung?

Was spricht für Sie als neue Mitarbeiterin, neuen Mitarbeiter?

Welche Aufgaben interessieren Sie bei der zu besetzenden Position am meisten?

Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen / Vorgesetzte / Kollegen / Mitarbeiter?

Was wollen Sie in der von uns angebotenen Position erreichen?

Was ist Ihnen in Bezug auf Ihre Arbeitsumgebung wichtig?

### **Fragen zu Ihnen persönlich**

Wo sehen Sie Gründe für Ihren persönlichen beruflichen (schulischen / Studien-) Erfolg? Worauf führen Sie Rückschläge oder Misserfolge zurück?

Was sind Ihre Stärken im Vergleich zu anderen?

Wie kommen Sie zu dem Eindruck, in welchen Situationen hat sich das gezeigt?

Welches sind (waren) in Ihrer täglichen Arbeit (in Ihrer Schulzeit / Ihrem Studium) die kritischen Erfolgsfaktoren?

Welche Aspekte sind Ihnen in Ihrer Arbeit am wichtigsten?

Welche anderen beruflichen Aufgaben kämen für Sie noch in Frage, welche überhaupt nicht?

Wenn ein Freund Sie beschreiben sollte, was würde er über Sie sagen?

Wenn Sie sich jemandem beschreiben müssten, der Sie nicht kennt, wie und mit welchen Eigenschaftsbegriffen würden Sie sich darstellen?

In welchen Bereichen haben Sie in der Vergangenheit negative Rückmeldung zu Ihrem Verhalten bekommen und wie sind Sie damit umgegangen?

Welche Dinge treffen Sie wirklich persönlich, was hingegen prallt eher an Ihnen ab?

Welche Werte und Leitbilder sind für Sie in Ihrem beruflichen Handeln maßgeblich? Mit welchen Werten wollen Sie persönlich sich hingegen nicht identifizieren?

Welche Ihrer persönlichen Werte haben sich im Laufe Ihres bisherigen Berufslebens verändert? Warum?

**Fragen zu Lernbereitschaft und Leistungsmotivation****Fragen zur Lernbereitschaft**

Was möchten Sie gern noch lernen?

Was könnten Sie an Ihrem Arbeitsverhalten (Lernverhalten) noch verbessern?

Mit welchen Informationen und Methoden halten Sie sich persönlich fachlich auf dem Laufenden?

Welche Fortbildungsmaßnahmen haben Sie in der letzten Zeit besucht und zu welchen Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz haben diese geführt?

In welchen Bereichen haben Sie sich Trainingsmaßnahmen in der Vergangenheit gewünscht?

Warum haben Sie sie (nicht) besucht?

**Fragen zu Ihrer Leistungsmotivation**

Was motiviert Sie, Leistung zu bringen?

Wodurch motivieren Sie sich selbst in Ihrer Arbeit (beim Lernen)?

Bei welchen Aufgaben fällt es Ihnen am schwersten, den Anfang zu finden?

Was treibt Sie in Ihrer täglichen Arbeit (beim Lernen) an, was verschafft Ihnen Befriedigung?

Was unterscheidet Sie von Ihren Kollegen (Freunden) in Ihrem Leistungsverhalten?

Welchen Stellenwert nimmt ein hoher beruflicher (Lern-) Erfolg in Ihrem Leben ein?

Was macht Ihnen an Ihrer beruflichen Aufgabe besonders viel Spaß?

Welche Aufgaben, die derzeit zu Ihrem Tätigkeitsbereich gehören, motivieren Sie am wenigsten?

Welche beruflichen Probleme reizen Sie ganz besonders?

Welche Ihrer bisherigen Leistungen sind gute Beispiele für Ihren (hohen) Anspruch an sich selbst?

Welche Ziele haben Sie sich für das nächste Jahr / diese Position / Ihr Berufsleben gesetzt?

Was waren Rückschläge für Sie in Ihrem bisherigen Werdegang und wie sind Sie mit Ihnen umgegangen?

Gibt es Situationen, die für Sie stressbehaftet sind?

Was tun Sie, um sich zu entspannen?

**Fragen zu Ihrer Ergebnis- und Zielorientierung und Ausdauer**

Was wollen Sie in fünf Jahren erreicht haben?

Wie werden Sie dies erreichen?

Was bedeutet für Sie persönlich ein zielorientiertes Vorgehen? Wie unterscheiden Sie sich in diesem Aspekt von Ihren Kollegen (Freunden)?

Wie stellen Sie in Ihrer täglichen Arbeit die Erreichung Ihrer persönlichen Ziele sicher?

Gab es schon mal eine (berufliche) Aufgabe, bei der Sie am liebsten alles hingeschmissen hätten, dann aber doch durchgehalten haben? Warum haben Sie damals nicht aufgegeben?

Was waren für Sie persönlich Ziele, die Sie über sehr lange Zeit hinweg verfolgt haben? Welche Ziele haben sich demgegenüber rasch geändert?

**Arbeitsverhalten**

Wodurch zeichnet sich – ganz allgemein – Ihr Arbeitsstil aus?

Beschreiben Sie bitte Ihre Vorgehensweise bei schriftlich zu bearbeitenden Aufgabenstellungen?

Sind Sie jemand, der immer wieder neue Dinge ausprobiert oder liegt Ihr Erfolg darin begründet, dass Sie eher an bewährten Methoden festhalten? Können Sie Beispiele dafür nennen?

Sind Sie eher jemand, der gerne eine Aufgabe zu Ende bringt, bevor er sich an eine andere macht, oder mögen Sie es, zwischen vielen Aufgaben laufend hin und her zu wechseln?

Wenn es bei Ihnen zu Arbeitsablaufproblemen kommt, was sind die Gründe dafür?

Wie hat sich im Laufe Ihrer bisherigen Berufs- oder Lernerfahrung Ihre Arbeitsorganisation und Ihre Zeitplanung verändert?

Wie strukturieren Sie Ihren persönlichen Tagesablauf?

Wie unterscheidet sich bei Ihnen die kurz-, mittel- und langfristige Planung?

Welche Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld haben Sie in letzter Zeit initiiert und warum? Wozu haben diese Veränderungen geführt?

### **Fragen zu Ihrer Problemlösungskompetenz**

Wie gehen Sie ganz allgemein bei der Lösung von Problemen vor?

Wonach entscheiden Sie, ob Sie die Probleme eigenständig lösen oder ob Sie weitere Personen in den Prozess einbinden? Können Sie dafür ein Beispiel bringen?

Welche Problemlösetechniken kennen und nutzen Sie?

### **Fragen zu Ihrer Zusammenarbeit mit anderen**

#### **Fragen zu Ihrem Teamverhalten**

Welche Aufgaben bearbeiten Sie am liebsten im Team, welche Aufgaben bearbeiten Sie lieber allein?

Wo liegen Ihre positiven, wo Ihre negativen Erfahrungen mit der Teamarbeit?

Wie gehen Sie damit um, wenn es in Ihrer Arbeitsgruppe (Lerngruppe) deutliche Meinungsverschiedenheiten gibt?

Wie verhalten Sie sich, wenn Sie mitbekommen, dass es in Ihrem Arbeitsteam (Lernteam, Freundeskreis) verdeckte Konflikte oder Spannungen gibt?

Mussten Sie schon einmal eine Gruppe von Kollegen und Mitarbeitern (Mitstudenten, Mitschülern) für ein spezielles Projekt oder eine bestimmte Aufgabe zusammensetzen und koordinieren? Was war Ihnen dabei wichtig und wie sind Sie vorgegangen?

#### **Fragen zu Ihrem Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten und Ihrem Konfliktverhalten**

In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, in welchen leicht, auf andere Menschen zuzugehen und einen Kontakt herzustellen?

In welchen Situationen stimmen Sie sich mit Ihrem jetzigen Vorgesetzten / Kollegen (Mitstudenten, Freunden) ab und in welchen nicht?

Gab es schon einmal ernsthafte Meinungsunterschiede zwischen Ihnen und einem Vorgesetzten/Kollegen (Mitstudent, Freund) von Ihnen? Was waren die Gründe dafür?

In jeder Arbeitsumgebung gibt es schwierige Kollegen (Mitstudenten, Mitschüler). Bitte schildern Sie uns einen solchen von Ihnen erlebten Fall und wie Sie damit umgegangen sind.

Können Sie ein Beispiel dafür bringen, wie Sie bemerkt haben, dass einer Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen (Freunde, Mitstudent, Mitschüler) sich nicht wohl fühlt?

Was tun Sie, wenn Sie merken, dass einer Ihrer Kollegen oder Mitarbeiter (Freunde, Mitstudent, Mitschüler) sich nicht wohl fühlt?

Wie gehen Sie mit Vorgesetztenentscheidungen (Lehrer, Professoren) um, die Sie eigentlich nicht mittragen wollen?

Schildern Sie bitte eine Konfliktsituation, die Sie in der letzten Zeit bewältigen mussten.

#### **Fragen zu Ihrem Informationsverhalten**

Wie stellen Sie einen optimalen Informationsfluss zu den anderen Kollegen/Abteilungen Ihres Unternehmens sicher?

Wie erreichen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter und Kollegen (Mitsstudent, Mitschüler) stets umfassend informiert sind?

Wie stellen Sie sicher, dass Sie die für Ihre Arbeit wichtigen Informationen immer rechtzeitig erhalten?

In welchen Situationen empfiehlt es sich Ihres Erachtens, bestimmte Informationen besser für sich zu behalten?

### **Fragen zu persönlichen Kompetenzen**

#### **Fragen zu Ihrer Überzeugungskraft**

In welchen beruflichen Situationen ist eine gute Überzeugungskraft für Sie ein kritischer Erfolgsfaktor?

Was kennzeichnet Ihr Vorgehen, wenn Sie einen Gesprächspartner von Ihrem Standpunkt überzeugen wollen?

#### **Fragen zu Ihrem Durchsetzungsvermögen**

Sind Ihnen tendenziell eher Kompromisse lieber, auch wenn sich dadurch Ihre Vorstellungen nicht völlig verwirklichen lassen, oder setzen Sie Ihre Ideen lieber vollständig durch?

Wie gelingt es Ihnen, auch solche Ideen durchzusetzen, bei denen Sie auf viel Widerstand stoßen?

Schildern Sie bitte ein Beispiel dafür, wie Sie eine bestimmte Vorstellung gegen deutlichen Widerstand durchgesetzt haben und ein Beispiel dafür, wie Sie bei einem Problem lieber nachgegeben haben, obwohl Sie es eigentlich nicht für richtig hielten.

#### **Fragen zu Ihrem Entscheidungsverhalten**

In welchen Situationen fällt es Ihnen besonders leicht, in welchen besonders schwer, eine rasche Entscheidung zu treffen? Warum?

Bei welchen arbeitsalltäglichen Entscheidungen beziehen Sie andere mit ein?

Was lässt Sie eine Entscheidung revidieren?

Gab es Situationen, in denen Sie Entscheidungen treffen mussten, die mit einer großen Tragweite für Sie persönlich verbunden waren?

### **Fragen zu Ihrem unternehmerischen und bereichsübergreifenden Denken**

#### **Unternehmerisches Denken**

Wie können Sie als Mitarbeiter / Führungskraft zum Erfolg des Unternehmens beitragen?

Was bedeutet für Sie ertrags- und kostenbewusstes Handeln in Ihrer täglichen Arbeit?

Wo haben Sie in der Vergangenheit durch Ihre Maßnahmen zur Kostenreduzierung beigetragen?

In welchen Bereichen konnten Sie in der Vergangenheit Veränderungen initiieren und wie?

#### **Bereichsübergreifendes Denken**

In welchen anderen Abteilungen würden Sie gerne arbeiten und warum?

Wie sichern Sie persönlich den Informationsfluss zu anderen Abteilungen?

Haben Sie Vorschläge, wie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit maßgeblich verbessert werden kann?

#### **Fragen zu Ihrem interkulturellen Denken**

Wo sehen Sie Chancen und Gefahren in der Globalisierung der Wirtschaft?

Welche Kulturen finden Sie reizvoll, welche liegen Ihnen persönlich eher weniger?

Welche Fähigkeiten muss Ihrer Meinung nach jemand mitbringen, der sich geschäftlich in verschiedenen Kulturen bewegen muss?

### **Fragen für Bewerber auf eine Führungsposition**

#### **Übergreifende Fragen zu Führungsverhalten und Führungskompetenz**

Was ist Ihnen als Führungskraft wichtig?

Welches Rollenverständnis haben Sie als Führungskraft? Wie definieren Sie sich im Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern?

In welchen Bereichen muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft Vorbild für Ihre Mitarbeiter sein?

Wie würden Sie das Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern beschreiben?

Wie würden Ihre Mitarbeiter das Verhältnis zu Ihnen beschreiben?

Gibt es Situationen im Umgang mit Mitarbeitern, in denen Sie ungeduldig werden?

In welchen Führungssituationen ist in Ihrer täglichen Arbeit Überzeugungskraft besonders wichtig? Wie gehen Sie persönlich vor?

Wie werben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern um die Akzeptanz notwendiger Veränderungen?

Wie informieren Sie sich über den Leistungsstand Ihrer Mitarbeiter?

Wie verschaffen Sie sich Kenntnis über die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeiter?

### **Fragen zur Delegation**

Nach welchen Kriterien geben Sie Verantwortlichkeiten an Ihre Mitarbeiter weiter?

In welchen Bereichen sehen Sie bei der Delegation von Aufgaben Schwierigkeiten (bei welchen Aufgaben, welchen Mitarbeitern)? Wo sehen Sie diesbezüglich Lösungsmöglichkeiten?

In welchen Bereichen gilt für Sie der Satz: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?“ Wann würde das Umgekehrte („Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“) gelten?

Wie berücksichtigen Sie den Aspekt der Über- oder Unterforderung bei Ihren Mitarbeitern?

Ist Ihr Vertrauen in Ihre Mitarbeiter schon einmal enttäuscht worden? Was hat sich dadurch geändert?

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Arbeitsaufträge erteilen – was genau geben Sie Ihren Mitarbeitern vor, was nicht? Können Sie dafür ein Beispiel bringen?

### **Fragen zum Führen von Mitarbeitergesprächen**

Wie bereiten Sie sich auf ein Mitarbeitergespräch vor?

Welche Aspekte beachten Sie bei der Beurteilung Ihrer Mitarbeiter?

Wie steuern Sie Mitarbeiter, die offensichtlich andere Ziele verfolgen, als die, die Sie wünschen?

### **Fragen zur Mitarbeitermotivation**

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Was tun Sie, um die Bindung Ihrer Mitarbeiter an Ihr Unternehmen zu erhöhen?

Was ist Ihres Erachtens der wirkungsvollste Motivator im beruflichen Kontext?

Was tun Sie bei Mitarbeitergesprächen, wenn Sie bemerken, dass der Mitarbeiter sich selbst völlig anders einschätzt als Sie ihn?

### **Fragen zur Mitarbeiterförderung**

Was tun Sie, um die persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu fördern?

Welche Kompetenzen sehen Sie in Zukunft als besonders erfolgskritisch an? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter diesen Ansprüchen genügen werden?

Bitte beschreiben Sie einen Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen. Für welche Aufgaben halten Sie ihn für besonders geeignet? Welche Fördermaßnahmen würden Sie vorsehen?

### **Fragen für Positionen mit Projektverantwortung**

Schildern Sie bitte ein Beispiel für ein von Ihnen mit Erfolg durchgeführtes Projekt.

Welche Hilfsmittel oder Tools aus dem Bereich des Projektmanagements haben Sie in der Vergangenheit kennengelernt? Welche nutzen Sie?

Was ist Ihre Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung eines Projektes?

Mit welchen Problemen hatten Sie im Rahmen von Projektaufgaben zu tun und wie haben Sie diese lösen können?

Welches sind für Sie die entscheidenden Aspekte, die den Erfolg eines Projektes determinieren?

Wie überprüfen Sie den Zielerreichungsgrad Ihrer Projekte und wie greifen Sie gegebenenfalls steuernd ein? Welches sind dabei Ihre wichtigsten Prinzipien?

### **Fragen bei Tätigkeiten mit Präsentationsaufgaben**

Worauf legen Sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation besonders viel Wert?

Was beherrschen Sie bei Präsentationen besonders gut?

Welches sind Schwierigkeiten, die Sie bei einer Präsentation haben?

Wie schaffen Sie es, auch bei längeren Vorträgen die Zuhörer an sich zu binden?

### **Fragen für Bewerber auf eine Vertriebsposition**

#### **Übergreifende Fragen**

Was wissen Sie über unsere Vertriebsstruktur?

Welche Absatzaufgaben sehen Sie?

Welche Umsatz- und Ergebnisziele hatten Sie letztes Jahr?

Was lieben Sie am Außendienst und worauf würden Sie gerne verzichten?

Was war Ihr größter Verkaufserfolg?

Worin sehen Sie Ihre Erfolgspotentiale als Verkäufer?

Was würden Ihre Kunden über Sie als Verkäufer sagen, wenn ich einen von ihnen jetzt anrufen würde?

In jedem Bereich gibt es Kunden, mit denen man auf Anhieb besser oder schlechter zurechtkommt.

Wann schätzen Sie Kunden als schwierig ein und wie verhalten Sie sich im Umgang mit ihnen?

Worin lagen Schwierigkeiten, Ihrem Kundenkreis die von Ihnen vertriebenen Produkte zu verkaufen?

Wie stehen Sie zu leistungsbezogenen Vergütungssystemen?

#### **Fragen zum Verkaufsverhalten**

Welche Strategien haben Sie bei der Akquisition?

Welche Ihrer Argumente sind in einem Akquisitionsgespräch in der Regel besonders schlagkräftig?

Was sind für Sie eindeutige Signale Ihres Gegenübers, die Sie veranlassen, Ihre Akquisitionsstrategie zu verändern?

Beschreiben Sie uns bitte ein typisches Verkaufsgespräch Ihrer letzten Position!

Wie gelingt es Ihnen, Ihre eigenen Überzeugungen und Ideen auf den Kunden zu übertragen?

Wie beginnen Sie ein Gespräch mit einem potentiellen Kunden, worauf legen Sie im weiteren Verlauf besonderen Wert?

Wie gehen Sie mit Situationen um, in denen Sie sich unsicher sind, was Ihr Kunde von Ihnen erwartet?

Schildern Sie bitte einmal eine Situation, in der Sie es mit einem unzufriedenen Kunden zu tun hatten.

Wie reagieren Sie auf Widerstände von Seiten eines Kunden?

Wie reagieren Sie darauf, wenn Sie von einem Kunden beschimpft werden?

Wenn Sie von nun an Gartenschläuche verkaufen müssten – wie würden Sie vorgehen?

#### **Fragen zur Kundenorientierung**

Wie unterscheiden sich Ihrer Einschätzung nach die Kundenprobleme der Zukunft von den Kundenproblemen, die Sie heute lösen müssen? Was wird sich ändern und welche Konsequenzen sollten daraus gezogen werden?

Was bedeutet für Sie persönlich der Begriff Kundenorientierung in Ihrer täglichen Arbeit?

Wo sehen Sie Grenzen einer kundenorientierten Einstellung, was wäre ein „Zuviel“ an Kundenorientierung für Sie?

Was haben Sie persönlich getan, um die Kunden- und Serviceorientierung in Ihrem Bereich zu verbessern?

Wie ermitteln Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden?

Wie stellen Sie die langfristige Bindung Ihrer Kunden an das Unternehmen sicher?

Bitte schildern Sie uns „den unmöglichsten Kundenwunsch“ aus der letzten Zeit und wie in Ihrem Unternehmen darauf reagiert wurde. Wie haben Sie reagiert?

### **Weitere Fragen**

#### **Fragen zu Freizeit und Familie**

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Welche Hobbys üben Sie aus?

Sind Sie in Vereinen und Organisationen tätig?

Bemühen Sie sich, Ihr Privatleben aus dem beruflichen Kontext herauszuhalten, oder schätzen Sie auch in diesem Bereich einen Austausch mit Kollegen und Mitarbeitern?

Wie gelingt es Ihnen, berufliche Anforderungen, Familie und Freizeit zu vereinbaren?

#### **Fragen zur Vertragsgestaltung und Beschäftigungs-verhältnis**

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Arbeitszeit?

Wie hoch ist Ihr jetziges Jahresgesamtgehalt?

Welche Gehaltsvorstellungen haben Sie?

Was möchten Sie in fünf Jahren verdienen? Wie wollen Sie das erreichen?

Wann können Sie frühestens bei uns beginnen?

Sind Sie schwerbehindert?

Haben Sie einen gültigen Führerschein?

Können Sie uns drei Referenzpersonen nennen, mit denen wir sprechen können?

#### **Fragen zur Mobilität**

Wie hoch schätzen Sie Ihre Mobilität ein?

Wieviel berufsbedingte Reisen könnten Sie tolerieren?

Wie steht Ihre Familie zu dem beruflichen Wechsel?

Wie häufig hat sich in der Vergangenheit Ihr beruflicher Einsatzort verändert?