

Vorstellungsgespräch Führungskräfte

Wer eine Führungskraft einstellen will, sollte beim Bewerbungsgespräch besonders sorgfältig sein.

Gehalt und Aufgabenbereiche sind höher und komplexer einzustufen.

Hier ein paar mögliche Fragen um dem Kandidaten genau zu durchleuchten.



Berichten Sie von einem personellen Erfolg!

Dies ist eine spannende Frage zum Thema Mitarbeiterführung und -entwicklung. In Ihrer Antwort zeigen Sie auf, welchen Stellenwert die Mitarbeiterförderung für Sie im Führungsalltag hat und wie Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter erkennen. Durch Ihre beispielhafte Darstellung erfährt Ihr Gesprächspartner, was aus Ihrer Sicht die Förderung (und Forderung) des Mitarbeiters beinhaltet und auf welchen Wegen Sie dieses weiter entwickeln. Erkennbar wird auch, wie Sie die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter fördern und wie Sie tragfähige Arbeitsbeziehungen und Entwicklungsbedingungen gestalten, indem Sie Mitarbeiter systematisch z.B. auf neue Funktionen oder Aufgaben vorbereiten.

Gab es in der Vergangenheit besonders erbrachte Leistungen?

Ihre Antwort gibt Rückschlüsse darüber, wodurch Sie sich motivieren lassen – sind äußere Faktoren wie Lob, Beurteilungen oder Bonuszahlungen für Sie relevant oder steht die Aufgabe und das Ergebnis für Sie an erster Stelle? Beschreiben Sie eher den Weg und den Aufwand zur Zielerreichung oder beschreiben Sie eher die erreichten Ergebnisse und messbare Zielgrößen? Ihre Gesprächspartner versuchen anhand Ihrer Beispiele zu erkennen, welche Messlatte Sie bei sich und Ihren Mitarbeitern für eine „hervorragende“ Leistung ansetzen und über welche Ergebnisorientierung Sie verfügen.

Gab es schwierige Entscheidungen, die Sie treffen mussten?

Aus Ihrer Darstellung einer konkreten Entscheidungssituation leitet Ihr Gesprächspartner verschiedene Aspekte ab. Wie entscheidungsfreudig treten Sie auf, wie konstruktiv gehen Sie mit Schwierigkeiten und Problemen um (z.B. mangelnde Informationen, Widerstreit mit eigenem Werteverständnis, widersprüchlichen Vorgaben)? Ihre Antwort gibt auch Hinweise darauf, wie analytisch, strukturiert und nachvollziehbar Sie in Ihrer Entscheidungsfindung vorgehen. Darüber hinaus wird deutlich, was Ihnen schwer fällt, wobei Sie Skrupel haben und was Sie ganz persönlich als Schwierigkeit einstufen.

Vorstellungsgespräch Führungskräfte

Wie gehen Sie mit Mitarbeitern um, die wenig Leistung bringen?

Die Antwort zu dieser Frage beinhaltet gleich mehrere Facetten, die Ihren Gesprächspartner sehr interessieren – sie bezieht sich auf Ihre Definition von „Schlechtleistern“, auf die Darstellung Ihres Führungsverhaltens und auf Ihre (selbstkritische) Reflektion Ihres Führungserfolges. Ab welchem Level fällt bei Ihnen ein Mitarbeiter unter den Begriff „Schlechtleister“? Sind Sie sehr kritisch oder muss ein Mitarbeiter erst durch dauerhafte und schwerwiegende Leistungsmängel auffallen, um von Ihnen z.B. zum Kritikgespräch geladen zu werden? Durch welches Führungsverhalten erreichen Sie Leistungsverbesserungen bei Ihren Mitarbeitern – sind Sie der Motivator oder der kollegiale und verständnisvolle Führungstyp, arbeiten Sie eher mit Autorität und vor allem – wie weit sind Sie bisher mit Ihrem Führungsstil gekommen? Welchen von Ihnen praktizierten Stil schätzen Sie als erfolgreich ein, welchen weniger und welche Konsequenzen für die Zukunft leiten Sie für sich daraus ab? Hierzu gibt Ihre Darstellung viele Anhaltspunkte und Antworten für Ihren Gesprächspartner.

Was tun Sie, um Ihr Führungsverhalten zu verbessern?

Diese Frage impliziert, dass Sie noch besser werden wollen. „Nobody is perfect“ - daher werden Sie in der Antwort – wenn Sie mit Glaubwürdigkeit überzeugen wollen – nicht umhin kommen, darzustellen, wo Sie in Ihrem Führungsverhalten noch Entwicklungspotenzial sehen. Erfolgreich beantworten Sie die Frage, indem Sie Ihr Lernfeld beschreiben und konkretisieren, wie Sie aktuell daran arbeiten. Außerdem unterstreichen Sie auf diese Weise gleichzeitig auch Ihre Selbstreflexivität und Ihre Lernbereitschaft.

Ist Ihnen in der Vergangenheit ein Fehler bei der Mitarbeiterführung unterlaufen?

Für Ihren Gesprächspartner kommt es bei der Beantwortung dieser Frage vor allem darauf an, wie ehrlich und reflektiert Sie antworten. Er möchte herausfinden, was aus Ihrer Sicht als Fehler eingeschätzt wird, wie Sie Schadensbegrenzung durchführen und welche Lehren Sie aus Ihren Fehlern gezogen haben.

In der Beantwortung der Frage kommt es daher darauf an, eine konkrete Führungssituation zu beschreiben, in der Ihnen ein Fehler unterlaufen ist. Wichtig ist, dass Sie auch aufzeigen können, wie Sie im Anschluss damit umgegangen sind. Mit welcher Konsequenz haben Sie Ihren Fehler eingestanden, inwieweit konnten Sie evtl. Schäden begrenzen und was haben Sie daraus für die Zukunft gelernt?

Gab es in der Vergangenheit Vorbilder in Punkto Mitarbeiterführung?

In Ihrer Antwort beschreiben Sie Ihre Erwartungen an eine gute Führungskraft. Gleichzeitig bringen Sie zum Ausdruck, welche Maßstäbe Sie an Ihren eigenen Führungsstil anlegen und welcher Führung Sie persönlich bedürfen. Auch das ist für Ihren zukünftigen Arbeitgeber von großem Interesse - haben Sie den Wunsch nach Struktur und starker Steuerung oder sind Ihnen Freiraum, Selbständigkeit und hohe Verantwortungsübernahme sehr wichtig?

Vorstellungsgespräch Führungskräfte

Was wollen Sie in den ersten drei Monaten hier bei uns erreichen?

Mit dieser Frage möchte Ihr Gesprächspartner mehr darüber erfahren, wie konkret Ihre Vorstellungen zur zukünftigen Position sind – z.B. hinsichtlich Ihrer Tätigkeiten, Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsideen. Wie genau kennen Sie das Marktumfeld, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen? Dieses Wissen ist Voraussetzung, um realistische (und dennoch ambitionierte) Ziele sowie konkrete Handlungen für die „ersten 100 Tage“ entwickeln zu können. Ganz spannend wird es für Ihren Gesprächspartner dann, wenn Sie darstellen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Zielerreichung absichern. Auf welche Ihrer Eigenschaften und Kenntnisse setzen Sie, damit Sie erfolgreich sein werden und passen diese in die Unternehmenskultur oder sind möglicherweise organisatorische und kulturelle Widerstände zu erwarten?

Welche Rolle werden Sie bei uns im Unternehmen einnehmen?

Ihren Gesprächspartner interessiert, welche positiven Vorurteile Ihr neues Umfeld mit Ihnen verknüpfen soll. Einerseits zielt diese Frage auf Ihre Persönlichkeit ab, z.B. welche Werte treiben Sie an? Was ist Ihnen persönlich wichtig? Wie ehrlich gehen Sie mit sich und im Umgang mit anderen Menschen um? Wie stimmen Ihre Worte und Taten überein? Stehen Sie für einen konkreten Führungsstil? usw. Andererseits bezieht sich die Frage auch auf Ihre Motivation und Ihre Kraft, neue Impulse zu setzen und Ihren zukünftigen Verantwortungsbereich aktiv zu gestalten. In Ihrer Antwort wird sehr deutlich, ob und welches Profil Sie sich geben wollen und wie ehrgeizig die von Ihnen definierten Ziele sind.

Was reizt Sie besonders an der neuen Herausforderung?

Wo liegen die Unterschiede zu vergangen Aufgaben? Durch diese Frage werden viele verschiedene Aspekte beleuchtet. Ihre Antwort macht deutlich, was Ihnen liegt und worin Ihr Interesse oder sogar Ihre Leidenschaft liegt, aber auch, in welchen Bereichen Sie sich weiterentwickeln möchten und welche Karriereziele Sie verfolgen. Darüber hinaus gibt Ihre Antwort Aufschluss darüber, welche Tätigkeiten Sie bisher durchgeführt haben (und welche eben nicht, wo also möglicherweise Ihr ganz persönliches Entwicklungsziel liegt).

Wo sehen Sie Ihre besonderen Stärken?

Der Klassiker unter den Fragen. Die Beantwortung kommt einem Drahtseilakt gleich – Sie möchten einerseits bestimmt nicht überheblich oder arrogant erscheinen, andererseits wird konkret danach gefragt, welchen Mehrwert und Entwicklungsimpulse Sie als Führungskraft einbringen werden. Sachlich machen Sie durch Ihre Antwort deutlich, welche Eigenschaft oder Kompetenz Sie persönlich an sich schätzen.

Vorstellungsgespräch Führungskräfte

Gab es in der Vergangenheit einen Moment wo Sie bewusst eine Regel gebrochen haben?

Mit dieser Frage wird quasi unterstellt, dass jeder einmal Regeln bricht - auch hier wird auf Ihre Ehrlichkeit geachtet - leugnen ist also zwecklos. Viel wichtiger ist für den Gesprächspartner jedoch, welche Regeln Sie gebrochen haben und aus welchem Motiv heraus. Ging es dabei um das Wohl des Unternehmens (um möglicherweise unbürokratisch ein Kundenproblem zu lösen) oder vielmehr darum, Ihr eigenes Ego zu befriedigen?

Was bedeutet für Sie das Wort „Leistung“?

Hinweis: Statt „Leistung“ kann auch nach weiteren Werten oder „Integrität“, „Erfolg“, etc. gefragt werden.

Eine direkte Frage, die eine direkte Antwort verlangt. So wird abgeglichen, ob die Werte, die Sie vertreten, in der Institution wert geschätzt werden und ob Sie zu den gelebten Werten der Unternehmenskultur passen.

Was erwarten Sie von uns?

Ein Bewerbungsgespräch soll beiden Seiten fundierte Einblicke verschaffen – die Institution möchte Sie kennen lernen und Sie die Institution mit der zu besetzenden Rolle. Beide Seiten loten aus, ob sie zueinander passen.

Da ist es nur legitim, eigene Erwartungen zu platzieren und klar zu formulieren. Fundierte, tiefgründige und berechtigte (nicht überzogene) Erwartungen sind hier angebracht und ermöglichen für beide Seiten ein realistisches Erwartungsmanagement. So wird die Gefahr von Missverständnissen und Enttäuschungen nach Jobbeginn reduziert.

Wie wird unser Unternehmen wohl weiter entwickeln?

Von einer Führungskraft wird eine eigene, fundierte Meinung zu Entwicklungen und Trends in der Branche erwartet, die im Marktumfeld des Arbeitgebers angesiedelt ist. Wie gut sind Sie informiert? Wie passt Ihre Meinung zur Unternehmensstrategie und mit welchen präzisen Argumenten begründen Sie Ihre Meinung?

Was macht Ihnen am meisten Sorgen bezüglich der neuen Stelle?

Diese Frage - meist gegen Ende des Gesprächs gestellt - soll dazu dienen, eventuell bestehende Zweifel und Bedenken zur ausgeschriebenen Position und zum Unternehmen zu thematisieren. Dadurch besteht für Ihren Gesprächspartner die Möglichkeit, die von Ihnen genannten Befürchtungen auszuräumen.

Vorstellungsgespräch Führungskräfte

Fazit:

Bei aller Gründlichkeit und bei allem Geschick der Interpretationsmöglichkeiten der Antworten, gibt es dennoch gut vorbereitete Schauspieler.

Man kann den Menschen halt immer nur vor den Kopf schauen. Nehmen Sie also nicht nur die Antworten zur Kenntnis, sondern beobachten Sie das Verhalten des Bewerbers.

Googeln Sie ruhig mal den Namen. Viele haben ein Facebook-, LinkedIn- oder Xing Konto mit wertvollen Informationen. Oft wird dort sogar der berufliche Lebenslauf hinterlegt. Das sind keine sittenwidrige Spionageangriffe, sondern wichtige Informationen.

Der beste Weg ist und bleibt ein persönliches Gespräch mit den vorherigen Arbeitgebern. Diese sind natürlich nicht zur wahrheitsgemäßen Antwort verpflichtet, kennen aber Ihre Situation als Arbeitgeber.

Nach Sammlung aller Informationen und Eindrücke sollten Sie sich abschließend mit einer Person Ihres Vertrauens absprechen- manchmal sogar mit eigenem Personal.