

Das überzeugende Vorstellungsgespräch für Führungskräfte

Wie Sie Headhunter, Personalprofis und Top-Manager überzeugen

von
Christian Püttjer, Uwe Schnierda

3. aktualisierte Auflage 2014

campus Frankfurt am Main 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 593 50136 9

Leseprobe

Einleitung:

Harte Zeiten für Führungskräfte

Permanenter Wettbewerbs- und Innovationsdruck auf der einen Seite, chronischer Mangel an Personal- und Kapitalressourcen auf der anderen Seite - und dazwischen ein Wesen namens Führungskraft, das täglich aufs Neue dafür sorgen soll, dass die abstrakten Vorgaben der Unternehmensleitung möglichst schnell und effizient in konkrete Teilziele und klare Arbeitsanweisungen übertragen werden. Als wären diese Anforderungen allein für Führungskräfte nicht schon Herausforderung genug, kamen und kommen seit dem Jahr 2008 noch die Auswirkungen der Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise hinzu und machen sich bis heute im Wirtschaftsgeschehen bemerkbar, und zwar hinein bis in die Vorstellungsgespräche, mit denen Unternehmen künftige Führungskräfte auswählen. Schon vor der aktuellen Krise lag die Messlatte hoch, nun sind die Forderungen der Unternehmen an das Engagement, die Belastungsfähigkeit und die Kommunikationsstärke ihrer künftigen "Leader" noch ein weiteres Mal gestiegen.

Lösungen direkt aus der Coachingpraxis

An dieser Stelle setzt unsere Beratungstätigkeit für Führungskräfte an. Wir wissen aus unserer langjährigen Coachingpraxis, dass es bei der Selbstdarstellung der eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Stärken einen großen Gestaltungsspielraum gibt. Und wir werden Ihnen in diesem Ratgeber zeigen, wie Sie diesen Spielraum in Ihrem Sinne nutzen können. Es gibt sehr viele Ansatzpunkte, um die Wirkung Ihrer Worte in Vorstellungsgesprächen - und damit letztendlich auch die Chance auf eine Einstellung - deutlich zu erhöhen.

Beispielsweise erleben wir es regelmäßig, dass Führungskräfte die Erfolge der Vergangenheit und ihren eigenen Anteil daran nicht ausreichend thematisieren und konkretisieren und sich auf diese Weise ungewollt als "Durchschnittsperformer" darstellen. Auch kommt es immer wieder vor, dass die vielfältigen Aufgaben im bisherigen Job mit einer taktisch falschen Schwerpunktbildung dargestellt werden, was zu Lasten der zu bewältigenden Hauptaufgaben im neuen Unternehmen geht. Dadurch entsteht dann unabsichtlich der Eindruck eines von den künftigen Aufgaben überforderten Kandidaten. Und es ist auch typischerweise zu beobachten, dass wichtige persönliche Antriebsmomente - wie das Interesse, Arbeitsprozesse zu optimieren, die Freude, die Qualität von Produkten zu verbessern, oder die Begeisterung, innovative Dienstleistungen zu vermarkten - in der "künstlichen" Situation Vorstellungsgespräch völlig unter den Tisch fallen und infolgedessen dem Bewerber eine eher passive Grundhaltung und mangelndes Engagement zugerechnet werden.

Wir werden Sie für diese und viele weitere unbeabsichtigte Stolpersteine in der Selbstdarstellung, die in der Konsequenz oft zu einer Ablehnung führen, in unserem Strategiekapitel "Wie coachen wir Führungskräfte?" (ab Seite) gründlich sensibilisieren. Ihr geschärftes Problembewusstsein für ein

- fahrlässig - negatives Selbstmarketing in Vorstellungsgesprächen ist der erste wichtige Schritt. Aber an dieser Stelle bleiben wir nicht stehen. Schließlich reicht es nicht aus, Fehler in Vorstellungsgesprächen zu vermeiden, um andere von sich zu überzeugen. Wir werden Ihnen daher ebenso die aktuellen Anforderungen an Führungskräfte in Personalauswahlverfahren

vorstellen und Ihnen mithilfe unserer Beispielantworten ganz plastisch vor Augen führen, wie auch Sie es schaffen können, in Vorstellungsgesprächen inhaltlich zu überzeugen, indem Sie sich als passgenaue, stärkenorientierte und glaubwürdige Führungskraft präsentieren.

Im Trend: Sieben Kernkompetenzen, die Sie beweisen müssen

Zu unserer eigenen Vorbereitung auf Coachings analysieren wir täglich Stellenausschreibungen für Führungskräfte, um letztendlich möglichst viele Schnittstellen zwischen den beruflichen Profilen unserer Kunden und den jeweiligen Stellenprofilen der ausschreibenden Unternehmen herauszuarbeiten. Daher war es für uns naheliegend zu überlegen, welche der vielen unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte Gemeinsamkeiten aufweisen. Schließlich hat eine aktuelle Systematisierung der Anforderungen auch für Sie den Vorteil, dass Sie nicht bei jeder einzelnen Frage, die Sie gestellt bekommen, ganz von vorne damit beginnen müssen zu überlegen, worauf sie eigentlich abzielt.

Erleichternd für unseren Wunsch nach Systematisierung und Vereinfachung kam hinzu, dass viele unserer Kunden uns vor und nach Auswahlverfahren mit Insiderwissen in Form von kurzen Gedächtnisprotokollen, ausführlichen Powerpoint-Präsentationen oder umfangreichen Leitfäden zur Führungskräftegewinnung versorgten. Dieses kostbare Wissen, das wir selbstverständlich vertrauensvoll behandeln, hat seinen geistigen Ursprung in den an Auswahlprozessen beteiligten externen Personalberatungen (Headhuntern) oder stammt direkt aus den firmeninternen Personalabteilungen.

An diesem Insiderwissen möchten wir Sie gerne teilhaben lassen. Wir haben festgestellt: So unterschiedlich die Anforderungen bezogen auf die jeweilige Stelle, Branche und Unternehmensgröße auch sein mögen, und so verschieden die geforderten Kompetenzen im Einzelfall gewichtet werden - es gibt aufseiten der Unternehmen eine große Übereinstimmung hinsichtlich der aktuellen Vorgaben, denen Führungskräfte genügen sollen. Beschreiben und unterscheiden lassen sich diese sieben Kernkompetenzen, deren Ausprägung in Vorstellungsgesprächen und sich eventuell anschließenden weiteren Auswahlritten wie Assessment-Centern überprüft werden soll, wie folgt:

Anforderungen an Führungskräfte: Sieben Kernkompetenzen

Diese sieben Kernkompetenzen, denen Führungskräfte in unterschiedlicher Gewichtung genügen sollen, erheben selbstverständlich nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Vollkommenheit. Die hier gewählte Rangfolge der sieben Kompetenzen variiert verständlicherweise von Unternehmen zu Unternehmen. Es gibt Überschneidungen zwischen den einzelnen Kernkompetenzen, sie sind teilweise unscharf und lassen sich nicht bis ins letzte Detail durchdefinieren. Auch die Hoffnung mancher "Personalexperten", dass ein in Zahlen ausgedrückter Mindestpunktwert bezogen auf die einzelnen Kompetenzen oder ein Gesamtpunktwert bezogen auf alle Kompetenzen die Frage "Hat diese Kandidatin oder dieser Kandidat das Zeug zur Führungskraft?" endlich mit letzter Gewissheit beantworten könnte, wird sicherlich enttäuscht werden.

Schließlich ist es unter Personalberatern, Persönlichkeitspsychologen und Führungskräfte-trainern längst unumstritten, dass es nicht einen allgemeingültigen Führungsstil, ein absolutes

Führungsideal oder eine vollkommene Führungspersönlichkeit gibt. Wie im richtigen Leben, so gilt ebenso beim Thema Führung, dass Vielfalt ein Wert an sich ist. Unterschiedlich gelebte Unternehmenskulturen und unterschiedliche Aufgabenfelder benötigen glücklicherweise auch unterschiedliche Führungskräfte.

Uns, und sicherlich auch Ihnen, geht es an dieser Stelle denn auch weniger um exakte Wissenschaft als vielmehr um die Praktikabilität und Handhabbarkeit der aufgeführten Kernkompetenzen bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Und diese von Ihnen gewünschte Praktikabilität leistet das Modell der sieben Kernkompetenzen mit Sicherheit. Schließlich erleben wir es in unserer Coachingpraxis täglich: Diejenigen Führungskräfte, die wissen, welche Absichten sich hinter bestimmten Fragestellungen verbergen, können mit ihren Antworten überzeugen und schneiden deshalb in Auswahlverfahren besser ab als diejenigen, die planlos im Frage-Nebel stochern, weil sie nicht erkennen können, worum es eigentlich geht. Aus diesem Grund ist das Herzstück dieses Ratgebers eine gründliche Auseinandersetzung mit den mehr als wichtigsten Fragen in Vorstellungsgesprächen für Führungskräfte (ab Seite). Diese Fragen sind den sieben genannten Kernkompetenzen zugeordnet, und Sie werden im weiteren Verlauf anhand zahlreicher Formulierungshilfen und Beispielantworten erfahren, wie Sie durch taktisch geschicktes Antworten das Vorhandensein der Kernkompetenzen bei sich belegen können.

Liefere Sie die richtigen Einstellungsargumente

Wir sind uns schon jetzt sicher, dass Sie viel zu bieten haben. Aber in Auswahlverfahren ist es so, dass nicht derjenige oder diejenige die Stelle bekommt, der am besten geeignet ist, sondern die Führungskraft, die sich am besten darstellen kann. Diesen Zustand können Sie bedauern, ändern können Sie ihn aber genauso wenig wie wir. Was Sie aber ändern können, ist die Darstellung Ihrer individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten und vor allem Ihrer vielfältigen und umfangreichen Erfahrungen.

Wir sind in unseren Coachings immer wieder begeistert davon, wie viel Führungskräfte zu bieten haben. Den wenigsten geht es darum, sich bloß formal mit Titeln wie Junior Manager, Gruppenleiter, Projektleiterin, Abteilungsleiterin, Senior Manager, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiterin, Niederlassungsleiter, Geschäftsführerin, Managing Director, Vorstand, CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer) oder CEO (Chief Executive Officer) zu schmücken.

Was Führungskräfte vielmehr auszeichnet, ist allgemein gesprochen eher die Begeisterung daran, Ideen in Handlungen umzusetzen. Unserer Beobachtung nach ziehen Führungskräfte ihre persönliche Befriedigung an der Arbeit daraus, täglich aufs Neue zu überzeugen, zu gestalten, aufzubauen oder zu optimieren. Und wenn es gelingt, diese Antriebsmomente in Form der richtigen Einstellungsargumente zu bringen, wird ein Vorstellungsgespräch quasi zum Selbstläufer.

Leider verlaufen Vorstellungsgespräche häufig nicht so positiv. Führungskräfte, die sich darauf verlassen, dass die Personalprofis auf der Unternehmensseite oder dazwischengeschaltete Headhunter mit den richtigen Fragen schon dafür sorgen werden, dass es zum Dialog kommt, haben den Trend übersehen, dass heutzutage der Bewerber oder die Bewerberin selbst

Einstellungsargumente liefern muss.

Insbesondere bei den von Führungskräften verlangten persönlichen Fähigkeiten wie Engagement, analytisches Denken, konzeptionelles Arbeiten, Innovationsvermögen, Kontaktfreude oder Durchsetzungsstärke ist der Begründungsbedarf besonders hoch. Hier können Sie nur überzeugen, wenn Sie passende Beispiele aus Ihrer bisherigen Berufspraxis einfließen lassen. Wir werden Ihnen erläutern, wie Sie es schaffen, dass man Ihnen nicht nur zuhört, sondern Ihnen sogar gerne zuhört. Sie werden erfahren, wie Sie sich so präsentieren, dass Ihre beruflichen Stärken in der zeitlich limitierten Situation Vorstellungsgespräch schneller als bisher deutlich und wie von selbst in Verbindung mit den Anforderungen Ihrer neuen Wunschposition gebracht werden.

Basis Ihres Coachingprogramms ist die von uns entwickelte Profil-Methode®, die wir Ihnen nun vorstellen. Anschließend beginnt Ihr persönliches Coaching, damit auch Sie Ihre Kompetenz in Vorstellungsgesprächen passgenau, stärkenorientiert und glaubwürdig vermitteln können. Den Weg zum umfangreichen Zusatzmaterial zu den Püttjer-und-Schnierda-Bewerbungsrategebern finden Sie am Ende des Buches. Viel Erfolg beim Vorstellungsgespräch!

Bewerben mit der

Püttjer & Schnierda-Profil-Methode®

Gesichtslose Bewerber, die wie austauschbar erscheinen, machen es sich und den Firmen unnötig schwer, zueinander zu finden. Machen Sie es besser: Sie werden bei Ihren Vorstellungsgesprächen positiv auffallen, wenn Sie Ihr Profil aussagekräftig und glaubwürdig vermitteln können.

Die Profil-Methode®, die wir dazu in unserer über -20jährigen Beratungspraxis entwickelt haben, hat schon vielen Bewerbern zu mehr Erfolg verholfen (www.karriereakademie.de).

Drei Kernelemente kennzeichnen die Profil-Methode®: Punkten Sie mit einer passgenauen Bewerbung, vermitteln Sie Ihre Stärken und treten Sie glaubwürdig auf.

1. Passgenauigkeit? Je besser Sie im Vorstellungsgespräch auf die Anforderungen der Stelle eingehen, desto höher ist Ihre Erfolgsquote. Machen Sie sich den Blick der Firmenseite zu eigen. Liefern Sie nachvollziehbare Argumente, warum Sie sich für gerade diese Stelle und diese Firma entschieden haben. So wird Ihr Auftritt passgenau.

2. Stärkenorientierung? Niemand lässt sich durch Krisen- und Problemschilderungen von etwas überzeugen - auch Firmen nicht! Verzichten Sie deshalb auf Selbstkritik und Abwertungen und stellen Sie stattdessen Ihre Vorzüge in den Mittelpunkt. So werden Ihre Stärken sichtbar.

3. Glaubwürdigkeit? Verbiegen Sie sich nicht im Bewerbungsverfahren, Ihre Persönlichkeit ist gefragt! Verstecken Sie sich nicht hinter Leerfloskeln und abstrakten Formulierungen, liefern Sie stattdessen nachvollziehbare Beispiele, die Ihre Bewerbung mit Leben füllen. So gewinnen Sie Glaubwürdigkeit.

Alle im Campus Verlag erschienenen Bücher von

Püttjer & Schnierda basieren auf der Profil-Methode®. Profitieren auch Sie vom Wissen der Experten. Nutzen Sie diesen Ratgeber dazu, sich Schritt für Schritt Ihr eigenes Profil klarzumachen und es anderen im Vorstellungsgespräch nachvollziehbar zu vermitteln.

Ihr Coaching wartet:

Vier Schritte zum neuen Job

Damit Sie in Ihren Vorstellungsgesprächen nicht mühsam nach Worten, Argumenten und Beispielen suchen müssen, wartet nun ein anspruchsvolles Coachingprogramm auf Sie. Dabei gehen wir in vier Schritten vor. Diese vier Schritte entsprechen unserem Vorgehen im Coaching von Führungskräften.

Schritt I: Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch

Beachten Sie unsere 20 wichtigsten Tipps.

Erstellen Sie Ihre ausführliche Erfolgsbilanz.

Arbeiten Sie eine passgenaue Selbstpräsentation aus.

Berücksichtigen Sie die Vorlieben Ihrer Gesprächspartner.

Schritt II: Ihre Trainingseinheiten

Die Schlüsselfrage

Die sieben Kernkompetenzen

Das Job-Interview auf Englisch

Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen

Ihre Fragen

Gehaltsfragen

Schritt III: Nach dem ersten und vor dem zweiten Gespräch

Erstellen Sie eine Zwischenbilanz.

Sorgen Sie durch eine Nachfass-Mail für positive Stimmung.

Bereiten Sie sich auf spezielle Fragen im zweiten Gespräch vor.

Schritt IV: Treffen Sie Ihre persönliche Entscheidung

Risiken minimieren, Chancen ergreifen

Strategisch und operativ auf

Job-Interviews vorbereiten

Schritt I: Gehen Sie Ihre Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche zunächst strategisch an.

Setzen Sie sich im ersten Schritt mit den häufigsten und schwerwiegendsten Fehlern auseinander, die Führungskräfte in Job-Interviews begehen, damit Ihr Bewusstsein für

Kommunikationsstörungen geschärft wird. Sie bekommen wichtige Tipps, direkt aus unserer

Coachingpraxis für Führungskräfte. Damit Sie es in Ihren Job-Interviews besser machen können

als unvorbereitete Bewerber, brauchen Sie Argumentationsmaterial. Und dieses Material

bekommen Sie, indem Sie gründlich zurückschauen und sowohl Ihre Erfolge als auch Ihre

Arbeitsaufgaben der letzten Jahre ausführlich analysieren und bilanzieren. Mit dieser

Vorbereitungsleistung haben Sie dann die Basis dafür geschaffen, Ihr berufliches Können im

Vorstellungsgespräch in Form einer passgenauen Selbstpräsentation darzustellen. Um Ihre

Erfahrungen im Gespräch flexibel kommunizieren zu können, geben wir Ihnen dann abschließend

Tipps dafür, worauf Sie im Umgang mit unterschiedlichen Gesprächspartnern achten sollten.

Schritt II: Wir konfrontieren Sie im zweiten Schritt mit über Fragen für Führungskräfte, die Sie

überzeugend beantworten müssen. Damit Sie Ideen für Ihre eigenen Antworten bekommen, stellen wir Ihnen sowohl ungeeignete als auch geeignete Antworten vor. Durch die Gegenüberstellung werden Sie schnell verstehen, welche Antworten überzeugen und welche nicht. Passen Sie die geeigneten Beispielantworten so an, dass Ihr individuelles Profil deutlich wird. Idealerweise formulieren Sie Ihre Antworten nicht nur in Gedanken, sondern sprechen sie laut aus und schreiben sie auf! Unverzichtbar dabei sind Ihr Lebenslauf und die jeweilige Stellenausschreibung, behalten Sie bei Ihrem Training beides ständig im Blick. Mit etwas Übung werden Sie dann die Schnittstellen zwischen Ihrer jetzigen Tätigkeit und den neuen Aufgaben konkret und fokussiert herausarbeiten können. Starten Sie nach einigen Tagen auch einen zweiten oder dritten Durchgang, lassen Sie sich die Fragen dann vielleicht von einem Freund oder Bekannten stellen. Sie können sich wie in einem Vorstellungsgespräch gegenüber an einen Tisch setzen. Ihr Trainingspartner fragt, und Sie antworten. Vielleicht nehmen Sie sich sogar mit einer Videokamera auf. Anschließend können Sie gemeinsam die Qualität Ihrer Antworten überprüfen, indem Sie die vorgestellten Fehler in der Selbstdarstellung von Führungskräften heranziehen und überprüfen, ob Sie die Fehler in Ihren Antworten vermieden und es besser gemacht haben.

Schritt III: Das erste Vorstellungsgespräch liegt nun hinter Ihnen. Sicherlich haben Sie schon eine erste Vorstellung davon, ob Sie mit dem neuen Arbeitgeber und den neuen Aufgaben zurechtkommen werden. Damit Sie sich bei dieser wichtigen Entscheidung auf eine breite Basis an Fakten stützen können, sollten Sie das Gespräch strukturiert auswerten. Dabei helfen Ihnen unsere Fragen in diesem Abschnitt. Sollten Sie grundsätzlich an der neuen Stelle interessiert sein, bietet es sich an, eine Nachfass-Mail zu versenden. Dann wissen die Vertreter auf der Firmenseite, dass Sie es ernst meinen. Wie diese Nachfass-Mail ausformuliert werden könnte, erläutern wir Ihnen anhand eines Beispiels. Dann geht es weiter mit Ihrer Vorbereitungsarbeit. Wir stellen Ihnen spezielle Fragen vor, die Sie im zweiten Gespräch erwarten könnten.

Schritt IV: Nach zwei oder drei positiv verlaufenen Gesprächen liegt nun die endgültige Entscheidung an Ihnen. Wenn Sie ein Vertragsangebot bekommen, sollten Sie noch einmal gründlich und in Ruhe abwägen, ob Sie die neue Herausforderung annehmen möchten. Nicht selten kommt es auch vor, dass Sie sich zwischen zwei interessanten Angeboten entscheiden müssen. In jedem Fall ist diese abschließende Entscheidung für Ihr weiteres (Berufs-)Leben von großer Wichtigkeit und sollte daher wohldurchdacht sein.

Schritt I

Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch

.Wie coachen wir Führungskräfte?

Vorstellungsgespräche sind Rhetorik pur. Wer hier die Grundregeln der wirksamen Gesprächspsychologie kennt und einsetzt, kann sich als Person mit seinen Leistungen optimal präsentieren. Allerdings erleben wir es regelmäßig, dass Führungskräfte zwar eine gute Arbeit machen, aber wirklich Schwierigkeiten damit haben, ihr Engagement und ihre Erfolge in der rhetorischen Sondersituation

Vorstellungsgespräch taktisch darzustellen. Welche 20 Fehler Sie auf jeden Fall vermeiden sollten und wie Sie es besser machen können, erläutern wir Ihnen in diesem Kapitel.

So steigern Sie die Wirkung Ihrer Worte

Unser Ziel ist es, Ihnen in diesem Ratgeber nachvollziehbar zu veranschaulichen, wie Sie die Wirkung Ihrer Worte in Vorstellungsgesprächen steigern können. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es für Sie verschiedene Trainingsmöglichkeiten.

Sie können entweder gleich zum Fragenteil wechseln und die thematisch gegliederten Fragenblöcke durcharbeiten. Vergleichen Sie dann für jede einzelne Frage Ihre individuelle Antwort mit der von uns vorgestellten ungeeigneten und überzeugenden Antwort. Auf diese Weise bekommen Sie praxisnah eine Vorstellung davon, wie Führungskräfte formulieren sollten, um in Vorstellungsgesprächen als kompetente Macherin beziehungsweise als kompetenter Macher akzeptiert zu werden.

Eine weitere Möglichkeit ist die gedankliche Auseinandersetzung mit unseren wichtigsten Tipps, die wir direkt im Coaching von Führungskräften entwickelt haben. Allein der Umfang der Tipps macht klar, dass die Vorbereitung von Führungskräften auf Vorstellungsgespräche eine komplexe Herausforderung ist. Glücklicherweise machen nicht alle Führungskräfte die gleichen Fehler - doch fast jeder hat die eine oder andere Schwäche, wenn es um diese ungewohnte Situation des Job-Interviews geht. Die einen wissen vielleicht nicht genau, wie sie ihre Antworten passgenau auf die neue Stelle abstimmen können, die anderen haben eventuell noch nie ihre persönlichen Erfolge in Form eines kurzen Storytellings dargestellt. Es kommt auch durchaus vor, dass die Antworten inhaltlich zwar sehr gut sind, aber zu flapsig oder zu ausführlich formuliert werden. Mit unseren Tipps können Sie sich auf diese Stolpersteine im Vorstellungsgespräch vorbereiten und sie geschickt umgehen.