



Buch

Um sich im Vorstellungsgespräch optimal zu positionieren, muss man die wichtigsten Fragen und Tricks kennen. Wie geht man mit den eigenen Stärken und Schwächen um? Welche typischen Interviewfragen gibt es und was zeichnet herausragende Kandidatenantworten aus? Johannes Stärk begleitet seit mehr als zehn Jahren Bewerbungsprozesse in großen Unternehmen und vermittelt in diesem Buch die überzeugendsten Argumentationsstrategien zukünftiger Führungskräfte. Mit dieser Vorbereitung bleiben Bewerber auch in anspruchsvollen Vorstellungsgesprächen souverän.

Autor

Johannes Stärk ist Inhaber des Beratungsunternehmens *Inter-
trainment*, das Bewerber auf Assessment-Center und Vorstellungsgespräche vorbereitet und zu den deutschen Marktführern in diesem Bereich gehört. Als Beobachter begleitet er regelmäßig Personalauswahlverfahren in Unternehmen und kennt die Beurteilerperspektive.

JOHANNES STÄRK

**ERFOLGREICH IM
VORSTELLUNGS-
GESPRÄCH UND
JOBINTERVIEW**

DAS STANDARDWERK FÜR
FÜHRUNGS- UND FÜHRUNGS-
NACHWUCHSKRÄFTE

GOLDMANN

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Dieses Buch erschien bereits 2018 in gebundener Form mit CD-Rom beim GABAL Verlag.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

4. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe April 2019
Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Copyright © 2012 der Originalausgabe:
GABAL Verlag GmbH, Offenbach
produksicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR.)

Umschlag: Uno Werbeagentur, München
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
JE · Herstellung: IH
ISBN 978-3-442-17771-4

www.goldmann-verlag.de

INHALT

Vorwort	9
---------------	---

Teil A

Vorbereitung und Positionierung als Kandidat	11
---	----

1. Grundsätzliches zu Vorstellungsgesprächen und Jobinterviews	11
2. Anforderungen an überzeugende Antworten	17
3. Punkten mit der PAR-Technik	21
4. Die STÄRKEN-Strategie: Der professionelle Umgang mit Stärken und Schwächen	36
5. Motivation für die Position: Ihre persönliche Argumentationsstrategie ...	63
6. Wegweiser für Ihre persönliche Vorbereitung	78

Teil B

Typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	91
1. Schnellübersicht über alle Interviewfragen ...	93
2. Thema »Persönlichkeit / persönliche Kompetenz«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	110
3. Thema »Soziale Kompetenz«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	155
4. Thema »Methodische Kompetenz«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	170
5. Thema »Führungskompetenz«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	187
6. Thema »Fachliche Kompetenz«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	225
7. Thema »Rahmenbedingungen und Konditionen«: typische Fragen, Argumentationsstrategien, Antworten	235

Teil C

Strategien für spezielle Interviewsituationen	243
1. Umgang mit speziellen Fragetaktiken der Personaler	243
2. Stressinterview	251
3. 90-Sekunden-Spot zur Selbstpräsentation	258
4. Telefonisches Interview	262
5. Gehaltsverhandlung	265
6. Interview innerhalb eines Assessment- Centers	270
Über den Autor	279
Literaturverzeichnis	281
Register	284

VORWORT

Das Vorstellungsgespräch bzw. Interview ist das Personalauswahlverfahren, das mit Abstand am häufigsten eingesetzt wird. Wenn Sie als Bewerber zu einem klassischen Vorstellungsgespräch eingeladen werden, gehören Sie bereits zur engeren Auswahl – herzlichen Glückwunsch! Hinzu kommt: Immer öfter finden unternehmensinterne, sogenannte strukturierte Interviews statt, denen sich Führungs- und Nachwuchskräfte großer Unternehmen unterziehen müssen. Beide Situationen haben eines gemeinsam: Es geht um nichts Geringeres als Ihre Karriere und Ihr berufliches Fortkommen.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, Anwärter für eine Führungsposition und Potenzialträger, die sich darauf professionell vorbereiten möchten. Mein Anspruch ist, Ihnen zu vermitteln, wie Sie sich nicht nur kompetent und leistungsstark, sondern zugleich möglichst authentisch und glaubwürdig präsentieren.

Viel Spaß beim Lesen und natürlich viel Erfolg wünscht
Ihnen

Ihr

Johannes Stärk

TEIL A

VORBEREITUNG UND POSITIONIERUNG ALS KANDIDAT

1. Grundsätzliches zu Vorstellungsgesprächen und Jobinterviews

Das Vorstellungsgespräch bzw. Interview ist das am häufigsten eingesetzte Personalauswahlverfahren. Meist wird es eingebettet in einen ganzen Auswahlprozess, der um Testverfahren, Assessment-Center oder Arbeitsproben erweitert ist. Der Einsatz und Stellenwert solcher Module variiert in der Praxis stark – abhängig von der Branche, dem Arbeitgeber und der Position.

Dagegen ist das Vorstellungsgespräch als feste Größe in der Personalauswahl nicht wegzudenken. Kein Bewerber wird nur auf Basis seiner schriftlichen Bewerbung eingestellt, ausschlaggebend ist immer das (persönliche) Gespräch.

Persönliches
Gespräch

Einsatzmöglichkeiten

Etabliert hat sich das Interview als wichtiges Instrument in der Personalentwicklung und der unternehmensinternen Personalauswahl. In Großunternehmen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine höhere Position anstreben, üblicherweise erst ein internes Auswahlverfahren absolvieren. Im Rahmen eines Assessment-Centers – häufig anders deklariert – oder eines Interviews muss der Aspirant seine Qualifikation für eine bestimmte Hierarchieebene unter Beweis stellen.

Vielfach kommen die beiden Verfahren in Kombination zum Einsatz. Das Interview wird entweder als Modul in den Ablauf eines Assessment-Centers integriert oder es findet als vorgelagerte Qualifikationshürde statt. Darüber hinaus gibt es Potenzialinterviews oder Audits, die tatsächlich nur zum Ziel haben, das Potenzial des Stelleninhabers zu erfassen, ohne dass damit eine Laufbahnentscheidung verknüpft ist.

Erwartungshaltungen klären

Beim externen Bewerbungsprozess dient das Interview oder Vorstellungsgespräch nicht nur dazu, die Eignung eines Kandidaten zu überprüfen, sondern auch, um zu klären, welche Erwartungshaltungen es bezüglich der Eintrittskonditionen gibt. Gerade bei Führungspositionen ist es üblich, einen zweiten oder sogar dritten Gesprächstermin anzuberaumen.

Oft sind unterschiedliche Personen in die Auswahl involviert. Es könnte darum sein, dass das Erstgespräch ein Vertreter des Personalbereichs oder ein externer Personalberater führt – quasi als Vorauswahl – und beim zweiten Gespräch der künftige Linienvorgesetzte oder ein Entscheidergremium eingebunden ist.

Ein Folgetermin kann dazu dienen, die konkrete Ausgestaltung von Vertragsdetails und Konditionen abzustimmen, wenn man sich sonst grundsätzlich einig ist. Das Erstgespräch muss nicht zwangsläufig vor Ort stattfinden, es kann auch in Form eines Telefoninterviews oder per Videokonferenz geführt werden.

Interviewthemen und -varianten

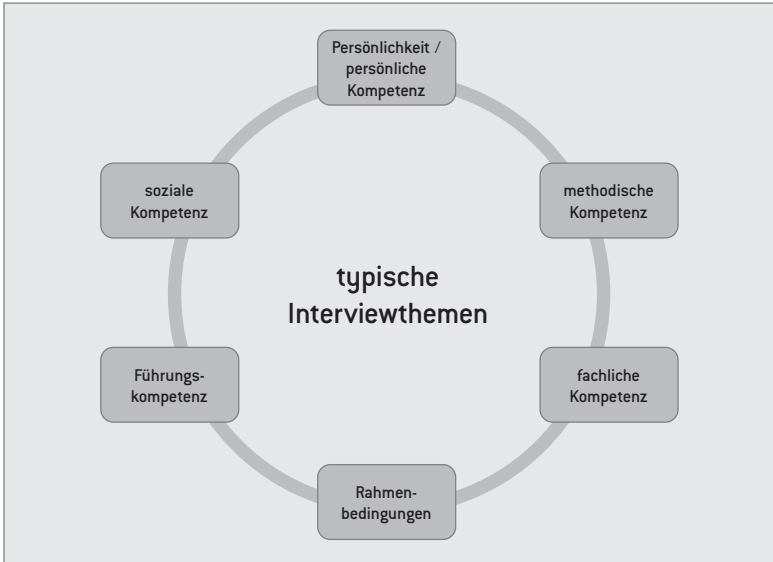
Ein Interview kann zur Beurteilung der Qualifikation nur dann eine brauchbare Aussage liefern, wenn sich die Interviewthemen aus den anforderungsrelevanten Kriterien erschließen. Für Sie bedeutet das, dass Sie sich mit dem Anforderungsprofil für die Zielposition bzw. die Hierarchieebene auseinandersetzen sollten.

Vollziehen Sie dazu einen gedanklichen Rollentausch. Überlegen Sie sich, welche Fragen Sie als Personalentscheider einem Bewerber stellen müssten, um die Erfüllung der Anforderungen beurteilen zu können.

Mit dieser Vorgehensweise können Sie sich bereits im Vorfeld eine ganze Reihe erwartbarer Interviewfragen erschließen.

TIPP

Erfahrungsgemäß deckt ein Interview die folgenden Themenkomplexe ab, zu denen Sie im Teil B dieses Buches 203 häufig eingesetzte Fragen finden:



Findet das Interview im Rahmen eines internen Auswahlverfahrens zur Qualifizierung für eine bestimmte Hierarchieebene statt, ist das Themenspektrum begrenzter. Die Themenkomplexe »fachliche Kompetenz« und »Rahmenbedingungen« bleiben in der Regel außen vor. Die Rahmenbedingungen sind im eigenen Unternehmen abgesteckt. Die fachliche Kompetenz wird dem Kandidaten unterstellt und ist daher nicht mehr entscheidungsrelevant.

Hinsichtlich der Systematik, nach der die Interviewfragen abgearbeitet werden, lassen sich drei Interviewvarianten unterscheiden:

unstrukturiertes Interview	teilstrukturiertes Interview	vollstrukturiertes Interview
<ul style="list-style-type: none"> • Fragen werden eher sporadisch gestellt und ergeben sich aus dem Gesprächsverlauf oder dem Werdegang des Kandidaten • direkte Vergleiche der Kompetenzmerkmale unterschiedlicher Kandidaten kaum möglich • meist lockeres Gespräch in angenehmer Atmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviewer fragen vorab definierte Themen ab • obligatorische Hauptfragen sind vorgegeben • Interviewer können nach eigenem Ermessen Rückfragen zu den Kandidatenantworten stellen • guter Vergleich unterschiedlicher Kandidaten möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviewer folgen einem exakt definierten Fragenkatalog • keine Möglichkeit von dem vorgegebenen Schema abzuweichen bzw. individuell nachzufragen • sehr stringente/zeit-effiziente Interviewführung • Interviewführung wirkt wenig empathisch/eventuell Verhörcharakter

Am häufigsten wird mit teilstrukturierten Interviews gearbeitet, unabhängig davon, ob es sich um ein externes oder internes Verfahren handelt. Sie bilden einen guten Kompromiss zwischen

Teil- und unstrukturierte Interviews

- einer effizienten Interviewführung,
- der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Kandidaten,
- einem angemessenen Eingehen auf das individuelle Kandidatenprofil und
- einer empathischen Gesprächsführung.

Unstrukturierte Interviews werden eher von Personen durchgeführt, die über wenig Interviewerfahrung verfügen, zum Beispiel von Fachvorgesetzten oder den Inhabern kleinerer Unternehmen – oder auch in Erstgesprächen, um herauszufinden, ob die Chemie stimmt.

Das vollstrukturierte Interview bietet die Möglichkeit, mit einem relativ geringen Zeitbudget das Vorhandensein bestimmter Standards zu überprüfen. Um die Individualität eines Kandidatenprofils herauszuarbeiten, ist es allerdings weniger geeignet, daher findet es bei der Auswahl von Führungskräften selten Anwendung. Sinnvoll einsetzen lässt es sich bei Telefoninterviews, die der Vorselektion dienen.

Typischer Ablauf

Das typische Vorstellungsgespräch bei einer externen Bewerbung läuft nach folgendem Schema ab:

1. Begrüßung/Warm-up
2. Vorstellung des Unternehmens, des künftigen Verantwortungsbereiches, der Position
3. Vorstellung des Bewerbers: »Bitte stellen Sie sich kurz vor.«
4. Fragen an den Bewerber
5. Eingehen auf Rahmenbedingungen und Konditionen

6. Fragen des Bewerbers an den Arbeitgeber
7. Ausblick zur weiteren Vorgehensweise, Zusammenfassung
8. Verabschiedung

Ein typisches Vorstellungsgespräch dauert im Durchschnitt zwischen 45 und 60 Minuten. Den größten Zeitanteil nimmt dabei der Punkt 4, »Fragen an den Bewerber«, als Kernstück des Gespräches ein. Das Gespräch kann von einem oder mehreren Interviewern geführt werden, oft trifft man auch auf ein Interviewertandem aus Personaler und Fachvorgesetztem.

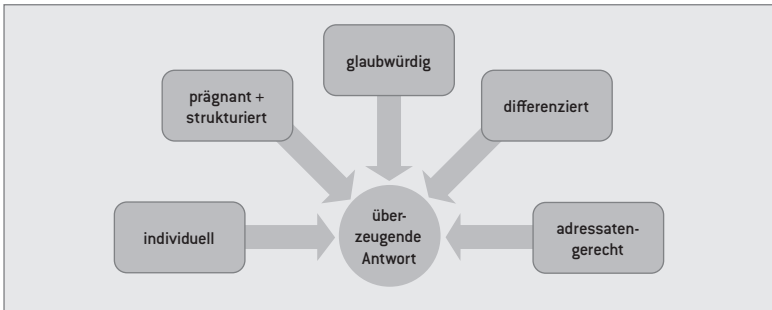
Fragen an
Bewerber:
Kernstück

Interviews im Rahmen interner Auswahlverfahren beschränken sich weitgehend auf die Kandidatenbefragung. Dabei sind manchmal Beratungsnehmer als spezialisierte Dienstleister eingebunden. Die Interviewer sind in diesem Fall externe Berater – häufig Psychologen. Der Zeitumfang variiert stark. Kurzinterviews von 20 Minuten sind ebenso möglich wie Mammutinterviews, die sich über zweieinhalb Stunden hinziehen.

2. Anforderungen an überzeugende Antworten

Um in einem Interview zu punkten, sind inhaltlich fundierte Aussagen und plausible Argumente Voraussetzung. Konkrete Hinweise zur Beantwortung häufig gestellter Fragen finden Sie im Teil B dieses Buches. Hier

möchte ich Ihnen zeigen, welche Aspekte für Sie darüber hinaus wichtig sind, damit Sie mit Ihren Antworten überzeugen. Was eine überzeugende Antwort ausmacht, zeigt die Grafik.



Merkmal 1: individuell Verzichten Sie bei Fragen zu Ihrer Persönlichkeit auf substanzlose Worthülsen und Floskeln. Manche Kandidaten meinen, bei ihrer Selbstdarstellung das Anforderungsprofil punktgenau abbilden zu müssen. Sie formulieren dann wohlklingende, aber wenig aussagekräftige Schlagworte. Das Resultat ist das Bild eines stromlinienförmig angepassten, schwer einschätzbaren Kandidaten. Die Interviewer möchten nicht das Anforderungsprofil gespiegelt bekommen, das sie schon kennen. Vielmehr möchten sie »den Menschen dahinter« mit seinem individuellen Profil kennenlernen. Ein klar erkennbares Kandidatenprofil ist deutlich aussagekräftiger als ein retortenartig angepasstes. Darum bleiben Sie sich selbst treu.

Bewerber mit einer gewissen Berufs- und Lebenserfahrung haben natürlich viel zu berichten. Manche neigen daher in Interviewsituationen zu Schilderungen in epischer Breite und überfordern oder langweilen damit ihre Kommunikationspartner. Es liegt allerdings nicht in der Verantwortung der Interviewer, Ihre Aussagen auf den Punkt zu bringen. Dafür sind Sie zuständig. Erleichtern Sie Ihren Gesprächspartnern die Arbeit, so dass sie die entscheidenden Informationen erfassen können. Beschränken Sie sich auf das Wesentliche und antworten Sie klar und strukturiert. Selbst bei Themen, bei denen Sie weiter ausholen müssen, sollten Sie möglichst nie mehr als zwei Minuten Redezeit brauchen.

Merkmal 2:
prägnant und
strukturiert

Ihre Antworten wirken dann glaubwürdig, wenn Sie sie mit konkreten Beispielen belegen können. Der Bezug zu erlebten Situationen ist in jedem Fall aussagekräftiger und vertrauensbildender als der Verweis auf hypothetische Szenarien. Greifen Sie deshalb so oft wie möglich auf reale Erfahrungen zurück und arbeiten Sie nur im Ausnahmefall – etwa wenn danach gefragt wird – mit hypothetischen Situationen.

Merkmal 3:
glaubwürdig

Selbstverständlich sollen Sie sich in einer Interviewsituation von der besten Seite zeigen. Doch übertreiben Sie es mit dem Selbstmarketing nicht, das wirkt unseriös. Erheblichen Einfluss auf Ihre Glaubwürdigkeit hat Ihre übergeordnete Kommunikationsstrategie – also wie Sie den Interviewern gegenüber Informationen preisgeben.

Leider vermittelt so mancher Bewerbungsratgeber den Eindruck, Tricksen, Tarnen und Täuschen sei der Schlüssel zum Erfolg im Vorstellungsgespräch. Davon kann ich Ihnen nur abraten, denn ein erfahrener Interviewer erkennt manipulative Taktiken recht schnell.

Und ist erst einmal der Eindruck entstanden, dass Sie die Absicht haben, Ihre Gesprächspartner hinters Licht zu führen, lässt sich dies nur schwer revidieren. Mit dem Verlust an Glaubwürdigkeit entwerten Sie von vornherein alle nachfolgenden Aussagen, die von den Interviewern nun vermutlich umso kritischer analysiert werden.

Merkmal 4:
differenziert

Anspruchsvolle Fragen, beispielsweise zu Themen wie Motivation, Mitarbeiterführung oder Konfliktlösung, lassen sich mit einer allgemeingültigen Aussage oft nicht zufriedenstellend beantworten. Antworten Sie möglichst differenziert. Berücksichtigen Sie verschiedene Aspekte und Kriterien, nehmen Sie unterschiedliche Perspektiven ein, wägen Sie ab oder relativieren Sie konträre Interessen. Der Vorteil: Differenzierte Antworten zeugen von geistiger Flexibilität und persönlicher Reife im Umgang mit schwierigen Aufgaben. Vermeiden Sie deshalb Schnellschüsse bei der Beantwortung komplexer Fragestellungen – diese führen nur selten zu ausgereiften Antworten. Nehmen Sie sich einige Sekunden zurück, um die Frage noch einmal kurz reflektieren zu können, und antworten Sie durchdacht.

Erkennen Sie schon an der Fragestellung, ob eine ausführliche oder eher eine kurze, knappe Antwort angemessen ist? Voraussetzung dafür sind eine gewisse Empathiefähigkeit, hohe Aufmerksamkeit im Gespräch sowie die Flexibilität, die eigenen Botschaften der jeweiligen Situation anzupassen. Das Gegenteil davon wäre ein sehr egozentrisches Kommunikationsverhalten. Der Kandidat ist dabei vor allem auf seine Selbstdarstellung und die ihm wichtigen Inhalte fixiert, ohne die Belange der Gesprächspartner wahrzunehmen oder darauf angemessen zu reagieren. Und Achtung: Auswendig einstudierte Formulierungen können zu einem ähnlichen Eindruck führen, da sie die erforderliche Verhaltensflexibilität einschränken. Entscheidend ist deshalb, wie Sie sich vorbereiten. Dabei ist es kontraproduktiv, sich bestimmte Redewendungen anzutrainieren. Prägen Sie sich eher zu vorhersehbaren Themen Ihre inhaltlichen Botschaften ein, um sie im Gespräch unterschiedlich variieren zu können. Seien Sie im Interview stets präsent – es ist wichtiger, aufmerksam zuzuhören, als bereits über den übernächsten Schritt nachzudenken.

Merkmal 5:
adressatengerecht

3. Punkten mit der PAR-Technik

Bevor Sie erfahren, was es mit der PAR-Technik auf sich hat, möchte ich Ihnen Carmen Schäfer und Ralf Hildebrand vorstellen. Dabei handelt es sich um zwei

Klienten, die von mir beraten und auf Interviewsituationen vorbereitet wurden. Antwortbeispiele dieser beiden Kandidaten begegnen Ihnen in diesem und in den nachfolgenden Kapiteln immer wieder.

Kandidatensteckbrief 1

Carmen Schäfer, 34 Jahre, Dipl.-Betriebswirtin

- Aktuell: seit eineinhalb Jahren Eventmanagerin bei einem großen Automobilhersteller, Unternehmenszugehörigkeit fünf Jahre
- Derzeitige Aufgabenschwerpunkte:
 - Projektleitung für interne und externe Events, wie Lieferantenmessen, Absolventenmessen, Produktforen, Fahr-events und Arbeitertage
 - Koordination von Agenturen und sonstigen Dienstleistern
 - Erstellen und Redigieren von Redaktionsbeiträgen für Broschüren und Magazine
 - Mitarbeit bei der Entwicklung von Kommunikationskonzepten
- Zielposition: Teamleiterin im eigenen Unternehmen
- Auswahlverfahren:
 - internes Potenzialbestätigungsverfahren, das mit einem Assessment-Center vergleichbar ist und unter anderem ein anspruchsvolles Interview beinhaltet
 - Voraussetzung für die Bewerbung auf eine ausgeschriebene Teamleiterstelle: erfolgreiches Abschneiden im Potenzialbestätigungsverfahren

Kandidatensteckbrief 2

Ralf Hildebrand, 45 Jahre, Dipl.-Informatiker (FH)

- Aktuell: seit sieben Jahren EDV-Leiter eines mittelständischen Großhandelsunternehmens
- Derzeitige Aufgabenschwerpunkte:
 - disziplinarische Leitung der EDV-Abteilung mit elf Mitarbeitern
 - Bereitstellung von IT-Dienstleistungen basierend auf effizienten und zukunftsorientierten IT-Infrastrukturen
 - Sicherstellen des laufenden IT-Betriebs und der Benutzerunterstützung
 - Entwicklung der IT- und Organisationsstrategie
 - Ausrichtung interner Prozesse auf zukunftsorientierte IT-Architekturen
 - Vertragsverhandlungen mit Hard- und Softwareanbietern
 - Erstellung von Projektplänen/-budgets und Abstimmung mit Geschäftsleitung, Projektleitungsausschuss oder anderen Komitees
- Zielposition: IT-Leiter (Bereichsleiter Ebene) bei einem großen Dienstleistungsunternehmen (externe Bewerbung)
- Auswahlverfahren:
 - Stufe 1: Vorstellungsgespräch beim Personalleiter und einem Mitglied der Geschäftsführung
 - Stufe 2: Assessment-Center, unter anderem mit strukturiertem Interview durch externe Personalpsychologen

Möglichkeiten der PAR-Technik

Oft hört man den Slogan: »Bewerben kommt von werben!« Nehmen Sie ihn für Ihre Interviewvorbereitung bitte nicht allzu wörtlich. Denn typische Werbekampagnen beschränken sich leider allzu häufig auf markige

Worte, Hochglanzverpackungen und verheißungsvolle Versprechungen. Sie sind daher kein Maßstab für einen erfolgreichen Bewerbungsprozess. Noch einmal: Natürlich will sich jeder Kandidat im Interview möglichst positiv darstellen. Viele nutzen dabei die wohlklingenden Schlagworte aus der Werbung. Bleiben diese bei genauerem Nachfragen jedoch als bloße Behauptungen oder substanzlose Worthülsen stehen, schadet sich ein Bewerber gleich in doppelter Hinsicht:

- Er beraubt sich der Möglichkeit, den Gesprächspartner von tatsächlich vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen zu überzeugen und
- er verspielt seine Glaubwürdigkeit.

Mit konkreten
Beispielen
Kompetenz
belegen

Wer nicht in der Lage ist, seine Behauptungen anhand konkreter Beispiele und Erfahrungsberichte zu belegen, wirkt unseriös oder zumindest unprofessionell. Die Herausforderung in einem Interview besteht darin, die entsprechenden Begebenheiten und Fakten zugleich nachvollziehbar, kompakt und überzeugend zu vermitteln. Dazu eignet sich die PAR-Technik, bei der eine Aussage nach dem Schema Problem, Aktion, Resultat aufgebaut ist. Deutlich wird dies am Beispiel unserer Eventmanagerin Carmen Schäfer, die an einem internen Auswahlverfahren für die Teamleiterebene teilnimmt.

Es ist denkbar, einen einzigen PAR-Spot als Antwortschema für diverse Fragen zu nutzen. So könnte die

Frage:	»Wie tragen Sie zum Erfolg unseres Unternehmens bei?«
Antwort <i>Einleitung</i>	»Indem ich größten Wert auf die wirtschaftliche Durchführung der von mir verantworteten Events lege und immer versuche, über den Teller- rand hinauszuschauen.
Problem	Bei der Überprüfung eines externen Dienstleisters fiel mir auf, dass wir mit ihm einen sehr unflexiblen, nicht mehr zeitgemäßen Rahmenvertrag abgeschlossen haben. Dadurch sind wir verpflichtet, ein bestimmtes Mindestkontingent zu vergüten, das wir aber schon seit Monaten nicht mehr ausgeschöpft haben. Da der Dienstleister für mehrere Auftrag- geber unseres Hauses arbeitet und der Betrag im Budget ohnehin fest eingeplant ist, ist das bisher niemandem aufgefallen.
Aktion	Auf meine Initiative haben wir eine neue flexiblere Vereinbarung geschlos- sen, mit der wir nicht mehr an ein Mindestkontingent gebunden sind.
Resultat	Allein bei den von mir verantworteten Events konnten wir dadurch im letzten Quartal 2.000 Euro einsparen. Teamübergreifend werden wir nun alle Verträge mit externen Partnern überprüfen und erwarten dadurch ein beträchtliches Einsparpotenzial.«

Kandidatin das hier dargestellte PAR-Beispiel zum Thema »Rahmenvertrag mit externen Dienstleistern« auch bei der Beantwortung folgender Fragen einbinden:

- Auf welche Leistungen in den letzten zwölf Monaten sind Sie besonders stolz? (Frage 45, S. 132)
- Was bedeutet für Sie unternehmerisches Denken? (Frage 103, S. 170)
- Wie tragen Sie in Ihrem Verantwortungsbereich zur Umsetzung unserer Unternehmensstrategie bei? (Frage 106, S. 172)
- In welchen Situationen haben Sie schon einmal proaktiv Veränderungen angestoßen? (Frage 121, S. 180)

- Wie würden Sie Ihren Arbeitsstil beschreiben? (Frage 187, S. 228)

Natürlich müsste die Einleitung entsprechend variieren, damit sie auch wirklich zur jeweils gestellten Frage passt.

Hier ein weiteres Beispiel, das Ihnen den Einsatz der PAR-Technik verdeutlicht, diesmal anhand einer Frage, die unserem externen Bewerber für die Position eines IT-Leiters – Ralf Hildebrand – gestellt wurde.

Frage:	»Was war Ihre letzte unpopuläre Entscheidung, die Sie treffen mussten, und wie sind Sie damit umgegangen?«
Antwort <i>Einleitung</i>	»Ich habe einem Mitarbeiter die Verantwortung für ein Projekt entzogen, worüber er natürlich überhaupt nicht begeistert war.
Problem	Es verdichteten sich immer mehr Anzeichen, dass der Mitarbeiter, den ich mit der Leitung des Projektes Kundendatenbank betraut hatte, damit überfordert war. Mehrere Gespräche mit ihm brachten keine sichtbare Besserung, das Projekt drohte fast zu kippen.
Aktion	Ich habe daraufhin entschieden, dem Mitarbeiter die Projektverantwortung zu entziehen und sie einem Kollegen zu übertragen. Im Vieraugengespräch habe ich dem Mitarbeiter den Sachverhalt mitgeteilt und meine Entscheidung begründet.
Resultat	Durch den Austausch des Projektverantwortlichen habe ich sichergestellt, dass das Projekt Kundendatenbank erfolgreich abgeschlossen wurde. Der Mitarbeiter wirkte zwar zunächst frustriert, hat sich aber mit der Entscheidung abgefunden. Später hat der Mitarbeiter eingesehen, dass er noch nicht so weit war und die Entscheidung sowohl für das Projekt als auch für ihn selbst der bessere Weg war.«

Dieses PAR-Beispiel könnte der Kandidat ebenfalls einsetzen, um auf die folgenden Interviewfragen zu reagieren:

- Was war Ihr letzter großer Fehler? (Frage 48, S. 133)
- Wie haben Sie eine Konfliktsituation, in die Sie involviert waren, gelöst? (Frage 83, S. 156)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie ein schwieriges Problem zu lösen hatten. Wie sind Sie dabei vorgegangen? (Frage 113, S. 176)
- Wie kommunizieren Sie unbeliebte Maßnahmen und Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter? (Frage 143, S. 196)
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie mit der Leistung eines Mitarbeiters unzufrieden sind? (Frage 146, S. 198)
- Wie können Sie kritische Führungssituationen konstruktiv und kompetent gestalten? (Frage 158, S. 207)

Wenn Sie ein bestimmtes Beispiel nach PAR entwickelt haben, können Sie es für die Beantwortung unterschiedlicher Interviewfragen verwenden. Natürlich sollte dabei die Gewichtung konkreter Inhalte je nach Fragestellung variieren. Wird etwa nach der Kommunikation unbeliebter Maßnahmen und Entscheidungen gefragt, legen Sie den Schwerpunkt auf die konkrete Vorgehensweise im konkreten Mitarbeitergespräch. Bei der Frage nach dem letzten großen Fehler jedoch lenken Sie die Antwort mehr in die Richtung Fehleranalyse und die daraus resultierende Lernerfahrung. Der Fehler war in

Mehrere Einsatzmöglichkeiten

diesem Falle, dass der Kandidat – Ralf Hildebrand – zunächst einem Mitarbeiter die Projektleitung übertragen hatte, der der Aufgabe nicht gewachsen war. Die Lern-erfahrung lautete daher, bei der Auswahl des geeigneten Mitarbeiters künftig andere Maßstäbe anzulegen. Übrigens: Konkrete Antworthinweise zu den einzelnen Fragen finden Sie in Teil B.

Beliebt bei
Pressesprechern
und Politikern

Bei PAR handelt es sich um eine Technik, die sowohl bei Pressesprechern als auch bei Politikern weit verbreitet ist, doch nicht jeder wendet diese professionell an. Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang an eine Talkshow, in der der Moderator einen bekannten Politiker so in der Runde begrüßte: »Zu Gast ist heute ein Mann, dem der Ruf vorauseilt, dass er immer auf die gleiche Antwort kommt, ganz egal, welche Frage man ihm stellt.«

Kommt Ihnen so etwas bekannt vor? Wahrscheinlich fallen Ihnen gleich mehrere Politiker ein, auf die dies zutrifft. Dieser Eindruck darf bei Ihnen selbstverständlich nicht entstehen. Stützen Sie sich bei jeder zweiten Frage auf dasselbe PAR-Beispiel, vermitteln Sie den Eindruck eines sehr begrenzten Erfahrungsschatzes. Auch wenn es – wie bereits dargestellt – möglich wäre, mit einem bestimmten Beispiel eine Reihe von Fragen zu beantworten, sollten Sie denselben PAR-Spot nicht öfter als zweimal bemühen.

Damit Sie professioneller agieren als jener Politiker, der auf jede Frage die gleiche Aussage sendet, benötigen Sie ein breit angelegtes PAR-Portfolio, also einen Baukasten mit vorab entwickelten Beispielen. So können Sie differenziert reagieren und Ihre Antworten situationsgerecht kombinieren.

Zur Vorbereitung auf ein Interview empfehle ich Ihnen zwei bis drei PARs für jedes der folgenden Themen zu entwickeln:

- Konflikt im Team (als hierarchisch Gleichgestellter)
- Organisation und Planung
- Kundenorientierung
- Aneignung neuer Fähigkeiten
- Gestaltung von Veränderungen
- fachliche oder technische Problemlösung

Als Führungskraft oder Nachwuchsführungskraft sollten Sie zusätzlich zwei bis drei PARs zu den folgenden Themen vorbereiten:

- Konflikt im Team (Perspektive der Führungskraft)
- Mitarbeitermotivation
- Delegation von Aufgaben
- Leistungsdefizite bei Mitarbeitern
- schwierige Führungsentscheidungen
- unpopuläre Maßnahmen

Wenn Sie die PARs zu den hier dargestellten Punkten für sich erarbeitet haben, decken Sie damit schon einmal ein breitgefächertes Themenspektrum mit konkreten Beispielen ab. Setzen Sie sich außerdem mit dem Anforderungsprofil für Ihre Zielposition und den dort definierten Anforderungskriterien auseinander und entwickeln Sie auch für diese entsprechende PARs.

TIPP