



## *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 § 44 b 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

3. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe April 2019  
Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,  
Neumarkter Str. 28, 81673 München  
Copyright © 2012 der Originalausgabe:  
GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
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](http://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**

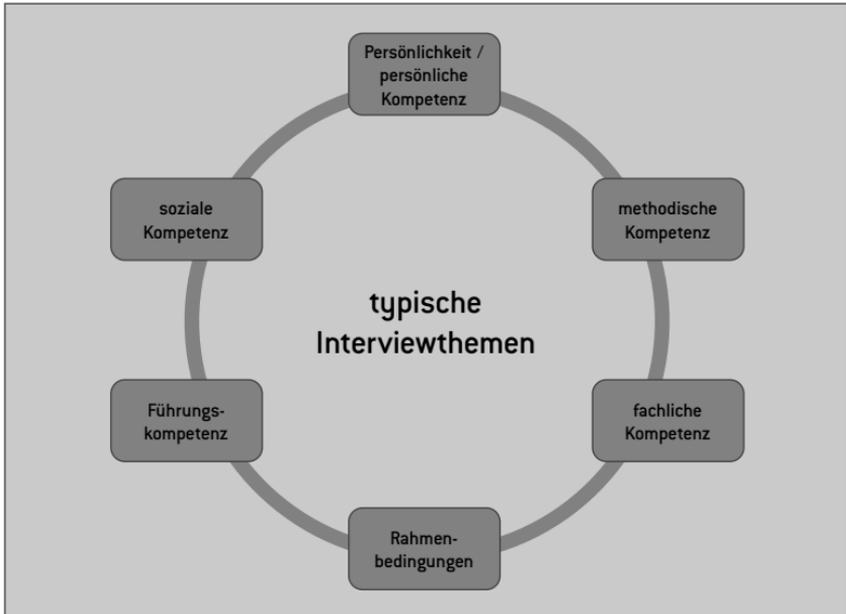
Ein Interview kann zur Beurteilung der Qualifikation nur dann eine brauchbare Aussage liefern, wenn sich die Interviewthemen aus den anforderungsrelevanten Kriterien erschließen. Für Sie bedeutet das, dass Sie sich mit dem Anforderungsprofil für die Zielposition bzw. die Hierarchieebene auseinandersetzen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

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

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.

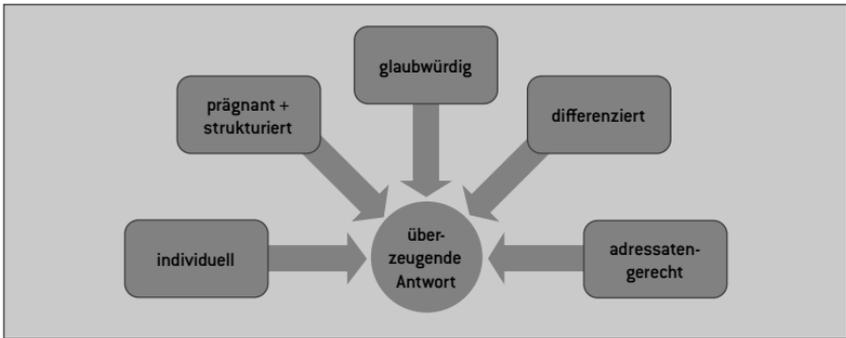
Fragen an  
Bewerber:  
Kernstück

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:** 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.

**individuell**

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.