



PÜTTJER & SCHNIERDA

# So gewinnen Führungskräfte im Vorstellungsgespräch

Wie Sie Headhunter,  
Personalprofis und  
Top-Manager überzeugen

Mit  
PÜTTJER &  
SCHNIERDA

\*\*\*\*\*

PROFIL  
METHODE®

**campus**



# Inhalt

<b>Einleitung: Harte Zeiten für Führungskräfte</b> .....	11
Lösungen direkt aus der Coachingpraxis .....	11
Im Trend: Sieben Kernkompetenzen, die Sie beweisen müssen .....	12
Liefere Sie die richtigen Einstellungsargumente .....	15
<b>Bewerben mit der Püttjer &amp; Schnierda-Profil-Methode®</b> .....	17
<b>Ihr Coaching wartet: Vier Schritte zum neuen Job</b> .....	19
Strategisch und operativ auf Job-Interviews vorbereiten .....	20
<b>Schritt I: Strategien für Ihren Erfolg im Vorstellungsgespräch</b> .....	23
<b>1. Wie coachen wir Führungskräfte?</b> .....	25
So steigern Sie die Wirkung Ihrer Worte .....	25
Profitieren Sie von unseren 20 wichtigsten Tipps .....	26
Trainieren Sie Ihren souveränen Auftritt .....	36
<b>2. Ihre ausführliche Erfolgsbilanz: Was haben Sie bisher     geleistet?</b> .....	41
Erkennen Sie Ihr Potenzial: Sie haben viel zu bieten .....	41
Argumente ohne Ende: Erstellen Sie Ihre Erfolgsbilanz .....	45
<b>3. Die neue Stelle im Fokus: Welche Einstellungs-     argumente gehören in die Selbstpräsentation?</b> .....	50
So arbeiten Sie eine passgenaue, stärkenorientierte und glaubwürdige Selbstpräsentation aus .....	50
Wirksame Anti-Stress-Hilfe: Ihre Selbstpräsentation als Mind-Map .....	60

<b>4. Headhunter, Vorstände, Geschäftsführer, Fachvorgesetzte, Personalprofis und Amateure: Kennen Sie die speziellen Vorlieben?</b> .....	65
Stellen Sie sich auf Ihre Gesprächspartner ein .....	65
<b>5. Begründungsbedarf: Warum wollen Sie wechseln?</b> .....	71
Ungünstig: Tatsächliche Wechselgründe .....	71
Besser: Akzeptierte Wechselgründe .....	72
Strategie: Der Blick nach vorn .....	77
<b>6. Körpersprache: Wie wirken Sie überzeugender?</b> .....	80
Anspannung erkennen und auflösen .....	82
Konfrontation vermeiden .....	85
Stress- und Verlegenheitsgesten reduzieren .....	88
Aggressive Dominanzgesten unterlassen .....	90
Ihr Ziel: Eine konzentrierte Grundhaltung einnehmen .....	93

**Schritt II: Ihre Trainingseinheiten** .....

<b>7. Schlüsselfrage: Warum sollten wir gerade Sie einstellen?</b> .....	101
Beispielfragen und -antworten: Schlüsselfrage .....	105
<b>8. Kernkompetenz 1: Wie gut ist Ihre Branchen- und Fachkompetenz?</b> .....	115
Beispielfragen und -antworten: Branchen- und Fachkompetenz .....	119
<b>9. Kernkompetenz 2: Verfügen Sie über Lösungskompetenz?</b> .....	135
Beispielfragen und -antworten: Lösungskompetenz .....	138
<b>10. Kernkompetenz 3: Wie ausgeprägt ist Ihre Innovationskompetenz?</b> .....	148
Beispielfragen und -antworten: Innovationskompetenz .....	152
<b>11. Kernkompetenz 4: Wie belegen Sie Ihre unternehmerische Kompetenz?</b> .....	162
Beispielfragen und -antworten: Unternehmerische Kompetenz .....	166

<b>12. Kernkompetenz 5: Welche Belege können Sie für Ihre Führungskompetenz liefern?</b> .....	183
Beispielfragen und -antworten: Führungskompetenz .....	187
<b>13. Kernkompetenz 6: Wie steht es um Ihre kommunikative Kompetenz?</b> .....	198
Beispielfragen und -antworten: Kommunikationskompetenz .....	202
<b>14. Kernkompetenz 7: Was bringen Sie an internationaler Kompetenz mit?</b> .....	215
Beispielfragen und -antworten: Internationale Kompetenz .....	218
<b>15. Das Job-Interview auf Englisch</b> .....	224
Englische Beispielfragen und -antworten .....	227
<b>16. Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen</b> .....	236
Beispielfragen und -antworten: Stress- und Fangfragen, unzulässige und unsinnige Fragen .....	239
<b>17. Welche Informationen erfragen Sie?</b> .....	246
Ihre Fragen sind wichtig .....	246
Wann Sie härter nachfragen sollten .....	248
<b>18. Wo liegen Ihre Gehaltsvorstellungen?</b> .....	251
Beispielfragen und -antworten: Gehaltsvorstellungen .....	254
 <b>Schritt III: Nach dem ersten und vor dem zweiten Gespräch</b> .....	 263
<b>19. Zwischenbilanz: Was spricht für und was gegen die neue Stelle?</b> .....	265
Werten Sie Vorstellungsgespräche systematisch aus .....	265
<b>20. Nachfass-Mail: Wie sorgen Sie für positive Stimmung? ..</b>	268
Betonen Sie die Ernsthaftigkeit Ihres Interesses .....	268
<b>21. Mit welchen weiteren Auswahlritten müssen Sie rechnen?</b> .....	271
Auswahlhürden für Führungskräfte .....	271

**22. Spezielle Fragen im zweiten Vorstellungsgespräch** ..... 277  
    Beispielfragen und -antworten: Das zweite Gespräch ..... 280

**Schritt IV: Treffen Sie Ihre persönliche Entscheidung** ..... 291

**23. Risiken minimieren, Chancen ergreifen** ..... 293  
    Wer führt, trifft Entscheidungen ..... 293

**Schlusswort: Lassen Sie die Korken knallen!** ..... 297  
    Jetzt kennen Sie Ihr Profil in allen sieben Kernkompetenzen ..... 297  
    Genießen Sie Ihre Erfolge ..... 298

**Register** ..... 300

# 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, dass 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

*Erfolge thematisieren  
und konkretisieren*

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 25) gründlich sensibilisieren. Ihr geschärftes Problembewusstsein für ein – fahrlässig – negatives Selbstmarketing in Vorstellungsgesprächen ist der erste wichtige Schritt.

*Inhaltlich überzeugen*

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**

*Systematisierung der Anforderungen*

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

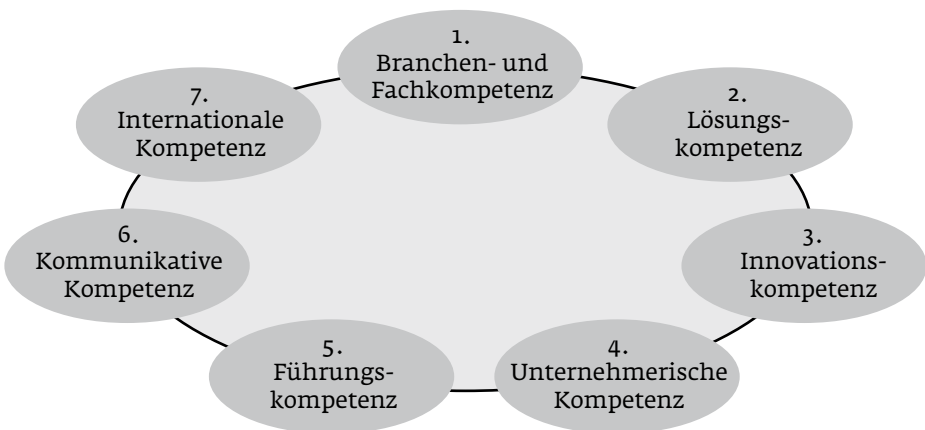


eine aktuelle Systematisierung der Anforderungen auch für Sie den Vorteil, dass Sie nicht bei jeder einzelnen Frage, die Sie gestellt bekommen, ganz von vorne damit beginnen müssen zu überlegen, worauf sie eigentlich abzielt.

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:

*Profitieren durch  
Insiderwissen*



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.

*Vielfalt ist ein Wert  
an sich*

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 200 wichtigsten Fragen in Vorstellungsgesprächen für Führungskräfte (ab Seite 99). Diese Fragen sind den sieben genannten Kern-

kompetenzen 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.

## Liefern 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.

*Die beste Selbstdarstellung gewinnt*

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.

*Begeisterung vermitteln*

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.

*Mit Praxisbeispielen  
überzeugen*

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.