

Vorstellungsgespräch

Die Lieblingsfragen der Personaler

Deutschlands Jobmotor läuft wieder. Doch vor dem Vorstellungsgespräch graut es vielen. Das Handelsblatt hat häufig gestellte Fragen von acht Personalexperten gesammelt – mit Antworttipps eines Bewerbungsprofis.

L. Backovic, C. Obmann Düsseldorf

Andrea Mawad sucht dringend Verstärkung. Etwa 1000 Jobs hat die Siemens-Recruitingchefin aktuell in Deutschland zu besetzen. Vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung stellt der Technologiekonzern derzeit ein. Aber auch Vertriebler und Ingenieure, die Großanlagen planen und errichten, sind weiterhin gefragt.

Nicht nur bei Siemens läuft aktuell der Jobmotor auf Hochtouren. Verglichen mit dem Vorkrisenniveau zählte

die Onlinestellenbörse Stepstone zuletzt 15 Prozent mehr Ausschreibungen, Konkurrent Indeed kommt auf ein Plus von elf Prozent.

So gut diese Nachrichten für Jobsuchende sind: Nach anderthalb Jahren Krisenmodus auf dem Arbeitsmarkt ist der ein oder andere Bewerber aus der Übung gekommen: Wie auftreten im Vorstellungsgespräch? Welche Fragen werden wohl gestellt? Und was antworten auf Klassiker wie: „Was ist Ihre größte Schwäche?“ oder „Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?“ Laut einer reprä-

sentativen Yougov-Umfrage fürchtet sich mehr als ein Drittel aller Arbeitnehmer vor dem Bewerbungsgespräch oder ist nervös deswegen.

Um Fach- und Führungskräften Mut für ihren nächsten Karriereschritt zu machen, hat das Handelsblatt Personalmanager beliebter Arbeitgeber nach ihren Lieblingsfragen im Vorstellungsgespräch gefragt. Herausgekommen ist ein exklusiver Einblick mit einigen klassischen, aber auch ungewöhnlichen Bewerbungsfragen. Zu jedem Fall geben die Karrierecoaches

Nane Nebel und Bernd Slaghuis Tipps für überzeugende Antworten.

Eine „gute“ oder „richtige“ Antwort gibt es in Mawads Fall nicht. „Ich frage gerne sehr offen, was die Person mir über sich mitteilen möchte.“ So will die Siemens-Personalerin ihrem Gegenüber Raum geben und seine Prioritäten kennenlernen – und „um dann im nächsten Schritt zu verstehen, ob jemand für eine konkrete Funktion heute oder in Zukunft infrage kommt“. Das dürfte die Nervosität nur bedingt lindern.



Google: Bitte nicht von Traumjob reden

Als Tech-Recruiterin bei Google in München spricht **Jess Penkhues** jede Woche mit zehn bis 15 Kandidaten. In Deutschland sucht der Silicon-Valley-Konzern vor allem im Bereich Engineering & Sales. Aber auch Stellen als UX-Designer, Produktmanager und Programmierer sind bei Google immer wieder vakant. Ihr wichtigster Rat fürs Vorstellungsgespräch: „Die Antworten sollten authentisch sein und weniger in die Richtung gehen von: ‚Jeder will doch bei Google arbeiten, also will ich das auch‘.“

Diese Frage stellt Penkhues: Neben den Eckdaten aus dem Lebenslauf erfragt die Google-Personalerin gerne, welches Produkt ein Bewerber am liebsten nutzt und was er daran verbessern würde.

Eine Bewerberin blieb Penkhues nachhaltig positiv in Erinnerung, als sie im Gespräch erwähnte, dass sie vor vielen Jahren einen Vortrag eines Google-Managers gesehen hatte. „Die Zukunftsvision und das vorgestellte Produkt haben sie so begeistert, dass sie mit dem Programmieren anfang – mit dem Ziel, sich irgendwann bei Google erfolgreich zu bewerben.“

Das sagt der Experte: Was Penkhues als Idealantwort skizziert, fassen Bewerbungsexperten unter dem Stichwort Storytelling zusammen. „Im Bewerbungsgespräch ist es extrem wichtig, in konkreten Beispielen und Geschichten zu erzählen“, sagt Bernd Slaghuis, Karriere- und Businesscoach in Köln. Denn Anekdoten haben einerseits den



Google-Personalerin **Jess Penkhues:** Authentisch sein.

Vorteil, dass sie individuell und damit ein gutes Mittel sind, um sich von anderen Bewerbern zu unterscheiden. Andererseits zeigen Studien, dass kleine Geschichten bei uns Menschen stärker und länger im Gedächtnis bleiben als reine Zahlen, Daten oder Fakten. „Haben Sie eine persönliche Verbindung zum Unternehmen oder sogar Erfahrungen mit dessen Produkten gemacht, dann ist hier die Gelegenheit, sie einzubringen“, sagt Slaghuis. lab

Google

BMW: Fachliche Tiefe beweisen

Als Personalvorständin des beliebtesten Arbeitgebers im Land hat **Ilka Horstmeier** einen Ruf zu verlieren. Zehn Jahre schon gilt BMW im Akademiker-Ranking des Marktforschers Trendence als Spitzenadresse für Bewerber. Vor allem die hohen Gehälter und guten Arbeitsbedingungen locken Hochqualifizierte zum bayerischen Autobauer. Wer bei BMW landen will, brauche eine große fachliche Tiefe, sagt Horstmeier – „gerade in Zukunftsfeldern wie der Elektromobilität“. Gleichzeitig sei es wichtig, dass ein Kandidat „überfachliche Kompetenzen“ wie Kreativität und Teamfähigkeit mitbringe.

Diese Frage stellt Horstmeier: Um herauszufinden, ob ein Bewerber wirklich auf eine Topstelle passt, fragt Horstmeier gerne: „Was

würde BMW fehlen, wenn wir Sie nicht einstellen würden?“ Damit würden Kandidaten gezwungen zu betonen, was sie von anderen unterscheidet.



BMW-Vorständin **Ilka Horstmeier:** Selbsteinschätzung statt Selbstüberschätzung.

Das sagt der Experte: Horstmeiers Ansatz sei eine Variante zur klassischen Frage nach der größten Stärke, sagt Karrierecoach Slaghuis und warnt: „Vorsicht vor übertriebenem Eigenlob oder sogar peinlicher Selbstüberschätzung!“

Slaghuis empfiehlt: Sich in die zukünftige Position hineinversetzen und darüber sprechen, welche Berufserfahrungen und persönlichen Stärken dazu passen. „Denken Sie auch hier weniger an die Erwartungen Ihrer Gesprächspartner, sondern bleiben Sie ganz bei sich.“ Eine konkrete Antwort könnte lauten: „Für diese Position halte ich meine Erfahrungen im Bereich A und mein Wissen auf dem Gebiet B für sehr wertvoll. Außerdem bin ich bekannt dafür, dass ich im Team auf die individuellen Stärken jedes Mitglieds schaue und diese bestmöglich einsetze, was meine Chefs und Kollegen sehr geschätzt haben.“ Hier solle man sich auf eine Rückfrage gefasst machen, die mit einem konkreten Beispiel beantwortet wird. lab

Picture Press/illustration Sourc

Continental: Mit konkreten Erfolgen überzeugen

Als Personalvorständin beim Autozulieferer Continental begleitet **Ariane Reinhart** etwa zwanzig Gespräche pro Jahr mit externen und internen Kandidaten für Senior-Executive-Positionen. Für die Transformation des Geschäfts sucht sie versierte, belastbare und führungsstarke Mitstreiter.

Diese Frage stellt Reinhart:

„Warum sind Sie überzeugt, dass Sie der beste Kandidat für diese Position sind?“ Damit will die Topmanagerin die Eignung und Motivation Ihres Gegenübers prüfen.

Das sagt die Expertin:

Nane Nebel ist Autorin des Buchs „Die CEO Bewerbung“ und rät, „konkret auf die Herausforderungen des Unternehmens und die Verantwortung, die mit der betreffenden Stelle verbunden ist, einzugehen.“ Wichtig: Anhand von eigenen Erfahrungen und Erfolgen belegen, wie solche Herausforderungen bereits bewältigt und Verantwortung getragen wurde. Wer etwa eine Produktionsoptimierung bei Knorr-Bremse erfolgreich durchgeführt hat, empfiehlt sich – idealerweise mit konkreten Zahlen



Conti-Personalerin Ariane Reinhart: Motivation abfragen.

unterlegt – für die Produktionsoptimierung bei Conti. Führungsstärke im Gespräch beweise, wer gleich zur nächsten Frage überleite, so Nebel. Zum Beispiel so: „Mich würde interessieren, was Sie speziell veranlasst hat, mich in den Kreis möglicher passender Kandidaten aufzunehmen?“ cob

Phoenix Contact: Ehrliche Fehleranalyse

Der Elektronikhersteller Phoenix Contact mit Sitz in Blomberg bei Bielefeld ist bei Ingenieuren ein gefragter Arbeitgeber. Geht es darum, offene Stellen im Management zu besetzen, schaltet sich Personalchef **Klaus Lütke-meier** ein. Zwischen 30 und 40 Gespräche pro Jahr führt er.

Diese Frage stellt Lütke-meier:

Jeder macht Fehler. „Dazu zu stehen zeugt von Selbstvertrauen“, findet Lütke-meier. Unabhängig von der Position fragt er deshalb gerne: „Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie einen sichtbaren,



Phoenix-Personaler Klaus Lütke-meier: Aus Fehlern lernen.

größeren Fehler gemacht haben und wie Sie sich da verhalten haben?“

Das sagt die Expertin:

Karriereberaterin Nebel rät: „Zeigen Sie an einem konkreten Fall, dass Sie Ihren Fehler erkannt haben, mit wem Sie

darüber gesprochen und welche Maßnahmen Sie ergriffen haben.“ Wichtig: Jede „Fehler-Story“ sollte mit einem positiven Fazit schließen, etwa so: „Daraus habe ich gelernt, bei der nächsten SAP-Einführung engmaschiger den Projektfortschritt zu überprüfen.“ Wer im Gespräch performen will, solle mehr über die Lösungen statt über den Fehler und seine Umstände reden, rät Nebel. Smart ist, wer über eine anschließende Frage selbst die Fehlerkultur im Unternehmen abklopft, etwa so: „Und wie wäre man hier mit meinem Fehler umgegangen?“ cob

SAP: Spontan kreativ sein

Seit **Cawa Younosi** Personalleiter beim größten deutschen Softwarekonzern SAP ist, führt er nur noch wenige Bewerbungsgespräche selbst. Er schaltet sich hauptsächlich dann ein, wenn es um offene Positionen auf Geschäftsebene oder um eigene Mitarbeiter geht.

Diese Frage stellt Younosi:

Um einen „authentischen, ungeschminkten“ Eindruck von Kandidaten zu bekommen, erkundigt sich der SAP-Personaler gern danach, welche



SAP-Personaler Cawa Younosi: Souverän trotz Stress.

Speise oder welches Getränk man wohl wäre. Er findet die Reaktion auf diese unerwartete Frage spannend.

Das sagt die Expertin:

Diese Frage aus der Kategorie „Brainteaser“ prüft Ihre Stressresistenz und zeigt, ob Sie Ihre Persönlichkeit „transferie-

rend“ beschreiben können. Es gibt keine richtige oder falsche Antwort. Nebels Tipp: Wählen Sie ein Lebensmittel, das Sie mögen für ein gutes Assoziationsgefühl. Und nennen Sie dann die positiven Eigenschaften, die Sie damit verbinden, um den Interpretationsspielraum Ihres Gegenübers einzuengen und zu leiten. Ein gutes Beispiel wäre: „Eistee, weil ich einen kühlen Kopf behalte und mit wenigen Zutaten auskomme.“ Vorsicht mit Eigenschaften wie „heiß“ oder „aufputschend“. cob

EWE: Teamgeist basiert auf Wertschätzung

Auf eine bunte Belegschaft legt **Marion Rövekamp** vom Energieversorger EWE Wert. Die Personalvorständin weiß aber auch, dass es nicht selbstverständlich ist, dass die unterschiedlichsten Spezialisten und Persönlichkeiten an einem Strang ziehen.

Diese Frage stellt Rövekamp:

Um die Team- und Führungsfähigkeiten abzufragen, will die Personalchefin vor allem eines wissen: „Wie erhält man aus Ihrer Sicht ein besonders leistungsstarkes Team?“

„Es bieten sich zwei Ebenen als Antwort an“, meint Bernd Slaghuis. Zum einen, was für den Bewerber grundsätzlich ein leistungsstarkes Team ausmacht. Und zum anderen, in welcher Rolle man sich selbst in einem solchen Team sieht. Slaghuis: „Antworten Sie nicht mit Lehrbuchwissen, sondern berichten Sie über Ihre konkreten Erfahrungen in früheren Rollen.“ Man solle schildern, was die Zusammenarbeit erfolgreich gemacht hat, was an Kollegen im Team



EWE-Vorständin Marion Rövekamp: Leistungsstarkes Team formen.

geschätzt wurde. Eine Antwort könne etwa lauten: „Für ein leistungsstarkes Team halte ich gegenseitige Wertschätzung und Ehrlichkeit für wichtig. Fehler sind erlaubt und wir lernen daraus. Wir unterstützten uns gegenseitig und sind füreinander da.“ cob

Bosch: Neue Blickwinkel statt Buzzwords

Nach 135 Jahren Firmengeschichte ist **Filiz Albrecht** die erste Frau in der Bosch-Geschäftsführung. Die Wirtschaftsjuristin soll bei den Schwaben die Transformation managen. Ob Auto oder Industrieanlage: Bosch will Marktführer für vernetzte Künstliche Intelligenz für das Internet der Dinge werden. Um dafür die klügsten Köpfe zu gewinnen, beteiligt sich Albrecht an der Auswahl neuer Geschäftsbereichs-Vorstände sowie der Leiter der Zentralabteilungen. Etwa 80 Personalgespräche führt sie im Jahr.

Diese Frage stellt Albrecht:

Um herauszufinden, ob ein Kandidat passt, erkundigt sie sich: „Welche Art von Führung braucht ein Unternehmen wie Bosch, um den digitalen und strukturellen Wandel erfolgreich zu

bewältigen?“ Albrecht sagt: „An den Antworten erkenne ich, wie eingehend sich ein Bewerber mit dem Unternehmen beschäftigt hat, ob er die Herausforderungen versteht und wie er damit umgehen würde.“ Außerdem könne sie sich so ein Bild des jeweiligen Führungsverständnisses machen. Überzeugend fände die Managerin Antworten, die nicht von „Buzzwörtern“, sondern Substanz“ geprägt seien. So weit, so vage.

Das sagt der Experte:

Dass ein Bewerber auf Geschäftsführerniveau sich eingehend über den potenziellen neuen Arbeitgeber informiert hat, sei selbstverständlich, sagt Coach Slaghuis. Nun gehe es darum, die eigenen Schlüsse, Überlegungen und Empfehlungen dieser umfassenden Analyse



Bosch-Geschäftsführerin Filiz Albrecht: Haltung zeigen.

überzeugend zu präsentieren. Slaghuis: „Es geht um Ihre Sichtweise und eigene Haltung als Manager.“ Wie und was genau will jemand beim potenziellen neuen Arbeitgeber gestalten? „Wer hier Konzepte, Ideen oder Erfahrungen beisteuern kann, punktet“, so Slaghuis. Und dafür sei eine klare eigene Meinung wichtiger, als bei dieser Frage bloß gefallen zu wollen, meint der Experte: „Ihr Gegenüber möchte hier erkennen, wie viel Strategie, Visionär und konzeptioneller Denker in Ihnen steckt.“ cob

Sky Deutschland: Ohne Vielfalt geht es nicht

Pro Jahr führt Personalchefin **Danja Frech** rund 100 Bewerbungsgespräche beim TV-Sender Sky – für Positionen ab Senior Vice President aufwärts. Bis auf die Standardfrage „Welche Serie interessiert dich im Moment am meisten?“ verlaufe „jedes Gespräch individuell“.

Diese Frage stellt Frech:

Zu einem wichtigen Aspekt für die Zusammenarbeit verschafft sich die Personalmanagerin immer Klarheit. Jede künftige Führungskraft des Senders muss darlegen, „wie sie Diversity in ihrem Team lebt und unterstützt“, so Frech.

Das sagt der Experte:

„Beginnen Sie Ihre Antwort mit einer Definition, was Diversity für Sie bedeutet“, rät Coach Slaghuis. Denn Vielfalt

hat unterschiedliche Facetten. Geht es als Führungskraft um mehr Internationalität der Belegschaft und einen höheren Anteil weiblicher Führungskräfte? Oder wünscht man sich in seinem Team Menschen gemischten Alters und Geschlechts aus unter-



Sky-Personalchefin Danja Frech: Vielfalt fördern.

schiedlichen Kulturkreisen, verschiedener sozialer Herkunft, Religionszugehörigkeit und sexueller Orientierung? Hier biete sich die Chance, eine offene

Einstellung zu demonstrieren – am besten wieder über das Erzählen einer persönlichen Geschichte. Slaghuis: „Schildern Sie, was Sie zuvor in Ihrem Team oder in Projekten erlebt haben. Wo in Ihren Augen Vielfalt wertvoll war und was Sie konkret dazu beigetragen haben“, empfiehlt er. Dass Frech viel von Wertschätzung hält, demonstriert sie selbst zum Schluss des Vorstellungsgesprächs. Dann fragt sie Kandidaten nämlich: „Welche Frage habe ich vergessen, dir zu stellen?“ Ein weiterer Gedanke zum Thema Vielfalt oder ein erstes Feedback, das Bewerber an dieser Stellen gerne aussprechen möchten: Slaghuis rät, auch diese letzte Chance für sich zu nutzen: „Hier punktet, wessen Antwort zum Verlauf des Gesprächs passt.“ lab