



RIET GRASS

**Der Doyen hört auf**  
Die Outplacement-Branche prägte er wie kein Zweiter.  
Das Abschiedsinterview. Seite 26

# Management



## Die Frage hinter der Frage

**Bewerbung** Was die Personalchefs wirklich wissen wollen – und wie Job-Sucher reagieren können.

PETRA SCHÄFER UND STEFAN MAIR

**B**estimmt haben Sie sich schon einmal gefragt, warum Personal bei Bewerbungsgesprächen auf die immer gleichen, ziemlich unspezifischen Fragen setzen. Tatsächlich ist es schwierig, dahinter eine Logik zu entdecken. Was wäre die optimale Antwort? Was will der Personalchef hören? Dabei sind diese häufigen Interviewfragen alles andere als unspezifisch. In ihnen verstecken sich genau durchdachte Tests für die Bewerber. Hier sind die häufigsten Fragen und ihre wirkliche Bedeutung:

### «Erzählen Sie mir von sich!»

Nehmen Sie diese Frage nicht zu wörtlich! Denn Personal versuchen damit nur eine Frage zu beantworten: «Warum soll ich Sie anstellen?». Sie interessieren sich weder dafür, dass Sie auf einem Bauernhof in Baselland aufgewachsen sind, noch dass Sie ein hervorragender Teamplayer sind. Personal wollen in der perfekten Antwort drei bis vier Schlüsselkompetenzen hören, die für das Unternehmen relevant sind und die mit einem konkreten Ereignis in Ihrer früheren beruflichen Karriere belegt werden.

### «Worauf sind Sie am meisten stolz?»

Glauben Sie ja nicht, der Personal interessiert sich wirklich dafür, worauf Sie am meisten stolz sind. Es geht bei dieser Frage darum, ob Ihre Erfahrungen in der Vergangenheit annähernd mit dem vergleichbar sind, was Sie an Ihrer zukünftigen Stelle erwartet. Das heisst, die Erfolge, die Sie vorstellen wollen, müssen relevant für die Bedürfnisse des Unternehmens sein, bei dem Sie sich bewerben. Daher darf Ihr grösster vorgestellter Erfolg in der Vergangenheit auch von Interview zu Interview variieren.

### «Was haben Sie bisher gemacht?»

Viele Personalverantwortliche führen strukturierte «multimodale» Interviews, die Fragen aus den drei Bereichen Biographie und Qualifikation sowie anforderungsbezogene situative Fragen integrieren. In ihrer Antwort müssen Bewerber alle diese Ebenen berücksichtigen. Die Aufwärmfrage zum Lebenslauf des Kandidaten soll vor allem zeigen, «wie ein roter Faden in der Antwort verfolgt wird, ob der Bewerber seine Vergangenheit strukturiert und auf den Punkt beschreibt», so Dörte Resch, Professorin für Human Resources Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz, auf keinen Fall solle der Kandidat die erste halbe Stunde mit unstrukturierten Erzählungen füllen.

### «Was halten Sie von Sozialen Medien?»

Bei der Frage geht es nicht um den letzten Eintrag, den der Kandidat auf Facebook und Co. veröffentlicht hat, sondern um das Verhalten früheren Arbeitgebern gegenüber. «Bewerber sind potenzielle Botschafter unseres Unternehmens», sagt Barbara Aeschlimann von der Beratungsgesellschaft Ernst & Young, «das sollte sich in ihren Profilen in den Sozialen Medien niederschlagen. Die Einträge sollten die Werte des früheren Arbeitgebers nicht diskreditieren und niemanden in ein schlechtes Licht stellen.» Als Gesprächsthema spielt es in der Regel nur bei entsprechenden Positionen im Marketing oder im Employer Branding eine entscheidende Rolle.

### «Was ist Ihre grösste Schwäche?»

Mit dieser Frage versucht Ihr Gegenüber im Bewerbungsgespräch nicht herauszufinden, was wirklich Ihre grösste Schwäche ist, sondern, ob Sie schon etwas

getan haben, um diese Schwäche auszubügeln. Zudem wissen Personal durch das Studium Ihres Lebenslaufs oft schon sehr genau, was Ihre grössten Nachteile sind. Antworten Sie auf so eine Frage mit dem Feedback eines früheren Vorgesetzten, das Sie anschliessend in Schritten zur Selbstverbesserung umgesetzt haben. Klischeeantworten wie «Ich bin ein Perfektionist und arbeite zu viel» gehen an der wahren Intention dieser Frage völlig vorbei.

### «Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?»

Personal wissen genauso gut wie Sie, dass Sie diese Frage nicht wirklich beantworten können. Aber darum geht es auch nicht. Im Bewerbungsgespräch soll mit dieser Frage geklärt werden, wo Sie sich in fünf Jahren im Unternehmen sehen, für das Sie sich bewerben. Daher sollten Sie bei einem nur regional tätigen KMU auch nicht sagen, dass Sie Chief Global Officer werden wollen. Wer aber durch Vorbereitung schon sagen kann, welche Hierarchiestufe er im Unternehmen anstrebt oder welche Projekte er vorantreiben möchte, kann den Personalchef überzeugen.

### «Wie viele Kühe gibt es in der Schweiz?»

Eine überraschende, kleine Fallstudie, verpackt als Frage, machen sich besonders gerne Unternehmensberatungen zunutze. Die tatsächliche Anzahl von Kühen in der Schweiz spielt dabei gar keine Rolle. «Vielmehr geht es darum, wie spontan ein Kandidat reagiert, ob er leicht aus dem Konzept zu bringen ist und wie seine intuitive Vorgehensweise ist», sagt Barbara Aeschlimann. «Viele Kandidaten kommen heute schon mit der Erwartung ins Bewerbungsgespräch, herausgefordert zu werden.» Fachliche Fallstudien werden dazu benutzt, das Können eines Bewerbers unter Beweis zu stellen. «Denn die Heterogenität der Hochschullandschaft hat mit sich gebracht, dass der Stand des Erlernen

nicht mehr direkt vergleichbar ist», führt Aeschlimann an. Besser also, der Kandidat lässt sich nicht aus der Ruhe bringen und erläutert allgemeine Lösungsansätze.

### «Wie sind Sie auf unser Unternehmen gekommen?»

Eröffnungsfragen dieser Art zielen vor allem auf die Motivation des Bewerbers. «Gleichzeitig lässt sich mit diesen Fragen klären, ob ein Kandidat bei der Stellensuche strategisch vorgeht», erklärt Lars Bühler von Kienbaum Consultants. Es ist ein wichtiges Kriterium für zahlreiche Stellenprofile. Gerade bei multinationalen Konzernen oder Beratungsgesellschaften können die Personalchef anhand der Frage prüfen, wie sehr sich der Bewerber auf das Unternehmen eingestellt hat. «Meist ist es für Kandidaten schwierig zu erklären, warum ihnen eine Wirtschaftsprüfung mehr zusagt als die anderen grossen drei internationalen Gesellschaften», sagt Barbara Aeschlimann. Zum Auftakt des Gesprächs spielt dabei für die erfahrene Personalmanagerin aber natürlich auch das persönliche Bild des Bewerbers eine Rolle: «Wie ist die gesamte Erscheinung und das Tempo der Sprache?» Eine korrekte Vorbereitung in diesen Punkten wird aber vorausgesetzt.

### «Haben Sie noch Fragen?»

Mit dieser Frage soll festgestellt werden, wie genau Sie sich auf das Gespräch vorbereitet haben. Am besten kommen Sie bei dieser Frage weg, wenn Sie sich nach konkreten Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen erkundigen. Eine gute Antwort ist auch, wenn Sie fragen, wie das, was Sie in Ihrem potenziellen Job tun werden, die Firma beeinflusst. Wenn der Personalchef nur unspezifisch antwortet, können Sie hier mit Verbesserungsvorschlägen auftrumpfen, um zu zeigen, wie gut vorbereitet Sie sind.

### «Werden Sie lieber gemocht oder gefürchtet?»

Es ist ein Trick von Personalern, Ihnen Fragen zu stellen, bei denen Sie beide angebotenen Antwortvarianten vermeiden sollten. Mit solchen «unmöglichen» Fragen wird einerseits versucht, Ihre Spontaneität zu testen, andererseits sollten Sie in so einem Fall mit einer vorbereiteten Antwort glänzen. In diesem Fall sollten Sie antworten, dass Sie weder gemocht noch gefürchtet, sondern beispielsweise respektiert werden wollen.

### «War Ihr Ex-Chef ein schwieriger Mensch?»

Natürlich interessieren sich Personalchef kein bisschen für Ihren früheren Chef. Bei dieser Frage versucht Ihr Gegenüber herauszufinden, wie Sie einmal über die Firma reden werden, für die Sie sich bewerben. Lästern über den ehemaligen Arbeitgeber ist ein absolutes Tabu.

### Der Trick mit den Dreiecksfragen

«Beschreiben Sie eine besonders herausfordernde Aufgabe, die Sie in Ihrem beruflichen Umfeld lösen mussten! Wie sind Sie für die Lösung der Aufgabe vorgegangen? Haben Sie Ihr Ziel erreicht? Was würden Sie heute anders machen?» Sogenannte «Dreiecksfragen» sind verhaltensorientiert und liefern wertvolle Erkenntnisse über die Persönlichkeit und das Verhalten des Kandidaten. «In solchen Zusammenhängen ist es schwieriger, eigene Leistungen zu erfinden», sagt Lars Bühler. Widersprüchliche Aussagen würden hier leichter auffallen und dienen als eine Art Lügendetektor.

