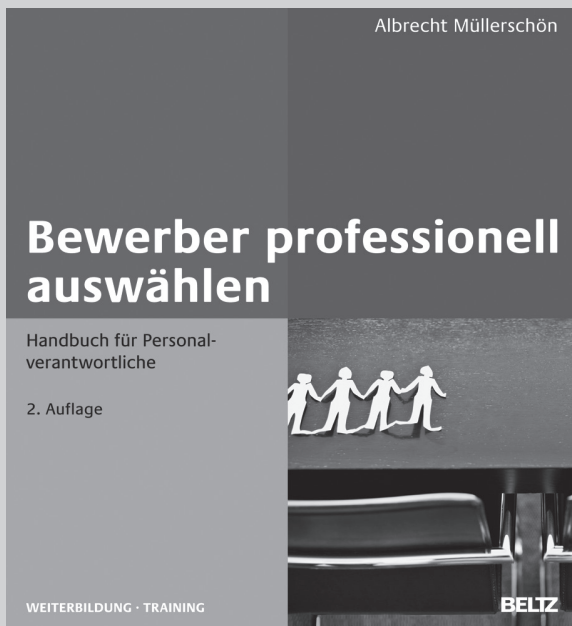




## Downloadmaterialien zum Buch



Albrecht Müllerschön

### **Bewerber professionell auswählen**

Handbuch für Personalverantwortliche

ISBN 978-3-407-36516-3

© 2012 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Inhaltsverzeichnis

Formbriefe	2
Beobachterbögen	6
Fragenkatalog zu Anforderungsmerkmalen	18
Personalfragebogen	39
Checkliste Gesamtauswahlverfahren	40

# Formbriefe

## Beispiel für eine Eingangsbestätigung

### Briefkopf

Anschrift

Datum

### Ihre Bewerbung auf unsere Stellenanzeige am 12.01.20XX

Sehr geehrte Frau Muster,

vielen Dank für die Zusendung Ihrer Bewerbungsunterlagen für die Position der Personalreferentin.

Die sorgfältige Bearbeitung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen sowie die Abwicklung und Bearbeitung wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir werden Ihnen bis in ungefähr zehn Tagen einen näheren Bescheid zukommen lassen. Wir bitten Sie bis dahin um etwas Geduld.

Oder:

Die Bewerbungsfrist läuft bis zum 15. Februar 20XX. Etwa zehn Tage später werden wir uns dann wieder mit Ihnen in Verbindung setzen.

Falls Sie im Vorfeld Fragen haben, steht Ihnen Frau Kompetent zur Verfügung. Sie erreichen sie unter der Telefonnummer 01234 / 56789-99.

Wir bedanken uns für Ihr Verständnis und verbleiben mit freundlichen Grüßen

Petra Kompetent

## Absage aufgrund der Bewerbungsunterlagen

### Briefkopf

Anschrift

Datum

### Ihre Bewerbung auf unsere Stellenanzeige am 12.01.20XX

Sehr geehrte Frau Muster,

wir möchten uns mit diesem Schreiben für Ihre Bewerbung und Ihr damit gezeigtes Interesse, bei uns zu arbeiten, bedanken.

Leider konnten wir uns bei der Besetzung der Stelle nicht für Sie entscheiden. Ihre Bewerbungsunterlagen senden wir Ihnen zu unserer Entlastung in der Anlage zurück. Wir hoffen, dass sich Ihr persönlicher weiterer Werdegang entsprechend Ihren persönlichen Vorstellungen entwickelt.

Es würde uns freuen, wieder von Ihnen zu hören, wenn Sie an einer weiteren Stellenausschreibung unseres Hauses Interesse haben sollten.

Mit freundlichen Grüßen

Martin Kompetent

# Einladung zum Vorstellungsgespräch

## Briefkopf

Anschrift

Datum

## Ihre Bewerbung auf unsere Stellenanzeige am 12.01.20XX

Sehr geehrte Frau Muster,

wir freuen uns, auf Ihre Bewerbung zurückkommen zu können.

Gerne möchten wir Sie persönlich kennenlernen und laden Sie zu einem Vorstellungsgespräch am Mittwoch, den 28. Januar 20XX, um 17:00 Uhr ein.

Wir möchten uns und die Firma vorstellen und Sie über die ausgeschriebene Stelle informieren. Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, uns die für Sie wichtigen Fragen zu stellen.

Das Gespräch wird gemeinsam mit Frau Personal und Herrn Interessiert stattfinden und wird voraussichtlich 1 1/2 Stunden dauern.

Wir bitten Sie, uns kurzfristig mitzuteilen, ob Sie den Termin wahrnehmen können.

Für weitere Informationen steht Ihnen Herr Kompetent zur Verfügung. Sie erreichen ihn unter der Telefonnummer 01234 / 56789-99.

Mit freundlichen Grüßen

Martin Kompetent

## Absage aufgrund des Vorstellungsgesprächs

### Briefkopf

Anschrift

Datum

### Ihre Bewerbung auf unsere Stellenanzeige am 12.01.20XX

Sehr geehrte Frau Muster,

wir möchten uns mit diesem Schreiben nochmals herzlich für Ihr Interesse an der ausgeschriebenen Stelle bedanken.

Aufgrund der vielen Bewerbungen haben wir uns bei der Besetzung der Stelle nicht für Sie entschieden. Wir sind der Meinung, dass Sie Ihre Stärken bei dieser Stelle nicht voll einsetzen können.

Ihre Bewerbungsunterlagen senden wir Ihnen zu unserer Entlastung in der Anlage zurück. Wir hoffen, dass Sie Ihren persönlichen weiteren Werdegang entsprechend Ihren persönlichen Vorstellungen entwickeln können.

Es würde uns freuen, wieder von Ihnen zu hören, wenn Sie an einer weiteren Stellenausschreibung unseres Hauses Interesse haben sollten.

Falls Sie noch Fragen haben, steht Ihnen hierfür Frau Personal zur Verfügung. Sie ist unter der Telefonnummer 01234 / 56789-98 zu erreichen

Mit freundlichen Grüßen

Martin Kompetent

# Beobachtungsbögen

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Beobachterbögen – auch Evaluierungsbögen genannt – helfen Ihnen, eine zuverlässige Einschätzung der jeweiligen Anforderungskriterien vorzunehmen.

Sie erhalten hier für grundlegende Kriterien der sozialen Kompetenz fertig entwickelte Bögen.

Erfahrungsgemäß lässt sich sagen, dass mindestens 97 Prozent aller Bogeninhalte auf Ihre Praxis übertragen werden können. Sie können natürlich darüber hinaus eigene Bögen entwickeln.

Bei der Personalauswahl sollte mindestens die positive Ausprägung im Vorfeld definiert sein. Am besten ist es, wenn Sie für die niedrige, die positive sowie die übersteigerte Ausprägung jeweils Verhaltensweisen festlegen (s. hierzu den letzten Bogen »Durchsetzung«).

Beobachtungsbogen: Selbstvertrauen	7
Beobachtungsbogen: Kontaktfähigkeit	8
Beobachtungsbogen: Führungsanspruch	9
Beobachtungsbogen: Durchsetzungsfähigkeit	10
Beobachtungsbogen: Initiative	11
Beobachtungsbogen: Systematik und Planung	12
Beobachtungsbogen: Belastbarkeit	13
Beobachtungsbogen: Motivation	14
Beobachtungsbogen: Soziale Kompetenz	15
Beobachtungsbogen: Teamfähigkeit	16
Beobachtungsbogen: Durchsetzung	17

## ■ Beobachtungsbogen: Selbstvertrauen

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Tritt sicher auf
- Strahlt Ruhe und Gelassenheit aus
- Macht konstruktive Vorschläge in schwierigen Situationen
- Offene, große, langsame Bewegungen
- Steht frei, fest und sicher
- Freundlicher, offener Gesichtsausdruck
- Klarer, direkter Blickkontakt
- Äußert sich klar zu eigenen Stärken und Schwächen
- Stellt den eigenen Standpunkt positiv mit Witz und Humor dar
- Hört Kritik aufmerksam an
- Vertritt den eigenen Standpunkt auch in Konfliktsituationen klar
- Hört die Standpunkte anderer interessiert an, kann bestätigen

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Kontaktfähigkeit

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Verhält sich herzlich, offen, geht auf andere zu
- Äußert positive Gefühle im Kontakt
- Zugewandte Körperhaltung
- Lockere, flexible Körperhaltung
- Einhalten der sozialen Distanz
- Offene Körperhaltung
- Knüpft mit seinen Fragen an die Antworten des anderen an
- Bestätigungen
- Offene Fragen
- Geht auf sachliche und persönliche Themen je nach Erfordernis der Situation ein
- Bringt eigene Erlebnisse ein
- Verhält sich verbindlich, lebendig, witzig
- Strukturiert Konfliktsituationen
- Analysiert rational und emotional

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch



## ■ Beobachtungsbogen: Führungsanspruch

Beobachtbare Verhaltensweisen	Beobachtungen / Kommentare
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verbreitet Atmosphäre von Wichtigkeit und Bedeutsamkeit um sich</li><li>■ Äußert den Willen, die Führungsaufgabe wahrzunehmen</li><li>■ Analysiert klar und differenziert</li><li>■ Bezieht deutlich einen eigenen Standpunkt und begründet ihn</li><li>■ Kritisiert deutlich, zeigt Zusammenhänge auf</li><li>■ Äußert klare, verhaltensorientierte Ziele</li><li>■ Fragt bei Lippenbekenntnissen nach und korrigiert</li><li>■ Beendet das Gespräch klar und positiv</li><li>■ Trifft konkrete und verbindliche Vereinbarungen</li><li>■ Definiert konkrete Einzelschritte</li><li>■ Macht die eigene Unterstützung vom Engagement und der Leistung des Mitarbeiters abhängig</li><li>■ Äußert positive Zukunftserwartung</li></ul>	
Gesamtbewertung:	niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Durchsetzungsfähigkeit

Beobachtbare Verhaltensweisen	Beobachtungen / Kommentare
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kommt leicht zu Wort, bringt die anderen zum Zuhören</li><li>▪ Bringt Ruhe in die Diskussion</li><li>▪ Bringt sachliche und verständliche Diskussionsbeiträge</li><li>▪ Entspannte, offene Körperhaltung, aufrechte Körperhaltung</li><li>▪ Blickkontakt klar und direkt</li><li>▪ Klare Äußerung von Forderungen</li><li>▪ Argumentiert logisch, klar und verständlich</li><li>▪ Macht persönliche Aussagen, Selbsteröffnungen</li><li>▪ Präzise Darstellung der eigenen Position</li><li>▪ Greift präzise und prägnant an</li><li>▪ Verteidigt sich sofort und konsequent; lenkt Angriffe erfolgreich ab</li><li>▪ Lässt sich nicht unterbrechen, wiederholt seinen Standpunkt</li><li>▪ Strukturierungsvorschläge und Ideen werden von anderen angenommen</li><li>▪ Bietet bei Attacken dem Gegner Möglichkeiten an, sein Gesicht zu wahren</li><li>▪ Gibt gezielte Bestätigungen, macht Kooperationsangebote</li></ul>	
Gesamtbewertung:	niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Initiative

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Äußert sich, macht Vorschläge
- Stimmt sich mit anderen ab, bezieht andere mit ein, verdeutlicht aber eigene Vorschläge
- Vertritt die Vorschläge auch gegen Widerstände von anderen, erhöht eigenes Engagement bei Widerständen
- Entscheidet klar
- Stellt Entscheidungsgrundlagen strukturiert dar
- Unterstützt andere, wenn sie zu Wort kommen wollen
- Äußert klar abweichende Meinung und begründet sie

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Systematik und Planung

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Sieht Aufgabenstellung als sachliche Herausforderung
- Geht Schritt für Schritt vor
- Setzt Prioritäten und Gewichtungen
- Beschreibt die Probleme
- Strukturiert die Informationsaufnahme
- Äußert Lösungsvorschläge und begründet sie
- Fasst Lösungsfortschritte zusammen
- Fragt andere nach ihrer Meinung
- Weist auf Vereinbarungen hin

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Belastbarkeit

Beobachtbare Verhaltensweisen	Beobachtungen / Kommentare
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Äußert eigene Gefühle und begründet sie</li><li>■ Macht Aussagen, die die Situation entspannen</li><li>■ Wirkt konzentriert;»Auf dem Sprung«</li><li>■ Wirkt kraftvoll</li><li>■ Ist gleichbleibend aktiv und zeigt keine Leistungsschwankungen</li><li>■ Lockere Schultern</li><li>■ Arbeitet auch bei Störungen konzentriert</li><li>■ Übernimmt auch Zusatzaufgaben</li><li>■ Entspannte Körperhaltung</li><li>■ Zeigt Engagement, motiviert</li><li>■ Gibt auch bei Problemen oder Widerständen nicht auf</li><li>■ Geht auf negative emotionale Reaktionen anderer ein und führt zur Aufgabenstellung zurück</li><li>■ Bleibt auch in schwierigen Situationen ruhig und gelassen</li></ul>	
Gesamtbewertung:	niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Motivation

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Wirkt engagiert und interessiert
- Orientiert sich an eigenen Interessen und Bedürfnissen
- Sieht die Zukunft eher positiv
- Sieht positive und negative Seiten
- Äußert Freude über Herausforderungen
- Setzt sich ein bei Herausforderungen
- Äußert persönliche Ziele
- Arbeitet die Gründe für die persönliche Zielsetzung heraus und macht sie nachvollziehbar

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Soziale Kompetenz

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Bestätigt im Gespräch, zeigt Verständnis
- Zeigt nonverbale Anteilnahme
- Kann positiven Draht aufbauen
- Einhalten der sozialen Distanz
- Spricht in »Ich«-Form
- Vertritt klare Meinung / Standpunkt und begründet dies
- Tritt in den Vordergrund
- Zeigt persönlichen Stil
- Der Situation angemessene äußere Erscheinung
- Klare, einfach verständliche Ausdrucksform
- Positive, überzeugende, konstruktive Formulierung
- Ordnet sich im Gespräch ein, behält jedoch die eigene Linie
- Verhält sich verbindlich
- Strukturiert schwierige Situationen
- Lebhaft, natürlich
- Gelassen auf Provokationen
- Geht auf sachliche und persönliche Themen je nach Situation ein
- Bringt eigene Erlebnisse ein
- Reagiert auf Emotionen des Gegenübers

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch

## ■ Beobachtungsbogen: Teamfähigkeit

### Beobachtbare Verhaltensweisen

### Beobachtungen / Kommentare

- Verschiedene Meinungen werden zu einer Lösung vereint
- Spricht alle Interviewer an, beziehungsweise beachtet sie
- Weiß eigene und andere Leistungen zu schätzen
- Macht Strukturierungsvorschläge
- Geht offen mit seinen eigenen Erfahrungen um
- Öffnet sich im Gespräch und ist zugänglich
- Lösungsvorschläge werden abgesichert
- Steht zur eigenen Meinung und zur eigenen Entscheidung
- Zeigt Verständnis für andere und abweichende Meinungen

Gesamtbewertung:

niedrig 1 2 3 4 5 6 hoch



## Idealer Beobachtungsbogen

### ■ Verhaltensmerkmale: Durchsetzung

negativer Bereich	positiver Bereich	Übersteigerungsbereich
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommt schwer zu Wort, wird unterbrochen.</li> <li>■ Verhält sich überhöflich und zurückhaltend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommt leicht zu Wort, bringt die anderen zum Zuhören.</li> <li>■ Bringt Ruhe in die Diskussion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beginnt eigene Beiträge mit »Killerphrasen«.</li> <li>■ Äußert Belehrungen, Bevormundungen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verspannte Körperhaltung, eingezogene Schultern, gebeugte Körperhaltung.</li> <li>■ Vermeidung von Blickkontakt.</li> <li>■ Verbale Unsicherheitssignale (mal, also, vielleicht).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entspannte, offene Körperhaltung, aufrechte Körperhaltung.</li> <li>■ Blickkontakt klar und direkt.</li> <li>■ Klare Äußerung von Forderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demonstrative Dominanzgesten.</li> <li>■ Starrer Blickkontakt.</li> <li>■ Äußert sich mit Druck (»Sie müssen«, »Sie haben keine Wahl«).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Argumentiert mit Abschwächungen und Selbstabwertungen.</li> <li>■ Kurze unklare Darstellung der eigenen Person.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Argumentiert logisch, klar und verständlich.</li> <li>■ Präzise Darstellung der eigenen Position.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Argumentiert mit Superlativen, »überfährt« andere, nimmt Entscheidungen vorweg.</li> <li>■ Weitschweifige Darstellung der eigenen Position.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verteidigt sich schwach oder gar nicht, gibt frühzeitig auf, wirkt schnell verunsichert.</li> <li>■ Versucht vergeblich seine Position ins Spiel zu bringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verteidigt sich sofort und konsequent, lenkt Angriffe erfolgreich ab.</li> <li>■ Lässt sich nicht unterbrechen, wiederholt seinen Standpunkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reagiert mit sehr harten Gegenangriffen.</li> <li>■ Kämpft unbeirrt in aussichtsloser Lage weiter.</li> </ul>

### Kommentare

# Fragenkatalog zu Anforderungsmerkmalen

Grundgedanken zum Fragenkatalog	19
Checkfragen: Ausdauer / Belastbarkeit	20
Checkfragen: Belastbarkeit/Stabilität	21
Checkfragen: Durchsetzung	22
Checkfragen: Führungsanspruch	23
Checkfragen: Initiative	24
Checkfragen: Kontakt	25
Checkfragen: Kreativität	26
Checkfragen: Kundenorientierung	27
Checkfragen: Lern- und Veränderungsbereitschaft	28
Checkfragen: Marktnähe	29
Checkfragen: Motivation	30
Checkfragen: Stellenbezogene Motivation / Leistungswille	31
Checkfragen: Selbstvertrauen	32
Checkfragen: Sorgfältigkeit / Selbstständigkeit	33
Checkfragen: Soziale Kompetenz	34
Checkfragen: Systematik/Planung	35
Checkfragen: Teamfähigkeit	36
Checkfragen: Umsetzungsstärke	37
Checkfragen: Verschwiegenheit	38

# Grundgedanken zum Fragenkatalog

Sie erhalten hier eine große Auswahl an möglichen Fragen. Hierbei werden Sie Fragen sehen, die Sie sich persönlich nicht vorstellen können zu fragen oder die nicht zu Ihrer Branche passen. Auch die Fragen müssen zur Hauskultur passen.

Die meisten Fragen sind als sogenannte »Einstiegsfragen« zu einem bestimmten Thema zu verstehen, sodass diese immer wieder mit Beispielen oder auch mit Erklärungen zu ergänzen sind.

Entsprechend dem sogenannten Verhaltensdreieck benötigen Sie zur fundierten Einschätzung des Bewerbers Antworten zur Situation, zum Verhalten und zu den Konsequenzen.

- In welchen Situationen hat der Bewerber das Verhalten gezeigt? (»Nennen Sie mir eine Situation in der Sie sich durchgesetzt haben.«)
- Wie hat er sich genau verhalten und warum? (»Was genau haben Sie warum getan?«)
- Was war die Konsequenz seines Verhaltens? (»Was war das Ergebnis?« Oder: »Wie haben die anderen darauf reagiert?«)

# Checkfragen:

## Ausdauer / Belastbarkeit

- Wenn Sie eine Sache begonnen haben, wovon hängt es ab, ob Sie die Sache zu Ende bringen oder nicht?
- Wie haben Sie es bisher geschafft, eine konstante Leistung über einen längeren Zeitraum zu erbringen?
- Im Berufsleben hat man es häufig mit Widerstand zu tun. Nennen Sie uns bitte ein Beispiel aus Ihrer Tätigkeit. Wie sind Sie damit umgegangen?
- Welchen konkreten Belastungen sind Sie an Ihrem konkreten Arbeitsplatz ausgesetzt? Wie werden Sie damit fertig?
- Wann standen Sie zum letzten Mal richtig unter Druck? Um was ging es dabei? Was haben Sie konkret getan? Wie wurden Sie damit fertig?
- Wie entspannen Sie sich, nach einem anstrengenden Arbeitstag?

# Checkfragen

## Belastbarkeit / Stabilität

- Welchen Herausforderungen haben Sie sich gestellt?
- Welche Situationen aus Ihrem Leben zeigen, dass Sie belastbar sind?
- Welche Schwierigkeiten hatten Sie in Ihrem Leben zu überwinden?
- Was stresst Sie am meisten? Sind Sie zurzeit gestresst?
- Was war die härteste Situation, die Sie je durchstehen mussten?
- Können Sie sich an Ihren letzten Misserfolg erinnern? Was war das? Wie sind Sie damit fertig geworden? Wann haben Sie zum letzten Mal daran gedacht?
- Welche Situationen aus Ihrem Leben zeigen, dass Sie Energie haben?
- Treiben Sie Sport? Welche Sportarten?
- Für welche Tätigkeiten oder für welche Situationen brauchen Sie am meisten Energie?
- Wo und bei was »laden Sie Ihre Batterien« auf?
- Hatten Sie irgendwelche belastenden Umstände während der Ausbildung?
- Welche Situationen zeigen, dass Sie Durchhaltewillen haben?
- Sicher ist es auch schon vorgekommen, dass Sie ein Projekt oder Vorhaben aufgeben mussten. Können Sie mir ein Beispiel nennen und welche Konsequenzen hatte dies für Sie?
- Haben Sie schon einmal so viel zu tun gehabt, dass Sie den Überblick zu verlieren glaubten? Wie sind Sie vorgegangen?
- In welchen Situationen geraten Sie unter Stress? Beschreiben Sie, wie Sie dann vorgehen.
- Wann ist Ihrer Meinung nach jemand belastbar? Welche Maßstäbe legen Sie an?
- Halten Sie sich für belastbar? Wenn ja, woran machen Sie das fest?
- Woran erkennt Ihr Umfeld, dass Sie unter Stress sind?

# Checkfragen

## Durchsetzung

- Wenn für Sie eine Sache besonders wichtig ist, wie setzen Sie sich dafür ein? Nennen Sie mir einige Beispiele?
- Nennen Sie mir Beispiele, wie sie sich in Konfliktsituationen verhalten?
- Wie werden eigene Interessen durchgesetzt?
- Haben Sie manchmal das Gefühl, ausgenutzt zu werden? Von wem und wie macht dies die andere Person?
- Gibt es Personen, die Sie als egoistisch bezeichnen? Warum bezeichnen Sie diese Personen als egoistisch?
- Verzichten Sie manchmal auf Ihre Rechte und wenn ja, auf welche? (In welchen Situationen sind Sie bereit, auf Ihre Rechte zu verzichten?)
- Wann haben Sie das letzte Mal »Nein!« gesagt?
- Glauben Sie, dass andere Sie gelegentlich für zu diplomatisch oder für zu nachgiebig halten?
- Welche Situationen zeigen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Interessen auch gegen Widerstand durchzusetzen?
- In welchen Situationen haben Sie sich nicht durchgesetzt? Warum?
- Trauen Sie sich zu, schwierige Verhandlungen zu führen? Weshalb?
- Was ist für Sie unfaires Verhalten?
- Welche Aspekte beinhaltet für Sie Gleichheit und Gerechtigkeit?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie jemanden von Ihrer Meinung überzeugten. Wie sind Sie vorgegangen?
- Wie haben Sie Innovationen in Ihrem Team eingeführt?
- Wie haben Sie Ihre Kollegen/Ihren Vorgesetzten von Ihren Ideen überzeugt?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie nicht Ihre Meinung durchsetzen konnten. Was war die Ursache dafür?
- Wie würden Sie heute vorgehen/Was würden Sie anders machen?
- Sie haben einen höheren Qualitätsstandard als der Rest der Gruppe. Was machen Sie?
- Haben Sie schon einmal hart durchgegriffen? Wenn ja, wie haben Sie sich danach gefühlt? (Was bringt Sie dazu, einmal richtig auf den Tisch zu hauen?)

# Checkfragen

## Führungsanspruch

- Welche Erfahrung im Führen, Anleiten, Strukturieren von Personen oder Gruppen haben Sie?
- Welches Verhalten zeigen Sie gegenüber Autoritäten bei Auseinandersetzungen?
- Hatten Sie in der Schule, Sport, Studium oder Freizeit irgendwelche Führungspositionen?
- Haben Sie schon Mitarbeiter entlassen müssen und warum? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Werden Sie gelegentlich als dominant/autoritär wahrgenommen?
- Welche Bedeutung hat für Sie Gehorsam und wie zeigt sich Ihrer Einstellung konkret in der Praxis?
- Was ist Ihrer Meinung nach bei der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten wichtig und wie soll Ihr zukünftiger Vorgesetzter sein?
- Welcher Führungsstil ist Ihnen am liebsten?
- Können Sie mir eine Situation schildern, bei der Sie durchgreifen mussten? Was haben Sie getan?
- Wann sollte ein Vorgesetzter Ihrer Meinung nach durchgreifen?
- Haben Sie schon jemanden hart zurechtweisen müssen? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Manchmal sind Dinge nur zu bewegen, wenn man anderen Druck macht. Oder welcher Meinung sind Sie?
- Welche Änderungen würden Sie vornehmen, damit Ihr Unternehmen in drei Jahren noch erfolgreicher ist? Was würden diese Änderungen bewirken? Welche Änderung ist am wichtigsten und weshalb?
- Gab es Situationen, in denen Sie andere Menschen/Mitarbeiter motivieren konnten? Beschreiben Sie mir ein konkretes Beispiel. Wie ist die Situation entstanden? Wie sind Sie vorgegangen? Was war das Ergebnis?
- Was heißt Delegation? Was ist die Voraussetzung dafür? Wie delegieren Sie Aufgaben an Ihre Mitarbeiter?
- Mitarbeiter halten sich nicht an Vereinbarungen. Was tun Sie?

# Checkfragen

## Initiative

Grundsätzliches: Welchen Freiheitsdrang oder anderen Drang zeigte die Person in ihrem bisherigen Leben?

- Haben Sie früh Verantwortung für Geschwister übernehmen müssen?
- Haben sie weite Reisen unternommen?
- Wann sind Sie von zu Hause ausgezogen?
- Wann waren Sie finanziell selbstständig?
- Hatten Sie eine freiheitliche oder strenge Erziehung? Wie sind Sie damit fertig geworden?
- Welche selbstständigen Tätigkeiten hatten Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Karriere?
- Wann haben Sie in Ihrem Leben Eigeninitiative bewiesen?
- Wenn Sie sich einmal etwas in den Kopf gesetzt haben, was dann?
- Sind Sie manchmal trotzig? Wann? In welchen Situationen?
- Gibt es Personen, die Sie als eigensinnig oder stur bezeichnen? Warum bezeichnen sie diese zum Beispiel als eigensinnig?
- In welchen Situationen haben Sie bewiesen, dass Sie rasch entscheiden können?
- Welche wichtigen Entscheidungen haben Sie in der letzten Zeit beruflich oder privat getroffen? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Welche Freiheiten sind Ihnen wichtig?
- Was empfinden Sie, wenn sich jemand nicht an die »Spielregeln« hält? Wie reagieren Sie?
- Sie kennen sicherlich den Satz: »Wenn das jeder möchte ...!« Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie den Satz gehört oder selbst gebraucht haben?
- Haben Sie schon einmal eine Entscheidung ohne Vorgesetzten getroffen?
- Wenn ja, wie haben Sie sich danach gefühlt?
- Haben Sie schon einmal komplette Projektverantwortung gehabt? Beschreiben Sie diese.
- Waren Sie unzufrieden mit Ihrem letzten Job? Was haben Sie unternommen, um etwas zu verändern?
- Wie gehen Sie mit Konflikten um?
- Haben Sie schon einmal gegen bestehende Regeln verstoßen? Beschreiben Sie Ihr Verhalten.



# Checkfragen

## Kontakt

- In welchen Situationen fühlen Sie sich wohl, in welchen unwohl?
- In welchen Situationen haben Sie in Ihrem bisherigen Leben schon häufiger Kontakt mit Menschen gehabt oder eng mit Menschen zusammengearbeitet?
- Haben Sie in den letzten Jahren neue Freunde und Bekannte dazugewonnen?
- Welche Hobbys haben Sie?
- Welche gesellschaftlichen Aktivitäten pflegen Sie?
- In welchen Situationen sind Sie manchmal misstrauisch?
- Haben Sie manchmal das Gefühl, dass andere etwas im Schilde führen?
- Es gibt Personen, die für Intrigen anfällig sind. Kennen Sie solche Personen?
- Können Sie mir ein paar Eigenschaften dieser Personen nennen?
- Haben Sie manchmal das Gefühl, dass andere Personen Sachverhalte ungenau wiedergeben oder sogar verdrehen?
- Wie denken Sie über Ihren letzten Chef?

# Checkfragen

## Kreativität

- Wie müsste für Sie der ideale Arbeitsplatz aussehen?
- Wenn Sie sich zwischen Kreativität und Genauigkeit und Zuverlässigkeit entscheiden müssten, wie würde Ihre Entscheidung aussehen?
- Welchen Stellenwert hat Planung in Ihrem Leben?
- Was fällt Ihnen ein, wenn Sie hören – bitte schnell hintereinander Ideen nennen): Zukunft, Zahnärzte, Verlage, Patienten, Wirtschaftskrise, Gesundheit, Familie?
- Was ist Ihnen lieber: permanenter Wechsel der Aufgaben oder qualitativ hochwertige Durchführung von Aufgaben?
- Welchen Stellenwert hat Kreativität in Ihrem Leben?
- Was zeigt, dass Sie kreativ sind?
- Welchen Stellenwert haben Gefühle in Ihrem Leben?
- Was bedeutet für Sie Esoterik?
- Es gibt Menschen, die ihre Entscheidungen intuitiv treffen – was meinen Sie dazu?
- Haben Sie schon einmal bestehende Abläufe und Vorgehensweisen in Ihrem Arbeitsbereich verändert? Geben Sie ein Beispiel. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, die hinter dieser Verbesserung liegt? Was war das Ergebnis?
- Wodurch zeichnet sich ein kreativer Mensch aus? Wie beschreiben Sie sich selbst?

# Checkfragen

## Kundenorientierung

- Was verstehen Sie unter Dienstleistungsbereitschaft?
- Was gehört aus Ihrer Sicht alles zur Dienstleistungsbereitschaft? Wo sind die Grenzen?
- Wer sind Ihrer Meinung nach unsere Kunden?
- Wie schätzen Sie sich selbst ein? Nennen Sie Beispiele.

# Checkfragen

## Lern- und Veränderungsbereitschaft

- Was war in Ihrem Leben Ihre intensivste Lernerfahrung und wie haben Sie diese in Ihrem Leben umgesetzt?
- Was tun Sie wie intensiv, um sich persönlich weiterzuentwickeln und/oder weiterzubilden?
- Was glauben Sie, was Sie in Zukunft anders machen müssen, um den zukünftigen Aufgaben/Herausforderungen gewachsen zu sein?
- Welche Innovationen/Entwicklungen in Ihrem Betrieb beeinflussen Sie heute?
- Wie aufgeschlossen sind Sie gegenüber Neuerungen? Können Sie das anhand von Beispielen veranschaulichen?
- Welche Trends/Entwicklungen in der Firma oder in unserer Gesellschaft sehen Sie eher kritisch?
- Wie oft haben Sie schon Bildungsurlaub gemacht?
- Was investieren Sie jährlich (finanziell) für Ihre persönliche Entwicklung?
- Wie viel sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft/ein Mitarbeiter jährlich für seine Weiterbildung tun?
- Was haben Sie in den letzten zwei Jahren von Ihren Mitarbeitern/Kollegen gelernt?
- In welchen Situationen lernen Sie am besten?
- Welche Beispiele in Ihrem Leben zeigen, dass Sie zur ständigen Veränderung bereit sind?
- Wie schnell passen Sie sich an neue Situationen an?
- Wie werden Sie von Ihren Kollegen eingeschätzt? Eher als der, der auf jeden Zug aufspringt, oder der, der schwer zu überzeugen ist und eine klare und standfeste Meinung hat?
- Werden Sie manchmal wegen Ihren Meinungen als Einzelgänger gesehen? Wie beschreiben Sie sich selbst?
- Für wie neugierig würden Sie sich selbst beschreiben?
- Welche grundsätzlichen Veränderungen gab es bisher in Ihrem Leben? Durch was wurden diese ausgelöst?
- Welche Neuerungen stehen Ihnen in Ihrem Fachgebiet bevor? Wie haben Sie sich darauf vorbereitet?

# Checkfragen

## Marktnähe

- Wo sehen Sie momentan die Probleme bei der (hier aktuelle Themen aus Ihrem Bereich wählen) zum Beispiel Gesundheitsreform?
- Was sind Probleme der Zielgruppe (zum Beispiel Zahnärzte) und auch deren Zielgruppe (Patienten)?
- Was sind die Probleme von ... (hier Zielgruppe nennen, von der der Bewerber eine Vorstellung haben müsste)?
- Was glauben Sie, ist notwendig, um eine Umsatzsteigerung bei (Thema aus Ihrem Bereich) Verlagen, Automotiv, Pharma etc. zu erreichen?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden eine »Urlaubs-Schönwetter-Versicherung« einführen. Wie würden Sie vorgehen?
- Welchen Aufwand betreiben Sie zur Weiterbildung? Was in Ihrem Leben zeigt dies genau?
- Welchen Stellenwert haben Statussymbole? Welches Auto mit welcher Ausstattung? Wie macht Bewerber Urlaub? Weshalb nicht mehr? Weshalb nicht weniger?
- Wie sehen Sie die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland für die nächsten drei bis fünf Jahre? Weshalb?

# Checkfragen

## Motivation

- Was waren die härtesten Tätigkeiten, die Sie je ausgeführt haben? Welche Einstellung haben Sie jetzt dazu?
- Welche beruflichen Ziele streben Sie an? Warum?
- Sind Sie ehrgeizig?
- Wofür erhielten Sie am meisten Lob/Anerkennung?
- Was würden Sie am liebsten tun, wenn Sie es sich aussuchen könnten?
- Gibt es Personen, die Sie als »Macher« bezeichnen?
- Was glauben Sie: Welche Rolle spielen Glück, Pech oder Zufall im Leben?
- Glauben Sie, dass Sie manchmal dem Zufall ausgeliefert sind?
- Wie sehen Sie die Entwicklung der nahen Zukunft? Wirtschaftlich, politisch, privat?
- Welche Pläne für die Zukunft haben Sie?
- Sind Sie manchmal pessimistisch? Warum?
- Was befriedigt Sie bei Ihrem jetzigen Aufgabengebiet, was befriedigt Sie weniger?
- Was verstehen Sie unter qualitativ guter Arbeit?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Firma/Mitarbeiter in puncto Qualität?
- Sind Sie manchmal etwas perfektionistisch?
- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Qualität und Entlohnung?
- Welches war der für Ihre berufliche Entwicklung entscheidende Stellungswechsel?
- Welche beruflichen Interessen haben Sie? Was bewegt Sie, gerade diese Position anzustreben?
- Was interessiert Sie in Ihrer Freizeit und welche Hobbys haben Sie?
- Was wäre der idealste Beruf für Sie?
- Haben Sie schon einmal mit einer Teilzeitstelle geliebäugelt?
- Welchen Stellenwert messen Sie dem Privatleben und dem Beruf bei?
- Wie definieren Sie Erfolg?
- Welche Gründe gibt es für Ihren Erfolg?
- Wie definieren Sie Leistung?
- Welche beruflichen Aufgaben sind Ihnen am schwersten gefallen?
- Wie verhindern Sie Situationen, die Sie unter Zeitdruck setzen?
- Einarbeitung: Wie sollte ein Einarbeitungsprogramm für Sie aussehen, sodass Sie möglichst schnell Insider werden in unserem Unternehmen?
- Warum sind Sie sicher, dass Sie in den Bereich X möchten?
- Was sind für Sie wichtige Kriterien für einen Arbeitsplatz, an dem Sie sich wohlfühlen?
- Es macht mehr Spaß, in einem Unternehmen mit gutem Arbeitsklima zu arbeiten. – Wer ist dafür verantwortlich?
- Was würden Sie tun, wenn Sie fünf Millionen Euro gewinnen würden?
- Wenn Sie mehr Zeit für Ihr Privatleben hätten – was würden Sie tun?
- Haben Sie sich ein persönliches/berufliches Ziel gesetzt? Wenn ja, welches?
- Wo möchten Sie beruflich in fünf Jahren stehen?
- Was machen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Was könnte Sie daran hindern, Ihr Ziel zu erreichen? Was wird Ihnen helfen?
- Was machen Sie, wenn Sie dieses Ziel nicht erreichen?

# Checkfragen

## Stellenbezogene Motivation / Leistungswille

- Was reizt Sie an dieser Stelle an meisten?
- Weshalb wollen Sie gerade jetzt einen Stellenwechsel vornehmen?
- Warum haben Sie diesen Beruf gewählt/sich für diese Arbeit entschieden?
- Nennen Sie uns bitte eine Arbeitssituation, in der Sie besonders motiviert gearbeitet haben. Was waren die Gründe? Welches Resultat erzielten Sie?
- Auf welche zurückliegenden Leistungen sind sie besonders stolz? Worauf sind diese Leistungen zurückzuführen?
- Nennen Sie uns bitte Situationen, in denen Sie höchsten Arbeitseinsatz zeigen mussten. Hat es sich zurückblickend für Sie gelohnt, sich so ins Zeug zu legen?
- Welchen Anspruch stellen Sie an sich und andere, wenn Sie eine Arbeit beginnen? Bringen Sie hierfür bitte konkrete Beispiele.

# Checkfragen

## Selbstvertrauen

- Welche beruflichen Ziele haben Sie?
- Was waren die entscheidenden Überlegungen für Ihre erste Position?
- Welchen Ehrgeiz haben Sie bezüglich Beurteilungen oder auch bei Leistungen im Sport?
- Welche herausfordernden Aufgaben hatten Sie in Ihren bisherigen Positionen?
- In welchem Bereich schätzen Sie sich als überdurchschnittlich ein? Welche Aufgaben lösen Sie besser als andere?
- Warum glauben Sie, dass Sie der/die Richtige für uns sind? Warum sollten wir Sie einstellen?
- Welche besonderen Erfolge hatten Sie außerhalb des Berufs?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie eine persönliche Schwäche gezeigt haben und wie hat sich diese geäußert? Was taten Sie dann?
- Haben Sie manchmal Angst davor, bei einer Aufgabe zu versagen?
- Was tun Sie, um sich selbst weiterzuentwickeln?
- Trauen Sie sich zu, zum Beispiel vor größeren Gruppen zu sprechen?
- Welches sind für Sie die wichtigsten Voraussetzungen, um mit anderen Abteilungen, Kollegen oder Mitarbeitern zusammenzuarbeiten?
- Welche Schwierigkeiten hatten Sie in der Zusammenarbeit mit andern, beispielsweise mit Mitarbeitern/Kollegen oder Abteilungen zu überwinden?
- Was sind die wichtigsten Eigenschaften Ihrer bisherigen Kollegen/Mitarbeiter? Welche Stärken/Schwächen haben diese?
- Welchen persönlichen Eigenschaften verdanken Sie Ihre Erfolge?
- Was glauben Sie, wie Sie von Ihren Kollegen oder Mitarbeitern eingeschätzt werden?



# Checkfragen

## Sorgfältigkeit / Selbstständigkeit

- Bei welchen Arbeiten, kam es bei Ihrer jetzigen/bisherigen Stelle auf besonders gründliches Arbeiten an? Wie gut haben Sie diese Aufgaben gelöst?
- Wie stellen Sie sicher, dass Sie fehlerfrei arbeiten?
- Welche Fehler im Arbeitsablauf konnten dank Ihrer Aufmerksamkeit beseitigt werden?
- Wie gelingt es Ihnen, dass kein Arbeitsschritt vergessen wird oder ein wichtiger Vorgang »untergeht«?
- Welche Arbeiten führen Sie gegenwärtig selbstständig aus? Welche Tätigkeiten müssen Sie mit andern abstimmen?
- Beschreiben Sie bitte einen »Alleingang«, den Sie normalerweise hätten mit anderen abstimmen müssten? Welche Folgen hatte diese Eigenmächtigkeit für Sie und das Unternehmen?
- Gibt es Situationen, in denen Sie sich von Ihrer Führungskraft alleingelassen fühlten? Wie sind Sie damit fertig geworden?
- Beschreiben Sie Ihre Arbeitsweise.
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie eine Ausarbeitung abzugeben haben?
- Halten Sie lieber den Termin ein oder perfektionieren Sie lieber?

# Checkfragen

## Soziale Kompetenz

Die rhetorischen Fähigkeiten, die bei der sozialen Kompetenz eine wichtige Rolle spielen, lassen sich auf der Metaebene bei der Präsentation gut erkennen und bewerten. Wobei sich komplexe Themen aufgrund der schwierigeren Strukturierung gut eignen.

- Was interessiert Sie besonders an anderen Menschen?
- Gibt es Situationen, in denen Sie den Erwartungen anderer nicht gerecht wurden? Können Sie mir ein Beispiel nennen?
- Gibt es Situationen, in denen Sie den Erwartungen anderer entsprochen haben, obwohl Sie eigentlich etwas anderes tun wollten?
- Gibt es Menschen, die Sie bewundern? Warum?
- Erzählen Sie mir etwas über Ihren beruflichen Werdegang!
- Was ist Ihrer Meinung nach die schwierigste Aufgabe einer Führungskraft oder eines Verkäufers?

Die emotionalen Aspekte der sozialen Kompetenz lassen sich direkt durch Fragen analysieren oder während des Gespräches auf der Metaebene erkennen.

- Welche Bedeutung kommt Ihrer Meinung nach Gefühlen im Arbeitsalltag zu?
- Glauben Sie, dass Gefühle im Arbeitsalltag eine Rolle spielen dürfen?
- Wie reagieren Sie, wenn andere Gefühlsausbrüche haben?
- Welche Rolle spielen Gefühle in Ihrem Leben?
- Gibt es Personen, die ständig mit ihren Problemen zu Ihnen kommen? Was glauben Sie, was die Gründe dafür sind?
- Haben Sie in Ihrem Berufsleben schon Gefühlsausbrüche gehabt? Was ist dann geschehen?
- Kennen Sie Personen, die fassadenhaft wirken und können Sie mir diese Personen etwas näher beschreiben?

Das Auftreten und Aussehen lässt sich direkt beobachten und Rückschlüsse daraus ziehen (zum Beispiel beim Anklopfen und Hereinkommen). Am gesamten Verhalten ist zu erkennen, wie höflich die Person ist und ob sie die wichtigsten Höflichkeitsregeln kennt.

# Checkfragen

## Systematik / Planung

- Welchen Umfang nehmen Planungsarbeiten bei Ihnen im täglichen Leben ein?
- Welche Planungs- beziehungsweise Organisationsaufgaben hatten Sie bei bisherigen Tätigkeiten?
- Haben Sie schon Seminare in Planungstechnik besucht?
- Was war für Sie hierbei besonders wichtig?
- Ist es schon vorgekommen, dass Sie Dinge, die Sie Ihrer Meinung nach gut vorbereitet haben, nicht beenden konnten? Welche? Warum?
- Welchen Umfang nehmen bei Ihnen Kontrolltätigkeiten ein?
- Was war die gefährlichste Situation in Ihrem Leben? Was haben Sie in der Folge getan, dass so etwas nicht wieder passieren kann?
- Sie bewerben sich, also müssen Sie damit rechnen, die Stelle zu bekommen und Ihre jetzige aufzugeben. Welche Risiken sind aus Ihrer Sicht damit verbunden? Gibt es überhaupt welche?
- Welche Vorkehrungen haben Sie getroffen?
- Ist es schon vorgekommen, dass plötzlich auftretende Schwierigkeiten aufgetaucht sind, weil wichtige Faktoren übersehen/zu wenig berücksichtigt wurden? Beispiele?
- Ist es schon vorgekommen, dass andere Sie überraschend enttäuscht haben? Sie kennen sicherlich den Satz »Es wird schon gut gehen!« Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie den Satz gehört oder selbst gebraucht haben?
- Haben Sie schon von »vernetztem Denken« und »Chaosmanagement« gehört? Was halten Sie davon?
- Haben Sie manchmal den Eindruck, dass andere Probleme gar nicht wahrhaben wollen?
- Gibt es Situationen, in denen Sie den Eindruck hatten, dass jemand den Kopf in den Sand steckt?
- Sie kennen sicherlich die Sätze: »Ich glaube nur, was ich selbst gesehen und gehört habe!«, oder: »Ich habe es ja schon früher/immer gesagt, dass es nicht funktioniert!« – Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie den Satz gehört oder selbst gebraucht haben?
- Erzählen Sie mir ein Ereignis während Ihrer Universitätszeit/Berufstätigkeit, wo Sie eine schnelle beziehungsweise schwere Entscheidung zu treffen hatten.
- Wie ist die Situation entstanden?
- Wie sind Sie vorgegangen?
- Welche Möglichkeiten haben Sie in Betracht gezogen?
- Welche Gründe haben zu Ihrer Entscheidung geführt?
- Was ist geschehen/wie war das Ergebnis?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Prioritäten in Konflikt miteinander stehen?
- Geben Sie mir ein Beispiel, wann es sehr schwierig war, zwischen diesen Prioritäten zu entscheiden.
- Wie ist die Situation entstanden? Wie sind Sie vorgegangen?
- Welche Faktoren haben Sie mit einbezogen?
- Wie war das Ergebnis?
- Wie lösen Sie Situationen in denen eine Vielzahl von Aufgaben auf Sie einstürzen?
- Wie sind sie die Bearbeitung Ihrer Diplomarbeit angegangen?

# Checkfragen

## Teamfähigkeit

- Wie bewerten Sie Ihre Beziehung zu Ihren gegenwärtigen Kollegen?
- Schildern Sie uns bitte anhand von Beispielen, wie Sie im Team zusammenarbeiten?
- In welchen Teams haben Sie besonders erfolgreich zusammengearbeitet? In welchen weniger erfolgreich? Was waren die Ursachen?
- In welchen Situationen ist es Ihnen schwer gefallen, mit anderen zusammenzuarbeiten?
- Wenn Sie sich entscheiden müssten, für immer in einem Team oder alleine zu arbeiten, für was würden Sie sich entscheiden?
- Warum ist Ihnen die Zusammenarbeit mit anderen wichtig?
- Was tragen Sie persönlich zu einer positiven Zusammenarbeit bei?
- Welche Rolle nehmen Sie üblicherweise in Gruppen ein?
- Mit welcher Art von Kollegen empfinden Sie den Umgang/die Zusammenarbeit als schwierig – wie gehen Sie damit um?
- Welches war das beste Team, in dem Sie gearbeitet haben? Warum? (Wie würden Sie das Team beschreiben?)
- Gab es Situationen, in denen Sie andere motivieren konnten?
- Wie ist die Situation entstanden? Wie sind Sie vorgegangen? Was war das Ergebnis?
- Was halten Sie von privaten Kontakten zu Mitarbeitern?

# Checkfragen

## Umsetzungsstärke

- Welche Rolle spielt Planung in Ihrem Leben?
- Würden Sie sagen, dass Analysen Sie eher lähmen oder eher frei machen und warum?
- Es gibt die Analytiker und die Macher; wo fühlen Sie sich eher zugehörig und weshalb?
- Sind Sie der Meinung, dass Sie in Ihrem Leben Überdurchschnittliches bewegt haben? Warum?
- Wie gehen Sie mit auftretenden Widerständen bei der Zielerreichung um?
- Stellen Sie sich folgende Situation vor (hier Beispiel aus eigener Berufspraxis). Wie gehen Sie genau vor?

# Checkfragen

## Verschwiegenheit

- Mussten Sie schon einmal ein Betriebsgeheimnis hüten?
- Wo könnte es brenzlich werden?
- Wann muss ein Mitarbeiter ein Betriebsgeheimnis hüten?
- Was bedeutet Zuverlässigkeit?
- Welche Eigenschaften schätzt Ihr/e Frau/Mann besonders an Ihnen?

# Personalfragebogen

## Beispiel einer AGG-konformen Bewerbungsdocumentation

■ Bewerbungsdocumentation	
Kontaktdaten	Eingang der Bewerbung
Name, Vorname	<input type="checkbox"/> per E-Mail
Adresse	<input type="checkbox"/> per Post
Telefon	<input type="checkbox"/> persönlich/wer angenommen?
E-Mail	
Bewerbung auf Anzeige	Initiativbewerbung
<b>Stelle ist:</b>	
<input type="checkbox"/> Im Moment frei	
<input type="checkbox"/> Voraussichtlich frei ab:	
<input type="checkbox"/> Wird nicht (wieder) besetzt	
<b>Qualifikation des/der Bewerbers/in ist für Stelle</b>	
<input type="checkbox"/> ausreichend	
<input type="checkbox"/> nicht ausreichend, weil	
<b>Antwortschreiben</b>	
<b>Antwort an Bewerber/in: Datum</b>	
<input type="checkbox"/> Absage, da keine Stelle vorhanden	
<input type="checkbox"/> Absage, wegen nicht ausreichender Qualifikation	
<input type="checkbox"/> Mit Bitte um Terminvereinbarung	
<input type="checkbox"/> Interesse zeigen mit Ankündigung, dass voraussichtlich ab Datum ... wieder auf den Bewerber zugekommen wird	
Unterlagen aufbewahren bis:	Name und Unterschrift Bearbeiter/in

## ■ Checkliste: Gesamtauswahlverfahren

### Das Anforderungsprofil

- Wer ist kompetent, um die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil zu ergänzen oder zu prüfen?
- Ist die Stellenbeschreibung detailliert genug und klar formuliert?
- Ist das Anforderungsprofil klar?
- Sind die Grundsätze des AGG berücksichtigt?
- Welche Zielgruppe möchte ich mit der Anzeige ansprechen?
- Spricht die Anzeige die Zielgruppe an?
- Spricht die Zeitung die richtige Zielgruppe an?
- Bin ich mir sicher, dass das richtige Internetportal gewählt wurde?

---

### Vorauswahl und Verwaltung

- Ist gewährleistet, dass eine kompetente Vorauswahl getroffen wird?
- Sind demjenigen, der die Vorauswahl trifft, die Auswahlkriterien wirklich klar?
- Ist es sinnvoll/notwendig einen Zwischenbescheid nach Eingang der Bewerbung zu schreiben?
- Benötigt der Bewerber eine Anfahrtsskizze?
- Durch wen wird der Bewerber begrüßt?
- Wird dem Bewerber etwas zu trinken angeboten?
- Werden die vereinbarten Zeiten eingehalten?

---

### Rollenverteilung

- Wer prüft die fachliche Kompetenz?
  - Wer zeigt die Firma oder den Arbeitsplatz?
  - Welche Protokollform wird gewählt, damit die Infos vergleichbar sind?
-



## ■ **Checkliste: Gesamtauswahlverfahren**

- Mit wem zusammen führe ich das Gespräch?
- Ist abgesprochen wer welchen Part im Gespräch übernimmt?
- Was will ich über die Organisation und mich persönlich mitteilen?

---

### **Wichtiges über Interviewer und Firma**

- Welche Themen sind für unsere gegenwärtige Situation in der Organisation besonders wichtig und sollten deshalb unbedingt erwähnt werden?
- Ist der Einstieg und der Ablauf des Gesprächs klar?
- Wie ist meine eigene Grundeinstellung gegenüber der Situation oder dem Bewerber vor oder während des Gesprächs?
- Sind mir meine persönlichen Verhaltenstendenzen (Frage-techniken/Beobachtungstendenzen) klar?
- Grunddevise: Fragen stellen und Zuhören.
- Ist für Ruhe gesorgt (Telefon ab- oder umgestellt)?
- Wie lange soll das Gespräch dauern?
- Wer alles sollte den Bewerber kennen lernen?
- Habe ich verfügbare Termine für das zweite Gespräch mit den betroffenen Kollegen?
- Soll der Bewerber Informationsmaterial über die Firma/Organisation erhalten?
- Sind die Rahmenbedingungen des Gehaltes klar (Jahresgehalt, Prämien, Sozialleistungen und so weiter)?
- Was sollte noch berücksichtigt werden?

## ■ Checkliste: Gesamtauswahlverfahren

### Wichtige zusätzliche Inhalte

- Auf welche Punkte außer den Erfolgskriterien achte ich noch?
  - Berufserfahrung?
  - Ausbildung/Schule?
  - Familiäre Lage?
  - Finanzielle Situation?
  - Gesundheit?
  - Sind in den Unterlagen offene Punkte?
  - Welche Themen sind den Bewerbern wichtig?
  - Welche Themen werden vonseiten der Bewerber vermieden?
  - Welche weiteren Punkte?
-