

2.2 Erzielte Erfolge

Dies ist eines der wichtigsten Kapitel im Buch, denn die bisherige Erfolgs- und Leistungsbilanz des Kandidaten ist ein guter Anhaltspunkt für seine künftigen Erfolge und Leistungen. Außerdem bilden erzielte Erfolge eine wesentliche Grundlage für die Zufriedenheit mit der eigenen Karriere. Was hat der Kandidat also bisher richtig gut gemacht? Wofür hat er sich mit seiner gesamten Kraft eingesetzt, auch gegen Widerstände? Wie weit ist er in seinem Einsatz gegangen? Was hat den Kandidaten motiviert, Leistung zu erbringen?

Nicht, dass man vergangene Erfolge einfach und unreflektiert in die Zukunft fortschreiben könnte. Immer gilt es auch, die Rahmenbedingungen herauszufinden, unter denen der Kandidat seine Erfolge (oder eben auch Misserfolge) erzielt hat. Tun Sie das mit der nötigen Sorgfalt und gleichen Sie die gewonnenen Erkenntnisse mit den Anforderungen der vakanten Position ab. So erhalten Sie ein valideres Bild von der zukünftigen Performance des Kandidaten, als wenn Sie ihn nur über sein wahrscheinliches Verhalten in bestimmten hypothetischen Szenarien befragen.

Nutzen Sie in diesem Kapitel besonders die Technik des situativen Fragens: Wie war die Situation, von der der Kandidat berichtet? Was genau hat der Kandidat getan? Mit welchem Ergebnis?

Beispielsweise mag ein Kandidat bekunden: »Ich war in diesem Jahr der erfolgreichste Verkäufer.« Das hört sich erst einmal vielversprechend an. Aber was bedeutet diese Aussage ganz konkret? Woran misst sich der Erfolg: Umsatz mit Bestandskunden, Neugeschäft, Umsatzwachstum, Kundenbefragungen? Für welche Einheit war er der erfolgreichste Verkäufer: Unternehmen, Sparte, Produktgruppe, Produkt, Region? Unter welchen Rahmenbedingungen war er der erfolgreichste Verkäufer? Hatte das Unternehmen gerade sein bestes Jahr oder ein schlechtes? War ein ganzes Team für den Erfolg verantwortlich oder der Kandidat als Einzelperson? Wie groß war der Abstand zu den nachfolgenden Plätzen? Liegt der Kandidat immer auf den ersten Plätzen oder war das ein positiver Ausrutscher? Da kann sich ein Superlativ schnell relativieren.

Zunehmend holen sich Bewerber zur Vorbereitung auf Auswahlgespräche professionelle Unterstützung durch Karriere- oder Outplacement-Berater. Dort gehört wiederum die Vorbereitung auf situative Fragen zu den Kernelementen der Beratung. Gerade wenn die Antwort eines Kandidaten also scheinbar perfekt sitzt, lohnt sich deshalb dezidiertes Nachhaken oder auch die Frage nach weiteren Beispielsituationen.

Kernfrage 6

Wenn Sie Ihr Verständnis von Erfolg zugrunde legen, wie erfolgreich sind Sie auf einer Skala von 1 bis 10?

Hintergrund

Erfolg ist ein zentrales Element jedes Unternehmenskonzepts. Deshalb sollte eigentlich jede Fach- und Führungskraft hierzu eine klare Vorstellung im Kopf haben. Die Selbsteinschätzung des Kandidaten bietet Ihnen eine gute Ausgangsbasis, um sein Erfolgskonzept und dessen Umsetzung im Detail situativ zu hinterfragen.

Erwartungshorizont

- ▷ Was definiert der Kandidat als Erfolg? Letztendlich wird es immer das Erreichen von bestimmten Zielen sein, das den Kandidaten erfolgreich sein lässt. Um welche Ziele handelt es sich und mit welchen Mitteln wurden diese erreicht?
- ▷ Materialisierter Erfolg im Sinne von »Mein Haus, mein Auto, mein ...« greift sicher zu kurz, wenn es um Erfolg an sich geht. Der Kandidat sollte in der Lage sein, das Konzept inhaltlich zu unterfüttern, wobei seine berufliche Tätigkeit und die mit ihr verbundenen Ergebnisse den Schwerpunkt bilden.
- ▷ Welche Rolle spielt das Große und Ganze bei den Ausführungen des Kandidaten, also beispielsweise der Unternehmenserfolg? Bei guten Kandidaten geht das Verständnis von Erfolg in aller Regel über die eigene Person hinaus.

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Wie definieren Sie Erfolg? Was macht Ihren Erfolg aus?
- Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit?
- Was fehlt noch, damit Sie Ihren Erfolg besser beurteilen können?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Erreichten?
- Was war Ihrem Erfolg förderlich, was hat ihn eher erschwert?
- Welches sind Ihre nächsten Ziele in Ihrer derzeitigen Position?
- Wie erfolgreich schätzen Sie Ihr aktuelles Unternehmen ein?
- Wie sehen Sie die Voraussetzungen für Erfolg in unserem Unternehmen?

Kernfrage 7

Wenn Sie einmal die letzten ein bis zwei Jahre Revue passieren lassen, auf welche Erfolge sind Sie stolz?

Hintergrund

Die Frage nach den eigenen Erfolgen und guten Leistungen in einer etwas anderen Verpackung. Mit einiger Gewissheit kann man davon ausgehen, dass der Bewerber vor allem die Bereiche ansprechen wird, in denen seine Stärken und Talente liegen. Der Aspekt »Stolz« kann implizieren, dass die genannte Leistung für den Kandidaten eine neue Erfahrung darstellt, dass er damit seinen Wohlfühlbereich erweitert und neues Terrain betreten hat. So gesehen erhalten Sie auch Anhaltspunkte für die Lernfähigkeit des Kandidaten und seine Freude an Herausforderungen. Als Zugabe bekommen Sie zumindest ausschnittsweise ein Tätigkeitsprofil der derzeitigen Position des Kandidaten.

Erwartungshorizont

- ▷ Der Kandidat beschreibt ohne größere Schwierigkeiten ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt, eine trotz Hindernissen gut gemeisterte Aufgabe oder Ähnliches. Auf alle Fälle sollten der Umfang und die Relevanz der genannten Aufgabe der Fragestellung (»stolz«) gerecht werden. Einzige Ausnahme: Seine derzeitige Position entspricht so gar nicht den Stärken des Kandidaten. In diesem Fall gehen Sie auf der Zeitachse zu der vorherigen Position zurück.
- ▷ In welcher Tonalität berichtet der Kandidat von seinen Erfolgen? Entspricht die Art und Weise der Darstellung dem Gesagten? Ist der Kandidat auch emotional in der Situation? Ist sein Stolz zu spüren?
- ▷ Finden Sie bei größeren Projekten heraus, welcher Anteil am Erfolg vom Kandidaten selbst stammt und ob der Erfolg auch andere Mütter und Väter hat.

► Vorsicht!

Der Kandidat ergeht sich in Schilderungen von Aufgaben, ohne dass er auf die Erfolge zu sprechen kommt. Haken Sie in diesem Fall detailliert nach und fragen Sie nach den konkreten Ergebnissen.

Ebenso sollten Sie vorsichtig sein, wenn Sie das Gefühl beschleicht, dass der erste Blick des Kandidaten in den Spiegel der Beginn einer lebenslangen Romanze war.

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Was hat Sie bei dieser Aufgabe erfolgreich sein lassen?
- Welches waren die wesentlichen Fähigkeiten und Talente, die Sie eingesetzt haben?
- Wie leicht sind Ihnen diese Erfolge gefallen?
- Welche Rahmenbedingungen waren eher förderlich, welche eher hinderlich?
- Wie kam es dazu, dass Sie diese Aufgabe übernommen haben?
- Als Sie die Aufgabe übernommen haben, hat diese da für Sie eine große Herausforderung dargestellt?
- Welches Feedback haben Sie zu dieser Aufgabe von anderen bekommen? Waren Sie mit diesem Feedback zufrieden?
- Wenn Sie einmal Ihre gesamte Karriere betrachten, welches war aus Ihrer Sicht der bisher größte Erfolg für Sie?

Kernfrage 8

Was würden Sie einem Berufsanfänger raten, welche besonderen Kenntnisse, Stärken und Talente führen zu Spitzenleistungen in Ihrem Beruf?

Hintergrund

Ratschläge für andere basieren immer auch auf den eigenen Erfahrungen. Deshalb führt diese Frage in ihrer eher leichtfüßigen Verpackung letztlich zu den Stärken und der Performance des Kandidaten. Der Kandidat gibt Ihnen Auskunft darüber, wie er seine berufliche Tätigkeit versteht, was ihm wichtig ist und welche Qualifikationen er dafür als relevant betrachtet. Von hier aus ist es nur noch ein kleiner Schritt dahin, dass der Kandidat seine eigene Leistung vor diesem Hintergrund einschätzt.

Erwartungshorizont

- ▷ Die meisten Kandidaten lassen sich nicht zweimal bitten, gute Ratschläge zu erteilen. Hören Sie genau zu und spüren Sie Allgemeinplätze, Selbstverständlichkeiten und Widersprüche auf. Hier gilt es herauszufinden, in welchem Umfang die geschilderten Stärken und Talente auch den tatsächlich vorhandenen Stärken und Talenten des Kandidaten entsprechen oder ob es sich gerade um diejenigen Bereiche handelt, in denen der Kandidat selbst Entwicklungsbedarf hat bzw. hatte.
- ▷ Haken Sie detailliert mit situativen Fragen nach, um die entsprechenden Stärken des Kandidaten zu identifizieren.
- ▷ Mit einem guten Verständnis seiner derzeitigen Position sollte der Kandidat auf alle Fälle in der Lage sein, einige Schlüsselqualifikationen für seinen Berufsweg zu benennen.
- ▷ Aus welchen Bereichen stammen die für den Kandidaten relevanten Qualifikationen? Sind es besondere Fachkenntnisse oder Managementfähigkeiten, persönliche Eigenschaften, unternehmenspolitisches Geschick etc.? Hier erfahren Sie eine Menge über die Arbeitsweise und das aktuelle Arbeitsumfeld des Kandidaten. Diese Informationen sollten Sie mit Ihren aktuellen Anforderungen abgleichen.
- ▷ Wenn Sie die Ausführungen des Kandidaten auf sich wirken lassen, in welchen Bereichen lässt sich vermuten, dass die Leistung des Kandidaten nicht optimal war?

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Was genau bedeutet für Sie »sehr gute Fachkenntnis«? Was setzen Sie als Mindeststandard voraus?
- Welche dieser Stärken und Talente sind bei Ihnen selbst besonders gut ausgeprägt? Wie zeigt sich das?
- Können Sie uns für diese Fähigkeit ein Beispiel aus Ihrer eigenen Karriere geben?
- Welche der von Ihnen genannten Stärken hat Ihnen in Ihrer bisherigen Karriere am meisten genutzt? Mit welchen Ergebnissen?
- Welche der Qualifikationen ist Ihrer Meinung nach speziell bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber gefragt?
- Gibt es Fähigkeiten, die Sie zwar besitzen, die aber derzeit nicht in vollem Umfang zum Einsatz kommen?
- Wo schätzen Sie Ihre eigene Leistung in den von Ihnen genannten Bereichen als besonders erfolgreich ein?
- In welchen der genannten Bereiche und Kompetenzfelder haben Sie selbst im Laufe Ihrer Karriere am meisten dazugelernt?
- In welchen der genannten Bereiche sehen Sie für sich noch Verbesserungspotenzial?

Kernfrage 9

Welche drei Eigenschaften, Kenntnisse oder Fähigkeiten haben Ihnen bisher am meisten dabei geholfen, erfolgreich zu sein?

Hintergrund

Die eigenen Stärken zu kennen, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, sie richtig einzusetzen und damit erfolgreich zu sein. Durch die erzwungene Reduktion in dieser Kernfrage erhalten Sie ein pointiertes Stärkenprofil des Kandidaten, das sich durch entsprechende Vertiefungs- und Anschlussfragen im weiteren Gesprächsverlauf präzisieren und erweitern lässt.

Erwartungshorizont

- ▷ Gar nicht so einfach. Lassen Sie dem Kandidaten gegebenenfalls ein wenig Zeit, seine persönlichen »Top 3« auszuwählen.
- ▷ Eine vollständige Liste mit Stärken zu erstellen, ist so gut wie unmöglich. Achten Sie allerdings darauf, aus welchen Bereichen die genannten Stärken kommen, beispielsweise:
 - eine starke Motivation oder großes Interesse,
 - früh erkannte Talente,
 - erlernte Fähigkeiten,
 - Persönlichkeitsmerkmale,
 - soziale Verhaltensweisen.
- ▷ Egal, wie die Liste aussieht, gehen Sie sofort dazu über, sich konkrete Situationen schildern zu lassen, in denen die Stärken zur Anwendung kamen.
- ▷ Achten Sie darauf, ob der Kandidat eine Verbindung zu Ergebnissen herstellt. Welchen Nutzen hat er mit seinen Stärken gestiftet? Inwiefern ist dieser Nutzen mit den Unternehmenszielen verbunden?

Vertiefungs- und Anschlussfragen

- Wie haben sich diese Stärken bisher in der Praxis gezeigt?
- In welchem Kontext haben Ihnen diese Stärken besonders genützt?
- Welche besonderen Leistungen haben Sie mit diesen Stärken erzielt?