



ABC-Personal-Strategie

Die besten Mitarbeiter finden und halten

Stufe 5 – Teil 1

1. Interview/Persönlichkeits-Profil für Führungskräfte

(Z. B. Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte)
Mehrstündiges, intensives Interview anhand eines Leitfadens mit mehreren Mitarbeitern aus dem Unternehmen.

Name des Bewerbers

Datum, Uhrzeit



Erstes Interview

Die Bewerber sind eingeladen. Einen Teil der Vorbereitung haben Sie bereits in **Stufe 1** (Anforderungsprofil und Ziele) geleistet und unter dem **Punkt 3.1** (Anforderungen) auf **Seite 6** Anforderungen an den Bewerber festgelegt.

Nun sollten Sie in einem mehrstündigen Interview klären, inwieweit der Bewerber diese Anforderungen erfüllt.

Es empfiehlt sich, zusätzlich mit einem Persönlichkeits-Profil wie zum Beispiel persolog®, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI), Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) oder Ähnlichem zu arbeiten, da der Abgleich zwischen den Anforderungen der Stelle und den Stärken des Bewerbers sehr einfach vorgenommen werden kann. Wir empfehlen das Stellen-Profil von persolog® (ein Exemplar liegt dieser Toolbox bei). Dieses Profil sollten Sie mit der Einladung zum ersten Interview zuschicken, damit dieses beim Interview ausgefüllt vorliegt.

Stufe 1: Anforderungsprofil und Ziele

3.1 Anforderungen

Kein Mensch kann alles gleich gut (die so genannte „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht). Deswegen sollten Sie entscheiden was erforderlich (Muss) und was wünschenswert (Kann) ist.



Anforderungen	Muss	Kann
Sicheres Auftreten	✓	
Produktionskenntnis		✓
Gute Englischkenntnisse		
Moderations- und Präsentationstechniken		
Flexibilität und Überstundenbereitschaft		
Teamfähigkeit		
Kundenorientierung		
Sich und andere motivieren		
Selbstständigkeit und Eigeninitiative		

ACHTUNG: Beachten Sie bitte das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz). (Siehe Hinweis auf Seite 2)

Diese Anforderungen können später als Grundlage für Stufe 5 – 1. Interview/Persönlichkeits-Profil verwendet werden.

Hier können Sie Ihre eigenen Fragen formulieren:

Alle Unterlagen der Personal-Toolbox wurden von einem Arbeitsrechtler geprüft und entsprechen dem AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) und der hierzu ergangenen Rechtsprechung zum Zeitpunkt der Drucklegung.

Dieser Leitfaden ist gedacht als eine Unterstützung für den Interviewer einer Führungskraft. Das Ganze ist so konzipiert, dass Sie die Antworten gleich eintragen können. Falls Sie jedoch mehr Platz benötigen sollten, ist es wichtig, dass Sie ein paar leere Blätter zur Hand haben.

Folgende Punkte sind für das Interview wichtig:

1. Schauen Sie sich vor dem Interview noch einmal den Personalfragebogen des Bewerbers an (Stufe 3).
2. Es ist sinnvoll, sich das im Vorfeld erstellte Anforderungsprofil und die formulierten Ziele für diese Position nochmals einzuprägen (Stufe 1).
3. Machen Sie sich mit dem vorliegenden Leitfaden vertraut, um ein souveränes Interview führen zu können.
4. Führen Sie ein solches Interview nicht alleine durch! Holen Sie sich mehrere Personen mit an den Tisch.
5. Nach einem kurzen Kennenlernen, sollten Sie deutlich machen, dass das Gespräch bei Führungskräften ca. 3 Stunden dauern wird (z. B. 9-12 Uhr).
6. Dieser Leitfaden mag umfangreich erscheinen. Trotzdem hat es sich bewährt, konsequent Seite für Seite durchzuarbeiten.
7. Referenzgespräche (Stufe 6) müssen nicht notwendigerweise von Ihnen, sondern können auch vom Bewerber vereinbart werden. Ideal sind 2 bis 3 Referenzgespräche, wobei 1 bis 2 Gespräche von Ihnen selbst durchgeführt werden sollten. Es ist wichtig, diese Referenzgespräche gleich im Vorfeld anzukündigen. Der Bewerber wird im Interview Fragen ehrlicher beantworten.
8. Schreiben Sie eine Zusammenfassung und listen Sie Stärken und Schwächen des Bewerbers auf. (A-Mitarbeiter fragen Sie vermutlich nach dem Interview nach Feedback oder Anregungen zu möglichen Verbesserungen.)

Hinweis für den Interviewer:

Halten Sie sich nicht zu lange bei Schulzeit (Hauptschule, Realschule, Gymnasium) und Ausbildung, dem Studium oder Berufseinstieg auf. Die nachfolgenden Fragen haben bei Führungskräften mehr Relevanz.

Zur Formatierung des Interviewleitfadens:

- Formulierungen, die im Interview verwendet werden, sind **fett kursiv** gedruckt.
- Anmerkungen zu den jeweiligen Punkten sind in normaler Schrift gedruckt.

1. Schulzeit

Um einen umfassenden Eindruck von Ihnen als Person zu gewinnen, beginnen wir bei Ihrer Ausbildung und gehen dann weiter zu Ihrer Berufserfahrung. Lassen Sie uns kurz auf Ihre Schulzeit eingehen, und dann werden wir Schritt für Schritt bis zur Gegenwart durchgehen. Abschließend reden wir über Ihre Pläne und Ziele für die Zukunft.

1. Dem Personalerfassungsbogen kann ich entnehmen, dass Sie Ihr/en _____ (Haupt-/Realschulabschluss/Abitur) an der/dem _____ gemacht haben. Könnten Sie uns etwas mehr über Ihre Zeit dort erzählen mit kurzen Ausführungen über Höhepunkte, Tiefpunkte, wie Sie Ihre Sommer verbracht haben, erste Berufserfahrungen oder Nebentätigkeiten und Personen, die starken Einfluss auf Sie hatten, sowohl positiv wie auch negativ.

2. Höhepunkte _____

3. Tiefpunkte _____

4. Sommer/Ferien _____

5. Erste Berufserfahrung/Nebentätigkeiten (Versuchen Sie Ihr Augenmerk auf bedeutende Leistungen und Einfallsreichtum zu richten.)

6. Einflüsse (positiv und negativ) _____

2. Ausbildung (bei Hochschulabsolventen in der Regel nicht vorhanden)

1. Den Unterlagen konnte ich entnehmen, dass Sie Ihre Ausbildung bei der Firma _____ als _____ gemacht haben. Könnten Sie uns etwas mehr über Ihre Zeit dort erzählen und etwas sagen zu persönlichen Höhepunkten und Tiefpunkten. Sagen Sie außerdem in was für einem Team Sie damals gearbeitet haben und wie Ihr damaliger Vorgesetzter war. Was wird uns Ihr ehemaliger Vorgesetzter heute über Ihre damaligen Stärken, Schwächen oder den hinterlassenen Gesamteindruck sagen? Abschließend bitte ich Sie, kurz auf Personen und Erlebnisse einzugehen, die starken Einfluss auf Sie hatten, sowohl positiv wie auch negativ.

2. Höhepunkte _____

3. Tiefpunkte _____

4. Team _____

5. Vorgesetzter _____

6. Einflüsse (positiv und negativ) _____

3. Studium

1. _____ (Hochschule/Universität)

2. _____ (Abschluss)

3. **Warum haben Sie an dieser Hochschule studiert? Könnten Sie eine kurze Zusammenfassung Ihrer Studienzeit geben, besonders von Erlebnissen oder Erfahrungen, die ausschlaggebend für Ihre spätere Karriere waren.**

4. **Was waren Ihre Haupt- bzw. Vertiefungsfächer? (Haben Sie Ihre Haupt- bzw. Vertiefungsfächer gewechselt?)**

5. **Welche studentischen Engagements haben Sie wahrgenommen?** (Siehe auch die im Personalerfassungsbogen gemachten Angaben, um gezielt nachfragen zu können.)

6. **Welche Noten haben Sie bekommen? Wie gut waren Sie im Vergleich zu den anderen und was für Lerngewohnheiten hatten Sie?**

Noten

7. Welche Personen oder welche Erlebnisse während Ihrer Studienzeit haben Einfluss auf Ihre heutige Karriere gehabt?

**8. Haben Sie sich während Ihres Studiums
- ehrenamtlich engagiert?**

- Preise/Auszeichnungen erhalten?

- irgendwelche andere Anerkennung erhalten?

(Siehe auch Hinweise im Personalerfassungsbogen)

9. Was waren Höhepunkte während Ihres Studiums? (Schauen Sie nach Führungseigenschaften, Einfallsreichtum und Kompetenzen, die der Bewerber durch seine Ausführungen aufzeigt.)

10. Was waren Tiefpunkte, Niederlagen oder unangenehme Ereignisse während Ihres Studiums? (Ist nur interessant in Verbindung mit dem, was vom Bewerber in Zukunft verlangt wird.)

11. Bitte erzählen Sie uns von Ihren Nebentätigkeiten während des Studiums oder in den Sommermonaten. Was war Ihre Tätigkeit? Wie war Ihr Arbeitsumfang bzw. wie viel Zeit haben Sie investiert? Gehen Sie auch auf Höhepunkte oder Tiefpunkte ein. (Verbringen Sie nicht viel Zeit mit diesem Aspekt, aber konzentrieren Sie sich auf außergewöhnlichen Einfallsreichtum, Motivation usw. Sollte der Bewerber nicht gearbeitet haben, fragen Sie ihn, wie er dann seinen Sommer verbracht hat.)

12. (Überleitungsfrage) Damals, als Sie Ihre Abschlussprüfungen abgelegt bzw. an Ihrer Abschlussarbeit geschrieben haben, was waren Ihre Pläne und Ziele für Ihre spätere Laufbahn?

13. Praktika/Berufserfahrung

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. Arbeitsverhältnisse

Nun würden wir gerne mehr über Ihre bisherigen Arbeitsverhältnisse erfahren. Zu jedem dieser Arbeitsverhältnisse würden wir gerne einige Dinge wissen. Aus dem Personalerfassungsbogen und vorausgehenden Gesprächen haben wir bereits einige Informationen von Ihnen erhalten. Wir beginnen mit Ihrer letzten Vollzeitanstellung und gehen dann Schritt für Schritt Ihre verschiedenen Arbeitsverhältnisse durch.

1. Was war der Name Ihres Arbeitgebers, der Standort und der Zeitraum Ihrer Anstellung?
2. Wie wurde Ihre Position bezeichnet?
3. Wie hoch war Ihr Gehalt (Einstiegsgehalt, Endgehalt)?
4. Was waren Ihre Erwartungen an diese Position?
5. Wofür waren Sie verantwortlich und zuständig?
6. Was haben Sie vorgefunden als Sie dort angefangen haben? Was für Arbeitsbedingungen waren damit verbunden (Talent, Leistung, Ressourcen, Probleme)? Welchen Herausforderungen haben Sie sich gestellt?
7. Welche Erfolge oder Errungenschaften haben Sie erzielt? Wie wurden sie erreicht? (Falls die Zeit es erlauben sollte, spezifizieren Sie Ihre Frage: eigene Erfolge, Team-Erfolge, überkommene Hürden, Endresultate, Auswirkung auf Karriere, Bonus, Beförderung, ...)
8. Wir alle machen Fehler – Was, würden Sie sagen, waren Fehler oder Niederlagen, die Sie an dieser Arbeitsstelle gemacht oder erlebt haben? Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie die Uhr zurückdrehen könnten? (Falls die Zeit es erlauben sollte, spezifizieren Sie die Fragestellung.)
9. Alle Arbeitsstellen haben ihre Vor- und Nachteile. Was war für Sie das Spannendste, Unterhaltsamste oder das Gewinnbringendste an dieser Stelle?
10. Was waren die Nachteile?
11. (Für Stellen im Managementbereich) Was für Mitarbeiter haben Sie übernommen (wie viele As, Bs, Cs)? Welche Veränderungen haben Sie gemacht, wie haben Sie diese durchgeführt und wie viele As, Bs und Cs waren zuletzt in Ihrem Team?
12. Welche Umstände haben zu Ihrem Ausscheiden aus der Firma geführt? (Versuchen Sie zunächst, auch nicht erwähnte Gründe zu erfahren.)
13. Wie hieß Ihr Vorgesetzter und welche Position hatte er? Was macht diese Person heute? Wären Sie bereit, ein Gespräch für uns zu arrangieren? (Informieren Sie den Bewerber darüber, dass Sie vorhaben mit allen Vorgesetzten der letzten Jahre zu sprechen.)
14. Wie war es, für diese Person zu arbeiten und wo hat diese Person ihre Stärken und Schwächen als Vorgesetzter?
15. Was würde Ihrer Einschätzung nach Ihr ehemaliger Vorgesetzter über Ihre Stärken, Schwächen und Ihren Gesamteindruck sagen.
16. Bevor wir zum nächsten Abschnitt übergehen, gibt es noch irgendwelche wichtigen Entscheidungen oder Beziehungen, die wir bisher ausgelassen haben?

Überleitung:

Wir machen jetzt weiter mit Ihrem letzten Arbeitsverhältnis.

Letztes Arbeitsverhältnis

1. _____
(Arbeitgeber) (Startdatum) (Enddatum)

(Standort) (Branche)
2. Position _____
3. Einstiegsgehalt _____ € Endgehalt _____ €
davon Basis _____ € davon Basis _____ €
Bonus _____ € Bonus _____ €
andere _____ € andere _____ €
4. Erwartungen an diese Position _____

5. Verantwortung/Zuständigkeiten _____
6. Was haben Sie vorgefunden, als Sie dort angefangen haben? Was für Arbeitsbedingungen waren damit verbunden (Talent, Leistung, Ressourcen, Probleme)? Welchen Herausforderungen haben Sie sich gestellt? _____

7. Welche Erfolge oder Errungenschaften haben Sie erzielt? Wie wurden sie erreicht? (Falls die Zeit es erlaubt, spezifizieren Sie Ihre Frage: eigene Erfolge, Team-Erfolge, bewältigte Hürden, Endresultate, Auswirkung auf Karriere, Bonus, Beförderung, ...) _____

8. Wir alle machen Fehler – Was, würden Sie sagen, waren Fehler oder Niederlagen, die Sie an dieser Arbeitsstelle gemacht oder erlebt haben? Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie die Uhr zurückdrehen könnten? _____

9. Alle Arbeitsstellen haben ihre Vor- und Nachteile. Was war für Sie das Spannendste, Unterhaltsamste oder das Gewinnbringendste an dieser Stelle? _____

10. Was waren die Nachteile? _____
11. (Für Stellen im Managementbereich) Was für Mitarbeiter haben Sie übernommen (wie viele As, Bs, Cs)? Welche Veränderungen haben Sie gemacht, wie haben Sie diese durchgeführt und wie viele As, Bs und Cs waren zuletzt in Ihrem Team? _____
12. Gründe für das Ausscheiden (versuchen Sie zunächst, auch nicht erwähnte Gründe zu erfahren)
- _____
13. Wie hieß Ihr Vorgesetzter und welche Position hatte er? Was macht diese Person heute? Wären Sie bereit, ein Gespräch für uns zu arrangieren? (Informieren Sie den Bewerber darüber, dass Sie vorhaben mit allen Vorgesetzten der letzten Jahre zu sprechen.)
- Name des Vorgesetzten _____
- Position _____
- Heutige Position _____ Erlaubnis zu kontaktieren _____
14. Wie war es, für diese Person zu arbeiten und wo hat diese Person ihre Stärken und Schwächen als Vorgesetzter?
- Stärken _____
- Schwächen _____
15. Was würde Ihrer Einschätzung nach Ihr ehemaliger Vorgesetzter über Ihre Stärken, Schwächen und Ihren Gesamteindruck sagen?
- Stärken _____
- Schwächen _____
- Gesamteindruck _____
16. Bevor wir zum nächsten Abschnitt übergehen, gibt es noch irgendwelche wichtigen Entscheidungen oder Beziehungen, die wir bisher ausgelassen haben?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Vorheriges Arbeitsverhältnis

1. _____
(Arbeitgeber) (Startdatum) (Enddatum)

(Standort) (Branche)
2. Position _____
3. Einstiegsgehalt _____ € Endgehalt _____ €
davon Basis _____ € davon Basis _____ €
Bonus _____ € Bonus _____ €
andere _____ € andere _____ €
4. Erwartungen an diese Position _____

5. Verantwortung/Zuständigkeiten _____
6. Was haben Sie vorgefunden, als Sie dort angefangen haben? Was für Arbeitsbedingungen waren damit verbunden (Talent, Leistung, Ressourcen, Probleme)? Welchen Herausforderungen haben Sie sich gestellt? _____

7. Welche Erfolge oder Errungenschaften haben Sie erzielt? Wie wurden sie erreicht? (Falls die Zeit es erlaubt, spezifizieren Sie Ihre Frage: eigene Erfolge, Team-Erfolge, bewältigte Hürden, Endresultate, Auswirkung auf Karriere, Bonus, Beförderung, ...) _____

8. Wir alle machen Fehler – Was, würden Sie sagen, waren Fehler oder Niederlagen, die Sie an dieser Arbeitsstelle gemacht oder erlebt haben? Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie die Uhr zurückdrehen könnten? _____

9. Alle Arbeitsstellen haben ihre Vor- und Nachteile. Was war für Sie das Spannendste, Unterhaltsamste oder das Gewinnbringendste an dieser Stelle? _____

10. Was waren die Nachteile? _____
11. (Für Stellen im Managementbereich) Was für Mitarbeiter haben Sie übernommen (wie viele As, Bs, Cs)? Welche Veränderungen haben Sie gemacht, wie haben Sie diese durchgeführt und wie viele As, Bs und Cs waren zuletzt in Ihrem Team? _____
12. Gründe für das Ausscheiden (versuchen Sie zunächst, auch nicht erwähnte Gründe zu erfahren)
- _____
13. Wie hieß Ihr Vorgesetzter und welche Position hatte er? Was macht diese Person heute? Wären Sie bereit, ein Gespräch für uns zu arrangieren? (Informieren Sie den Bewerber darüber, dass Sie vorhaben mit allen Vorgesetzten der letzten Jahre zu sprechen.)
- Name des Vorgesetzten _____
- Position _____
- Heutige Position _____ Erlaubnis zu kontaktieren _____
14. Wie war es, für diese Person zu arbeiten und wo hat diese Person ihre Stärken und Schwächen als Vorgesetzter?
- Stärken _____
- Schwächen _____
15. Was würde Ihrer Einschätzung nach Ihr ehemaliger Vorgesetzter über Ihre Stärken, Schwächen und Ihren Gesamteindruck sagen?
- Stärken _____
- Schwächen _____
- Gesamteindruck _____
16. Bevor wir zum nächsten Abschnitt übergehen, gibt es noch irgendwelche wichtigen Entscheidungen oder Beziehungen, die wir bisher ausgelassen haben?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Vorheriges Arbeitsverhältnis

1. _____
(Arbeitgeber) (Startdatum) (Enddatum)

(Standort) (Branche)
2. Position _____
3. Einstiegsgehalt _____ € Endgehalt _____ €
davon Basis _____ € davon Basis _____ €
Bonus _____ € Bonus _____ €
andere _____ € andere _____ €
4. Erwartungen an diese Position _____

5. Verantwortung/Zuständigkeiten _____
6. Was haben Sie vorgefunden, als Sie dort angefangen haben? Was für Arbeitsbedingungen waren damit verbunden (Talent, Leistung, Ressourcen, Probleme)? Welchen Herausforderungen haben Sie sich gestellt? _____

7. Welche Erfolge oder Errungenschaften haben Sie erzielt? Wie wurden sie erreicht? (Falls die Zeit es erlaubt, spezifizieren Sie Ihre Frage: eigene Erfolge, Team-Erfolge, bewältigte Hürden, Endresultate, Auswirkung auf Karriere, Bonus, Beförderung, ...) _____

8. Wir alle machen Fehler – Was, würden Sie sagen, waren Fehler oder Niederlagen, die Sie an dieser Arbeitsstelle gemacht oder erlebt haben? Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie die Uhr zurückdrehen könnten? _____

9. Alle Arbeitsstellen haben ihre Vor- und Nachteile. Was war für Sie das Spannendste, Unterhaltsamste oder das Gewinnbringendste an dieser Stelle? _____

10. Was waren die Nachteile? _____
11. (Für Stellen im Managementbereich) Was für Mitarbeiter haben Sie übernommen (wie viele As, Bs, Cs)? Welche Veränderungen haben Sie gemacht, wie haben Sie diese durchgeführt und wie viele As, Bs und Cs waren zuletzt in Ihrem Team? _____
12. Gründe für das Ausscheiden (versuchen Sie zunächst, auch nicht erwähnte Gründe zu erfahren)
- _____
13. Wie hieß Ihr Vorgesetzter und welche Position hatte er? Was macht diese Person heute? Wären Sie bereit, ein Gespräch für uns zu arrangieren? (Informieren Sie den Bewerber darüber, dass Sie vorhaben mit allen Vorgesetzten der letzten Jahre zu sprechen.)
- Name des Vorgesetzten _____
- Position _____
- Heutige Position _____ Erlaubnis zu kontaktieren _____
14. Wie war es, für diese Person zu arbeiten und wo hat diese Person ihre Stärken und Schwächen als Vorgesetzter?
- Stärken _____
- Schwächen _____
15. Was würde Ihrer Einschätzung nach Ihr ehemaliger Vorgesetzter über Ihre Stärken, Schwächen und Ihren Gesamteindruck sagen?
- Stärken _____
- Schwächen _____
- Gesamteindruck _____
16. Bevor wir zum nächsten Abschnitt übergehen, gibt es noch irgendwelche wichtigen Entscheidungen oder Beziehungen, die wir bisher ausgelassen haben?

5. Pläne und Ziele für die Zukunft

1. Was erwarten Sie sich von Ihrem nächsten Arbeitsplatz?

**2. Welche anderen Stellenangebote haben Sie noch im Blick?
Wie würden Sie jedes einzelne bewerten?**

3. Beschreiben Sie Ihre Traumposition und das, was sie ideal macht.

4. Wie nahe ist diese Stelle an Ihrer Idealvorstellung? Welche Möglichkeiten und Vorteile bzw. Risiken und Nachteile sehen Sie darin, unsere Stelle anzunehmen?

Vorteile _____

Nachteile _____

6. Selbsteinschätzung

1. ***Wir hätten von Ihnen gerne eine umfassende Selbsteinschätzung, beginnend mit dem, was Sie als Ihre Stärken und Vorzüge bezeichnen würden und was Sie an sich selbst mögen sowie Dinge in denen Sie gut sind.***

Falls dem Bewerber der Stoff ausgeht, fragen Sie Folgefragen wie zum Beispiel:

- ***Welche anderen Stärken fallen Ihnen noch ein?***
- ***Was sind noch andere Dinge die Ihnen leicht fallen oder Sie gut darin sind?***

Machen Sie sich eine Liste der Stärken und fragen dann noch einmal genauer nach, ob der Bewerber präzisieren kann, was er genau damit meint.

2. ***Gut, schauen wir uns für einen Moment auch einmal die andere Seite an. Wo sehen Sie bei sich selbst Schwachstellen, Unzulänglichkeiten oder noch verbesserungsfähige Seiten?***

Lassen Sie sich an dieser Stelle ruhig etwas Zeit für eine Pause. Bringen Sie durch erneutes Nachfragen wie in Punkt 1 den Bewerber dazu, einige Schwächen aufzuführen. Falls ihm nur wenige einfallen, können Sie ihn z. B. fragen: „Welche 3 Dinge könnten Sie tun, die Ihre allgemeine Effektivität in Zukunft verbessern würden?“

Unterbrechen Sie erst einmal so wenig wie möglich, um eine möglichst lange Liste der Schwächen zu erhalten. Dann gehen Sie zurück und lassen sich einzelne Punkte genau erklären. (Allerdings sollten Sie sich bewusst machen, dass wenn Sie zu lange bei einer Schwäche nachhaken, der Kandidat eventuell nur sehr zögerlich eine weitere Schwäche ausführen wird.)

Stärken	Schwächen

7. Führungsqualitäten

1. *Wie würden Sie Ihre Führungsphilosophie und Ihren Führungsstil beschreiben?*

2. *Was denken Sie würden Ihre direkt zugeordneten Mitarbeiter als Ihre Stärken und Schwächen bezeichnen? Was hat die 360° Feedback-Befragung aufgezeigt?*

Stärken	Schwächen

3. Was möchten Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitern zukünftig ändern/beibehalten?

8. Wie viele A-, B- und C-Mitarbeiter haben Sie?

Wichtig: Dieser Fragebogen wird nur für die beiden letzten Arbeitsverhältnisse abgefragt.

Momentane bzw. zuletzt ausgeübte Position

Damals, als Sie in dieser (oder Ihrer letzten) Position begonnen haben:

1. *Wie viele Mitarbeiter waren Ihnen direkt zugeordnet _____
und wie viele indirekt? _____*
2. *Von den Ihnen direkt zugeordneten Mitarbeitern, die Sie von Ihrem Vorgänger übernommen haben, wie viele waren jeweils in den folgenden Kategorien:*
A-Mitarbeiter (oder potenzielle A-Mitarbeiter) _____
B-Mitarbeiter (ohne A-Potenzial) _____
C-Mitarbeiter (ohne A-Potenzial) _____

(An dieser Stelle sollten Sie als Interviewer kurz A, B und C definieren.)

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 wertvollsten Mitarbeiter zu der Zeit als Sie diese Stelle neu angetreten hatten. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 schwächsten Mitarbeiter zu der Zeit als Sie diese Stelle neu angetreten hatten. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 wertvollsten Mitarbeiter zu der Zeit kurz bevor Sie diese Stelle verlassen haben. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 schwächsten Mitarbeiter zu der Zeit kurz bevor Sie diese Stelle verlassen haben. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Mit den folgenden Fragen, wollen Sie herausfinden, wie der Bewerber sein Team entwickelt hat.

- Wie viele Leute hat er eingestellt?
- Mit welchen Auswahlmethoden?
- Wie erfolgreich waren einzelne Mitarbeiter und wurden diese befördert?
- Was ist mit den weniger erfolgreichen passiert? (Wurden sie nur versetzt? Ausgeschieden? Toleriert?)
- Wie viele As, Bs und Cs wurden in der Zeit eingestellt?

Zusammenfassend: Hat sich das Team unter der Leitung des Bewerbers nachhaltig positiv verändert?

Vorheriges Arbeitsverhältnis

Wichtig: Dieser Fragebogen wird nur für die beiden letzten Arbeitsverhältnisse abgefragt.

Momentane bzw. zuletzt ausgeübte Position

Damals, als Sie in dieser (oder Ihrer letzten) Position begonnen haben:

1. ***Wie viele Mitarbeiter waren Ihnen direkt zugeordnet _____
und wie viele indirekt? _____***
2. ***Von den Ihnen direkt zugeordneten Mitarbeitern, die Sie von Ihrem Vorgänger übernommen haben, wie viele waren jeweils in den folgenden Kategorien:***
A-Mitarbeiter (oder potenzielle A-Mitarbeiter) _____
B-Mitarbeiter (ohne A-Potenzial) _____
C-Mitarbeiter (ohne A-Potenzial) _____

(An dieser Stelle sollten Sie als Interviewer kurz A, B und C definieren.)

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 wertvollsten Mitarbeiter zu der Zeit als Sie diese Stelle neu angetreten hatten. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 schwächsten Mitarbeiter zu der Zeit als Sie diese Stelle neu angetreten hatten. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 wertvollsten Mitarbeiter zu der Zeit kurz bevor Sie diese Stelle verlassen haben. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Beschreiben Sie bitte Ihre 3 schwächsten Mitarbeiter zu der Zeit kurz bevor Sie diese Stelle verlassen haben. Es wäre super, wenn Sie kurz auf deren Position, Stärken und Schwächen eingehen könnten und Sie diese wieder gemäß A, B, C zuordnen.

Name	Position	A, B, C	Stärken	Schwächen

Mit den folgenden Fragen, wollen Sie herausfinden, wie der Bewerber sein Team entwickelt hat.

- Wie viele Leute hat er eingestellt?
- Mit welchen Auswahlmethoden?
- Wie erfolgreich waren einzelne Mitarbeiter und wurden diese befördert?
- Was ist mit den weniger erfolgreichen passiert? (Wurden sie nur versetzt? Ausgeschieden? Toleriert?)
- Wie viele As, Bs und Cs wurden in der Zeit eingestellt?

Zusammenfassend: Hat sich das Team unter der Leitung des Bewerbers nachhaltig positiv verändert?



tempus. GmbH
Wiesenstr. 7
89537 Giengen
Telefon: 07322 950-336
Telefax: 07322 950-217
E-Mail: personal@tempus.de

www.tempus.de
www.abc-strategie.de
www.joerg-knoblauch.de
www.xing.com/net/mitarbeiter

Diesen Leitfaden im 10er Pack nachbestellen

(nur für Käufer der Personal-Toolbox)

Preis für 10 Leitfäden: 19,80 € zzgl. MwSt. und Versand

Best.Nr. Z411fü

order@tempus.de

Telefon: 07322 950-200

Telefax: 07322 950-219

© tempus-Consulting®