

## Interviewleitfaden für Teilnehmer mit Führungserfahrung

<b>Teilnehmer:</b>	<b>Datum:</b>
<b>Interviewer:</b> _____ <b>und</b> _____	

Die Zusammenstellung der Fragen bietet Ihnen als Interviewer Alternativen.  
Bitte legen Sie selbst die Schwerpunkte bei den Dimensionen für die drei Kompetenzbereiche fest und wählen Sie zu jedem Kriterium möglichst **zwei Fragestellungen** aus.  
Wichtig ist, dass alle drei Kompetenzen im Dialog erfasst werden.

<b>Unternehmerkompetenz</b> - - - -	
<b>Kundenorientierung</b> - - - -	
U.1. Was erwarten Sie als interner Kunde? Können Ihre internen Kunden das gleiche von Ihnen erwarten?	
U.2. Wie wird sich die Kundenlandschaft in den nächsten drei Jahren ändern?	
U.3. Welche Unternehmen praktizieren aus Ihrer Sicht beispielhaften Service? Was kann das Unternehmen von diesen lernen?	
U.4. An welcher Stelle stößt Ihrer Meinung nach das Unternehmen an die Grenzen der Kundenorientierung? Warum?	
<b>Ergebnisorientierung</b> - - - -	
U.5. Wie messen Sie den Erfolg Ihres Bereiches? Welche Kennzahlen nutzen Sie dafür?	
U.6. Inwieweit kann die das Management Dashboard dazu beitragen, dass ein besseres Betriebsergebnis in Ihrem Bereich erzielt wird?	
U.7. Sind Sie mit dem aktuellen Ergebnis Ihres Bereiches zufrieden? Würden Sie 2% Ergebnisverbesserung für erreichbar halten? Wie?	
U.8. Wie tragen Sie dazu bei, dass die Qualität der Produkte/Dienstleistungen verbessert wird? Nennen Sie bitte ein konkretes Beispiel.	

<b>Zielorientierung</b> - - - -	
U.9. Welches sind die wichtigsten Zielstellungen in Ihrem Aufgabenbereich? Welche Strategien verfolgen Sie damit?	
U.10. Welche persönlichen beruflichen Ziele verfolgen Sie?	
U.11. Wie unterscheiden Sie herausgehobene Ziele in einer Periode vom Tagesgeschäft?	
U.12. Was kann für Sie hinderlich sein, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Welche Maßnahmen ergreifen Sie hier?	
<b>Treiber von Veränderungen</b> - - - -	
U.13. Welche Widerstände mussten Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung überwinden? Erläutern Sie bitte anhand eines Beispiels.	
U.14. Welche Veränderungen in Ihrem Bereichsumfeld lassen sich überwiegend auf Ihre Initiative und Ihre persönlichen Aktivitäten zurückführen?	
U.15. Welche Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen/Ihrem Bereich bewerten Sie als übertrieben bzw. hinderlich? Warum?	
U.16. Welche Strategien setzen Sie ein, um Veränderungen umzusetzen? Erläutern Sie bitte anhand eines Beispiels.	
<b>Gestaltungswille</b> - - - -	
U.17. Welches sind für Sie die lohnendsten Herausforderungen bei der Weiterentwicklung Ihres Bereiches? Warum?	
U.18. Wie sind Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung mit Misserfolgen umgegangen? Inwiefern haben Sie schon einmal die Grenze zur Resignation erreicht?	

U.19. Welche Initiative haben Sie persönlich ergriffen oder angeregt, um den Erfolg des Unternehmens voranzubringen?	
U.20. Sind Sie schon einmal „gebremst“ oder „ausgebremst“ worden? Wie sind Sie vorgegangen?	
<b>Verantwortungsbereitschaft</b> - - - - -	
U.21. Welche Ihrer bisherigen beruflichen Aufgaben war Ihrer Einschätzung nach die verantwortungsvollste? Erläutern Sie bitte.	
U.22. Was tun Sie, wenn sich eine Ihrer Entscheidungen im Nachhinein als suboptimal herausstellt?	
U.23. Welches Projekt, für das Sie verantwortlich waren, ist als objektiv gescheitert zu bezeichnen? Wo lagen die Ursachen? Wie sind Sie mit dem Resultat umgegangen?	
U.24. Für welche Aufgaben/Projekte möchten Sie momentan (noch) keine Verantwortung übernehmen? Warum?	
<b>Risikobereitschaft</b> - - - - -	
U.25. Wie stehen Sie zu Handlungen/ Aktivitäten, die einen ungewissen Ausgang haben?	
U.26. Kam es bei Ihnen schon vor, dass Sie einen Alleingang gemacht haben? Welche Folgen hatte das für Sie und das Unternehmen?	
U.27. In welchen Situationen waren Sie mit einem neuen Verfahren/einer neuen Anweisung nicht einverstanden und wie sind Sie vorgegangen?	
U.28. Wo – glauben Sie – „regiert“ Ihnen die übergeordnete Unternehmensebene zu sehr in Ihr Geschäft?	

<b>Unternehmerische Zusammenarbeit im Verbund</b> - - - -	
U.29. Was kann Ihr persönlicher Anteil daran sein, Unternehmens- und persönliche Ziele miteinander zu vereinbaren?	
U.30. Wie gestalten Sie persönlich die Kontakte zu anderen Bereichen des Unternehmens?	
U.31. Wie gehen Sie bei Interessenkonflikten zwischen einzelnen Bereichen des Unternehmens – z.B. zweier Gesellschaften – vor?	
U.32. Welche Hindernisse für unternehmerisches Handeln gibt es Ihrer Meinung nach durch andere Führungskräfte	
<b>Unternehmerischer Optimismus</b> - - - -	
U.33. Stimmt Ihrer Meinung nach die unternehmerische Grundausrichtung des Unternehmens (Produktion, Vertrieb, Markt, Preise)?	
U.34. Wenn Sie den „job“ des Vorstandsvorsitzenden übernehmen könnten...was würden Sie zunächst ändern wollen?	
U.35. Wie bewerten Sie die verschiedenen Reaktionen auf die Strategie des Unternehmens?	
U.36. Wie begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für die bestehenden Herausforderungen im Unternehmen?	

<b>Führungskompetenz</b> - - - -	
<b>Zielorientierte Mitarbeiterführung</b> - - - -	
F.1. Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter/Ihre Kollegen/Ihren Chef? Wo kommen Sie nicht weiter?	
F.2. Woran werden Sie von Ihren Mitarbeitern gemessen? Wie steuern Ihre Mitarbeiter Sie?	

F.3. Wie setzen Sie Zielvorgaben mit Ihren Mitarbeitern um? Wie bereiten Sie Mitarbeiter auf neue Ziele vor?	
F.4. Wie erleben Sie Führung? Wie führt Ihr Vorgesetzter?	
<b>Delegationsfähigkeit</b> - - - - -	
F.5. Welche Aufgaben delegieren Sie grundsätzlich an Ihre Mitarbeiter, welche Aufgaben erledigen Sie lieber alleine? Bitte erläutern Sie am Beispiel.	
F.6. Worauf sollte Ihrer Meinung nach in einem Seminar für jüngere Führungskräfte zum Thema „Delegation“ besonders Wert gelegt werden?	
F.7. Wann haben Ihre Mitarbeiter die Delegation einer Aufgabe Ihrer Einschätzung nach als unangenehm empfunden; wann haben sie sie ausdrücklich gewünscht?	
F.8. Welche Aufgaben delegieren Sie ungern/würden Sie ungern delegieren? Weshalb?	
<b>Teamsteuerung</b> - - - - -	
F.9. Mit welchen Methoden / Instrumenten steuern Sie Ihr Team? Mit welchem Erfolg?	
F.10. Woran erkennen Sie, dass Ihre Mitarbeiter effektiv und zielorientiert zusammenarbeiten?	
F.11. In welchen Situationen ist Ihrer Erfahrung nach Teamarbeit gefragt, in welchen Situationen ist ein Vorgehen durch Einzelne sinnvoller?	
F.12. Wann benötigt Ihr Team klare Vorgaben durch Sie?	

<b>Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter</b> - - - -	
F.13. Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter? Welche Entwicklungsmaßnahmen stellen Sie Ihren Mitarbeitern zur Verfügung?	
F.14. Was bedeutet für Sie erfolgreiche Personalentwicklung? Wo sehen Sie Optimierungsbedarf in Ihrem Bereich?	
F.15. Für welche Entwicklungsschritte/Maßnahmen ist Ihrer Meinung nach der/die Mitarbeiter/in selbst verantwortlich?	
F.16. Für welche PE-Maßnahmen ist der Linienvorgesetzte nach Ihrem Verständnis verantwortlich, wofür der/die Personalentwickler?	
<b>Durchsetzungsfähigkeit</b> - - - -	
F.17. Welche Hauptwiderstände mußten Sie beruflich in den letzten Jahren überwinden? Wie ist Ihnen das jeweils gelungen?	
F.18. Wie verkaufen Sie Ihrem Vorgesetzten eine brillante, aber mit Risiken verbundene Idee? Wie reagieren Sie, wenn diese Idee nicht akzeptiert wird?	
F.19. Welche Rolle spielt für Sie der Zeitfaktor bei der Durchsetzung einer Idee?	
F.20. Wie setzen Sie unbequeme Aufträge bei Ihren Mitarbeitern durch?	
<b>Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion</b> - - - -	
F.21. Wo begegnet Ihnen in Ihrem Tätigkeitsbereich ein Maß an Komplexität, das Sie für nur schwer steuerbar halten? Wie gehen Sie damit um?	
F.22. Was führt dazu, dass Situationen unüberschaubar werden? Welche Gegenmaßnahmen haben sich Ihrer Erfahrung nach bewährt?	

F.23. Wann standen Sie das letzte Mal einer unüberschaubaren Situation gegenüber und wie sind Sie damit umgegangen?	
F.24. Nach welchem Muster treffen Sie für gewöhnlich Entscheidungen – z.B. eher schnell oder eher gründlich? Bitte erläutern Sie.	
<b>Kritikfähigkeit</b> - - - - -	
F.25. Welchen Anlass hatte Ihr letztes kritisches Gespräch mit einem Mitarbeiter? Bitte beschreiben Sie kurz.	
F.26. Wie gehen Sie vor bei unzureichend bearbeiteten Aufgaben / Projekten Ihrer Mitarbeiter? Mit welchem Erfolg?	
F.27. In welchen Zusammenhängen wurden Sie schon einmal von Ihren Mitarbeitern kritisiert und wie sind Sie damit umgegangen?	
F.28. Wie wirken sich Lob und Kritik durch Sie bei Ihren Mitarbeitern aus?	
<b>Glaubwürdigkeit</b> - - - - -	
F.29. Wovon hängt Ihrer Erfahrung nach Ihre Glaubwürdigkeit als Vorgesetzter ab? Wo besitzt Ihr Chef besondere Glaubwürdigkeit?	
F.30. Woran messen Ihrer Meinung nach Kunden die Glaubwürdigkeit eines Dienstleisters?	
F.31. Inwieweit müssen Sie von Zielen, von denen Sie andere überzeugen sollen, selbst überzeugt sein? Bitte erläutern Sie an einem Beispiel.	
F.32. Welche Faktoren tragen Ihrer Erfahrung nach zur Unglaubwürdigkeit eines Vorgehens bei? Bitte nennen Sie ein Beispiel.	

<b>Unternehmensloyalität</b> - - - -	
F.33. Welchem Teil des Unternehmens fühlen Sie sich besonders verpflichtet? Warum?	
F.34. Welche Umstände würden Sie veranlassen, das Unternehmen als Ihren Arbeitgeber nicht mehr zu akzeptieren?	
F.35. Wie viel Kritik am Unternehmen ist Ihrer Meinung nach angemessen? Was kann diese Kritik bewirken?	
F.36. Inwiefern haben Sie manchmal Verständnis für Mitarbeiter im Unternehmen, die in Gegenwart Dritter das Unternehmen kritisieren?	

<b>Soziale Kompetenz</b> - - - -	
<b>Selbstvertrauen</b> - - - -	
S.1. Halten Sie sich für einflussreich? Können Sie etwas bewegen?	
S.2. Was prädestiniert Sie für die Position, die Sie zurzeit inne haben?	
S.3. Was können andere Manager besonders von Ihnen lernen?	
S.4. Wie gehen Sie mit Ihren selbst erkannten Schwächen um?	
<b>Selbstreflexion</b> - - - -	
S.5. Welche Erfahrungen der letzten zwei Jahre haben Sie persönlich am meisten weitergebracht?	
S.6. Was heißt für Sie Lernfähigkeit? Können Sie an einem Beispiel Ihre Lernfähigkeit illustrieren?	

S.7. Wie definieren Sie Ihre Rolle im Unternehmen? Mit welchen Aspekten Ihrer Rolle sind Sie zufrieden, mit welchen unzufrieden?	
S.8. Was zeichnet Sie persönlich aus? Was sind Ihre Stärken?	
<b>Konfliktfähigkeit</b> - - - -	
S.9. Welches waren in der letzten Zeit die für Sie bemerkenswertesten beruflichen Konflikte? Wie sind Sie konkret mit diesen Situationen umgegangen?	
S.10. Welche Konfliktlösungstechniken kennen Sie? Nennen Sie bitte ein Beispiel für einen von Ihnen zu verantwortenden guten/schlechten Kompromiss.	
S.11. Welches Ausmaß an Konflikten können Sie aushalten, wo sehen Sie bei sich die Grenze?	
S.12. Welche Konflikte im Unternehmen halten Sie für nützlich, welche für schädlich? Bitte nennen Sie Beispiele.	
<b>Integrationsfähigkeit</b> - - - -	
S.13. Welches sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Außenseitern in einem Team? Wie gehen Sie vor/würden Sie vorgehen?	
S.14. Welches Vorgehen halten Sie im Umgang mit divergierenden Interessenlagen für hilfreich? Bitte nennen Sie ein Beispiel.	
S.15. Inwieweit ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, auch absolut gegensätzliche Standpunkte bei der Findung einer Entscheidung zu berücksichtigen? Bitte erläutern Sie am Beispiel.	
S.16. Wodurch fühlen Sie sich in einem Projekt integriert? Wodurch fühlen Sie sich ausgegrenzt?	

<b>Kommunikationsfähigkeit</b> - - - -	
Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeit, den Gesprächspartner sachlich und emotional zu verstehen und sich ihm gegenüber verständlich zu machen</li> <li>▪ Einerseits zuwendend zuhörend und hinterfragend, andererseits den eigenen Standpunkt klar und zielgerichtet vertretend</li> <li>▪ Interesse und Neugierde für das Gegenüber</li> <li>▪ Fähigkeit, sich mit seinem Umfeld in zielführender Weise zu verständigen</li> </ul>	Einschätzung durch Interviewer:

<b>Motivation</b> - - - -	
M.1. Auf welches Projekt der vergangenen zwei Jahre sind Sie besonders stolz? Was war Ihr ganz persönlicher Anteil?	
M.2. Was machen Sie gerne? Was machen Sie ungern? Wofür übernehmen Sie gerne Verantwortung?	
M.3. Was gibt Ihnen beruflich die größte Zufriedenheit und Erfüllung?	
M.4. Warum gehen Sie morgens gerne ins Büro?	
M.5. Wie stellen Sie sich Ihre weitere berufliche Entwicklung vor? Welchen Beitrag leistet das Unternehmen zu Ihrer beruflichen Entwicklung?	
M.6. Warum ist das Unternehmen für Sie ein interessanter/attraktiver Arbeitgeber?	
M.7. Welche Position im Unternehmen ist für Sie besonders reizvoll?	

Was hätten wir Sie noch fragen sollen?

Vielen Dank!

<b>Auswertungsprofil</b>
--------------------------

<b>Teilnehmer:</b>	<b>OE:</b>	<b>Datum:</b>
<b>Interviewer:</b>	<b>und</b>	

<b>Unternehmerkompetenz</b>	- - - -
Kundenorientierung	- - - -
Ergebnisorientierung	- - - -
Zielorientierung	- - - -
Treiber von Veränderungen	- - - -
Gestaltungswille	- - - -
Verantwortungsbereitschaft	- - - -
Risikobereitschaft	- - - -
Untemehmerische Zusammenarbeit im Verbund	- - - -
Untemehmerischer Optimismus	- - - -

<b>Führungskompetenz</b>	- - - -
Zielorientierte Mitarbeiterführung	- - - -
Delegationsfähigkeit	- - - -
Teamsteuerung	- - - -
Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter	- - - -
Durchsetzungsfähigkeit	- - - -
Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion	- - - -
Kritikfähigkeit	- - - -
Glaubwürdigkeit	- - - -
Unternehmensloyalität	- - - -

<b>Soziale Kompetenz</b>	- - - -
Selbstvertrauen	- - - -
Selbstreflexion	- - - -
Kommunikationsfähigkeit	- - - -
Konfliktfähigkeit	- - - -
Integrationsfähigkeit	- - - -

Motivation	- - - -
------------	---------

<b>Gesamteinschätzung</b>	- - - -
---------------------------	---------

