



## Fragetechnik für Bewerbungsgespräche

### Grundlagen

**PHB SG: 80.2**  
**vom: 26.02.2012**  
Ersetzt: 80.2  
vom: 01.09.2012

## 1 Allgemeine Empfehlungen

Viele Vorgesetzte reden an Bewerbungsgesprächen selber viel zu viel und erfahren dadurch viel zu wenig über die Bewerberin oder den Bewerber. Nehmen Sie sich daher genügend Zeit für Fragen und lassen Sie der Bewerberin oder dem Bewerber ausreichend Zeit zum Antworten.

Wenn Sie mehrere Bewerberinnen und Bewerber interviewen, so stellen Sie grundsätzlich allen die gleichen Fragen, damit Sie nachher die erhaltenen Antworten vergleichen können. Das heisst aber nicht, dass Sie stur einem vorgegebenen Gesprächsablauf folgen müssen (halbstrukturiertes Interview).

Ihre Hautaufgabe liegt in der Steuerung des Gesprächs und der Vertiefung des Gesprächsinhalts. Dies erreichen Sie durch offene Fragen (Fragen, welche nicht mit ja oder nein beantwortet werden können) und häufiges Nachfragen. Ziel des Interviews ist, möglichst viel über die Bewerberin oder den Bewerber zu erfahren. Je mehr wir über konkretes Verhalten in vergangenen Situationen wissen, desto eher können wir eine Einschätzung über zukünftiges Verhalten vornehmen. Die Fragen zielen darauf ab, eine Einschätzung vorzunehmen inwieweit die Anforderungen und Fähigkeiten, welche für die Ausübung der zu besetzenden Stelle benötigt werden, bei einem Kandidaten oder einer Kandidatin vorhanden sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten dies zu tun: Indem wir Verhaltens- und Vertiefungsfragen stellen, Test- und Analyseverfahren sowie Übungen einbauen, mit denen wir das Verhalten der Kandidaten und Kandidatinnen auswerten und beobachten können.

Bevor Sie die vorbereiteten Fragen aus dem Interviewleitfaden stellen, ist es ratsam, die Bewerberin oder den Bewerber kurz über den persönlichen Werdegang mit den für sie/ihn wesentlichen Stationen und «Highlights» berichten zu lassen. Durch dieses Vorgehen gewinnen die Bewerberinnen und Bewerber an Sicherheit und Selbstwertgefühl, da dieser Teil des Gesprächs in der Regel von den Kandidatinnen und Kandidaten gut vorbereitet wird. Ausserdem können Sie bereits erste Beobachtungen vornehmen betreffend Vorgehen, Ausführlichkeit usw. und erhalten auch Hinweise, welche Sie für den weiteren Verlauf des Gespräches nutzen können. Einerseits erhalten Sie Anknüpfungspunkte für Ihre Fragen und andererseits können Sie, auch im Verlaufe des Gespräches, auf einzelne Aussagen zurückkommen.



## 2 Verschiedene Arten von Interviewfragen

### 2.1 Tipps zur Benützung verschiedener Arten von Interviewfragen

#### 1. Stellen Sie anforderungsbezogene Fragen

Beispiel: Welche Erfahrungen haben Sie mit konzeptionellen Arbeiten?

#### 2. Stellen Sie Verhaltensfragen

Beispiel: Wie haben Sie sich verhalten, als der Kunde reklamierte?

#### 3. Stellen Sie offene Fragen (W-Fragen)

Beispiel: Wie haben Sie es fertiggebracht, dass ihr Gegenüber Ruhe bewahrte?

#### 4. Vermeiden Sie (nach Möglichkeit) theoretische/hypothetische Fragen

Beispiel: Was würden Sie tun, wenn Sie ab morgen bei uns als Leiter Informatik beginnen würden?

#### 5. Vermeiden Sie Suggestivfragen

Beispiel: Sie sind sicherlich auch der Meinung, dass ...

#### 6. Vermeiden Sie geschlossene Fragen

Beispiel: Können Sie sich durchsetzen?

Wenn Bewerberinnen und Bewerber Fragen beantworten müssen, befinden sie sich immer im **Spannungsfeld** zwischen

- sozialer Erwünschtheit (was möchte der/die Fragesteller/in gerne hören?);
- persönlichen Wertmassstäben (was wäre das richtige Verhalten aus meiner Sicht?);
- erkennen und beschreiben des tatsächlichen eigenen Verhaltens.

Grundsätzlich möchten Sie in einem Bewerbungsgespräch möglichst viel über die reale Person erfahren und nicht wie sie zu sein wünscht oder als was sie sich zu darzustellen versucht.

### 2.2 Detaillierte Ausführungen zu einigen Frageformen

In den folgenden Abschnitten wird die eine oder andere Frageform detaillierter und ausführlicher behandelt:

Verwenden Sie insbesondere vor allem **offene Fragen** und nicht geschlossene, auf die man mit ja oder nein antworten kann.

#### **Praxis-Beispiele**

Wie versuchen Sie, Ihre Meinung innerhalb eines Teams erfolgreich durchzusetzen?  
(Statt: Können Sie sich in einem Team mit Ihrer Meinung durchsetzen?)

Nach welchen Grundsätzen gestalten Sie die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?



Es ist soweit verständlich und normal, dass Bewerberinnen und Bewerber sich in einem positiven Licht darstellen und daher Fragen nach persönlichen Schwächen und Misserfolgen primär unter dem Aspekt der sozialen Erwünschtheit beantworten und echte Schwächen tunlichst nicht erwähnen (sofern sie ihnen überhaupt bewusst sind). Aussagen zu positiven Eigenschaften und Fähigkeiten kommen der Realität in den meisten Fällen näher, auch wenn man meistens einen gewissen Übertreibungsgrad einrechnen muss. Fragen Sie nicht nach Stärken, diese Frage ist in der Regel gut vorbereitet und gibt wenig her. **Fragen Sie vielmehr nach Aufgaben und Tätigkeiten, welche die Person in der Vergangenheit besonders gut und gerne gemacht hat.**

#### **Praxis-Beispiele**

Welche Aufgaben und Tätigkeiten haben Ihnen bei Ihrer jetzigen Tätigkeit besonders gut gefallen?

Was können Sie besonders gut? Welche Aufgaben bereiten Ihnen besonders Spass?

Welche Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften hilft Ihnen in Ihrer jetzigen Stelle, Ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen?

Was bringen Sie Ihrer Ansicht nach mit, das Ihnen helfen wird, die Aufgaben der ausgeschriebenen Stelle erfolgreich zu erledigen?

Inwiefern sind Sie ein guter Vorgesetzter / eine gute Vorgesetzte?

Achten Sie darauf, dass Sie, wenn die Bewerbenden Schlagwörter, wie «Ich bin genau, flexibel, pflichtbewusst, usw.» nennen, **Konkretisierungs- und Vertiefungsfragen stellen**. Damit können Sie sich ein Bild machen, was die Person unter diesem Begriff versteht und wie sie es «lebt». Unter Genauigkeit kann, je nach Wertevorstellung, Verschiedenes verstanden werden. Geben Sie sich auch nicht mit ausweichenden und allgemeinen Antworten auf Ihre Fragen zufrieden, sondern haken Sie nach.

#### **Praxis-Beispiele**

Beschreiben Sie mir eine Situation in der Sie genau arbeiten mussten.

In welchen Situationen zeigen Sie sich flexibel?

Was ist Ihre Meinung: Welche Fähigkeiten braucht es, um an dieser Stelle erfolgreich zu sein?

Was verstehen Sie unter...? (Konkretisierung von Begriffen, welche genannt werden)

Weshalb denken Sie, dass ... so wichtig ist?

Gibt es noch andere Fähigkeiten, die wichtig sein könnten?

#### **Praxis-Tipp**

Nehmen Sie sich vor, auf jede Aussage der Bewerbenden mit einer Vertiefungsfrage zu reagieren, bis Sie den Eindruck haben, das wirklich Wichtige erfahren zu haben. Sie werden erleben, wie das Gespräch schnell an Substanz gewinnt.



### 3 Wirksame Interviewtechniken

Das Modell des «Verhaltensdreiecks» basiert auf dem Gedanken, dass in der Vergangenheit erbrachte Leistungen eines Menschen sichere Rückschlüsse auf sein zukünftiges Handeln ermöglichen. Deshalb ist es sinnvoll, im Interview nach Praxisbeispielen zu fragen, mit denen überprüft werden kann, ob das gezeigte Verhalten mit den gewünschten Kompetenzen und Fertigkeiten des Anforderungsprofils übereinstimmt.

Bei Verhaltensfragen fragen Sie nicht nach dem, was die Bewerberin oder der Bewerber gerne tun würde oder sich als Idealverhalten vorstellen kann, sondern nach dem, was in einer konkreten Situation passierte und vor allem wie sie/er sich verhielt und welche Ergebnisse das Verhalten bewirkte. Eine komplette Verhaltenssequenz besteht immer aus folgenden Komponenten:

- **Situation/Aufgabe/Problem**
- **Verhalten**
- **Ergebnis**

Nicht jede Frage führt zu einer vollständigen Antwort bzw. zu einem vollständigen «Verhaltensbeispiel». Gewöhnen Sie sich deshalb an, immer **Zusatzfragen nach Verhalten und Ergebnis** zu stellen. Nur wenn Sie dieses «Verhaltensdreieck» bei Ihren Interviews stets vor Augen haben und mit Ihren Zusatzfragen die fehlende Elemente konsequent ermitteln, werden Ihre Interviews «sehr ergiebig».

#### **Praxis-Beispiel**

*Interviewer/-in: (Einstiegsfrage)*

Was für einen Führungsstil pflegen Sie?

*Bewerber/-in:*

Ich habe einen kooperativen Führungsstil und führe meine Mitarbeitenden situationsgerecht.

*Interviewer/-in: (Frage nach Verhalten)*

Beschreiben Sie mir eine Situation in der Sie einen situationsgerechten Führungsstil angewendet haben.

*Bewerber/-in:*

Kürzlich habe ich einem Mitarbeiter ein Vorhaben übertragen, welcher bisher noch sehr wenig Erfahrung mit solchen Aufgaben hatte. Ich habe diesen Mitarbeiter entsprechend eng geführt, war zu Beginn in regem Kontakt, habe regelmässige Meetings einberufen und mich über den Stand und die Schwierigkeiten informieren lassen. Mit der Zeit konnte ich feststellen, dass er das Vorhaben gut im Griff hatte und habe mich dann mehr und mehr zurückgezogen.

*Interviewer/-in: (Anschluss- und Vertiefungsfrage)*

Wie haben sie festgestellt, dass er das Vorhaben im Griff hatte.

*Bewerber/-in:*

Mit der Zeit hat er ohne meine Unterstützung, weitere Personen involviert, Problemstellungen erkannt und von sich aus Lösungsansätze entwickelt und mit mir besprochen.



Dem Problem Anspruch versus tatsächliches Verhalten begegnet man am besten, indem man fragt, wie die Bewerberin oder der Bewerber in der Vergangenheit bestimmte Situationen bewältigt hat (und nicht, wie sie sich in fiktiven Situationen in Zukunft verhalten würden). Insbesondere wenn Sie sich **konkretes Verhalten detailliert schildern lassen**, gelingt es nur sehr wenigen, die Realität auszublenden und ausschliesslich zu schildern, was sie als erwünschte Antwort vermuten.

#### **Praxis-Beispiele**

Können Sie mir ein Beispiel nennen, was Sie an Ihrer jetzigen Stelle aus eigener Initiative, also ohne Auftrag von oben, angepackt haben? (Situation)

Wie sind Sie dabei genau vorgegangen? (Verhalten)

Was haben Sie dabei erreicht? (Ergebnis)

Welche Schlussfolgerungen haben Sie daraus für sich gezogen? (Anschluss- und Vertiefungsfrage)

Welches sind Ihrer Erfahrung nach, die schwierigsten Situationen in der Führung von Mitarbeitenden? (Situation)

Wie verhalten Sie sich in solchen Situationen? (Verhalten)

Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus diesen Situationen für die Zukunft mit? (Ergebnis)

Das Verhalten von Menschen wird sehr stark von ihrer **Werthaltung** und Weltanschauung bestimmt, d.h. von dem, was sie moralisch/ethisch als richtig und situationsbezogen als geeignet/erfolgsträchtig empfinden. Die Frageart «was ist für Sie persönlich besonders wichtig, wenn ...?» zielt auf diese Werthaltung.

#### **Praxis-Beispiele**

Worauf legen Sie bei der Mitarbeiterführung besonderen Wert?

Darf man als Vorgesetzter dominant sein? In welchen Situationen?

Was ist Ihnen wichtig bei der Zusammenarbeit mit Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen?

Seien Sie sich immer bewusst, dass Sie Offenheit und Ehrlichkeit von Bewerberinnen und Bewerbern nur dann erwarten können, wenn Sie ihnen **wohlwollend und freundlich** begegnen. Sie dürfen ohne weiteres Fragen stellen, die «ans Fleisch gehen», aber die Atmosphäre muss stimmen.

#### **Praxis-Beispiele**

Erlauben Sie mir eine sehr direkte Frage. Was befähigt Sie zur Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Welche Situationen in Ihrem Arbeitsalltag bereiten Ihnen Mühe oder Schwierigkeiten?



Mit bewusst **sehr offenen Fragen zur bisherigen Berufstätigkeit** können Sie wichtige Informationen über die Persönlichkeit und insbesondere über die Motivationsstruktur der Bewerbenden erhalten. Auch hier gilt: Nachhaken!

#### **Praxis-Beispiele**

Ich habe Ihren Lebenslauf studiert. Ich bin daran interessiert, mehr darüber zu erfahren, was Sie damals dazu bewogen hat, diesen Beruf zu wählen und sich später für Ihre verschiedenen Stellen zu bewerben.

Was für persönliche und berufliche Kompetenzen haben Sie sich bei Ihren Anstellungen angeeignet?

Welche Ihrer bisherigen Tätigkeiten oder Einzelaufgaben haben Ihnen am meisten zugesagt?

Die Frage «Weshalb bewerben Sie sich für diese Stelle?» oder «Was motiviert Sie, sich für diese Stelle zu bewerben?» kann ein guter Türöffner für das Gespräch und für Vertiefungsfragen sein. Es ist aber für die spätere Arbeitszufriedenheit entscheidend, dass sich die **Realität der Stelle mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Bewerbenden deckt**. Zudem erkennen Sie mit den folgenden Fragestellungen, ob sich die Bewerbenden mit den Aufgaben und dem Unternehmen im Vorfeld bereits auseinandergesetzt haben.

#### **Praxis-Beispiele**

Sie haben ja unser Stelleninserat studiert. Was denken Sie, welche Aufgaben in dieser Stelle sind für Sie besonders interessant?

Bei welchen Aufgaben werden Sie besonders gefordert sein?

Bei welchen Tätigkeiten wissen Sie noch nicht so recht, was da auf Sie zukommen könnte?

Was denken Sie, mit welchen Themen- und Fragestellungen müssen Sie sich in dieser Funktion auseinandersetzen?

Was ist Ihnen für die Zukunft wichtig?

Wie sehen Sie Ihre berufliche Weiterentwicklung/Zukunft? Was möchten Sie noch erreichen?

Wollen Sie die Bewerberin oder den Bewerber in ihrer/seiner Wesensart kennenlernen (und nicht das theoretische Wissen), so können Sie **Definitionsfragen** stellen. Beachten Sie die Reihenfolge in der Antwort: In den meisten Fällen wird zuerst das genannt, was den Bewerbenden am wichtigsten ist und was sie auch leben. Am Schluss werden eher diejenigen Aspekte genannt, die einem auch noch in den Sinn kommen.

#### **Praxis-Beispiele**

Was bedeutet Durchsetzungsvermögen für Sie als Führungskraft?

Was macht aus Ihrer Sicht einen guten Juristen, Berater, Vorgesetzten usw. aus?

Was bedeutet für Sie der Begriff Kundenorientierung?



## 4 Berechtigte und unberechtigte Fragen

Gemäss Datenschutzgesetz (DSG / [sGS 142.1](#)) muss die Bearbeitung von Personendaten verhältnismässig sein. Mit «Bearbeitung» ist auch das Erfragen und Notieren gemeint.

### 4.1 Daten müssen für das Arbeitsverhältnis relevant sein

Beim Einholen von Bewerberdaten, beim Vorstellungsgespräch und beim späteren Anlegen des Personaldossiers dürfen nur solche Daten und Informationen erfragt und gesammelt werden, die unmittelbar für ein Arbeitsverhältnis nötig sind.

### 4.2 Indiskrete Fragen vermeiden

Bei Bewerbenden darf nur so weit ins Privatleben eingedrungen werden, als dafür ein berechtigtes Interesse besteht. Dies ist abhängig von der Stelle und der Position im Unternehmen. Hohes Sicherheitsbedürfnis seitens des Arbeitgebers, positiv gemeintes Interesse oder gar Neugier reichen nicht aus, um die Persönlichkeitsrechte der Bewerbenden auszuhebeln. Es ist eine sachliche Begründung erforderlich, weshalb die Frage im Zusammenhang mit einer möglichen Anstellung gestellt werden muss.

#### **Praxis-Beispiel**

Begründen Sie bei heiklen Fragen wie Gesundheit, Finanzen usw. den Zusammenhang Ihrer Frage mit den Erfordernissen aus dem Arbeitsverhältnis.

### 4.3 Berechtigte Fragen

- Chronische Krankheiten oder ernsthafte Beschwerden, die sich bei vorgesehenen Arbeiten verschlimmern oder nachteilig auswirken könnten, inkl. bevorstehendem operativem Eingriff oder Behandlung, aus der eine längere Absenz resultiert, haben die Bewerbenden von sich aus zu nennen. Sie tangieren Ihre Interessen, da Sie nach Art.46 PersG zu Lohnfortzahlung verpflichtet sind. Massgebend sind Schwere und Auswirkung der Krankheit im Einzelfall.
- Zivilstand, Anzahl Kinder (für die Kinderzulage)
- Nationalität (Arbeitsbewilligung)
- militärischer Grad und Laufbahn, Zivilschutz, nächste Dienstleistung/en
- Leistungsausweise, Ausbildung, Arbeitszeugnisse (für den Vergleich mit dem Anforderungsprofil)
- Hobby, Sport, Vereinstätigkeit (falls funktionsrelevant)
- Nebenbeschäftigung (Interessenskonflikt)

### 4.4 Unberechtigte Fragen

- Religiöse Ansicht/Zugehörigkeit/Glaubensüberzeugung. Ausnahme: bei unmittelbarer Verknüpfung mit der Funktion, z.B. kirchlicher Jugendleiter
- Weltanschauliche, politische oder gewerkschaftliche Ansichten oder Tätigkeiten. Ausnahme: unmittelbare Auswirkung auf die Funktion, wie z.B. bei einer Parteisekretärin
- Schwangerschaft. Eine Ausnahme besteht dann, wenn eine Schwangerschaft die Berufsausübung verunmöglichen oder stark einschränken würde, wie bei einer Sportlehrerin oder einer Balletttänzerin.
- Vorstrafen/Delikte (Strafuntersuchungen, Zivilprozesse). Ausnahme: wenn sie mit der Stelle in Zusammenhang stehen, wenn sie einschlägig sind (d.h. die Befähigung im Beruf direkt betreffen).



- Vermögensverhältnisse/Finanzlage (Schulden, Kredite, Beteiligungen, Pfändungen, Verlustscheine). Ausnahme: wenn die Frage für künftige (Vertrauens-)Stelle relevant ist, wie bei hoher finanzieller Kompetenz.
- Zwischenmenschliche Beziehungen, Freundschaften, Privat- und Intimbereich. Nichtgeschäftliche Erfolge/Misserfolge im Leben.

**Praxis-Tipp**

Wenn Sie unsicher sind, ob es sich um eine berechtigte Frage handelt, lassen Sie es sein. Nur schon der Zweifel darüber deutet darauf hin, dass es eher kritisch ist und das Gespräch eventuell belasten könnte.

**Zusatz**

[Personalgewinnung](#)