

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Thomas Sattelberger, Vorstandsmitglied Personal Deutsche Telekom AG.....	5
Vorwort.....	7
1 Über die Herausforderung, Kandidaten richtig einzuschätzen	13
1.1 Welche Rolle spielt die Personaleinschätzung heute?	13
1.1.1 Wer die Messlatte höher hängt, bestehet im Wettbewerb.....	14
1.1.2 Fehlbesetzungen sind teurer als gedacht	15
1.1.3 „Die Personalentwicklung kann ja nachbessern“	17
1.1.4 Halbherzige Leistungsträger verabschieden sich bald wieder.....	18
1.1.5 Jede Einstellung sagt auch etwas über das Management aus.....	19
1.1.6 Missfallen verbreitet sich schnell.....	20
1.2 Welche Bedeutung wird die Personaleinschätzung in Zukunft haben?	20
1.2.1 Welche Trends beeinflussen den Arbeitsmarkt?.....	20
1.2.2 Wie diese Trends auch die Personalauswahl beeinflussen	24
2 Der Einstellungsprozess: Wie Sie den passenden Kandidaten finden.....	27
2.1 Strategische Personalplanung: Von der offenen Stelle zur Besetzung	28
2.1.1 Systematische Personalbedarfsanalyse.....	28
2.1.2 Systematische interne Nachfolgeplanung.....	30
2.1.3 Systematische externe Nachfolgeplanung	35
2.2 Der Bewerbungsprozess: Vom Bedarf zur gezielten Suche	36
2.2.1 Bedarfsermittlung und Anforderungsanalyse: Wen suchen Sie denn wirklich? ...	36
2.2.2 Die Planung: Wann passiert was?	38
2.2.3 Wie und wo unterbreiten Sie Ihr Angebot?	39
2.3 Der Auswahlprozess: Von der Grob- zur Feinabstimmung	40
2.3.1 Die Vorauswahl: Was zählt bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen?.....	41
2.3.2 Das Auswahlverfahren: Wer passt am besten zum Profil?	49
2.4 Die Einstellung: Von der Zusage bis zum 100-Tage-Plan.....	54
2.4.1 Die Entscheidungsphase: Wer wird's?	55
2.4.2 Integration, Einarbeitung und Onboarding: Wie wird es ein Erfolg?	56
2.5 Evaluation des Einstellungsprozesses	56
3 Die Definition der Anforderungen oder:	
Wie Sie erkennen, wer in welchem Job erfolgreich wird	59
3.1 Die Passung: Was will das Unternehmen? Was erfordert die Stelle? Und was müssen Kandidaten dafür mitbringen?.....	60
3.1.1 Die Person-Organisations-Passung.....	61
3.1.2 Die Person-Job-Passung.....	64
3.2 Praxisbeispiele: Kernkompetenzen konkretisieren	67
3.2.1 Beispiel „Anforderungen Controller“	67

3.2.2	Beispiel „Anforderungen Filialleiter“	69
3.2.3	Beispiel „Position Marketingleiter“	72
3.3	Die Einschätzung der Person: Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere?.....	77
3.3.1	Die Eignung in drei Dimensionen.....	78
3.3.2	Was macht Erfolg eigentlich aus?.....	79
3.4	Eignungsrelevante Persönlichkeitsdimensionen: Was macht uns aus?	81
3.4.1	Das Zusammenspiel der Persönlichkeitsmerkmale oder: Wo viel Licht ist, ist auch Schatten.....	84
3.4.2	Die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit sind oft nicht die Erfolgsfaktoren der Zukunft.....	86
3.5	Potenzialfaktoren: Aufsteigen oder seitwärts bewegen?.....	87
3.5.1	Die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität	88
3.5.2	Die Motivation aus dem Ungelösten	88
3.5.3	Einfluss nehmen auf soziale Systeme	89
3.5.4	Die Fähigkeit, aus Erfahrung zu lernen.....	90
3.5.5	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für Führungskräfte	91
3.6	Motive und Interessen: Keine Handlung ohne Motiv.....	92
3.7	Zusammenhänge der Eignungsdimensionen.....	98
4	Struktur und Ablauf: Was Sie wie mit welchem Fokus fragen, um zu sehen, ob der Kandidat passt	101
4.1	Vorbereitung: Wer — wann — wo — wie lange?.....	102
4.1.1	Ort	102
4.1.2	Dauer	102
4.1.3	Teilnehmer	103
4.2	Worauf während des Interviews noch zu achten ist: Atmosphäre, Anteile und Mitschrift.....	104
4.2.1	Gesprächsführung	104
4.2.2	Gesprächsatmosphäre	107
4.2.3	Tipps für eine freundliche Interview-Atmosphäre.....	107
4.2.4	Gesprächsanteile	108
4.2.5	Mitschrift.....	108
4.3	Die Qualität der Fragen	110
4.3.1	Offene Fragen	111
4.3.2	Handlungsfragen	111
4.3.3	Filterfragen.....	111
4.3.4	STAR-L-Fragen.....	112
4.3.5	Ein-Wort-Frage: „Weil?“	115
4.3.6	Schweigen statt Fragen	116
4.3.7	Skalierungsfragen	116
4.3.8	Suggestiv- und Warum-Fragen vermeiden	117
4.3.9	Keine Doppel-, Drei- und Vierfachfragen.....	117
4.3.10	Unzulässige Fragen	118

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Thomas Sattelberger, Vorstandsmitglied Personal Deutsche Telekom AG.....	5
Vorwort.....	7
1 Über die Herausforderung, Kandidaten richtig einzuschätzen	13
1.1 Welche Rolle spielt die Personaleinschätzung heute?	13
1.1.1 Wer die Messlatte höher hängt, besteht im Wettbewerb.....	14
1.1.2 Fehlbesetzungen sind teurer als gedacht	15
1.1.3 „Die Personalentwicklung kann ja nachbessern“	17
1.1.4 Halbherzige Leistungsträger verabschieden sich bald wieder	18
1.1.5 Jede Einstellung sagt auch etwas über das Management aus.....	19
1.1.6 Missfallen verbreitet sich schnell.....	20
1.2 Welche Bedeutung wird die Personaleinschätzung in Zukunft haben?	20
1.2.1 Welche Trends beeinflussen den Arbeitsmarkt?.....	20
1.2.2 Wie diese Trends auch die Personalauswahl beeinflussen	24
2 Der Einstellungsprozess: Wie Sie den passenden Kandidaten finden.....	27
2.1 Strategische Personalplanung: Von der offenen Stelle zur Besetzung	28
2.1.1 Systematische Personalbedarfsanalyse.....	28
2.1.2 Systematische interne Nachfolgeplanung.....	30
2.1.3 Systematische externe Nachfolgeplanung	35
2.2 Der Bewerbungsprozess: Vom Bedarf zur gezielten Suche	36
2.2.1 Bedarfsermittlung und Anforderungsanalyse: Wen suchen Sie denn wirklich? ...	36
2.2.2 Die Planung: Wann passiert was?	38
2.2.3 Wie und wo unterbreiten Sie Ihr Angebot?	39
2.3 Der Auswahlprozess: Von der Grob- zur Feinabstimmung	40
2.3.1 Die Vorauswahl: Was zählt bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen?.....	41
2.3.2 Das Auswahlverfahren: Wer passt am besten zum Profil?	49
2.4 Die Einstellung: Von der Zusage bis zum 100-Tage-Plan.....	54
2.4.1 Die Entscheidungsphase: Wer wird's?	55
2.4.2 Integration, Einarbeitung und Onboarding: Wie wird es ein Erfolg?	56
2.5 Evaluation des Einstellungsprozesses	56
3 Die Definition der Anforderungen oder:	
Wie Sie erkennen, wer in welchem Job erfolgreich wird.....	59
3.1 Die Passung: Was will das Unternehmen? Was erfordert die Stelle? Und was müssen Kandidaten dafür mitbringen?.....	60
3.1.1 Die Person-Organisations-Passung.....	61
3.1.2 Die Person-Job-Passung.....	64
3.2 Praxisbeispiele: Kernkompetenzen konkretisieren	67
3.2.1 Beispiel „Anforderungen Controller“	67

3.2.2	Beispiel „Anforderungen Filialleiter“	69
3.2.3	Beispiel „Position Marketingleiter“	72
3.3	Die Einschätzung der Person: Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere?.....	77
3.3.1	Die Eignung in drei Dimensionen.....	78
3.3.2	Was macht Erfolg eigentlich aus?.....	79
3.4	Eignungsrelevante Persönlichkeitsdimensionen: Was macht uns aus?	81
3.4.1	Das Zusammenspiel der Persönlichkeitsmerkmale oder: Wo viel Licht ist, ist auch Schatten.....	84
3.4.2	Die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit sind oft nicht die Erfolgsfaktoren der Zukunft.....	86
3.5	Potenzialfaktoren: Aufsteigen oder seitwärts bewegen?.....	87
3.5.1	Die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität	88
3.5.2	Die Motivation aus dem Ungelösten	88
3.5.3	Einfluss nehmen auf soziale Systeme	89
3.5.4	Die Fähigkeit, aus Erfahrung zu lernen.....	90
3.5.5	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für Führungskräfte	91
3.6	Motive und Interessen: Keine Handlung ohne Motiv.....	92
3.7	Zusammenhänge der Eignungsdimensionen.....	98
4	Struktur und Ablauf: Was Sie wie mit welchem Fokus fragen, um zu sehen, ob der Kandidat passt	101
4.1	Vorbereitung: Wer — wann — wo — wie lange?.....	102
4.1.1	Ort	102
4.1.2	Dauer	102
4.1.3	Teilnehmer	103
4.2	Worauf während des Interviews noch zu achten ist: Atmosphäre, Anteile und Mitschrift.....	104
4.2.1	Gesprächsführung	104
4.2.2	Gesprächsatmosphäre	107
4.2.3	Tipps für eine freundliche Interview-Atmosphäre.....	107
4.2.4	Gesprächsanteile	108
4.2.5	Mitschrift	108
4.3	Die Qualität der Fragen	110
4.3.1	Offene Fragen	111
4.3.2	Handlungsfragen	111
4.3.3	Filterfragen.....	111
4.3.4	STAR-L-Fragen.....	112
4.3.5	Ein-Wort-Frage: „Weil?“	115
4.3.6	Schweigen statt Fragen	116
4.3.7	Skalierungsfragen	116
4.3.8	Suggestiv- und Warum-Fragen vermeiden	117
4.3.9	Keine Doppel-, Drei- und Vierfachfragen.....	117
4.3.10	Unzulässige Fragen	118

4.4	Struktur und Ablauf des Interviews	118
4.4.1	Gesprächsbeginn.....	119
4.4.2	Lebenslaufanalyse I: Analyse der beruflich letzten relevanten Station.....	121
4.4.3	Lebenslaufanalyse II: Ausgewählte Fragen zu vorherigen Jobs, Aus- und Weiterbildungen.....	132
4.4.4	Selbsteinschätzung: Stärken/Entwicklungsfelder	133
4.4.5	Zukunftsperspektive	134
4.4.6	Präsentation des Unternehmens.....	135
4.4.7	Arbeitskonditionen.....	136
4.4.8	Abschluss und Feedback	136
4.4.9	Nachbereitung: Entscheidung der Interviewer	137
5	Die Entscheidung: So treffen Sie sichere Potenzialaussagen	139
5.1	Trugschlüsse und Zerrbilder erkennen und entmachten	140
5.1.1	Selektive Wahrnehmung und subjektive Urteilsfindung.....	140
5.1.2	Der erste Eindruck.....	141
5.1.3	Implizite Persönlichkeitstheorien.....	142
5.1.4	Beurteilungstendenzen	143
5.2	Die häufigsten Fehlerquellen in der Praxis.....	146
5.2.1	Ungültige Schlussfolgerungen und unbewusste Unterstellungen.....	146
5.2.2	Cloning oder die Suche nach „Zweitausgaben“	147
5.2.3	Überhöhtes Anspruchsniveau oder: Die Suche nach dem Maximum.....	149
5.2.4	Behalten Sie die Muss-Anforderungen im Blick	149
5.3	Weitere Einflüsse auf die Personalauswahlentscheidung – bedingt durch Kandidat und Situation.....	151
5.3.1	Die Selbstdarstellung des Kandidaten oder: Gesagt ist nicht zwangsläufig getan	151
5.3.2	Vom Zeitdruck oder der Not, unpassende Kandidaten einzustellen	153
5.3.3	Konstellationen oder Machtverhältnisse im Entscheidungsprozess	153
5.3.4	Hierarchie ist kein Gütesiegel	154
5.4	Die strukturierte Auswertung	154
5.4.1	Ihre Notizen sind die Basis.....	155
5.4.2	Das Anforderungsprofil als gültiges Selektionskriterium.....	155
5.4.3	Beim nächsten Mal noch besser: Selbstreflexion und Feedback der Interviewer.....	158
5.5	Was Sie noch tun können, um professioneller zu entscheiden.....	162
5.5.1	Die Evaluation oder: Überprüfen Sie Ihre Einstellungsentscheidungen!.....	162
5.5.2	Qualifizierung, Training und Feedback	162
5.5.3	Die Entscheidung ist gefallen – und dann?	163
	Ausblick und Empfehlung von Joachim Sauer, Geschäftsführer Airbus Operations GmbH.....	169

Nachwort	171
Anhang.....	173
Literaturverzeichnis	199
Abbildungsverzeichnis.....	203
Register.....	205
Danksagung.....	209
Die Autoren	211