

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 |

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 Misserfolgsk Faktoren 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 |