

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Thomas Sattelberger, Vorstandsmitglied Personal Deutsche Telekom AG.....	5
Vorwort zur zweiten Auflage.....	7
Vorwort zur ersten Auflage	9
1 Über die Herausforderung, Kandidaten richtig einzuschätzen	15
1.1 Welche Rolle spielt die Personaleinschätzung heute?	15
1.1.1 Wer die Messlatte höher hängt, besteht im Wettbewerb.....	16
1.1.2 Fehlbesetzungen sind teurer als gedacht	17
1.1.3 „Die Personalentwicklung kann ja nachbessern“	19
1.1.4 Halbherzige Leistungsträger verabschieden sich bald wieder	20
1.1.5 Jede Einstellung sagt auch etwas über das Management aus.....	21
1.1.6 Missfallen verbreitet sich schnell.....	22
1.2 Welche Bedeutung wird die Personaleinschätzung in Zukunft haben?	22
1.2.1 Welche Trends beeinflussen den Arbeitsmarkt?.....	22
1.2.2 Wie diese Trends auch die Personalauswahl beeinflussen	26
2 Der Einstellungsprozess: Wie Sie den passenden Kandidaten finden.....	29
2.1 Strategische Personalplanung: Von der offenen Stelle zur Besetzung	30
2.1.1 Systematische Personalbedarfsanalyse.....	30
2.1.2 Systematische interne Nachfolgeplanung.....	32
2.1.3 Systematische externe Nachfolgeplanung	37
2.2 Der Bewerbungsprozess: Vom Bedarf zur gezielten Suche	38
2.2.1 Bedarfsermittlung und Anforderungsanalyse: Wen suchen Sie denn wirklich? ...	38
2.2.2 Die Planung: Wann passiert was?	40
2.2.3 Wie und wo unterbreiten Sie Ihr Angebot?	41
2.3 Der Auswahlprozess: Von der Grob- zur Feinabstimmung	42
2.3.1 Die Vorauswahl: Was zählt bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen?.....	43
2.3.2 Das Auswahlverfahren: Wer passt am besten zum Profil?	51
2.4 Die Einstellung: Von der Zusage bis zum 100-Tage-Plan.....	56
2.4.1 Die Entscheidungsphase: Wer wird's?	57
2.4.2 Integration, Einarbeitung und Onboarding: Wie wird es ein Erfolg?	58
2.5 Evaluation des Einstellungsprozesses	58
3 Die Definition der Anforderungen oder: Wie Sie erkennen, wer in welchem Job erfolgreich wird.....	61
3.1 Die Passung: Was will das Unternehmen? Was erfordert die Stelle? Und was müssen Kandidaten dafür mitbringen?	62
3.1.1 Die Person-Organisations-Passung.....	63
3.1.2 Die Person-Job-Passung.....	66
3.2 Praxisbeispiele: Kernkompetenzen konkretisieren	69

3.2.1	Beispiel „Anforderungen Controller“	69
3.2.2	Beispiel „Anforderungen Filialleiter“	71
3.2.3	Beispiel „Position Marketingleiter“	74
3.3	Die Einschätzung der Person: Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere?	79
3.3.1	Die Eignung in drei Dimensionen	80
3.3.2	Was macht Erfolg eigentlich aus?	81
3.4	Eignungsrelevante Persönlichkeitsdimensionen: Was macht uns aus?	83
3.4.1	Das Zusammenspiel der Persönlichkeitsmerkmale oder: Wo viel Licht ist, ist auch Schatten	86
3.4.2	Die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit sind oft nicht die Erfolgsfaktoren der Zukunft	88
3.5	Potenzialfaktoren: Aufsteigen oder seitwärts bewegen?	89
3.5.1	Die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität	90
3.5.2	Die Motivation aus dem Ungelösten	90
3.5.3	Einfluss nehmen auf soziale Systeme	91
3.5.4	Die Fähigkeit, aus Erfahrung zu lernen	92
3.5.5	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für Führungskräfte	93
3.6	Motive und Interessen: Keine Handlung ohne Motiv	94
3.7	Zusammenhänge der Eignungsdimensionen	100
4	Struktur und Ablauf: Was Sie wie mit welchem Fokus fragen, um zu sehen, ob der Kandidat passt	103
4.1	Vorbereitung: Wer – wann – wo – wie lange?	104
4.1.1	Ort	104
4.1.2	Dauer	104
4.1.3	Teilnehmer	105
4.2	Worauf während des Interviews noch zu achten ist: Atmosphäre, Anteile und Mitschrift	106
4.2.1	Gesprächsführung	106
4.2.2	Gesprächsatmosphäre	109
4.2.3	Tipps für eine freundliche Interview-Atmosphäre	109
4.2.4	Gesprächsanteile	110
4.2.5	Mitschrift	110
4.3	Die Qualität der Fragen	113
4.3.1	Offene Fragen	113
4.3.2	Handlungsfragen	113
4.3.3	Filterfragen	114
4.3.4	STAR-L-Fragen	114
4.3.5	Ein-Wort-Frage: „Weil?“	118
4.3.6	Schweigen statt Fragen	118
4.3.7	Skalierungsfragen	118
4.3.8	Suggestiv- und Warum-Fragen vermeiden	119
4.3.9	Keine Doppel-, Drei- und Vierfachfragen	120

4.3.10	Unzulässige Fragen	120
4.4	Struktur und Ablauf des Interviews	120
4.4.1	Gesprächsbeginn.....	122
4.4.2	Lebenslaufanalyse I: Analyse der beruflich letzten relevanten Station.....	123
4.4.3	Lebenslaufanalyse II: Ausgewählte Fragen zu vorherigen Jobs, Aus- und Weiterbildungen.....	134
4.4.4	Selbsteinschätzung: Stärken/Entwicklungsfelder.....	136
4.4.5	Zukunftsperspektive	136
4.4.6	Präsentation des Unternehmens.....	137
4.4.7	Arbeitskonditionen.....	138
4.4.8	Abschluss und Feedback	138
4.4.9	Nachbereitung: Entscheidung der Interviewer	139
5	Die Entscheidung: So treffen Sie sichere Potenzialaussagen	141
5.1	Trugschlüsse und Zerrbilder erkennen und entmachten	142
5.1.1	Selektive Wahrnehmung und subjektive Urteilsfindung.....	142
5.1.2	Der erste Eindruck.....	143
5.1.3	Implizite Persönlichkeitstheorien.....	144
5.1.4	Beurteilungstendenzen	145
5.2	Die häufigsten Fehlerquellen in der Praxis.....	148
5.2.1	Ungültige Schlussfolgerungen und unbewusste Unterstellungen.....	148
5.2.2	Cloning oder die Suche nach „Zweitausgaben“	149
5.2.3	Überhöhtes Anspruchsniveau oder: Die Suche nach dem Maximum.....	151
5.2.4	Behalten Sie die Muss-Anforderungen im Blick	152
5.3	Weitere Einflüsse auf die Auswahlentscheidung	153
5.3.1	Die Selbstdarstellung des Kandidaten oder: Gesagt ist nicht zwangsläufig getan	153
5.3.2	Vom Zeitdruck oder der Not, unpassende Kandidaten einzustellen	155
5.3.3	Konstellationen oder Machtverhältnisse im Entscheidungsprozess	155
5.3.4	Hierarchie ist kein Gütesiegel	156
5.4	Die strukturierte Auswertung	156
5.4.1	Ihre Notizen sind die Basis.....	157
5.4.2	Das Anforderungsprofil als gültiges Selektionskriterium.....	157
5.4.3	Beim nächsten Mal noch besser: Selbstreflexion und Feedback der Interviewer.....	160
5.5	Was Sie noch tun können, um professioneller zu entscheiden.....	164
5.5.1	Die Evaluation oder: Überprüfen Sie Ihre Einstellungsentscheidungen!.....	164
5.5.2	Qualifizierung, Training und Feedback	164
5.5.3	Die Entscheidung ist gefallen — und dann?	165
	Ausblick und Empfehlung von Joachim Sauer, Geschäftsführer Airbus Operations GmbH.....	171
	Nachwort	173

Anhang.....	175
Literaturverzeichnis	201
Abbildungsverzeichnis.....	205
Register.....	207
Danksagung.....	211
Die Autoren	213