

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 Misserfolgskriterien 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 |