

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Teil 1: Den optimalen Bewerber auswählen</b>	<b>15</b>
<b>1 Schritt 1: Anforderungsprofil erstellen</b>	<b>19</b>
1.1 Inhalt 1: Hard Facts	20
1.1.1 Fachliche Kompetenzen	20
1.1.2 Berufserfahrung	20
1.2 Inhalt 2: Überfachliche Kompetenzen – Definitionen und Verhaltensanker	20
1.2.1 Kompetenzfeld 1: Umgang mit Menschen	23
1.2.2 Kompetenzfeld 2: Umgang mit Inhalten	28
1.2.3 Kompetenzfeld 3: Potenzialindikatoren	34
1.2.4 Kompetenzfeld 4: Mitarbeiterführung	37
1.2.5 Kompetenzfeld 5: Unternehmerische Führung	40
1.3 Inhalt 3: Motivation	42
1.3.1 Job, Location, Organization – die stellenbezogene Motivation	43
1.3.2 Das LAB-Profil: Aus der Sprechweise die Motivation erkennen	45
1.3.2.1 Merkmal 1: Kriterien der Motivation	46
1.3.2.2 Merkmal 2: Richtung der Motivation	47
1.3.2.3 Merkmal 3: Quelle der Motivation	50
1.3.2.4 Merkmal 4: Grund der Motivation	51
1.3.2.5 Merkmal 5: Niveau der Motivation	53
1.3.2.6 Wie Sie mit den motivationalen Merkmalen arbeiten	55
1.4 Anforderungsprofil erstellen – Methoden und Praxistipps	56
1.4.1 Die besten vier Methoden zur Erstellung	56
1.4.1.1 Die Fragebogenmethode	57
1.4.1.2 Die Kartenmethode	60
1.4.1.3 Die Priorisierungsmethode	61
1.4.1.4 Die Auswertungsmethode	62
1.4.2 Praxistipps zum Vorgehen	62
1.4.2.1 Methoden effizient miteinander kombinieren	62
1.4.2.2 Mit wem arbeiten Sie bei der Erstellung zusammen?	63
1.5 Formular: Anforderungsprofil	65
1.6 Das Mitarbeiterprofil – Teampassung ermitteln	69
1.6.1 Die Grundlagen der Methode	70
1.6.2 Anwendung im Recruiting	79

<b>2</b>	<b>Schritt 2: Bewerbungsunterlagen analysieren</b>	<b>83</b>
2.1	Leitfaden zur Analyse der Bewerbungsunterlagen	83
2.1.1	Mindestinhalt	83
2.1.2	Äußere Form und Vollständigkeit	83
2.1.3	Analyse des Lebenslaufs	84
2.1.4	Analyse des Anschreibens	86
2.1.5	Analyse der Ausbildungszeugnisse	88
2.1.6	Analyse der Arbeitszeugnisse	89
2.2	Anleitung: Bewerbung mit dem Anforderungsprofil abgleichen	93
2.3	Checkliste: Analyse der Bewerbungsunterlagen	95
<b>3</b>	<b>Schritt 3: Telefoninterview vorab</b>	<b>97</b>
3.1	Wozu dienen Telefoninterviews?	97
3.2	Besonderheiten des Telefoninterviews	98
3.3	Telefoninterview vorbereiten und durchführen	100
3.3.1	Fragen für ein Telefoninterview	101
<b>4</b>	<b>Schritt 4: Bewerberinterview durchführen</b>	<b>103</b>
4.1	Die vier Phasen eines Interviews	103
4.1.1	Einführungsphase	103
4.1.2	Interviewphase	105
4.1.2.1	Fragen zur Biografie	105
4.1.2.2	Fragen zu fachlichen und überfachlichen Anforderungskriterien sowie zur Motivation	106
4.1.3	Darstellungsphase	107
4.1.3.1	Darstellung der Firma, der Aufgabe, der Position und des Arbeitsumfelds	107
4.1.3.2	Fragen des Bewerbers beantworten	109
4.1.4	Abschlussphase	111
4.1.4.1	Vertragsbedingungen und sonstige Leistungen	111
4.1.4.2	Arbeitsplatzbesichtigung	112
4.2	Rollenverteilung im Interview	113
<b>5</b>	<b>Schritt 5: Interviews auswerten, Bewerber auswählen</b>	<b>117</b>
5.1	Mit der Auswertungsmatrix arbeiten	117
5.2	Intuitive Entscheidungen erkennen, Intuition einsetzen	121
5.3	Körpersprache wahrnehmen und deuten	125
5.4	Zweites Interview führen?	128
5.5	High Potentials erkennen	130
5.6	Angaben von Bewerbern aus anderen Ländern korrekt einordnen	135
5.7	Grenzen des Interviews	136

5.8	Typische Fallen im Interview – und wie Sie sie vermeiden	140
5.9	Jugendliche und junge Erwachsene im Interview	144
<b>6</b>	<b>Überblick: Ablauf des Auswahlprozesses</b>	<b>147</b>
6.1	Dauer des gesamten Recruitingprozesses	147
6.2	Anzahl der Interviews pro Tag	148
<b>Teil 2:</b>	<b>Über 700 Fragen für Ihren Interviewleitfaden</b>	<b>151</b>
<b>7</b>	<b>Der Fragenkatalog</b>	<b>153</b>
7.1	Fragen zu den Hypothesen über den Bewerber	153
7.2	Fragen zur Biografie und zur Erfahrung des Bewerbers	154
7.2.1	Fragen zum Berufsweg bzw. Werdegang	154
7.2.2	Fragen zu Erfolgen und Misserfolgen	155
7.2.3	Fragen zu Unterlagen (Lebenslauf/Zeugnisse)	156
7.3	Fragen zu fachlichen Kompetenzen	156
7.4	Fragen zu überfachlichen Kompetenzen/Soft Skills	156
7.4.1	Kompetenzfeld 1: Umgang mit Menschen	156
7.4.1.1	Selbstsicheres Auftreten	156
7.4.1.2	Kommunikationsfähigkeit	157
7.4.1.3	Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	158
7.4.1.4	Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen	159
7.4.1.5	Teamfähigkeit	160
7.4.1.6	Networking	161
7.4.1.7	Konfliktfähigkeit	162
7.4.1.8	Durchsetzungsfähigkeit	163
7.4.1.9	Verhandlungsgeschick	164
7.4.1.10	Kundenorientierung	164
7.4.1.11	Interkulturelle Kompetenz	165
7.4.2	Kompetenzfeld 2: Umgang mit Inhalten	166
7.4.2.1	Analytisches Denken	166
7.4.2.2	Prozessmanagement	167
7.4.2.3	Präsentationsfähigkeit	167
7.4.2.4	Moderationsfähigkeit	168
7.4.2.5	Aufgaben- und Projektplanungskompetenz	169
7.4.2.6	Ressourcensteuerung und Ergebnisorientierung	170
7.4.2.7	Schriftlicher Ausdruck	171
7.4.2.8	Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit	171
7.4.2.9	Umgang mit Ambiguitäten	172
7.4.2.10	Entscheidungsfähigkeit	173

7.4.2.11	Kreative Lösungsentwicklung	174
7.4.2.12	Veränderungskompetenz und Flexibilität	176
7.4.3	Kompetenzfeld 3: Potenzialindikatoren	176
7.4.3.1	Initiative und Eigenständigkeit	176
7.4.3.2	Komplexitätsverarbeitungskompetenz	177
7.4.3.3	Selbstreflexion	178
7.4.3.4	Rollenbewusstsein	179
7.4.3.5	Selbstmanagement	179
7.4.3.6	Leistungsorientierung	180
7.4.3.7	Physische und psychische Belastbarkeit	181
7.4.3.8	Lernfähigkeit und -bereitschaft	182
7.4.4	Kompetenzfeld 4: Mitarbeiterführung	183
7.4.4.1	Delegationsfähigkeit und Kontrollkompetenz	183
7.4.4.2	Informationsverhalten	184
7.4.4.3	Fördern und Entwickeln von Mitarbeitern	185
7.4.4.4	Einschätzung von Fähigkeiten und Potenzialen	186
7.4.4.5	Teambuilding und Teamführung	187
7.4.4.6	Zielsetzungs- und Zielerreichungskompetenz	188
7.4.5	Kompetenzfeld 5: Unternehmerische Führung	189
7.4.5.1	Strategisches Geschick/unternehmerisches Denken	189
7.4.5.2	Innovationskompetenz	190
7.4.5.3	Wertorientierung	190
7.4.5.4	Visionsorientierung und Gestaltungskraft	191
7.5	Fragen zur Motivation des Bewerbers	192
7.5.1	Übergreifende Fragen	192
7.5.2	Fragen zur stellenbezogenen Motivation	193
7.5.2.1	Fragen zu Location Fit	193
7.5.2.2	Fragen zu Job Fit	194
7.5.2.3	Fragen zu Organisational Fit	194
7.5.3	Fragen zu motivationalen Merkmalen	195
7.5.3.1	Kriterien der Motivation	195
7.5.3.2	Richtung der Motivation	195
7.5.3.3	Quelle der Motivation	195
7.5.3.4	Grund der Motivation	196
7.6	Fragen in der Abschlussphase	196
7.6.1	Gehalt und Einstiegstermin	196
7.6.2	Fragen zum Interesse an der Position	196
7.6.3	Sonstige Fragen	197
7.6.4	Fragen zu anderen Bewerbungen	197
7.6.5	Vereinbarungen zum weiteren Ablauf	197

**Teil 3: Professionell fragen und kommunizieren****199**

<b>8</b>	<b>Die VeSiEr-Methode – Bewerberkompetenzen erkennen</b>	<b>201</b>
8.1	Das Verhaltensdreieck	201
8.2	Die VeSiEr-Methode einsetzen	203
<b>9</b>	<b>Die vier Seiten einer Äußerung im Bewerberinterview</b>	<b>205</b>
9.1	Die vier Seiten aus Sicht des Bewerbers und des Interviewers	206
9.1.1	Der Sachaspekt	206
9.1.2	Der Appell	207
9.1.3	Der Beziehungsebene	207
9.1.4	Die Selbstoffenbarung	208
9.2	Den Bewerber richtig wahrnehmen und beurteilen	209
<b>10</b>	<b>Die wichtigsten Fragestrategien</b>	<b>213</b>
10.1	Fragestrategie 1: In die Breite gehen	213
10.2	Fragestrategie 2: In die Tiefe gehen	213
10.3	Fragestrategie 3: Fragetrichter	214
10.4	Fragestrategie 4: Perspektivwechsel	214
10.5	Fragestrategie 5: Verhalten in der Vergangenheit	215
10.6	Fragestrategie 6: Suchscheinwerfer wechseln	215
10.7	Fragestrategie 7: Hypothesengeleitetes Fragen	215
10.8	Fragestrategie 8: Konkretisieren	217
10.9	Nützliche und förderliche Gesprächshaltungen	219
<b>11</b>	<b>Die besten Fragetechniken</b>	<b>221</b>
11.1	Technik 1: VeSiEr-Fragen	221
11.2	Technik 2: Offene Fragen/W-Fragen	222
11.3	Technik 3: Geschlossene Fragen	224
11.4	Technik 4: Konkretisierungsfragen	225
11.5	Technik 5: Aufzählungsfragen oder „Was noch“-Fragen	226
11.6	Technik 6: Zusammenfassen	228
11.7	Technik 7: Fragen nach Herausforderungen	230
11.8	Technik 8: Skalenfragen	231
11.9	Technik 9: Selbstreflektierende Fragen	233
11.10	Technik 10: Zirkuläre Fragen	234
11.11	Technik 11: Einschätzungs- und Zufriedenheitsfragen	236
11.12	Technik 12: Fragen nach Unterschieden	236
11.13	Technik 13: Alternativfrage	237
11.14	Technik 14: Kettenfragen	238
11.15	Technik 15: Projektionsfragen	239

11.16	Technik 16: Aktiv zuhören	240
11.17	Technik 17: Provokante Fragen	241
11.18	Technik 18: Stereotypkonträre Fragen	242
11.19	Technik 19: Ja-Straße	243
11.20	Technik 20: Suggestivfrage – wenig geeignet!	245

#### **Teil 4: Beurteilungsfehler, schwierige Situationen, internationale Personalauswahl** **247**

<b>12</b>	<b>Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler</b>	<b>249</b>
12.1	Diese Fehler sollten Sie kennen	249
12.1.1	Fehlertyp 1: Bewerbertypisches Verhalten	249
12.1.2	Fehlertyp 2: Interaktion zwischen Bewerber und Interviewer	250
12.1.3	Fehlertyp 3: Person des Interviewers	253
12.1.4	Fehlertyp 4: Einstellungsprozess und Rahmenbedingungen	255
12.2	Checkliste: Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler vermeiden	256
<b>13</b>	<b>Schwierige Situationen im Interview souverän lösen</b>	<b>259</b>
13.1	Vielredner abbremsen	259
13.2	Schweigsame zum Reden bewegen	260
13.3	Märchenerzähler auf den Boden der Tatsachen führen	261
13.4	Störrische Bewerber zum Reden bringen	262
13.5	Taktiker und Schüchterne aus der Reserve locken	262
<b>14</b>	<b>Interviews im internationalen Bereich</b>	<b>263</b>
14.1	Vorauswahl der Bewerbungen – die Frage nach dem Maßstab	264
14.2	Interkulturelle Kompetenz für die Personalauswahl	265
14.3	Anforderungskriterien für Bewerber	266
14.4	Interviewführung	268
14.5	Auswertung	269
<b>15</b>	<b>Rechtliche Grundlagen für das Bewerberinterview</b>	<b>271</b>
15.1	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	271
15.2	Fragerecht des Arbeitgebers und Antwortrecht des Bewerbers	272
15.3	Information des abgelehnten Bewerbers über die Ablehnungsgründe	274

#### **Abbildungsverzeichnis** **275**

#### **Stichwortverzeichnis** **277**