

# Inhalt

Widmung .....	I
Danksagung .....	III
An die Leser .....	V
Abbildungen .....	XV

<b>Vorwort .....</b>	<b>3</b>
----------------------	----------

<b>I Die erste Dimension: Der Beurteiler .....</b>	<b>7</b>
--	----------

<b>1 Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei Fremdeinschätzungen .....</b>	<b>11</b>
1.1 Unbewusste Voreingenommenheit .....	11
1.2 Spontane Urteilsbildungen .....	12
1.3 Emotion .....	14
1.4 Halo-Effekt .....	15
1.5 Interferenzfehler .....	16
1.6 Vergleichsfehler .....	19
1.7 Reihenfolgefehler (Primacy-Recency-Effekt) ..	21
<b>2 Fähigkeiten eines guten Beurteilers .....</b>	<b>22</b>
2.1 Erfahrung .....	22
2.2 Ähnlichkeit .....	23
2.3 Distanz .....	25
2.4 Einsicht .....	26
2.5 Einfühlung .....	28
2.6 Intelligenz .....	29

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>30</b>
------------------------------	-----------

<b>II Die zweite Dimension:</b>	
<b>Die zu beurteilende Person .....</b>	<b>31</b>
<b>3 Das Johari-Fenster der Wahrnehmung .....</b>	<b>33</b>
3.1 Die öffentliche Person .....	34
3.2 Der blinde Fleck .....	35
3.3 Die private Person .....	35
3.4 Das Unbewusste .....	36
<b>4 Fehlerquellen bei der Selbsteinschätzung .....</b>	<b>37</b>
4.1 Überschätzen der eigenen Leistung .....	37
4.2 Die eigene „Verkaufe“ .....	38
4.3 Das selbstbezogene Wissen .....	39
4.4 Die Zuverlässigkeit von Aussagen .....	40
4.5 Exkurs: Wie funktioniert Erinnerung? .....	41
4.6 Die eigene Biografie .....	44
4.7 Zukunftsprognosen .....	46
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>47</b>
<b>III Die dritte Dimension:</b>	
<b>Beurteilungsmerkmale .....</b>	<b>49</b>
<b>5 Bezugsgrößen .....</b>	<b>52</b>
5.1 Zugehörigkeit zu einem Typus .....	52
5.2 Eigenschaften der Person .....	56
5.2.1 Eigenschaften als fundamentale Dispositionen der Persönlichkeit .....	57
5.2.2 Grundlegendes zur Erkenntnis von Eigenschaften .....	58
5.2.3 Die eingeschränkte Konsistenz von Eigenschaften .....	60
5.2.4 Die zentralen allgemeinen Eigenschaften .....	61

<b>6</b>	<b>Kopfkriterien – Kognitive Fähigkeiten –</b>	
	Nicht die einzigen,	
	aber immer wesentlichen Voraussetzungen .....	63
6.1	Analytisches Denkvermögen .....	65
6.2	Fähigkeit zur Übersicht .....	66
6.3	Strategisches Denken .....	68
6.4	Kreativität und Intuition .....	70
6.5	Woran sind kognitive Fähigkeiten	
	zu erkennen? .....	73
6.5.1	Das Gespräch selbst .....	73
6.5.2	Schulnoten .....	74
6.5.3	Lesen .....	76
6.5.4	Intensive kognitive	
	Freizeitbeschäftigungen .....	78
6.5.5	Herangehen an Sachverhalte .....	80
6.5.6	Intelligenztests .....	81
6.5.7	Computersimulationen .....	82
6.5.8	Fallbeispiele .....	82
6.5.9	Humor .....	84
6.6	Ergänzendes zur internen Potenzial-	
	erkennung .....	84
<b>7</b>	<b>Bauchkriterien – Motivationale Fähigkeiten –</b>	
	Die überragende Bedeutung	
	hoher Eigenmotivation .....	87
7.1	Erzeugen von Spitzenleistung .....	87
7.2	Verkräften von Misserfolgen .....	88
7.3	Allgemeine Lebensunsicherheit .....	90
7.4	Die vier Charakteristika	
	von Eigenmotivation .....	90
7.4.1	Aktivität .....	92
7.4.2	Zielorientierung .....	94
7.4.3	Intensität .....	95
7.4.4	Ausdauer .....	96
7.5	Woran sind motivationale Fähigkeiten	
	zu erkennen? .....	98

7.5.1	Körpersprache .....	98
7.5.2	Handlungsorientierung .....	100
7.5.3	Reflexion über Vergangenheit und Zukunft .....	101
7.5.4	Optimismus und Pessimismus .....	102
7.5.5	Lern- und Handlungsimpulse über Selbstreflexion .....	104
7.5.6	Projektion .....	105
7.5.7	Gestalten freier Zeit .....	106
7.5.8	Überlastungssituationen .....	108
7.5.9	Unzufriedenheit .....	108
7.5.10	Grad an Egoismus .....	109
7.5.11	Sport und Wettbewerb .....	110
7.5.12	Leitfragen .....	111
7.6	Ergänzendes zur internen Potenzialerkennung .....	113
8	<b>Herzkriterien – Zwischenmenschliche Fähigkeiten – Die lebenslange Prägung und Anpassung .....</b>	<b>115</b>
8.1	Differenzierung von „sozial“ und „zwischenmenschlich“ .....	116
8.2	Von der Schwierigkeit, zwischen- menschliche Fähigkeiten zu erkennen .....	118
8.2.1	Menschen verhalten sich je nach Situation unterschiedlich .....	118
8.2.2	Menschen verhalten sich je nach Person unterschiedlich .....	119
8.2.3	Menschen verhalten sich je nach Zweck unterschiedlich .....	120
8.2.4	Menschen verhalten sich im Laufe des Lebens unterschiedlich .....	121
8.3	Berufsbezogene zwischenmenschliche Fähigkeiten .....	122

8.3.1	Kommunikationsfähigkeit .....	122
8.3.2	Extraversion und Introversion .....	123
8.3.3	Kooperation und Konflikt .....	125
8.3.4	Überzeugen und Durchsetzen .....	127
8.3.5	Integrität .....	128
8.4	Woran sind zwischenmenschliche Fähigkeiten zu erkennen? .....	130
8.4.1	Familiäre Einflussfaktoren .....	130
8.4.2	Achtsamkeit im Gespräch .....	133
8.4.3	Vorbilder .....	135
8.4.4	Überprüfen von Schein und Sein .....	136
8.4.5	Der Grad an Egoismus .....	137
8.4.6	Die Waage von Leistung und Menschlichkeit .....	138
8.4.7	Selbsteinschätzung über das Riemann-Thomann-Kreuz ...	140
8.4.8	Der Predictive Index .....	142
8.5	Ergänzendes zur internen Potenzialerkennung .....	146
	Zusammenfassung .....	149

#### **IV Die vierte Dimension: Beurteilungsinstrumente 151**

9	Anforderungsprofile .....	153
9.1	Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incidents Technique) .....	155
9.2	Beschreibung von bereits erfolgreichen Stelleninhabern (Repertory Grid) .....	156
9.3	Konkretisieren über Alternativfragen .....	157
9.4	Nutzung des PRO (Performance Requirement Options) .....	158

<b>10</b>	<b>Das Bewerbergespräch</b>	<b>159</b>
10.1	Auswahlverfahren im europäischen Vergleich	159
10.2	Struktur eines Gesprächs	160
10.3	Klarheit in der Sache: Explorative Gesprächstechniken	167
10.3.1	Hypothesengeleitetes Fragen	167
10.3.2	Verhaltensdreieck	172
10.3.3	Prinzip von Kausalität und Finalität	173
10.3.4	Entlastungsfragen	175
10.3.5	Feedbackschleifen	176
10.3.6	Fragen zu Zeiten des Übergangs	179
10.3.7	Provokante Fragen	180
10.3.8	Das Prinzip des Wiederholens	181
10.3.9	Rollenspiele	181
10.3.10	Fallbeispiele	182
10.3.11	Pausen	183
10.3.12	Alternativfragen	184
10.3.13	Kommentierungen	184
10.3.14	Vervollständigung von Aussagen	185
10.3.15	Informationstests	185
10.4	Vom Interview zum echten Gespräch	186
10.4.1	Die vier Seiten einer Nachricht im Bewerbergespräch	186
10.4.2	Mündliche Kommunikation	188
10.4.3	Lernende Grundhaltung	188
10.4.4	Offenheit und Respekt	190
10.4.5	Zuhören	191
10.4.6	Fragen	192
10.4.7	Verlangsamten	194

<b>11</b>	<b>Weitere Instrumente .....</b>	<b>195</b>
11.1	360°-Feedback .....	195
11.2	Assessment Center .....	199
11.2.1	Kritische Argumente .....	200
11.2.2	Lern-Assessment-Center .....	202
11.3	Tests und Persönlichkeitsverfahren .....	205
11.3.1	Intelligenztests .....	209
11.3.2	Integritäts- und Gewissenhaftigkeitstests .....	212
11.3.3	Motivationstests .....	213
11.4	Graphologie .....	214
11.5	Planspiele .....	215
11.6	Mitarbeiterbeurteilungen .....	217
11.7	Selbstbeurteilungen .....	219
	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>220</b>

## **V Anregungen zu einem wirksamen Prozess externer und interner Potenzialerkennung ..... 223**

<b>12</b>	<b>Externe Personalauswahl .....</b>	<b>225</b>
12.1	Anforderungsprofil .....	225
12.2	Qualifizierte Vorauswahl .....	226
12.2.1	Filter: Selektion von Bewerbungsunterlagen .....	226
12.2.2	Filter: Telefoninterview .....	228
12.2.3	Filter: Einsatz eines Verfahrens/Tests .....	231
12.3	Persönliche Bewerbungsgespräche .....	231
12.3.1	Mehrere Gesprächspartner einbeziehen ... ..	231
12.3.2	... aber nicht alle zur gleichen Zeit	232
12.3.3	Mehrere Kandidaten anschauen ...	233
12.3.4	Mehrere Gespräche mit in Frage kommenden Kandidaten führen ...	234

---

12.3.5 Auswahlverfahren kombinieren ...	234
12.3.6 Nicht spontan und nicht unter Zeitdruck entscheiden .....	234
12.4 Mit dem Abschluss des Arbeitsvertrags ist die Auswahl nicht beendet .....	235
<b>13 Interne Potenzialerkennung .....</b>	<b>237</b>
13.1 Unterschiedliche Jobs .....	237
13.2 Große Jobs .....	238
13.3 Hinschauen, bewusst beobachten .....	239
13.4 Permanenter Dialog mit dem Mitarbeiter	239
13.5 Systematische Potenzialanalyse .....	240
13.6 Potenzialgespräch .....	240
13.7 Lern-Assessment-Center .....	241
 Literaturverzeichnis .....	 245
Stichwortverzeichnis .....	257
Zum Autor .....	259