

Inhalt

Was Ihnen Buch und CD-ROM bieten	9
Wie Sie mit dem Interview-Generator arbeiten	10
Mit der VeSiEr-Methode Bewerberkompetenzen erkennen	15
Wie Sie die VeSiEr-Methode anwenden	17

In 5 Schritten den optimalen Bewerber auswählen

Schritt 1: Erstellen Sie ein Anforderungsprofil	22
Die drei Teile eines Anforderungsprofils	23
Teil 1: Welche Hard Facts muss der Bewerber mitbringen?	23
Teil 2: Über welche Soft Skills sollte der Bewerber verfügen?	23
Kompetenzfeld: Umgang mit Menschen	26
Kompetenzfeld: Umgang mit Inhalten	31
Kompetenzfeld: Potenzialindikatoren	37
Kompetenzfeld: Mitarbeiterführung	41
Kompetenzfeld: Unternehmerische Führung	44
Teil 3: Wozu muss der Bewerber motiviert sein?	46
Stellenbezogene Motivation: Job, Location, Organization	46
Fünf motivationale Merkmale – das LAB-Profil	49
Wie Sie mit den motivationalen Merkmalen arbeiten	60
Formular: Anforderungsprofil (Teil 1 bis 3)	62
Vier einfache Methoden, das Anforderungsprofil zu erstellen	66
Praxistipps zum Vorgehen	73
Schritt 2: So analysieren Sie die Bewerbungsunterlagen	77
Leitfaden zur Analyse der Bewerbungsunterlagen	77
Anleitung: Bewerbung mit dem Anforderungsprofil abgleichen	90
Checkliste: Analyse der Bewerbungsunterlagen	92
Schritt 3: Interviewen Sie Bewerber vorab am Telefon	93
Wozu dienen Telefoninterviews?	93
Besonderheiten des Telefoninterviews	95
Telefoninterview vorbereiten und durchführen	96

	Inhalt
Schritt 4: So führen Sie Bewerberinterviews durch	100
Die vier Phasen eines Interviews	100
Über 700 Fragen für Ihren Interviewleitfaden	112
1 Entwickeln Sie Fragen zu den Hypothesen über den Bewerber	113
2 Fragen zur Biografie und zur Erfahrung des Bewerbers	113
3 Fragen zu fachlichen Kompetenzen	116
4 Fragen zu überfachlichen Kompetenzen/Soft Skills	116
4.1 Kompetenzfeld: Umgang mit Menschen	116
4.1.1 Selbstsicheres Auftreten	116
4.1.2 Kommunikationsfähigkeit	117
4.1.3 Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	118
4.1.4 Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen	120
4.1.5 Teamfähigkeit	121
4.1.6 Networking	122
4.1.7 Konfliktfähigkeit	123
4.1.8 Durchsetzungsfähigkeit	124
4.1.9 Verhandlungsgeschick	125
4.1.10 Kundenorientierung	126
4.1.11 Interkulturelle Kompetenz	127
4.2 Kompetenzfeld: Umgang mit Inhalten	128
4.2.1 Analytisches Denken	128
4.2.2 Prozessmanagement	129
4.2.3 Präsentationsfähigkeit	130
4.2.4 Moderationsfähigkeit	131
4.2.5 Aufgaben- und Projektplanungskompetenz	132
4.2.6 Ressourcensteuerung und Ergebnisorientierung	133
4.2.7 Schriftlicher Ausdruck	134
4.2.8 Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit	135
4.2.9 Umgang mit Ambiguitäten	137
4.2.10 Entscheidungsfähigkeit	138
4.2.11 Kreative Lösungsentwicklung	139
4.2.12 Veränderungskompetenz und Flexibilität	141
4.3 Kompetenzfeld: Potenzialindikatoren	142
4.3.1 Initiative und Eigenständigkeit	142
4.3.2 Komplexitätsverarbeitungskompetenz	143
4.3.3 Selbstreflexion	144
4.3.4 Rollenbewusstsein	144

Inhalt

4.3.5	Selbstmanagement	145
4.3.6	Leistungsorientierung	147
4.3.7	Physische und psychische Belastbarkeit	148
4.3.8	Lernfähigkeit und -bereitschaft	149
4.4	Kompetenzfeld: Mitarbeiterführung	150
4.4.1	Delegationsfähigkeit und Kontrollkompetenz	150
4.4.2	Informationsverhalten	152
4.4.3	Fördern und Entwickeln von Mitarbeitern	153
4.4.4	Einschätzung von Fähigkeiten und Potenzialen	154
4.4.5	Teambuilding und Teamführung	155
4.4.6	Zielstellungs- und Zielerreichungskompetenz	156
4.5	Kompetenzfeld: Unternehmerische Führung	158
4.5.1	Strategisches Geschick/unternehmerisches Denken	158
4.5.2	Innovationskompetenz	159
4.5.3	Wertorientierung	160
4.5.4	Visionsorientierung und Gestaltungskraft	160
5	Fragen zur Motivation des Bewerbers	162
5.1	Übergreifende Fragen	162
5.2	Fragen zur stellenbezogenen Motivation	163
5.3	Fragen zu motivationalen Merkmalen	165
6	Fragen in der Abschlussphase	166
6.1	Gehalt und Einstiegstermin	166
6.2	Fragen zum Interesse an der Position	167
6.3	Sonstige Fragen	167
6.4	Fragen zu anderen Bewerbungen	167
6.5	Vereinbarungen zum weiteren Ablauf	168
	Rollenverteilung im Interview	168
	Der zeitliche Ablauf des Auswahlprozesses	173
	Grenzen des Interviews	176
	Schritt 5: Interviews auswerten, Bewerber auswählen	181
	Wie Sie mit der Auswertungsmatrix arbeiten	181
	Wie Sie Ihre Intuition nutzen	186
	Sollen Sie ein zweites Interview führen?	193
	Extra: So beurteilen Sie besondere Bewerbergruppen	195
	Wie Sie High Potentials erkennen	195
	Angaben von Bewerbern aus anderen Ländern korrekt einordnen	201

Das Grundlagenwissen für erfolgreiche Interviews

Die vier Seiten einer Äußerung im Bewerberinterview	205
Die acht wichtigsten Fragestrategien	212
Fragestrategie 1: In die Breite gehen	212
Fragestrategie 2: In die Tiefe gehen	212
Fragestrategie 3: Fragetrichter	213
Fragestrategie 4: Perspektivwechsel	213
Fragestrategie 5: Verhalten in der Vergangenheit	213
Fragestrategie 6: Suchscheinwerfer wechseln	214
Fragestrategie 7: Hypothesengeleitete Fragen	214
Fragestrategie 8: Konkretisieren	217
Nützliche und förderliche Gesprächshaltungen im Interview	219
Die besten Fragetechniken	220
Technik 1: VeSiEr-Fragen (Verhaltensdreieck)	220
Technik 2: Offene Fragen/W-Fragen	223
Technik 3: Geschlossene Fragen	225
Technik 4: Konkretisierungsfragen	226
Technik 5: Aufzählungsfragen oder „Was noch“-Fragen	228
Technik 6: Zusammenfassen	230
Technik 7: Fragen nach Herausforderungen	232
Technik 8: Skalenfragen	234
Technik 9: Selbstreflektorische Fragen	235
Technik 10: Zirkuläre Fragen	236
Technik 11: Einschätzungs- und Zufriedenheitsfragen	239
Technik 12: Fragen nach Unterschieden	240
Technik 13: Alternativfrage	241
Technik 14: Kettenfragen	242
Technik 15: Projektionsfragen	244
Technik 16: Aktiv zuhören	245
Technik 17: Provokante Fragen	247
Technik 18: Stereotypkonträre Fragen	248
Technik 19: Ja-Straße	249
Technik 20: Suggestivfrage – wenig geeignet!	251

Inhalt

Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler	252
Diese Fehler sollten Sie kennen	252
Checkliste: Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler vermeiden	261
Schwierige Situationen im Interview souverän lösen	264
Vielredner abbremsen	264
Schweigsame zum Reden bewegen	266
Märchenerzähler auf den Boden der Tatsachen führen	266
Störrische Bewerber zum Reden bringen	267
Taktiker und Schüchterne aus der Reserve locken	268
Recruiting von Jugendlichen und jungen Erwachsenen	268
Typische Fallen im Interview – und wie Sie sie vermeiden	269
Rechtliche Grundlagen für das Bewerberinterview	275
Stichwortverzeichnis	280