

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
Teil I Die erste Dimension: Der Beurteiler		
2	Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei	
	Fremdeinschätzungen	9
2.1	Unbewusste Voreingenommenheit	9
2.2	Spontane Urteilsbildungen	10
2.3	Emotion	11
2.4	Halo-Effekt	12
2.5	Interferenzfehler	13
2.6	Vergleichsfehler	15
2.7	Reihenfolgefehler (Primacy-Recency-Effekt)	17
2.8	Induktives Denken	17
3	Fähigkeiten eines guten Beurteilers	19
3.1	Erfahrung	19
3.2	Ähnlichkeit	20
3.3	Distanz	21
3.4	Einsicht	22
3.5	Einfühlung	24
3.6	Intelligenz	25

Teil II Die zweite Dimension: Die zu beurteilende Person

4	Das Johari-Fenster der Wahrnehmung	29
4.1	Die öffentliche Person	29
4.2	Der blinde Fleck	30
4.3	Die private Person	31
4.4	Das Unbewusste	31
5	Fehlerquellen bei der Selbsteinschätzung	33
5.1	Überschätzen der eigenen Leistung	33
5.2	Eindruckslenkung	34
5.3	Das selbstbezogene Wissen	35
5.4	Die Zuverlässigkeit von Aussagen	36
5.5	Exkurs: Wie funktioniert Erinnerung?	37
5.6	Die eigene Biografie	39
5.7	Zukunftsprognosen	41

Teil III Die dritte Dimension: Beurteilungsmerkmale

6	Bezugsgrößen	45
6.1	Zugehörigkeit zu einem Typus	45
6.2	Eigenschaften der Person	47
6.2.1	Eigenschaften als fundamentale Dispositionen der Persönlichkeit	49
6.2.2	Grundlegendes zur Erkenntnis von Eigenschaften	49
6.2.3	Die eingeschränkte Konsistenz von Eigenschaften	51
6.2.4	Die zentralen allgemeinen Eigenschaften	52
7	Kopfkriterien – Kognitive Fähigkeiten – Nicht die einzigen, aber immer wesentlichen Voraussetzungen	55
7.1	Grundsätzliche Anmerkungen zu Kognition	55
7.2	Analytisches Denkvermögen	58
7.3	Fähigkeit zur Übersicht	59
7.4	Strategisches Denken	61
7.5	Kreativität und Intuition	62
7.6	Woran sind kognitive Fähigkeiten zu erkennen?	64
7.6.1	Das Gespräch selbst	65
7.6.2	Schulnoten	66
7.6.3	Lesen	68
7.6.4	Intensive kognitive Freizeitbeschäftigungen	69

7.6.5	Herangehen an Sachverhalte	71
7.6.6	Intelligenztests	72
7.6.7	Computersimulationen	72
7.6.8	Fallbeispiele	72
7.6.9	Humor.	73
7.7	Ergänzendes zur internen Potenzialerkennung	74
8	Bauchkriterien – Motivationale Fähigkeiten – Der	
	Schlüssel zur Potenzialentwicklung	75
8.1	Erzeugen von Spitzenleistung	77
8.2	Verkräften von Enttäuschungen	78
8.3	Der Umgang mit dem inneren Zweifel	80
8.4	Charakteristika von Eigenmotivation	80
8.4.1	Aktivität	82
8.4.2	Zielorientierung	84
8.4.3	Intensität	85
8.4.4	Ausdauer.	86
8.5	Woran sind motivationale Fähigkeiten zu erkennen?	87
8.5.1	Körpersprache.	88
8.5.2	Handlungsorientierung	89
8.5.3	Reflexion über Vergangenheit und Zukunft	90
8.5.4	Optimismus und Pessimismus	91
8.5.5	Lern- und Handlungsimpulse über Selbstreflexion	92
8.5.6	Projektion	92
8.5.7	Der Umgang mit Wahlmöglichkeiten.	93
8.5.8	Überlastungssituationen	95
8.5.9	Unzufriedenheit	95
8.5.10	Grad an Egoismus	96
8.5.11	Sport und Wettbewerb	97
8.5.12	Leitfragen	98
8.6	Ergänzendes zur internen Potenzialerkennung	98
9	Herzkriterien – Zwischenmenschliche Fähigkeiten	101
9.1	Differenzierung von „sozial“ und „zwischenmenschlich“	102
9.2	Von der Schwierigkeit, zwischenmenschliche Fähigkeiten zu erkennen	103
9.2.1	Menschen verhalten sich je nach Situation unterschiedlich	103
9.2.2	Menschen verhalten sich je nach Person unterschiedlich	104

9.2.3	Menschen verhalten sich je nach Zweck unterschiedlich	105
9.2.4	Menschen verhalten sich im Laufe des Lebens unterschiedlich.	106
9.3	Berufsbezogene zwischenmenschliche Eigenschaften	106
9.3.1	Kommunikationsfähigkeit	106
9.3.2	Extraversion und Introversion	107
9.3.3	Kooperation und Konflikt	109
9.3.4	Überzeugen und Durchsetzen.	110
9.3.5	Integrität	111
9.4	Woran sind zwischenmenschliche Fähigkeiten zu erkennen?	112
9.4.1	Kulturelle Einflussfaktoren.	112
9.4.2	Achtsamkeit im Gespräch	114
9.4.3	Vorbilder.	115
9.4.4	Überprüfen von Schein und Sein	116
9.4.5	Der Grad an Egoismus	117
9.4.6	Die Waage von Leistung und Menschlichkeit	118
9.4.7	Selbsteinschätzung über das Riemann-Thomann-Kreuz	119
9.4.8	Selbsteinschätzung über den Predictive Index	121
9.5	Ergänzendes zur internen Potenzialerkennung	123

Teil IV Die vierte Dimension: Beurteilungsinstrumente

10	Anforderungsprofile	131
10.1	Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incidents Technique).	133
10.2	Beschreibung von bereits erfolgreichen Stellen- inhabern (Repertory Grid)	134
10.3	Konkretisieren über Alternativfragen	135
10.4	Nutzung des Job Assessment (JA)	135
11	Das Bewerbungsgespräch.	137
11.1	Professionelle Nutzung von Auswahlverfahren	137
11.2	Das Lesen einer Bewerbungsunterlage	138
11.3	Struktur eines Gesprächs.	140
11.3.1	Die sechs Phasen eines Bewerbungsgesprächs	141

11.4	Explorative Gesprächstechniken.	149
11.4.1	Hypothesengeleitetes Fragen	150
11.4.2	Verhaltensdreieck	153
11.4.3	Das Prinzip von Kausalität und Finalität	154
11.4.4	Entlastungsfragen	156
11.4.5	Modelle	157
11.4.6	Feedbackschleifen.	157
11.4.7	Fragen zu Übergangszeiten.	161
11.4.8	Provokante Fragen	162
11.4.9	Das Prinzip des Wiederholens	162
11.4.10	Rollenspiele	163
11.4.11	Fallbeispiele	163
11.4.12	Pausen.	164
11.4.13	Alternativfragen	164
11.4.14	Kommentierungen.	165
11.4.15	Vervollständigung von Aussagen	166
11.4.16	Informationstest	166
11.5	Vom Interview zum echten Gespräch	166
11.5.1	Die vier Seiten einer Nachricht im Bewerbergespräch	167
11.5.2	Mündliche Kommunikation	168
11.5.3	Lernende Grundhaltung	169
11.5.4	Offenheit und Respekt für den anderen	170
11.5.5	Zuhören.	171
11.5.6	Fragen	172
11.5.7	Verlangsamten	173
12	Weitere Instrumente.	175
12.1	360°-Feedback	175
12.2	Assessment Center	178
12.2.1	Kritische Argumente.	178
12.2.2	Lern-Assessment-Center.	180
12.3	Einzel-Assessments.	182
12.4	Tests und Persönlichkeitsverfahren.	183
12.4.1	Intelligenztests	186
12.4.2	Integritäts- und Gewissenhaftigkeitstests	190
12.4.3	Motivationstests	190
12.5	Graphologie.	191

12.6	Planspiele	192
12.7	Mitarbeiterbeurteilungen	193
12.8	Selbstbeurteilungen	194

Teil V Anregungen zu einem wirksamen Prozess externer und interner Potenzialerkennung

13	Externe Personalauswahl	199
13.1	Anforderungsprofil	199
13.2	Qualifizierte Vorauswahl	200
13.2.1	Filter: Selektion von Bewerbungsunterlagen	200
13.2.2	Filter: Video-/Telefoninterview	201
13.2.3	Filter: Einsatz eines Verfahrens/Tests	203
13.3	Persönliche Bewerbungsgespräche	203
13.3.1	Mehrere Gesprächspartner einbeziehen	203
13.3.2	... aber nicht alle zur gleichen Zeit	204
13.3.3	Mehrere Kandidaten anschauen	205
13.3.4	Mehrere Gespräche mit in Frage kommenden Kandidaten führen	205
13.3.5	Auswahlverfahren kombinieren	205
13.3.6	Nicht spontan und nicht unter Zeitdruck entscheiden ..	205
13.4	Mit dem Abschluss des Arbeitsvertrags ist die Auswahl nicht beendet	206
14	Interne Potenzialerkennung	209
14.1	Unterschiedliche Jobs	210
14.2	Große Jobs	210
14.3	Hinschauen, bewusst beobachten	211
14.4	Permanenter Dialog mit dem Mitarbeiter	211
14.5	Systematische Potenzialanalyse	211
14.6	Potenzialgespräch	212
14.7	Lern-Assessment-Center	213
15	Epilog	215
	Literatur	217