

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
---------------------------	---

## Teil I Die erste Dimension: Der Beurteiler

<b>2 Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei Fremdeinschätzungen</b> .....	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
<b>3 Fähigkeiten eines guten Beurteilers</b> .....	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**

<b>4 Das Johari-Fenster der Wahrnehmung .....</b>	29
4.1 Die öffentliche Person .....	29
4.2 Der blinde Fleck .....	30
4.3 Die private Person .....	31
4.4 Das Unbewusste .....	31
<b>5 Fehlerquellen bei der Selbsteinschätzung .....</b>	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**

<b>6 Bezugsgrößen .....</b>	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
<b>7 Kopfkriterien – Kognitive Fähigkeiten – Nicht die einzigsten, aber immer wesentlichen Voraussetzungen .....</b>	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
<b>8</b>	<b>Bauchkriterien – Motivationale Fähigkeiten – Der Schlüssel zur Potenzialentwicklung . . . . .</b>	<b>75</b>
8.1	Erzeugen von Spitzleistung . . . . .	77
8.2	Verkraften 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
<b>9</b>	<b>Herzkriterien – Zwischenmenschliche Fähigkeiten . . . . .</b>	<b>101</b>
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 Introversio n . . . . .	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	<b>Das Bewerbergespräch</b> . . . . .	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 Bewerbergesprächs . . . . .	141

11.4	Explorative Gesprächstechniken . . . . .	149
11.4.1	Hypothesengeleitete 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
<b>Teil V Anregungen zu einem wirksamen Prozess externer und interner Potenzialerkennung</b>		
<b>13</b>	<b>Externe Personalauswahl .....</b>	<b>199</b>
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 Bewerbergespräche .....	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
<b>14</b>	<b>Interne Potenzialerkennung .....</b>	<b>209</b>
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
<b>15</b>	<b>Epilog .....</b>	<b>215</b>
<b>Literatur .....</b>		<b>217</b>