

Inhalt

Widmung	I
Danksagung	III
An die Leser	V
Abbildungen	XV

Vorwort	1
----------------------	---

I Die erste Dimension: Der Beurteiler	7
--	---

1 Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler bei Fremdeinschätzungen	11
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
2 Fähigkeiten eines guten Beurteilers	22
2.1 Erfahrung	22
2.2 Ähnlichkeit	23
2.3 Distanz	25
2.4 Einsicht	26
2.5 Einfühlung	28
2.6 Intelligenz	29

Zusammenfassung	30
------------------------------	----

II Die zweite Dimension:	
Die zu beurteilende Person	31
3 Das Johari-Fenster der Wahrnehmung	33
3.1 Die öffentliche Person	34
3.2 Der blinde Fleck	35
3.3 Die private Person	35
3.4 Das Unbewusste	36
4 Fehlerquellen bei der Selbsteinschätzung	37
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
Zusammenfassung	47
III Die dritte Dimension:	
Beurteilungsmerkmale	49
5 Bezugsgrößen	52
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

6	Kopfkriterien – Kognitive Fähigkeiten –	
	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
7	Bauchkriterien – Motivationale Fähigkeiten –	
	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	Herzkriterien – Zwischenmenschliche Fähigkeiten – Die lebenslange Prägung und Anpassung	115
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

10 Das Bewerbergespräch	159
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

11 Weitere Instrumente	195
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
Zusammenfassung	220

V Anregungen zu einem wirksamen Prozess externer und interner Potenzialerkennung 223

12 Externe Personalauswahl	225
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 Bewerbergespräche	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
13 Interne Potenzialerkennung	237
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