
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Teil 1: Den optimalen Bewerber auswählen	15
1 Schritt 1: Anforderungsprofil erstellen	17
1.1 Inhalt 1: Hard Facts	18
1.1.1 Fachliche Kompetenzen	18
1.1.2 Berufserfahrung	18
1.2 Inhalt 2: Überfachliche Kompetenzen – Definitionen und Verhaltensanker	18
1.2.1 Kompetenzfeld 1: Umgang mit Menschen	20
1.2.2 Kompetenzfeld 2: Umgang mit Inhalten	25
1.2.3 Kompetenzfeld 3: Potenzialindikatoren	30
1.2.4 Kompetenzfeld 4: Mitarbeiterführung	34
1.2.5 Kompetenzfeld 5: Unternehmerische Führung	36
1.3 Inhalt 3: Motivation	38
1.3.1 Job, Location, Organization – die stellenbezogene Motivation ..	38
1.3.2 Das LAB-Profil: Aus der Sprechweise die Motivation erkennen ..	41
1.4 Anforderungsprofil erstellen – Methoden und Praxistipps	52
1.4.1 Die besten vier Methoden zur Erstellung	52
1.4.2 Praxistipps zum Vorgehen	58
1.5 Formular: Anforderungsprofil	60
1.6 Das Mitarbeiterprofil – Teampassung ermitteln	64
1.6.1 Die Grundlagen der Methode	65
1.6.2 Anwendung im Recruiting	75
1.7 Kompetenzen managen	78
1.7.1 Was ist strategisches Kompetenzmanagement	79
1.7.2 Aufgaben für die HR-Abteilung	80
1.7.3 Nutzen für die Entwicklung von Mitarbeitern	82
1.7.4 Kompetenzmuster entwickeln – Workshop	83
1.7.5 Kompetenzmodell einführen – eine Prozessskizze	84
2 Schritt 2: Bewerbungsunterlagen analysieren	89
2.1 Leitfaden zur Analyse der Bewerbungsunterlagen	89
2.1.1 Mindestinhalt	89
2.1.2 Äußere Form und Vollständigkeit	89
2.1.3 Analyse des Lebenslaufs	90
2.1.4 Analyse des Anschreibens	92

2.1.5	Analyse der Ausbildungszeugnisse	94
2.1.6	Analyse der Arbeitszeugnisse	95
2.2	Anleitung: Bewerbung mit dem Anforderungsprofil abgleichen	99
2.3	Checkliste: Analyse der Bewerbungsunterlagen	100
3	Schritt 3: Telefoninterview vorab	101
3.1	Wozu dienen Telefoninterviews?	101
3.2	Besonderheiten des Telefoninterviews	102
3.3	Telefoninterview vorbereiten und durchführen	104
4	Schritt 4: Bewerberinterview durchführen	107
4.1	Die vier Phasen eines Interviews	107
4.1.1	Einführungsphase	107
4.1.2	Interviewphase	109
4.1.3	Darstellungsphase	111
4.1.4	Abschlussphase	115
4.2	Rollenverteilung im Interview	117
5	Schritt 5: Interviews auswerten, Bewerber auswählen	121
5.1	Mit der Auswertungsmatrix arbeiten	121
5.2	Intuitive Entscheidungen erkennen, Intuition einsetzen	125
5.3	Körpersprache wahrnehmen und deuten	129
5.4	Zweites Interview führen?	132
5.5	High Potentials erkennen	134
5.6	Angaben von Bewerbern aus anderen Ländern korrekt einordnen	138
5.7	Grenzen des Interviews	139
5.8	Typische Fallen im Interview – und wie Sie sie vermeiden	142
5.9	Jugendliche und junge Erwachsene im Interview	146
6	Überblick: Ablauf des Auswahlprozesses	149
6.1	Dauer des gesamten Recruitingprozesses	149
6.2	Anzahl der Interviews pro Tag	150
Teil 2: Über 700 Fragen für Ihren Interviewleitfaden		153
7	Der Fragenkatalog	155
7.1	Fragen zu den Hypothesen über den Bewerber	155
7.2	Fragen zur Biografie und zur Erfahrung des Bewerbers	155
7.2.1	Fragen zum Berufsweg bzw. Werdegang	155
7.2.2	Fragen zu Erfolgen und Misserfolgen	157
7.2.3	Fragen zu Unterlagen (Lebenslauf/Zeugnisse)	157
7.3	Fragen zu fachlichen Kompetenzen	157

7.4	Fragen zu überfachlichen Kompetenzen/Soft Skills	158
7.4.1	Kompetenzfeld 1: Umgang mit Menschen	158
7.4.2	Kompetenzfeld 2: Umgang mit Inhalten	168
7.4.3	Kompetenzfeld 3: Potenzialindikatoren	178
7.4.4	Kompetenzfeld 4: Mitarbeiterführung	185
7.4.5	Kompetenzfeld 5: Unternehmerische Führung	192
7.5	Fragen zur Motivation des Bewerbers	195
7.5.1	Übergreifende Fragen	195
7.5.2	Fragen zur stellenbezogenen Motivation	196
7.5.3	Fragen zu motivationalen Merkmalen	198
7.6	Fragen in der Abschlussphase	199
7.6.1	Gehalt und Einstiegstermin	199
7.6.2	Fragen zum Interesse an der Position	199
7.6.3	Sonstige Fragen	200
7.6.4	Fragen zu anderen Bewerbungen	200
7.6.5	Vereinbarungen zum weiteren Ablauf	200
7.7	Liebblingsfragen – und warum sie selten zum Ziel führen	201
7.7.1	Worauf es bei der Bewertung von Interviewfragen ankommt ..	201
7.7.2	Zehn Beispiele für Lieblingfragen – mit unserer Einschätzung ..	202
Teil 3: Professionell fragen und kommunizieren		213
8	Die VeSiEr-Methode – Bewerberkompetenzen erkennen	215
8.1	Das Verhaltensdreieck	215
8.2	Die VeSiEr-Methode einsetzen	217
9	Die vier Seiten einer Äußerung im Bewerberinterview	219
9.1	Die vier Seiten aus Sicht des Bewerbers und des Interviewers	220
9.1.1	Der Sachaspekt	220
9.1.2	Der Appell	220
9.1.3	Der Beziehungsebene	220
9.1.4	Die Selbstoffenbarung	221
9.2	Den Bewerber richtig wahrnehmen und beurteilen	223
10	Die wichtigsten Fragestrategien	225
10.1	Fragestrategie 1: In die Breite gehen	225
10.2	Fragestrategie 2: In die Tiefe gehen	225
10.3	Fragestrategie 3: Fragetrichter	226
10.4	Fragestrategie 4: Perspektivwechsel	226
10.5	Fragestrategie 5: Verhalten in der Vergangenheit	226
10.6	Fragestrategie 6: Suchscheinwerfer wechseln	227
10.7	Fragestrategie 7: Hypothesengeleitetes Fragen	227

10.8	Fragestrategie 8: Konkretisieren	229
10.9	Nützliche und förderliche Gesprächshaltungen	231
11	Die besten Fragetechniken	233
11.1	Technik 1: VeSiEr-Fragen	233
11.2	Technik 2: Offene Fragen/W-Fragen	234
11.3	Technik 3: Geschlossene Fragen	235
11.4	Technik 4: Konkretisierungsfragen	236
11.5	Technik 5: Aufzählungsfragen oder »Was noch«-Fragen	238
11.6	Technik 6: Zusammenfassen	240
11.7	Technik 7: Fragen nach Herausforderungen	241
11.8	Technik 8: Skalenfragen	242
11.9	Technik 9: Selbstreflektorische Fragen	245
11.10	Technik 10: Zirkuläre Fragen	246
11.11	Technik 11: Einschätzungs- und Zufriedenheitsfragen	248
11.12	Technik 12: Fragen nach Unterschieden	248
11.13	Technik 13: Alternativfrage	249
11.14	Technik 14: Kettenfragen	250
11.15	Technik 15: Projektionsfragen	251
11.16	Technik 16: Aktiv zuhören	253
11.17	Technik 17: Provokante Fragen	254
11.18	Technik 18: Stereotypkonträre Fragen	254
11.19	Technik 19: Ja-Straße	255
11.20	Technik 20: Suggestivfrage – wenig geeignet!	257
Teil 4: Beurteilungsfehler, schwierige Situationen, internationale Personalauswahl		259
12	Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler	261
12.1	Diese Fehler sollten Sie kennen	261
12.1.1	Fehlertyp 1: Bewerbertypisches Verhalten	261
12.1.2	Fehlertyp 2: Interaktion zwischen Bewerber und Interviewer	262
12.1.3	Fehlertyp 3: Person des Interviewers	264
12.1.4	Fehlertyp 4: Einstellungsprozess und Rahmenbedingungen	266
12.2	Checkliste: Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler vermeiden	267
13	Schwierige Situationen im Interview souverän lösen	271
13.1	Vielredner abbremsen	271
13.2	Schweigsame zum Reden bewegen	273
13.3	Märchenerzähler auf den Boden der Tatsachen führen	274
13.4	Störrische Bewerber zum Reden bringen	274
13.5	Taktiker und Schüchterne aus der Reserve locken	274

14	Interviews im internationalen Bereich	277
14.1	Vorauswahl der Bewerbungen – die Frage nach dem Maßstab	278
14.2	Interkulturelle Kompetenz für die Personalauswahl	278
14.3	Anforderungskriterien für Bewerber	280
14.4	Interviewführung	281
14.5	Auswertung	283
15	Rechtliche Grundlagen für das Bewerberinterview	285
15.1	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	285
15.2	Fragerecht des Arbeitgebers und Antwortrecht des Bewerbers	286
15.3	Information des abgelehnten Bewerbers über die Ablehnungsgründe ..	288
	Abbildungsverzeichnis	289
	Stichwortverzeichnis	291