

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                    |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung und Vorschläge für den Schnell-Start</b> .....                                       | 9  |
| <b>2</b> | <b>Hintergrund: Das Konzept der Eignung</b> .....                                                  | 12 |
| 2.1      | Eignung ist die Passung von Person und Situation .....                                             | 12 |
| 2.2      | Drei Anlässe zur Feststellung von Eignung:<br>Auswahl, Platzierung und Potenzial-Einschätzung..... | 13 |

## Teil A: Die Situation (Stelle)

|          |                                                                                                                  |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>3</b> | <b>Ausgangsbasis: Klären der Stellenanforderungen</b> .....                                                      | 17 |
| 3.1      | Ermittlung der Anforderungen des weiteren Umfelds einer Stelle<br>(Unternehmens- bzw. Organisationskultur) ..... | 17 |
| 3.2      | Ermittlung der Anforderungen des näheren Umfelds einer Stelle.....                                               | 19 |
| 3.2.1    | Für Top-Fachkräfte (Professionals) .....                                                                         | 19 |
| 3.2.2    | Für Führungskräfte .....                                                                                         | 20 |
| 3.3      | Ermittlung der situativen Anforderungen der konkreten Stelle<br>selbst.....                                      | 26 |

## Teil B: Die Person (Kandidat:in)

|          |                                                                                                                                                         |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>4</b> | <b>Von der Situation zur Person: So ermitteln Sie die<br/>situationsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale zur<br/>Beurteilung von Kandidat:innen</b> ..... | 31 |
| 4.1      | Hintergrund: Welche sind die Eignungsindikatoren? .....                                                                                                 | 33 |
| 4.1.1    | Viel zu oft viel zu wenig berücksichtigt: die Motivation .....                                                                                          | 34 |
| 4.1.2    | Generelle Vorhersagefaktoren (Prädiktoren) für beruflichen<br>Erfolg .....                                                                              | 36 |
| 4.1.3    | Spezifische Prädiktoren für beruflichen Erfolg .....                                                                                                    | 38 |
| 4.2      | Das Kompetenzmodell der Führungseignung:<br>Ihre Landkarte zur Einschätzung .....                                                                       | 39 |
| 4.2.1    | Kompetenzen und Kompetenzlisten: eine kurze Einführung.....                                                                                             | 39 |
| 4.2.2    | Das erweiterte Modell: Kompetenzen der Führungseignung .....                                                                                            | 42 |

|       |                                                                                                                              |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.3 | Der zusätzliche Kompetenz-Bereich „Lern-Potenzial“ .....                                                                     | 44 |
| 4.2.4 | Das vollständige Kompetenzmodell erklärt .....                                                                               | 46 |
|       | <i>Schritt 1: Die vier Kompetenzbereiche mit thematischen Untertiteln</i> .....                                              | 47 |
|       | <i>Schritt 2: Wie sind die Untertitel zu lesen und zu verstehen?</i> .....                                                   | 47 |
|       | <i>Schritt 3: Die in die Kompetenz-Gruppen fallenden Einzel-Kompetenzen</i> .....                                            | 49 |
|       | <i>Schritt 4: Textliche Erläuterungen der Einzel-Kompetenzen aller vier Kompetenz-Bereiche</i> .....                         | 50 |
|       | <i>Zusammenfassung: Tabellarische Übersicht</i> .....                                                                        | 53 |
| 4.3   | <b>So ermitteln Sie die relevanten Einzel-Kompetenzen für eine spezifische Stelle</b> .....                                  | 54 |
| 5     | <b>Das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I): So kommen Sie zu einer validen Beurteilung von Kandidat:innen</b> .....     | 56 |
| 5.1   | <b>Biographisches Interviewen: Die leicht erlernbare Kunst des nicht-standardisierten, aber strukturierten Fragens</b> ..... | 56 |
| 5.1.1 | Die zwei gegensätzlichen Interview-Formate .....                                                                             | 57 |
| 5.1.2 | Suchen statt Abfragen: So funktioniert unser biographisches Interviewen .....                                                | 59 |
| 5.1.3 | Der Erfolgsfaktor für gutes Interviewen: Zuhören .....                                                                       | 60 |
| 5.1.4 | Nicht standardisiert, aber strukturiert: Unser Prinzip beim biographischen Interviewen .....                                 | 61 |
| 5.1.5 | Authentische Antworten durch eine taugliche Fragetechnik .....                                                               | 62 |
| 5.1.6 | Hat standardisiertes Interviewen nicht auch Vorteile? – Eher nicht! .....                                                    | 64 |
| 5.1.7 | Fangen Sie einfach an! .....                                                                                                 | 66 |
| 5.2   | <b>Beziehungsebene, Dialog-Strategie und Themen-Ablauf im B-E-I</b> .....                                                    | 67 |
| 5.2.1 | Erst eine gute Beziehung ermöglicht eine sachlich-konstruktive Kommunikation .....                                           | 67 |
| 5.2.2 | Dialog-Strategie: Vom Vorurteil zur hermeneutischen Spirale .....                                                            | 69 |
| 5.2.3 | Ihr roter Faden: die „Perlenkette“ des Verstehens .....                                                                      | 71 |
| 5.2.4 | Wie viele Interviewende sind optimal? .....                                                                                  | 72 |
| 5.2.5 | Der optimale Ablauf unseres Interviews .....                                                                                 | 73 |
| 5.2.6 | „Roter Faden“ der offenen Fragen für die relevanten Themenbereiche des Lebenslaufs .....                                     | 74 |
| 5.2.7 | Die richtige Vorgehensweise: Kein Abfragen! .....                                                                            | 77 |
| 5.3   | <b>Frage-Techniken zur gezielten Evokation von Eignungsindikatoren: Wie weiche Fragen zu harten Ergebnissen führen</b> ..... | 79 |
| 5.3.1 | Technik 1: Offene Fragen stellen .....                                                                                       | 79 |
| 5.3.2 | Technik 2: Unkomplizierte Fragen stellen .....                                                                               | 82 |
| 5.3.3 | Technik 3: Genau zuhören und verstehen .....                                                                                 | 83 |
| 5.3.4 | Technik 4: Erzählgenerierendes Nachfragen .....                                                                              | 84 |

|            |                                                                                                |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.4</b> | <b>Techniken und Konzepte zum ergiebigen Nachfragen</b>                                        | 87  |
| 5.4.1      | Illustrierung/Verifizierung durch Beispiele                                                    | 87  |
| 5.4.2      | Verhaltensdreiecke vervollständigen                                                            | 88  |
| 5.4.3      | Konkretisieren abstrakter Modelle                                                              | 89  |
| 5.4.4      | Kausalität – Finalität                                                                         | 90  |
| 5.4.5      | „Schnittmengen“ erfragen                                                                       | 92  |
| 5.4.6      | Sogenanntes „Aktives Zuhören“                                                                  | 93  |
| 5.4.7      | Zwischentöne der verbalen Sprache und die Sprache<br>des Körpers                               | 97  |
| <b>5.5</b> | <b>Hinweise zur Interpretation von Antworten</b>                                               | 98  |
| 5.5.1      | Sozialer Hintergrund                                                                           | 99  |
| 5.5.2      | Schule, Schulabschlüsse, Leistungen                                                            | 100 |
| 5.5.3      | Militär und Soziale Dienste                                                                    | 102 |
| 5.5.4      | Berufslaufbahn                                                                                 | 103 |
| 5.5.5      | Vermutete Einschätzung der Kandidat:innen durch Vorgesetzte                                    | 104 |
| 5.5.6      | Ihr Unternehmen/Ihre Organisation                                                              | 107 |
| 5.5.7      | Privates                                                                                       | 112 |
| <b>5.6</b> | <b>Der B-E-I-Bewertungsbogen: So halten Sie Ihre Beurteilungen<br/>von Kandidat:innen fest</b> | 114 |
| 5.6.1      | Der Aufbau des B-E-I-Bewertungsbogens                                                          | 116 |
| 5.6.2      | Die einzelnen Merkmale des B-E-I-Bewertungsbogens erklärt                                      | 117 |
| 5.6.3      | Halten Sie auch darüber hinausgehende Eindrücke<br>aus dem Interview fest                      | 140 |

## Teil C: Die Passung (Eignung)

|          |                                                                                      |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6</b> | <b>Zur Frage der Eignung:<br/>So klären Sie die Passung von Person und Situation</b> | 145 |
| 6.1      | Passt die Person mit der in Rede stehenden Stelle zusammen<br>und wie gut?           | 146 |
| 6.2      | Rationales oder intuitives Entscheiden? – Beides!                                    | 147 |
| 6.3      | „Prä mortem“-Analyse und Entscheidung                                                | 152 |
| 6.4      | Der Arbeitsmarkt als Begrenzer der maximal möglichen Passung                         | 155 |
| <b>7</b> | <b>Abschließende Bemerkungen:<br/>Wie viel steht und fällt mit Führung?</b>          | 157 |
| <b>8</b> | <b>Einschränkungen: Was das B-E-I nicht ist</b>                                      | 163 |
| <b>9</b> | <b>Quellen und Literatur</b>                                                         | 167 |
|          | <b>Der Autor</b>                                                                     | 179 |