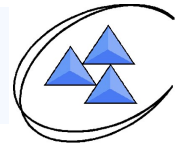


Dr. Carola Lünborg
cl-publications

WAS? + WARUM?
Anforderungsanalyse
für teilstrukturierte
Interviews

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
---	----------------

Schritt 1: Alles beginnt mit der Strategie ...	Seite 4
---	----------------

Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse	Seite 6
--	----------------

A. Fachliche Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse	Seite 6
--	---------

B. Personale Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse	Seite 8
--	---------

Zusammenfassung der Schritte zur Anforderungsanalyse	Seite 10
---	-----------------

Der Interview-Baukasten HIT	Seite 11
---	-----------------

Literaturhinweise	Seite 12
--------------------------	-----------------

Weitere Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 12
---	----------

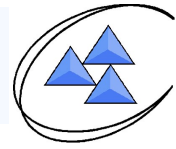
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 13
---	----------

Zum Thema Lebens– und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 13
--	----------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 14
---	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 15
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 15
--	-----------------



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

In jedem professionellen Recruitingprozess ist es unerlässlich, als Basis für die Entscheidungen für oder gegen bestimmte Kandidaten/Kandidatinnen für zu besetzende Positionen die Anforderungen sowohl in fachlicher, als auch in persönlicher Hinsicht bezogen auf Qualifikation und zu erwartetem Leistungsverhalten in unterschiedlichen Kompetenzdimensionen qualifiziert zu erarbeiten.

Natürlich ist es auch beim Einsatz von **teilstrukturierten Interviews*** wichtig, die

1. u.a. den Eigenschaftsansatz als Basis aufweisen,
2. eine besonders hohe Ergebnisvalidität garantieren und
3. gleichzeitig große Akzeptanz bei Kandidaten/Kandidatinnen zeigen,

dass dem Recruitingprozess eine ausführliche, umfassende, an der Business-Strategie des Unternehmens orientierte Anforderungsanalyse zugrunde gelegt werden kann.

Dieses Whitepaper schildert detailliert die einzelnen Schritte, die für eine solche Anforderungsanalyse notwendig und wichtig sind.

Schritt 1 „Alles beginnt mit der Strategie ...“ beschreibt auf den **Seiten 3 und 4**, wie die Voraussetzungen für die Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können.

Schritt 2 „Tools zur systematischen Anforderungsanalyse“ gibt zunächst auf den **Seiten 5 und 6** eine Anleitung zur Erarbeitung der fachlichen Anforderungen durch Beschreibung der Vorgehensweise, anhand einer Grafik und einer Tabelle.

Auf den Seiten 7 und 8 geht es dann um die Formulierung der personalen Anforderungen, ebenfalls mit Hilfe einer Tabelle und einer grafischen Darstellung von **7 Kompetenzdimensionen**, die alle wesentlichen für die HR-Praxis notwendigen Kompetenzfelder umfassen.

Jede dieser Kompetenzdimensionen wurde wiederum in **je 7 Beurteilungskriterien** aufgeteilt (= 49). Grundlage dieser Liste sind sowohl umfassende Auswertungen der entsprechenden Fachliteratur, als auch meine eigene langjährige berufliche Erfahrung in den Bereichen Personalauswahl, Bewerberinterviews, Konzeption und Durchführung von AC's und Entwicklungs-AC'S, Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungskräfteentwicklung u.a.**

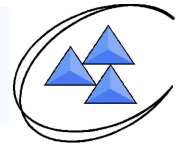
Auf **Seite 9** finden Sie eine Zusammenfassung der einzelnen Schritte, die für die Anforderungsanalyse durchlaufen werden müssen.

* Mehr zum teilstrukturierten Interview s. auch:

Dr. C. Lünborg: Casting-Show oder Validität im Recruiting? Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews, Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de

** Mehr zu den Kompetenzdimensionen und Beurteilungskriterien s. auch:

Dr. C. Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für das teilstrukturierte Interview, Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de



Schritt 1: Alles beginnt mit der Strategie ...

Damit Recruitingprozesse wirklich erfolgreich durchgeführt und die Erfolge auch kontrolliert werden können, sollten sie mit den Unternehmenszielen und –strategien übereinstimmen. Das bedeutet für die Anforderungsanalyse zu einer bestimmten zu besetzenden Position, dass der erste Schritt sinnvollerweise darin besteht, sich diese Ziele und Strategien zu vergegenwärtigen, um daraus differenziert ableiten zu können, welche Qualifikationen, Kompetenzen und auch Potenziale ein Kandidat/eine Kandidatin vorweisen muss.

Dieser Prozess lässt sich etwa folgendermaßen darstellen:

A. Grundlage jeder Strategie ist die Definition und die Einigkeit über die Antworten auf 3 wesentliche Fragen, die ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen:

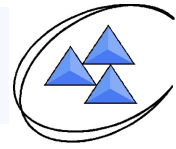
1. **Welchen Zweck soll das Unternehmen erfüllen?**
= Mission Statement (Unternehmensleitbild), formuliert meist in ein bis 2 Sätzen, **WARUM das Unternehmen existiert** und **WAS es den Kunden bietet**.
2. **Wie sollen die Ziele für die Zukunft aussehen?**
= Vision Statement (Zukunftsvision), definiert die mittel– bis langfristigen Ziele des Unternehmens für die nächsten drei bis zehn Jahre. Es sollte 3 Komponenten enthalten:
 - ♦ Ein ehrgeiziges Ziel, z.B. bzgl. Marktanteil oder Gewinn.
 - ♦ Eine Definition des angepeilten Marktsegments, z.B. Spezialanbieter.
 - ♦ Einen Zeitrahmen, z.B. innerhalb von 5 Jahren.Hier geht es also darum, **WAS erreicht werden soll**.
3. **An welche internen Werte will sich das Unternehmen halten?**
= Value Statement (Wertekatalog), schreibt mit einer Reihe von Grundwerten die Gesinnung, das Verhalten und den Charakter des Unternehmens vor. Es werden positive Einstellungen und Verhaltensweisen beschrieben, die das Unternehmen fördern möchte, aber auch verbotene Praktiken wie z.B. Bestechung, Belästigung und Interessenkonflikte, die es zu vermeiden gilt.

Danach erfolgt normalerweise eine strategische Analyse der externen und internen Situation des Unternehmens und der Faktoren, die Einfluss haben bzw. in den nächsten Jahren haben werden.

Mit Hilfe der Ergebnisse der externen und internen Einflussfaktoren-Analyse bewertet das Management, inwiefern externe und interne Faktoren das Unternehmen der Vision näher bringen oder das Gegenteil bewirken.

B. Daraus abgeleitet gibt es wieder 3 Fragestellungen, die auf der nächsten Ebene - der Ebene der Strategiekonkretisierung und –umsetzung - zu beantworten sind (auch diese Antworten beeinflussen sich gegenseitig bzw. greifen ineinander):

1. **Welche konkreten Ziele können abgeleitet werden?**
Die Strategie soll also greifbar und verständlich gemacht werden, d.h. es geht auch hier wieder um das **WARUM**.
2. **Wie kann die Strategie umgesetzt werden, d.h. WAS ist zu tun?**
Jetzt muss das Unternehmen einen Maßnahmenplan für die betriebliche Umsetzung der strategischen Ziele aufstellen. Z.B. werden Prioritäten für Prozessverbesserungen gesetzt, ein detaillierter Absatzplan ausgearbeitet, ein Ressourcenplan erstellt, die Planung für Betriebskosten und Investitionen festgelegt.
3. **Welche Einstellungen, welches Verhalten, welche Leistungsaspekte seitens der Mitarbeitenden** benötigt die erfolgreiche Realisierung der Strategie - heute und in Zukunft?

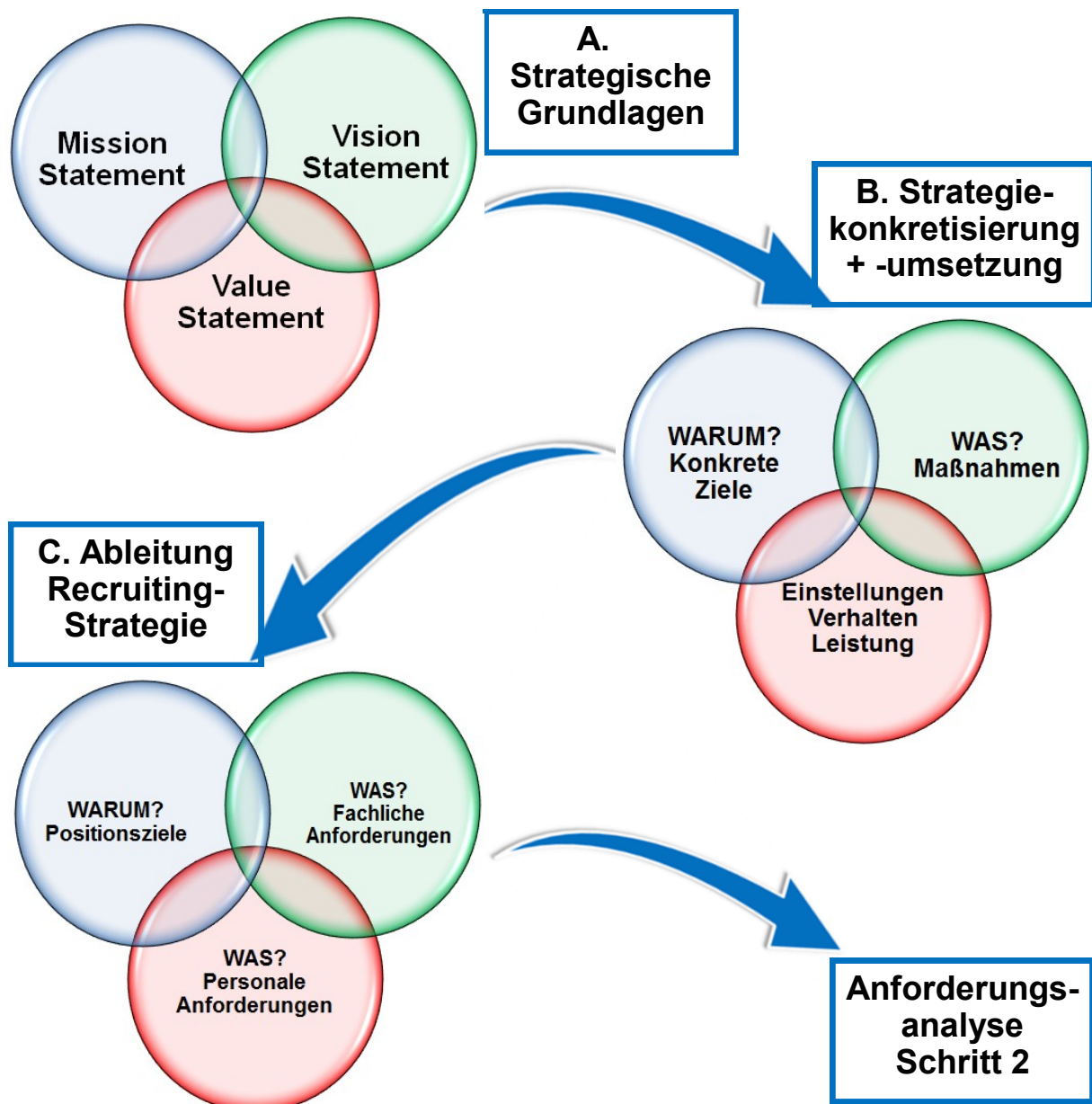


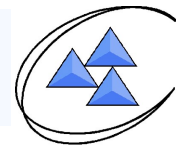
Schritt 1: Alles beginnt mit der Strategie ...

C. Aufgrund dieser Planung kann nun die Personal- bzw. Recruiting-Strategie abgeleitet werden, die unmittelbar die Quelle für die Anforderungsanalyse zur Besetzung bestimmter Positionen darstellt. Hierzu können wieder 3 Fragen gestellt werden:

1. **Welche Positionsziele sollen erreicht werden, d.h. WARUM** stellen wir ganz bestimmte Anforderungen an Kandidaten/Kandidatinnen für diese konkrete Position?
2. **WELCHE Anforderungen ergeben sich daraus im fachlichen Bereich, d.h. welche Kernaufgaben** gilt es in der Position zu erfüllen und welche Ausbildung, welche Qualifikation, welche Berufserfahrung wird dafür benötigt?
3. **Welche personalen Anforderungen** müssen Kandidaten/Kandidatinnen neben den fachlichen Anforderungenerfüllen, die im Recruitingprozess geprüft und geklärt werden sollen?

Mit einer Grafik lässt sich dieser Prozess für **Anforderungsanalyse Schritt 1** folgendermaßen darstellen:





Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

A. Fachliche Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse

Die folgenden zwei Grafiken sind Hilfsmittel zur systematischen und übersichtlichen Darstellung der Anforderungen an die ausgeschriebene Position. Sie ergänzen sich gegenseitig.

Das Tool „Fachliches Kompetenzrad“ (s. Seite 7) dient dazu, sich zunächst über die gegenwärtig und zukünftig notwendigen fachlichen Kompetenzfelder einen Überblick zu verschaffen. Grundlage dafür sind die Business-Strategie und die damit verbundene Personalstrategie.

1. Kernaufgaben definieren

Auf der linken Seite des Fachlichen Kompetenzrades auf Seite 6 wird nun die Kundenkompetenz eingetragen, d.h. es geht hier um diejenigen **Kernaufgaben**, die von den jeweiligen Mitarbeitenden jetzt und in der Zukunft realisiert werden müssen. Es muss also hier gefragt werden: Was erwarten unsere internen oder externen Kunden von uns an Produkten, Dienstleistungen bzw. Unterstützung? Basis dafür sind die im Schritt 1 formulierten Positionsziele.

2. Priorisierung der Kernaufgaben:

Als nächstes soll für die definierten Kernaufgaben/-prozesse sichtbar werden, welche Aufgaben in Zukunft weniger, gleich viel oder mehr Bedeutung haben werden. Dementsprechend werden die einzelnen Felder mit „-“ („- -“), „0“ oder „+“ („++“) gekennzeichnet.

3. Fachwissen zur Erfüllung der Kernaufgaben:

Jetzt wird die rechte Hälfte des Kompetenzrades mit den Bereichen des Fachwissens gefüllt, die zur Realisierung der links definierten Kernprozesse/-aufgaben gebraucht werden.

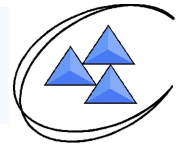
4. Priorisierung der fachlichen Wissensbereiche:

Parallel zu Schritt 2 werden die einzelnen Wissensbereiche je nach ihrer zukünftigen Bedeutung gekennzeichnet - orientiert an den Strategien (s. Schritt 1 der Anforderungsanalyse).

5. Weiteres Vorgehen:

Auf Basis des fertig gestellten Fachlichen Kompetenzrades können nun die Positionsziele sowie die Anforderungen an die gesuchten Kandidaten/Kandidatinnen konkretisiert und messbar beschrieben und priorisiert werden. Dies kann mit Hilfe einer Liste nach folgendem Aufbau geschehen:

Positionsziele	Kernaufgaben	Fachliche Anforderungen
WAS soll erreicht werden und WARUM?	Welche Aufgabenfelder ergeben sich daraus?	Welche Ausbildung, Zusatzqualifikationen, Berufserfahrungen sind dazu erforderlich?
Positionsziel 1	Kernaufgabe 1	Anforderung 1.1 Anforderung 1.2 Anforderung 1.3
	Kernaufgabe 2	Anforderung 2.1 Anforderung 2.2 Anforderung 2.3
	Kernaufgabe ...	Anforderung ...

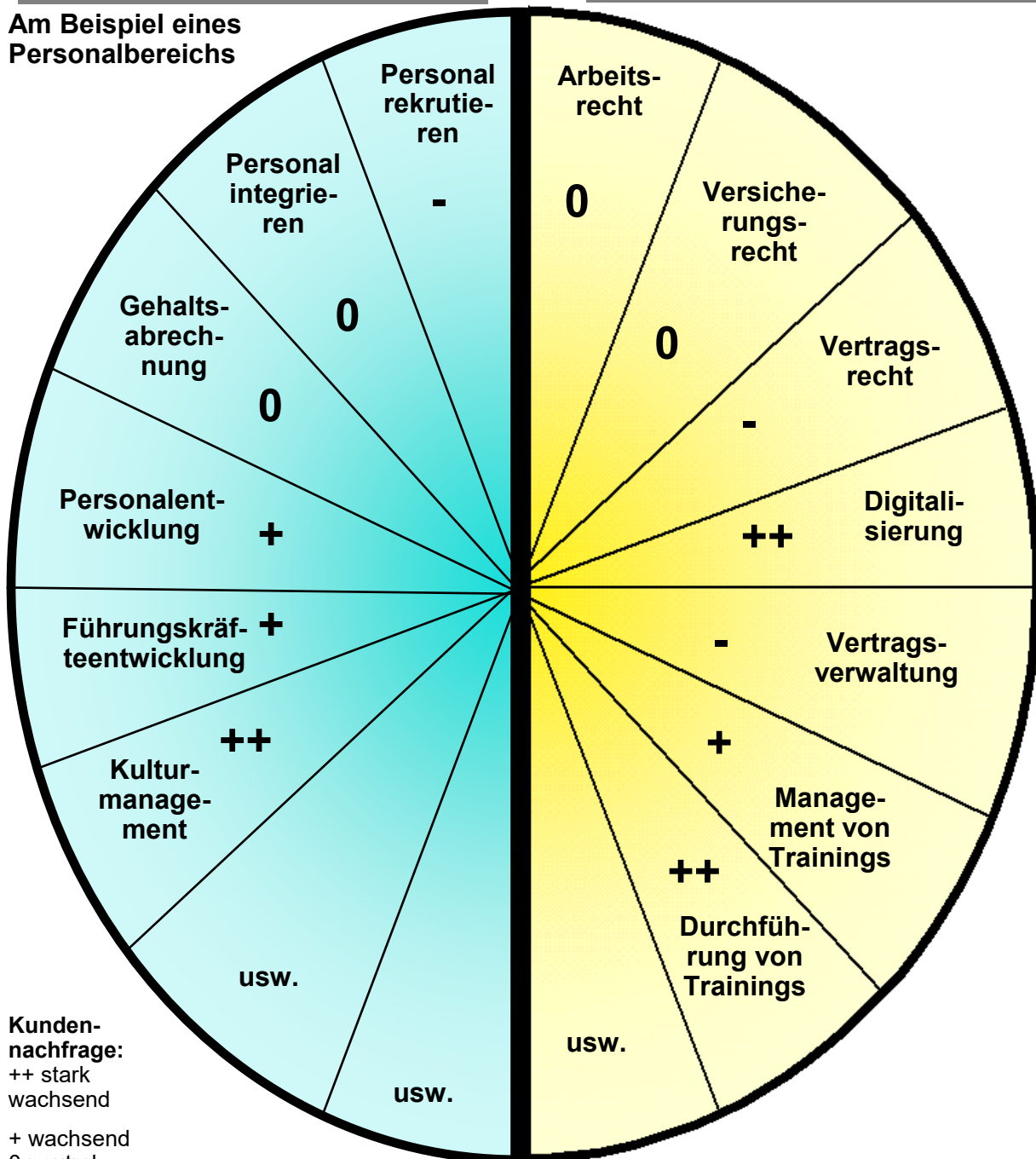


Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

Kundenkompetenz (Kernprozesse gegenüber Kunden - intern/extern)

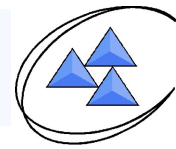
Arbeitskompetenz (Produkte, Prozesse, Arbeitsmittel)

Am Beispiel eines
 Personalbereichs



Kunden-
nachfrage:
 ++ stark
 wachsend
 + wachsend
 0 neutral
 - sinkend
 -- stark sinkend

Fachliches Kompetenzrad



Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

B. Personale Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse

Das zweite grafische Hilfsmittel sind die „**Personalen Kompetenzfelder**“ (s. Schaubild Seite 9), ebenfalls am Beispiel eines Personalbereichs. Hier geht es zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen, um z.B. methodische, soziale und persönliche Kompetenz u.a. Ausgangspunkt sind somit die Erkenntnisse und Prioritäten des Kompetenzrades sowie die daraus abgeleiteten Positionsziele und Kernaufgaben aus der Tabelle auf Seite 4.

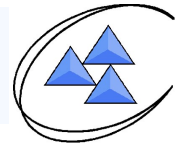
Für die Festlegung der Anforderungen an die personalen Kompetenzfelder werden hier 7 Kompetenzdimensionen mit je 7 zugeordneten Beurteilungskriterien zugrunde gelegt (s. Seite 8). Details zu diesen Dimensionen bzw. Kriterien finden Sie im Whitepaper „7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für das teilstrukturierte Interview“, das ebenfalls zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de zur Verfügung steht.

Unter Berücksichtigung der im Kompetenzrad festgelegten zukünftigen Prioritäten für die Kernaufgaben können Sie nun für jede Aufgabe eine Anforderungsliste bzgl. der 7 Kompetenzdimensionen und der dazugehörigen Beurteilungskriterien erstellen. Diese werden dann ebenfalls mit Prioritäten versehen, sodass sich daraus „Muss-“ bzw. „Kann-Anforderungen“ ergeben.

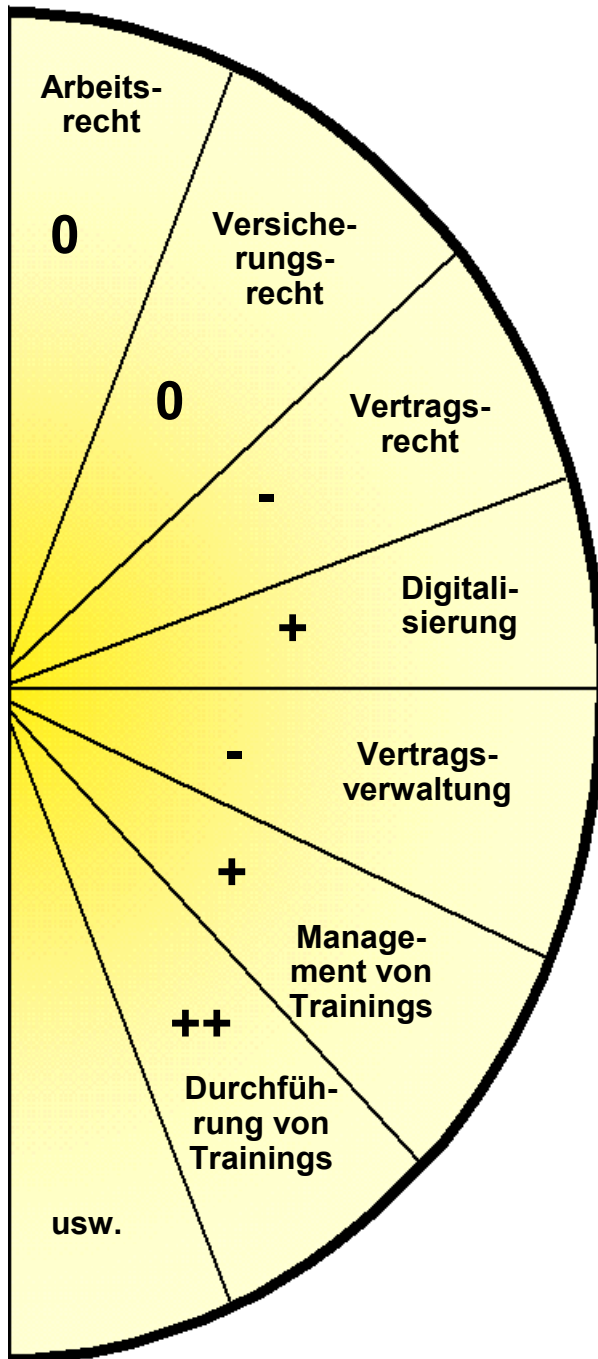
Es ist unverzichtbar, für die einzelnen für die Position erforderlichen personalen Anforderungen verhaltensorientiert beschriebene, nachvollziehbare und messbare Beschreibungen zu hinterlegen (Details s. o.g. Whitepaper 7 x 7 = 100%). Diese werden dann ebenfalls mit Prioritäten versehen: ++ = Hohe Priorität, + = mittlere Priorität, 0 = geringe Priorität.

Die Liste für die personalen Anforderungen kann folgenden Aufbau haben:

Verhaltensorientierte Beschreibung:		Priorität		
		0	+	++
Persönliche Kompetenz				
Authentizität				
Selbstmanagement				
usw.				
Kognitive Kompetenz				
Sachlich-analytisches Denken				
Ganzheitliches Denken				
usw.				
Handlungskompetenz				
Belastbarkeit				
Ausführungsbereitschaft				
usw.				
Soziale Kompetenz				
usw.				



Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse



Mehr zu Kompetenzdimensionen und Beurteilungskriterien: Dr. C. Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews. Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de

Persönliche Kompetenz, z.B.

- ◆ Authentizität
- ◆ Selbstmanagement
- ◆ Optimismus
- ◆ Einsatzbereitschaft
- ◆ u.a.

Kognitive Kompetenz, z.B.

- ◆ Sachlich-analytisches Denken
- ◆ Ganzheitliches Denken
- ◆ Flexibilität
- ◆ Lernfähigkeit
- ◆ u.a.

Handlungskompetenz, z.B.

- ◆ Belastbarkeit
- ◆ Ausführungsbereitschaft
- ◆ Entscheidungsfähigkeit
- ◆ Tatkraft
- ◆ u.a.

Soziale Kompetenz, z.B.

- ◆ Anpassungsfähigkeit
- ◆ Kooperationsfähigkeit
- ◆ Konfliktlösungsfähigkeit
- ◆ Teamfähigkeit
- ◆ u.a.

Kommunikative Kompetenz, z.B.

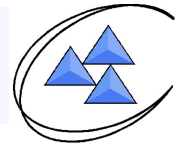
- ◆ Sprachgewandtheit
- ◆ Verständnisbereitschaft
- ◆ Dialogfähigkeit
- ◆ Überzeugungsfähigkeit
- ◆ u.a.

Methodenkompetenz, z.B.

- ◆ Moderationsfähigkeit
- ◆ Problemlösefähigkeit
- ◆ Planungsfähigkeit
- ◆ Organisationsfähigkeit
- ◆ u.a.

Führungskompetenz, z.B.

- ◆ Personalentscheidungen treffen
- ◆ Zielorientiertes Führen
- ◆ Aufgabendelegation
- ◆ Motivierende Führung
- ◆ u.a.



Zusammenfassung der Schritte zur Anforderungsanalyse

Schritt 1:

A. Grundlage der Strategie des Unternehmens:

1. Welchen Zweck soll das Unternehmen erfüllen?
= Mission Statement (Unternehmensleitbild)
2. Welche mittel- bis langfristigen Unternehmensziele sind zu erreichen?
= Vision Statement (Zukunftsvision)
3. Welche internen Werte sollen alle Akteure im Unternehmen verinnerlichen?
= Value Statement (Wertekatalog)

B. Strategiekonkretisierung und –umsetzung

1. Welche konkreten Ziele lassen sich daraus ableiten (für einzelne Unternehmensbereiche, Positionen und Aufgaben)?
2. Was sieht der Maßnahmenplan für die betriebliche Umsetzung der strategischen Ziele für die einzelnen Unternehmensbereiche/-prozesse vor?
3. Welche Einstellungen, welches Verhalten, welche Leistungsaspekte seitens der Mitarbeiter benötigt die erfolgreiche Realisierung der Strategie - heute und in Zukunft?

C. Personal- bzw. Recruiting-Strategie

1. Welche Positionsziele sollen erreicht werden und **WARUM**?
2. **WAS** sind die Anforderungen im fachlichen Bereich?
3. Welche personalen Anforderungen an Kandidaten ergeben sich aus den Strategien?

Schritt 2:

A. Fachliche Kompetenzfelder konkretisieren

1. Kernaufgaben definieren und priorisieren (Fachliches Kompetenzrad).
2. Fachliche Wissensbereiche zur Erfüllung der Kernaufgaben definieren und priorisieren (Fachliches Kompetenzrad).
3. Positionsziele und fachliche Anforderungen messbar beschreiben und priorisieren (Tabelle).

B. Personale Kompetenzfelder konkretisieren

1. Kompetenzdimensionen und Beurteilungskriterien festlegen und priorisieren (Grafik).
2. Ausgewählte Beurteilungskriterien verhaltensorientiert beschreiben (Tabelle).

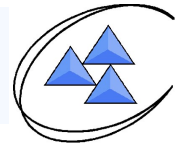
Mit dieser Form der Anforderungsanalyse haben Sie eine vollständige Grundlage für Ihren gesamten Auswahlprozess:

- ♦ Die Ziele der Position;
- ♦ die Kernaufgaben der Position;
- ♦ die fachlichen Anforderungen, auch bezogen auf Ausbildung, Berufserfahrung etc.;
- ♦ die personalen Anforderungen bezogen auf die 7 Kompetenzdimensionen und die jeweils zugehörigen Beurteilungskriterien.

Auf dieser Grundlage können Sie ableiten,

- ⇒ was Sie bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen beachten wollen/müssen;
- ⇒ was Sie in einem evtl. ersten Telefoninterview hinterfragen möchten;
- ⇒ wie Sie Ihr (teilstrukturiertes) Interview aufbauen;
- ⇒ was für ein evtl. vertiefendes Zweitinterview zurückgestellt werden sollte.

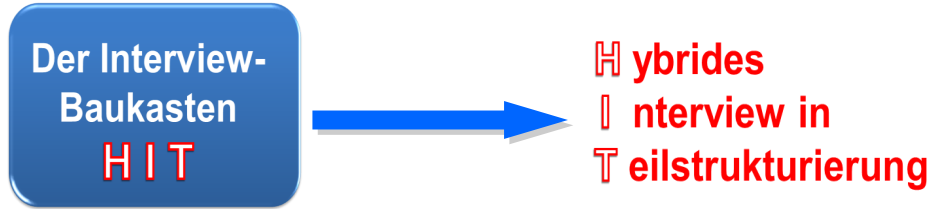
Auch wenn Sie weitere Methoden in Ihren Auswahlprozess integrieren möchten - z.B. Fragebögen, Tests, oder evtl. auch ein AC - ist die Anforderungsanalyse die notwendige Basis für alle Schritte Ihres Auswahlprozesses.



Der Interviewbaukasten **HIT**

(Details zum Angebot s. Seite 12)

Mein weiterführendes Angebot für Sie zum Thema „Teilstrukturiertes Interview“:



ist ein Tool zur schnellen und kostengünstigen Konstruktion von teilstrukturierten Bewerberinterviews mit hoher Aussagekraft.

H = **Hybrid** bedeutet: **Der trimodale Ansatz** (s. MMI von H. Schuler*)

- ♦ verbindet **Eigenschaftsansatz** (relativ zeitlich stabile und inhaltlich homogene Merkmale von Kandidaten/Kandidatinnen),
- ♦ **Biografischen Ansatz** (berufsbezogene Situationen auf Basis von Erfahrungen der Kandidaten/Kandidatinnen) sowie
- ♦ **Verhaltensansatz** (berufsbezogene Situationen, in die die Kandidaten/Kandidatinnen sich hineindenken sollen).

T = **Teilstrukturierung** bedeutet:

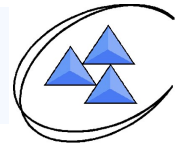
Strukturierte Phasen (standardisierte Fragen) wechseln sich mit unstrukturierten („freien“) Gesprächsteilen ab. Dadurch werden sowohl Validität, Vergleichbarkeit und Akzeptanz der Kandidaten/Kandidatinnen realisiert.

HIT gibt Ihnen somit die Möglichkeit, Interviews zu gestalten, die viele Vorteile aufweisen:

- ♦ Hohe Validität der Interviewergebnisse durch Mehrfachabdeckung Ihrer Anforderungskriterien, d.h. Kombination von Eigenschafts-, Verhaltens- und biografischem Ansatz.
- ♦ Gute Vergleichbarkeit zwischen mehreren Bewerbern/Bewerberinnen.
- ♦ Geringerer Aufwand an Zeit und Kosten für das Auswahlverfahren, zusätzliche Persönlichkeits-, Intelligenz- und Eignungstests werden überflüssig.
- ♦ Kompetenzdimensionen und zugeordnete Beurteilungskriterien sind messbar definiert.
- ♦ Große Auswahl an allgemeinen, biografischen und Simulationsfragen für Absolventen/Absolventinnen, Berufsanfänger/innen und Berufserfahrenen, für unterschiedliche Funktionen (auch für Führungskräfte), präzise Verknüpfung mit Beurteilungskriterien.
- ♦ Einheitliche Beurteilungsskala mit präzisen, verhaltensverankerten Kriterien.
- ♦ Einsatz auch weniger interviewererfahrener Beurteiler/innen, keine speziellen psychologischen Qualifikationen erforderlich, geringer Schulungsaufwand.
- ♦ Gute Akzeptanz bei Kandidaten/Kandidatinnen, da Wechsel von unstrukturierten und strukturierten Interviewphasen.
- ♦ Flexible Einsatzmöglichkeiten, z.B. Kombination mit vorgeschaltetem Telefoninterview und/oder vertiefendem Zweitinterview, Wahl zwischen Präsenz- oder Online-Interview.
- ♦ Nutzung für unternehmensinterne Potenzialanalyse.

* Schuler, Heinz: Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4. Auflage, Göttingen 2014

Schuler, Heinz: Das Einstellungsinterview, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2002



Literaturhinweise

Blair, G.; Meadows, S.: A Real Life Guide to Organizational Change, Aldershot 1996, S. 37ff.

Kaplan, Robert S.; Norton David P.: Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press 2008

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Management mit System. In: Harvard Business manager, Mai 2008, S. 29ff.

Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Ahlstrand, Bruce: Strategy Bites Back, Harlow 2008

O'Connor, Carol A.: The handbook of Organizational Change, Maidenhead 1993

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten HIT (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse

Teil I (eBook): Hintergrund und Anleitung zu HIT:

Enthält u.a. ausführliche Anleitungen für Erstellung einer professionellen Anforderungsanalyse für konkrete Funktionen, die Vorbereitung der teilstrukturierten Interviews inkl. Schulung der Beurteiler/innen, Hilfsmittel zur Auswahlentscheidung (Entscheidungsmatrix und Konsequenzenanalyse), Formulare zur Erfassung der Auswahl-Ergebnisse bzw. für Kandidaten-Vergleiche und Tipps für Feedback-Gespräche. (Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

Teil II (eBook): Interview-Bausteine zu HIT:

Enthält den „Kernbereich“ des Baukastens mit über 1000 Beispielen für Biografische und Simulationsfragen inkl. verhaltensverankerter Beurteilungsanleitungen zu den 7 Kompetenzdimensionen mit den insgesamt 49 ausführlich definierten Beurteilungskriterien, um damit die Gestaltung von professionellen teilstrukturierten Interviews konkret zu planen. (Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

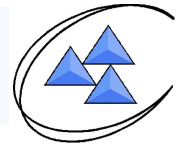
Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Diese Whitepaper mit Vorab-Infos zu HIT finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews

Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews

Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews



Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen 396 Seiten, Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeversuche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils Auszüge aus dem o.g. Buch. Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?

Zum Thema Lebens– und Karriereplanung (eWorkbooks)

eWorkbook: Der Lebens- + Karrierepfad **- Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung**

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.



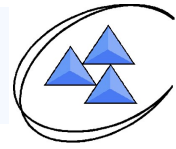
eWorkbook: Das Lebens– und Karriereschloss **- Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele**

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens– und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.



Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass sie nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie sind erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr@luenborg.de
Web: www.dr.luenborg.de