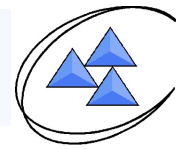


Dr. Carola Lünborg

7 x 7 = 100%
Beurteilungskriterien
für teilstrukturierte
Interviews

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

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

Übersicht Kompetenzdimensionen und Beurteilungskriterien	Seite 4
--	---------

Kompetenzdimension 1: PERSÖNLICHE KOMPETENZ	Seite 5
--	---------

Kompetenzdimension 2: KOGNITIVE KOMPETENZ	Seite 8
--	---------

Kompetenzdimension 3: HANDLUNGSKOMPETENZ	Seite 11
---	----------

Kompetenzdimension 4: SOZIALE KOMPETENZ	Seite 14
--	----------

Kompetenzdimension 5: KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ	Seite 17
--	----------

Kompetenzdimension 6: METHODENKOMPETENZ	Seite 20
--	----------

Kompetenzdimension 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ	Seite 23
--	----------

Der Interview-Baukasten HIT	Seite 26
------------------------------------	----------

Literaturhinweise	Seite 27
-------------------	----------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg	Seite 27
--------------------------------------	----------

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 27
---	----------

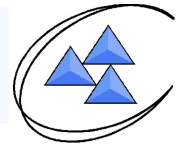
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 28
---	----------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 28
--	----------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 29
---	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 30
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 30
---	----------



Inhaltsverzeichnis

In der Literatur und den z.T. zugrunde liegenden Studien gibt es unterschiedliche Ansätze zu den in Anforderungsanalysen, darauf aufbauenden Recruitingprozessen inkl. Bewerbungsgesprächen verwendeten bzw. empfohlenen Dimensionen bzw. Kriterien, die zur Ermittlung der Kompetenzen von Bewerber/innen herangezogen werden.

Vor allem beim Einsatz von **teilstrukturierten Interviews***, die

1. u.a. den Eigenschaftsansatz als Basis aufweisen,
 2. eine besonders hohe Ergebnisvalidität garantieren und
 3. gleichzeitig große Akzeptanz bei Kandidaten/Kandidatinnen zeigen,
- ist es wichtig, dem Recruitingprozess eine umfassende, aber auch erkenntnistheoretisch abgesicherte Auswahl von Beurteilungskriterien zugrunde legen zu können.

In diesem Whitepaper wird eine Unterteilung in **7 Kompetenzdimensionen** vorgestellt, 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 (s. Literaturhinweise auf Seite 26), als auch meine eigene langjährige berufliche Erfahrung in den Bereichen Personalauswahl, Bewerbungsgesprächen, Konzeption und Durchführung von AC's und Entwicklungs-AC'S, Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungskräfteentwicklung u.a.

Somit entstand eine Aufteilung,

- ♦ die eine übersichtliche Struktur aufweist, sodass ein leichtes Auffinden der für eine zu besetzende Position relevanten Anforderungskriterien ermöglicht wird;
- ♦ die eine genügend große Anzahl von Beurteilungskriterien bietet, sodass dieser Katalog von professionell anerkannten Beurteilungsdimensionen und –kriterien für möglichst viele Positionen – unabhängig von Funktionsbereich und Berufserfahrung der zu bewertenden Kandidaten - Verwendung finden kann;
- ♦ die es durch die weitergehende Aufteilung jedes der 49 Beurteilungskriterien in jeweils 4 Unterkriterien möglich macht, die Schwerpunkte der Anforderungen an Kandidaten/ Kandidatinnen für eine bestimmte Position/Funktion optimal herauszuarbeiten.

Auf Seite 4 finden Sie diese Kompetenzdimensionen in einer Übersicht mit den ihnen zugeordneten Beurteilungskriterien mit Angabe der jeweiligen Seitenzahlen, damit Sie die Möglichkeit haben, sich diejenigen Dimensionen/Kriterien gezielt anzuschauen, die Sie jeweils besonders interessieren.

Auf den Seiten 5 - 25 finden Sie zusätzliche Informationen

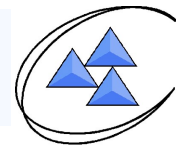
A) zu den 7 Kompetenzdimensionen;

B) zu den jeweils zugehörigen Beurteilungskriterien

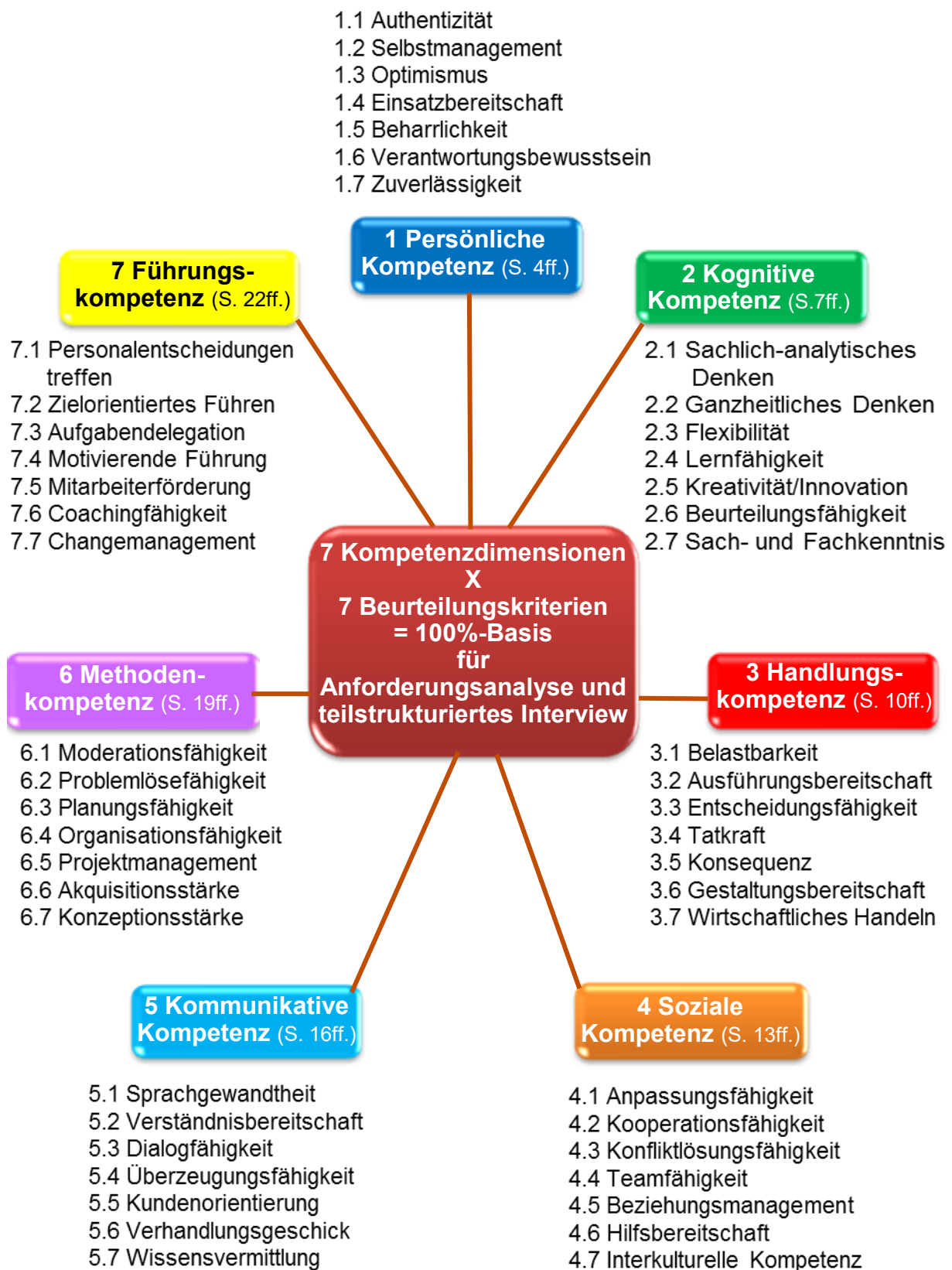
- ♦ eine Auflistung der 4 Unterkriterien zum jeweiligen Beurteilungskriterium,
- ♦ eine Kurzfassung der Definition des jeweiligen Beurteilungskriteriums in Form einer verhaltensorientierten Beschreibung. Das auf **Seite 26** kurz vorgestellte Tool - **der Interviewbaukasten HIT** - enthält jeweils eine ausführliche verhaltensorientierte Beschreibung von je 1 Seite, in der nicht nur die erwünschten Verhaltensweisen dargestellt werden, sondern auf auch Verhalten mit negativer Auswirkung bei zu großer Überbetonung dieses Verhaltens focussiert wird.

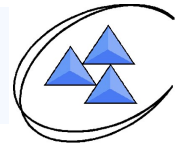
* Mehr zum teilstrukturierten Interview s. auch:

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



Die 49 Beurteilungskriterien - Überblick





Kompetenzdimension 1: PERSÖNLICHE KOMPETENZ

*Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt,
sondern durch Arbeit und eigene Leistung.*

Albert Einstein

Worum geht es bei der Dimension
„Persönliche Kompetenz“?

Individuelle Eigenschaften und Mentalität
des Bewerbers/der Bewerberin

Worin liegt die Besonderheit
dieser Dimension?

Die zugehörigen Beurteilungskriterien
beziehen sich v.a. auf
Grundhaltung und Werteeinstellungen.
Sie sind eher nicht erlernbar.

Wann ist diese Dimension von
besonderer Relevanz?

Als Basis für andere Kompetenzdimen-
sionen sollte sie - zumindest in Teil-
bereichen - in jedem Recruitingprozess
reflektiert werden.

Zu welchen anderen Kompetenzdi-
mensionen besteht eine besondere
Verbindung?

Verbindung zu allen Dimensionen
möglich, insbesondere jedoch z.B. zu
3 Handlungskompetenz, 4 Soziale Kom-
petenz, 7 Führungskompetenz

In Verbindung mit welchen Kompe-
tenzdimensionen ist diese Dimensi-
on weniger von Bedeutung bzw.
könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Evtl. weniger wichtig für Kompetenzdi-
mension 2 Sachlich-analytisches Denken
oder zu 6 Methodenkompetenz; Ziel-
konflikte eher weniger wahrscheinlich.

1.1

Beurteilungskriterium Authentizität

*Alles was schon hinter Dir liegt und alles was noch vor Dir liegt
ist nichts im Vergleich zu dem, was in Dir liegt.*

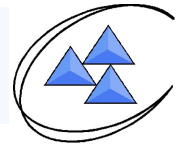
Unbekannt

Was gehört zum Kriterium „Authentizität“?



Kurzfassung der Definition:

- > Baut auf eine innere Einstellung, die sich in konsequent ethischem Handeln ausdrückt.
- > Handelt wertgeleitet mit hohen Ansprüchen an sich selbst und an andere.



Kompetenzdimension 1: PERSÖNLICHE KOMPETENZ

1.2

Beurteilungskriterium SELBSTMANAGEMENT

Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten.
Henry Ford

Was gehört zum Kriterium „Selbstmanagement“?



Kurzfassung der Definition:

- > Schöpft die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und versucht bewusst, sie auszuweiten.
- > Handelt planvoll/überlegt, ohne durch zu große Vorsicht den Wirkungsrahmen vorzeitig einzuengen.

1.3

Beurteilungskriterium OPTIMISMUS

Glück hilft nur manchmal, Arbeit immer.
Friedrich Rückert, deutscher Dichter und Sprachgelehrter

Was gehört zum Kriterium „Optimismus“?



Kurzfassung der Definition:

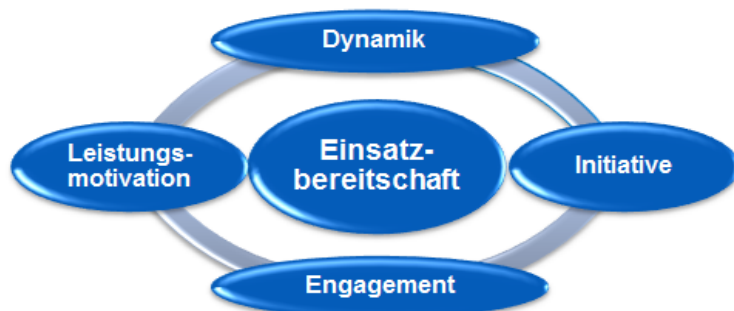
- > Hat positive Zukunftserwartung/Lebensauffassung, die alles von der besten Seite betrachtet;
- > ist deshalb in der Regel von der Realisierbarkeit der eigenen Ideen und Vorstellungen überzeugt.

1.4

Beurteilungskriterium EINSATZBEREITSCHAFT

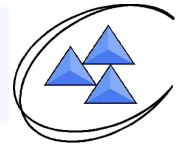
*Der Preis des Erfolges ist Hingabe, harte Arbeit
und unablässiger Einsatz für das, was man erreichen will.*
Frank Wright, US-amerikanischer Jazz-Musiker

Was gehört zum Kriterium „Einsatzbereitschaft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Stellt selbst hohe Anforderungen an eigene Anstrengungen und an die der Mitarbeitenden bzw. Kollegen.
- > Zeigt hohes persönliches Engagement bei Beginn und Durchführung von Arbeitsprozessen.



Kompetenzdimension 1: PERSÖNLICHE KOMPETENZ

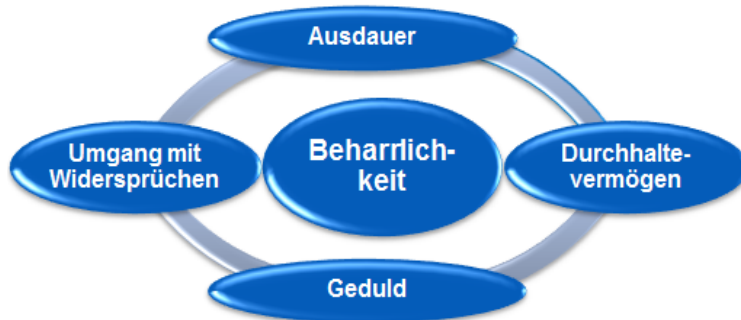
1.5

Beurteilungskriterium BEHARRLICHKEIT

Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.

Albert Einstein

Was gehört zum Kriterium „Beharrlichkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Überwindet auftretende Widerstände, Belastungen und Hindernisse standhaft und hartnäckig;
- > wirkt mitunter als „Fels in der Brandung“, der allen Widrigkeiten zum Trotz nicht aufgibt.

1.6

Beurteilungskriterium VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN

*Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut,
sondern auch für das, was man unterlässt.*

Laotse

Was gehört zum Kriterium „Verantwortungsbewusstsein“?



Kurzfassung der Definition:

- > Steht für eigenes Handeln ein. Nimmt Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter aus freier Entscheidung wahr;
- > handelt unbeirrt, auch bei unbequemen persönlichen Konsequenzen.

1.7

Beurteilungskriterium ZUVERLÄSSIGKEIT

Ein guter Mensch ist zuverlässiger als eine steinerne Brücke.

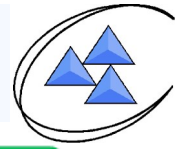
Marc Aurel, römischer Kaiser und Philosoph

Was gehört zum Kriterium „Zuverlässigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Zeichnet sich durch Gewissenhaftigkeit, Umsicht und Gründlichkeit aus.
- > Macht eigenes Pflichtgefühl zur Richtschnur in inhaltlichen/sozialen Problem- und Konfliktsituationen.



Kompetenzdimension 2: KOGNITIVE KOMPETENZ

Denken ist die Zauberei des Geistes.

Lord Byron, englischer Dichter der Romantik

Worum geht es bei der Dimension „Kognitive Kompetenz“?

Rationale (Denk-) Fähigkeiten, diverse Ausprägungen von Intelligenz

Worin liegt die Besonderheit dieser Dimension?

Sie umfasst unterschiedliche Arten der Intelligenz, die jedoch alle auf der verstandesmäßigen Aufnahme und Verarbeitung von Informationen beruhen.

Wann ist diese Dimension von besonderer Relevanz?

Für alle Aufgaben, die fachliche Kompetenz/eigene Denkprozesse umfassen, also nicht nur nach klar vorgegebenen Regeln und Routineprozeduren ablaufen.

Zu welchen anderen Kompetenzdimensionen besteht eine besondere Verbindung?

Verbindung v.a. zu 6 Methodenkompetenz, z.T. jedoch auch zu 3 Handlungskompetenz bzw. 5 Kommunikative Kompetenz (z.B. Wissensvermittlung)

In Verbindung mit welchen Kompetenzdimensionen ist diese Dimension weniger von Bedeutung bzw. könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Evtl. weniger wichtig für Dimension 1 Persönliche Kompetenz (je nach Aufgabenbereich); Zielkonflikte könnten u.U. auftreten zu 4 Soziale Kompetenz

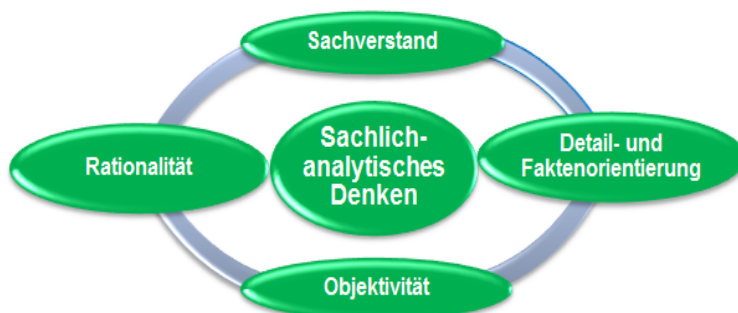


Beurteilungskriterium SACHLICH-ANALYTISCHES DENKEN

Denken ist die schwerste Arbeit, die es gibt.

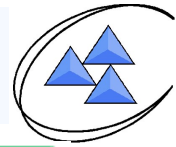
Das ist wahrscheinlich auch der Grund, warum sich so wenig Leute damit beschäftigen.
Henry Ford

Was gehört zum Kriterium „Sachlich-analytisches Denken“?



Kurzfassung der Definition:

- > Hat besondere Stärken in der Aufarbeitung von Daten, im Auffinden logischer + methodischer Schlussfolgerungen.
- > Entfaltet beste Leistungsfähigkeit bei Detaillösungen und -verbesserungen.



Kompetenzdimension 2: KOGNITIVE KOMPETENZ

2.2

Beurteilungskriterium GANZHEITLICHES DENKEN

Kein Aphorismus wird der Komplexität des Lebens gerecht - auch dieser nicht.

Stefan Rogal, Autor, Herausgeber und Kolumnist

Was gehört zum Kriterium „Ganzheitliches Denken“?



Kurzfassung der Definition:

- > Geht mehr als Generalist, denn als Spezialist an Arbeiten heran. Zielsetzungen werden eher von Visionen als von Details bestimmt;
- > schaut über Team und Unternehmen hinaus.

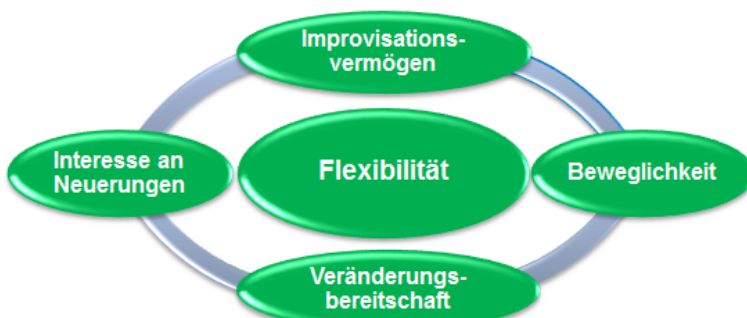
2.3

Beurteilungskriterium FLEXIBILITÄT

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.

Francis Picabia, französischer Schriftsteller, Maler und Grafiker

Was gehört zum Kriterium „Flexibilität“?



Kurzfassung der Definition:

- > Stellt sich rasch auf sich ändernde Bedingungen und Anforderungen ein.
- > Hält dann nicht an seinen/ihren Ideen fest, entwickelt bei Bedarf rasch Alternativen.

2.4

Beurteilungskriterium LERNFÄHIGKEIT

Streng dich an. Versuche, soviel Ausbildung wie möglich zu bekommen, und dann, um Himmels willen, tu etwas!

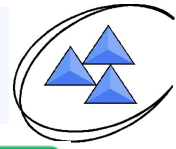
Lee Iacocca, US-amerikanischer Manager in der Automobilindustrie

Was gehört zum Kriterium „Lernfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Weist Entwicklungsbereitschaft und hohe Selbstmotivation auf, um fehlendes fachliches Wissen, tätigkeitsspezifische Qualifikationen und Erfahrungen zu erwerben.
- > Ist offen für Neues.



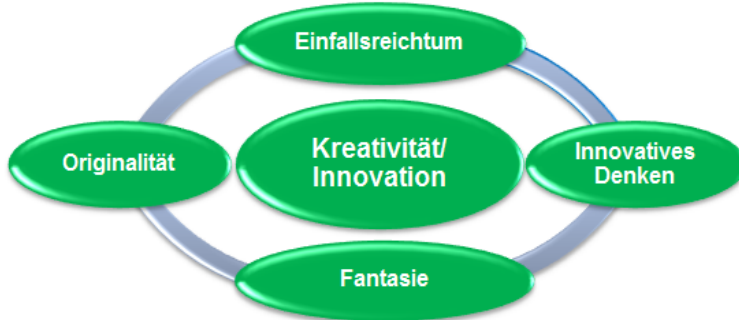
Kompetenzdimension 2: KOGNITIVE KOMPETENZ

2.5

Beurteilungskriterium KREATIVITÄT/INNOVATION

*Kreativität ahnt das Verborgene, spürt das Unfassbare und erreicht das Unmögliche
Unbekannt*

Was gehört zum Kriterium „Kreativität/Innovation“?



Kurzfassung der Definition:

- > Entwickelt Ideen, die deutlich über den bestehenden Kontext hinausreichen.
- > Ärgert sich über Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine und geht gegen diese vor.

2.6

Beurteilungskriterium BEURTEILUNGSFÄHIGKEIT

*Der Computer arbeitet deshalb so schnell, weil er nicht denkt.
Gabriel Laub, Journalist, Satiriker und Aphoristiker*

Was gehört zum Kriterium „Beurteilungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Besitzt gefestigten Erfahrungs- + Werthintergrund, um auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen überzeugende Auffassungen zu entwickeln, die späterer Prüfung der Resultate standhalten.

2.7

Beurteilungskriterium SACH- UND FACHKENNTNIS

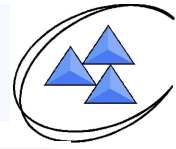
*Für das Können gibt es nur einen Beweis: Das Tun.
Marie von Ebner-Eschenbach, mährisch-österreichische Schriftstellerin*

Was gehört zum Kriterium
„Sach- und Fachkenntnis“?



Kurzfassung der Definition:

- > Verfügt über umfassendes fachliches Wissen und moderne Methoden für Wissensbeschaffung und -management.
- > Vermeidet Unsachlichkeit/emotionale Angriffe, bemüht sich um rationale Situationsklärung.



Kompetenzdimension 3: HANDLUNGSKOMPETENZ

*Nichts ist leichter als beschäftigt,
und nichts ist schwieriger als tüchtig zu sein.*

R. Alec MacKenzie, US-amerikanischer Autor

Worum geht es bei der Dimension „Handlungskompetenz“?

**Fähigkeiten
zum Agieren und Gestalten, Vitalität**

Worin liegt die Besonderheit dieser Dimension?

Die Dimension umfasst aufgabengemäßes, zielgerichtetes und situationsadäquates Handeln, das sich auch von Hindernissen und Stress nicht beeinträchtigen lässt.

Wann ist diese Dimension von besonderer Relevanz?

Bei allen Aufgaben, die besondere Anforderungen an die Handlungsfähigkeit setzen (unterschiedliche Schwerpunkte)

Zu welchen anderen Kompetenzdimensionen besteht eine besondere Verbindung?

Verbindung zu Dimension 1 Persönliche Kompetenz, zu 7 Führungskompetenz. z.T. aber auch zu 2 Sachlich-analytisches Denken

In Verbindung mit welchen Kompetenzdimensionen ist diese Dimension weniger von Bedeutung bzw. könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Evtl. weniger wichtig für 6 Methodenkompetenz (je nach Aufgabe).; Zielkonflikte evtl. zu 4 Soziale Kompetenz, z.T. auch zu 5 Kommunikative Kompetenz

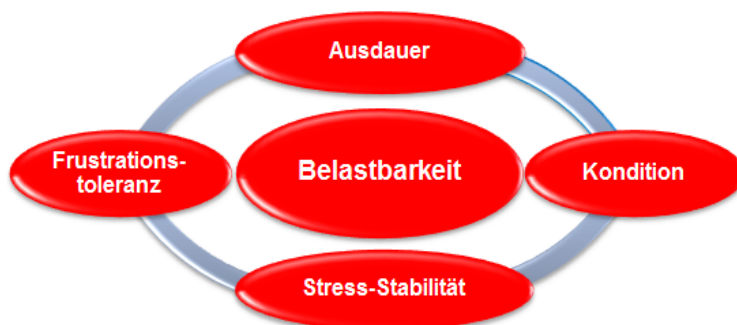


Beurteilungskriterium BELASTBARKEIT

Zwei Dinge sind zu unserer Arbeit nötig: Unermüdlische Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzzuwerfen.

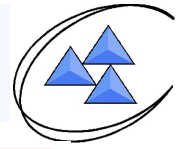
Albert Einstein

Was gehört zum Kriterium „Belastbarkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Bleibt auch unter hohem Workload bzw. persönlich/emotional belastenden Bedingungen arbeits- und handlungsfähig.
- > Behält den Überblick, zeigt gleich bleibendes Leistungsniveau.



Kompetenzdimension 3: HANDLUNGSKOMPETENZ

3.2

Beurteilungskriterium AUSFÜHRUNGSBEREITSCHAFT

Es ist gefährlich, einen extrem fleißigen Bürokollegen einzustellen, weil die anderen Mitarbeiter ihm dann dauernd zuschauen. Henry Ford

Was gehört zum Kriterium „Ausführungsbereitschaft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Ist bereit, als notwendig erkannte Aufgaben aktiv/schnell voranzutreiben, sie sachgemäß sowie mit hohem Nutzen zu realisieren.
- > Übernimmt auch weniger attraktive Routineaufgaben, die dazugehören.

3.3

Beurteilungskriterium ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT

Der Erfolg bietet sich meist denen, die kühn handeln, nicht denen, die alles wägen und nichts wagen wollen. Herodot, antiker griechischer Geschichtsschreiber, Geograph und Völkerkundler

Was gehört zum Kriterium „Entscheidungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Trifft Entscheidung aufgrund sorgfältiger Einschätzung der Fakten.
- > Beurteilt Alternativen erkenntnis- + wertemäßig, analysiert Pro und Contra, kommt in angemessener Zeit zum Entschluss.

3.4

Beurteilungskriterium TATKRAFT

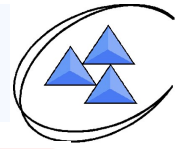
Erfolg hat nur der, der etwas tut, während er auf den Erfolg wartet. Thomas Alva Edison, US-amerikanischer Erfinder

Was gehört zum Kriterium „Tatkraft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Geht an alle Aufgaben mit großer Vitalität und starkem Antrieb heran.
- > Bringt Vorhaben zum Abschluss.
- > Nimmt auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss.



Kompetenzdimension 3: HANDLUNGSKOMPETENZ

3.5

Beurteilungskriterium KONSEQUENZ

Erfolg besteht aus 3 Komponenten: Leidenschaft, harter Arbeit und unbeirrbarem Glaube an die Zielerreichung. Christian Bischoff, Redner, Persönlichkeits-Trainer und Autor

Was gehört zum Kriterium „Konsequenz“?



Kurzfassung der Definition:

- > Schätzt Auswirkungen von Handlungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv ein.
- > Ist sich der Folgen seines Handelns und seiner Entscheidungen bewusst und steht dazu.

3.6

Beurteilungskriterium GESTALTUNGSBEREITSCHAFT

*Eine Erfolgsformel kann ich dir nicht geben;
aber ich kann dir sagen, was zum Misserfolg führt: Der Versuch, jedem gerecht zu werden.
Herbert Bayard Swope, US-amerikanischer dreifacher Pulitzer-Preis-Gewinner*

Was gehört zum Kriterium „Gestaltungsbereitschaft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Handelt aus dem Antrieb, den Arbeitsbereich gemäß eigenem Wissen und entsprechend eigenen Werten und Erfahrungen zu entwickeln.
- > Setzt Prioritäten, richtet Aktivitäten daran aus.

3.7

Beurteilungskriterium WIRTSCHAFTLICHES HANDELN

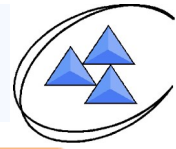
*Die Erfolgreichen suchen sich die Umstände, die sie brauchen,
und wenn sie sie nicht finden, schaffen sie sich diese Umstände selber. George Bernhard Shaw*

Was gehört zum Kriterium „Wirtschaftliches Handeln“?



Kurzfassung der Definition:

- > Berücksichtigt Kosten-Nutzenaspekte in Planung + Vorgehen. Agiert ressourcenschonend (materielle und personelle).
- > Überprüft eigenständig und laufend die Qualität der Arbeitsergebnisse.



Kompetenzdimension 4: SOZIALE KOMPETENZ

Menschlichkeit und soziale Kompetenz kann man nicht studieren.

Justus Vogt, Aphoristiker

Worum geht es bei der Dimension „Soziale Kompetenz“?

Eigenschaften + Fähigkeiten zum unterstützenden, beziehungsorientierten Agieren im sozialen Kontext

Worin liegt die Besonderheit dieser Dimension?

Wird auch als „soziale Intelligenz“ bezeichnet bzw. als „weiche“ Fähigkeiten, d.h. ihre Überprüfung ist schwieriger als die der „kognitiven“ Kompetenzen. Ihre Bewertung ist zudem kulturabhängig

Wann ist diese Dimension von besonderer Relevanz?

Bei allen Aufgaben, die wesentliche Anforderungen bzgl. Zusammenarbeit im sozialen Kontext aufweisen

Zu welchen anderen Kompetenzdimensionen besteht eine besondere Verbindung?

Verbindung besonders zu 1 Persönliche Kompetenz, 7 Führungskompetenz, in Teilbereichen auch zu 5 Kommunikative Kompetenz

In Verbindung mit welchen Kompetenzdimensionen ist diese Dimension weniger von Bedeutung bzw. könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Weniger wichtig: 2 Sachlich-analytisches Denken, z.T. 6 Methodenkompetenz; Zielkonflikte evtl. z.T. mit 3 Handlungskompetenz und 5 Kommunikative Kompetenz



Beurteilungskriterium ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Es gibt zwei Wege für den Aufstieg:

Entweder man passt sich an, oder man legt sich quer.

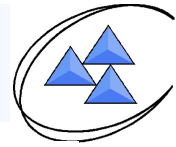
Konrad Adenauer

Was gehört zum Kriterium „Anpassungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Betrachtet soziale Anpassung als Beitrag zur eigenen Entwicklung sowie etwas für die Gemeinschaft geleistet zu haben.
- > Stimmt sich mit allen Beteiligten ab, ist stolz auf gemeinsam Erreichtes.



Kompetenzdimension 4: SOZIALE KOMPETENZ

4.2

Beurteilungskriterium KOOPERATIONSFÄHIGKEIT

Kooperationen scheitern meist nicht am mangelnden Willen zur Zusammenarbeit, sondern an der Unfähigkeit, eigene Schwächen zu erkennen und ergänzende fremde Stärken zuzulassen.
Peter Sereinigg, österreichischer Unternehmensberater und Hochschullehrer

Was gehört zum Kriterium „Kooperationsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Konzentriert sich deutlich auf Kooperation und Konsensbildung, auf ein produktives Miteinander auf der Grundlage gegenseitiger Akzeptanz.
- > Motiviert damit Kollegen und Mitarbeiter.

4.3

Beurteilungskriterium KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT

Eine Konfliktlösung sollte immer vom Ergebnis her gedacht werden - der Einigung.
Helmuth Glatz, deutscher Aphoristiker

Was gehört zum Kriterium „Konfliktlösungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Sieht divergierende Meinungen und Interessensgegensätze als Innovationspotenzial, erkennt deren Chancen.
- > Sucht aktiv Lösungen, die für alle Konfliktparteien tragbar sind.

4.4

Beurteilungskriterium TEAMFÄHIGKEIT

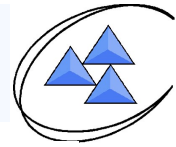
Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale.
Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale!
Steffen Kirchner, Profisport Mentalcoach

Was gehört zum Kriterium „Teamfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Ist bereit und in der Lage, konstruktiv in Teams zu arbeiten, ist konsensfähig. Erkennt Wert von Kompetenz/Fähigkeiten anderer.
- > Integriert andere aktiv in das Team zum gemeinsamen Handeln.



Kompetenzdimension 4: SOZIALE KOMPETENZ

4.5

Beurteilungskriterium BEZIEHUNGSMANAGEMENT

Eine Beziehung ist ein Geben und Nehmen, nicht ein Geben und Hinnehmen.

Heiko Noack, Dichter

Was gehört zum Kriterium „Beziehungsmanagement“?



Kurzfassung der Definition:

- > Wirkt auf Grund des authentischen persönlichen Interesses an anderen sowie Toleranz beziehungs-fördernd.
- > Schafft beruflich motivierte Netzwerke, die sich gegenseitig unterstützen.

4.6

Beurteilungskriterium HILFSBEREITSCHAFT

Wo aber der Gemeinsinn verkümmert, entsteht eine Gesellschaft von Einsamen, die auf sich selbst gestellt sind. Alexis von Tossqueville, französischer Publizist, Politiker und Historiker

Was gehört zum Kriterium „Hilfsbereitschaft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Baut auf fest verankerte Ideale von Mitmenschlichkeit.
- > Setzt sie als notwendige und komplementäre Ergänzung von gesundem Durchsetzungs- und Wettbewerbsstreben.

4.7

Beurteilungskriterium INTERKULTURELLE KOMPETENZ

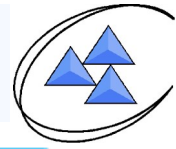
Glücklich die Mehrsprachigen, die den wahren Zauber von Sprache interkulturell begründen und erleben können. Raymond Walden, Kosmopolit und Autor

Was gehört zum Kriterium „Interkulturelle Kompetenz“?



Kurzfassung der Definition:

- > Ist sich der kulturellen Bedingtheit unterschiedlicher Werte, Normen und Handlungsweisen bewusst.
- > Ist sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst, kann davon auch abstrahieren und sie relativieren.



Kompetenzdimension 5: KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ

*Bilde Dich zum Meister des Sprechens, denn dadurch wirst Du obliegen.
Papyrus aus einem altägyptischen Grab*

Worum geht es bei der Dimension
„Kommunikative Kompetenz“?

Fähigkeiten bzgl. kommunikativem
Austausch sowie Einflussnahme durch
Interaktion

Worin liegt die Besonderheit
dieser Dimension?

Kommunikation konstruktiv,
effektiv und bewusst zu gestalten
in unterschiedlichem Kontext,
Information und Wissen verständlich
und zielorientiert weiterzugeben.

Wann ist diese Dimension von
besonderer Relevanz?

Bei allen Aufgaben mit wesentlichen
Schwerpunkten in Bereichen der
Gesprächsführung und Zielerreichung
durch Kommunikation

Zu welchen anderen Kompetenzdi-
mensionen besteht eine besondere
Verbindung?

Verbindung zu 7 Führungskompetenz,
z.T. auch zu 2 Sachlich-analytisches
Denken, 4 Soziale Kompetenz, 6 Metho-
denkompetenz, 7 Führungskompetenz

In Verbindung mit welchen Kompe-
tenzdimensionen ist diese Dimensi-
on weniger von Bedeutung bzw.
könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Zielkonflikte könnten entstehen
zu 4 Soziale Kompetenz,
z.T. auch zu 7 Führungskompetenz
und 3 Handlungskompetenz



Beurteilungskriterium SPRACHGEWANDTHEIT

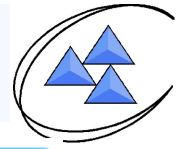
*Beredsam ist, wer selbst, ohne es zu wollen,
mit seiner Überzeugung oder Leidenschaft Geist und Herz anderer erfüllt.
Marquis de Vauvenargues, französischer Philosoph, Moralist und Schriftsteller*

Was gehört zum Kriterium „Sprachgewandtheit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Drückt eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar aus und kommuniziert sie.
- > Weiß im richtigen Moment immer das Richtige zu sagen und spontan und treffend zu reagieren.



Kompetenzdimension 5: KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ

5.5

Beurteilungskriterium KUNDENORIENTIERUNG

Es genügt nicht, zur Sache zu reden. Man muss zu den Menschen reden.

Stanislaw Jerzey Lec, polnischer Lyriker und Aphoristiker

Was gehört zum Kriterium „Kundenorientierung“?



Kurzfassung der Definition:

- > Ist in der Lage, Kundenprobleme/–bedürfnisse rasch zu erkennen, auf sie einfühlsam einzugehen und eine Vertrauensbasis herzustellen.
- > Agiert als Berater/in und Sparringspartner/in.

5.6

Beurteilungskriterium VERHANDLUNGSGESCHICK

Wenn es überhaupt ein Geheimnis des Erfolges gibt, so besteht es in der Fähigkeit, sich auf den Standpunkt des anderen zu stellen

und die Dinge ebenso von seiner Warte aus zu betrachten wie von unserer. Henry Ford

Was gehört zum Kriterium „Verhandlungsgeschick“?



Kurzfassung der Definition:

- > Bezieht Interessen aller Stakeholder ein.
- > Agiert kompromissorientiert, sucht gemeinsam mit allen Beteiligten nach Lösungen, die für alle Parteien tragbar sind – im Sinne von Win-win-Lösungen.

5.7

Beurteilungskriterium WISSENSVERMITTLUNG

Es ist ein Beweis hoher Bildung, die größten Dinge auf einfachste Art zu sagen.

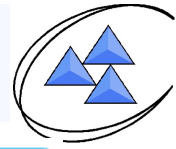
Ralph Waldo Emerson, US-amerikanischer Philosoph und Schriftsteller

Was gehört zum Kriterium „Wissensvermittlung“?



Kurzfassung der Definition:

- > Kann Wissen in Lernprozessen auf hohem didaktischen Niveau weitergeben und den Erfolg bewerten.
- > Bezieht Teilnehmer/innen in Wissensvermittlung ein durch Interaktivität/Zwei-Weg-Kommunikation.



Kompetenzdimension 5: KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ

5.2

Beurteilungskriterium VERSTÄNDNISBEREITSCHAFT

Der Spott endet, wo das Verständnis beginnt.

Marie von Ebner-Eschenbach, mährisch-österreichische Schriftstellerin

Was gehört zum Kriterium „Verständnisbereitschaft“?



Kurzfassung der Definition:

- > Ist interessiert und aufgeschlossen für Bedürfnisse der Gesprächspartner und geht auf sie ein.
- > Schafft ein angstfreies, offenes Diskussionsklima, um gegenseitiges Verstehen zu fördern.

5.3

Beurteilungskriterium DIALOGFÄHIGKEIT

Es gibt immer nur Annäherungen zur Wahrheit, und diese werden per Dialog gewonnen.

Manès Sperber, österreichisch-französischer Schriftsteller, Sozialpsychologe und Philosoph

Was gehört zum Kriterium „Dialogfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Geht aktiv auf die Aussagen seiner Gesprächspartner ein, stellt Verständnis- und Vertiefungsfragen.
- > Bezieht Sicht/Interessen der Gesprächspartner in eigene Argumentation ein.

5.4

Beurteilungskriterium ÜBERZEUGUNGSFÄHIGKEIT

Für seine Arbeit muss man Zustimmung suchen, aber niemals Beifall.

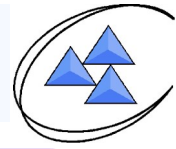
Charles-Louis de Montesquieu, französischer Schriftsteller, Philosoph und Staatstheoretiker

Was gehört zum Kriterium „Überzeugungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Stellt eigene Ziele und Interessen für andere einnehmend dar, argumentiert stringent im Sinne der Zielstellung.
- > Verfolgt eigene Interessen und Ziele mit Hartnäckigkeit.



Kompetenzdimension 6: METHODENKOMPETENZ

Ein Angler, der stundenlang keinen Fisch fängt, wird zwar die Freude am Angeln nicht verlieren, aber sicher seine Methode überprüfen.
Unbekannt

Worum geht es bei der Dimension „Methodenkompetenz“?

Fähigkeiten zum Einsatz von Tools und Herangehensweisen zur Bewältigung komplexer Probleme und Aufgaben

Worin liegt die Besonderheit dieser Dimension?

Diese Dimension ist mitverantwortlich dafür, Fachkompetenz aufzubauen und erfolgreich zu nutzen (= Kompetenz, die Kompetenzen erschließt)

Wann ist diese Dimension von besonderer Relevanz?

Bei allen Aufgaben, deren erfolgreiche Bewältigung von Kenntnis und Umsetzung unterschiedlicher Tools und Herangehensweisen abhängt

Zu welchen anderen Kompetenzdimensionen besteht eine besondere Verbindung?

Verbindung besteht vor allem zu 2 Sachlich-analytisches Denken, z.T. auch zu 5 Kommunikative Kompetenz

In Verbindung mit welchen Kompetenzdimensionen ist diese Dimension weniger von Bedeutung bzw. könnten sich Zielkonflikte ergeben?

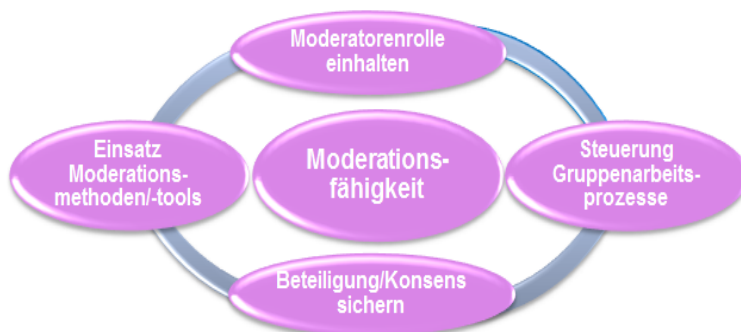
Weniger wichtig z.T. für 1 Persönliche Kompetenz, 4 Soziale Kompetenz, 3 Handlungskompetenz, 5 Kommunikative Kompetenz; Zielkonflikte eher weniger



Beurteilungskriterium MODERATIONSFÄHIGKEIT

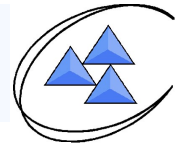
*Man kann einen Menschen nichts lehren;
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.*
Galileo Galilei, italienischer Mathematiker, Physiker und Philosoph

Was gehört zum Kriterium „Moderationsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

> Ist in der Lage, Arbeitsgruppen, Meetings und Workshops kooperativ zu leiten und eine gemeinsam definierte Agenda bzw. ein Arbeitsziel zu erreichen unter Einbeziehung aller Beteiligten.



Kompetenzdimension 6: METHODENKOMPETENZ

6.2

Beurteilungskriterium PROBLEMLÖSEFÄHIGKEIT

*Jedes gelöste Problem ist einfach.
Thomas Alva Edison, US-amerikanischer Erfinder*

Was gehört zum Kriterium „Problemlösefähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Identifiziert problematische Situations-, Prozess- + Zielstrukturen, kann klare Problemdefinitionen und -abgrenzungen erarbeiten.
- > Kann angemessen auch auf unvorhergesehene Probleme reagieren.

6.3

Beurteilungskriterium PLANUNGSFÄHIGKEIT

*Planung garantiert keinen Erfolg, aber Planlosigkeit einen Misserfolg.
Ernst Reinhardt, Schweizer Publizist und Aphoristiker*

Was gehört zum Kriterium „Planungsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Legt relevante Ziele fest, formuliert Kriterien zur Erfolgsmessung und zur Zielerreichung.
- > Erarbeitet konkrete Aktionspläne, priorisiert sein/ihr Vorgehen angemessen.

6.4

Beurteilungskriterium ORGANISATIONSFÄHIGKEIT

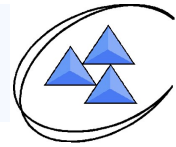
*Das Optimum stellt sich ein bei einer bestimmten Mischung von Organisation und Chaos.
Hermann Müller-Thurgau, Schweizer Weinbauforscher*

Was gehört zum Kriterium „Organisationsfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Führt erfolgreich neue Organisationsformen in die betriebliche Praxis ein, rekonstruiert solche, die sich überlebt haben.
- > Passt Strukturen den aktuellen und zukünftigen Anforderungen/Zielen an.



Kompetenzdimension 6: METHODENKOMPETENZ

6.5

Beurteilungskriterium PROJEKTMANAGEMENT

Projekte scheitern meist anders, als man befürchtet hatte.
Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger, deutscher Chemiker

Was gehört zum Kriterium „Projektmanagement“?



Kurzfassung der Definition:

- > Steuert die Projektumsetzung effektiv, kontrolliert Zwischenziele und –ergebnisse.
- > Orientiert den Grad (Ausmaß und Qualität) der Steuerung an seiner Rolle.

6.6

Beurteilungskriterium AKQUISITIONSSTÄRKE

Ein guter Verkäufer ist ein guter Berater und hat stets den Vorteil des Kunden im Auge, ohne zu vergessen, dass auch das eigene Unternehmen überleben muss.
Max Putzler

Was gehört zum Kriterium „Akquisitionsstärke“?



Kurzfassung der Definition:

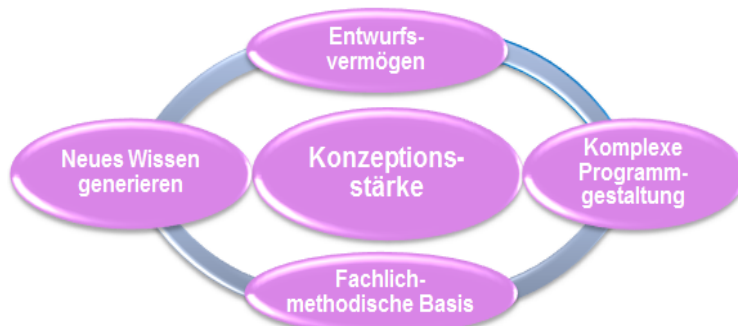
- > Geht auf potenzielle Interessenten/Kunden aktiv und initiativreich zu;
- > Geht Zielmärkte offensiv an, berücksichtigt angemessenes Verhältnis von Akquisitionsaufwand und –nutzen.

6.7

Beurteilungskriterium KONZEPTIONSSTÄRKE

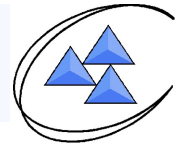
Die erste Konzeption ist immer die natürlichste und beste.
Der Verstand irrt, das Gefühl nicht.
Robert Schumann, deutscher Komponist der Romantik

Was gehört zum Kriterium „Konzeptionsstärke“?



Kurzfassung der Definition:

- > Baut auf Erfahrungen (eigenen und fremden) auf, nutzt sie als Grundlage, um aus diesem Erfahrungswissen neue Erkenntnisse, Tools, Methoden, komplexe Programme zu generieren.



Kompetenzdimension 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ

*Wenn man einen Menschen richtig beurteilen will, so frage man sich immer:
„Möchtest du den zum Vorgesetzten haben?“*

Kurt Tucholsky

Worum geht es bei der Dimension
„Führungskompetenz“?

**Fähigkeiten zur Steuerung
sozialer Prozesse und Systeme**

Worin liegt die Besonderheit
dieser Dimension?

Bei dieser Dimension geht es um spezifische Führungsfähigkeiten, die zusätzlich zu anderen Dimensionen, z.B. Kommunikative oder Sozialkompetenz im Recruitingprozess beurteilt werden können

Wann ist diese Dimension von
besonderer Relevanz?

Bei disziplinarischen Führungsaufgaben, z.T. auch für Sonderfunktionen mit eher prozessualer Führungsverantwortung (z.B. als Coach oder Changemanager)

Zu welchen anderen Kompetenzdimensionen besteht eine besondere Verbindung?

Verbindung besteht v.a. zu den Dimensionen 1 Persönliche Kompetenz, 3 Handlungskompetenz, 4 Soziale Kompetenz, 5 Kommunikative Kompetenz

In Verbindung mit welchen Kompetenzdimensionen ist diese Dimension weniger von Bedeutung bzw. könnten sich Zielkonflikte ergeben?

Keine Bedeutung wenn keine disziplinarische Führungsaufgabe (außer 7.6 und 7.7); Zielkonflikte könnten entstehen z.T. zu 5 Kommunikative Kompetenz



Beurteilungskriterium PERSONALENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

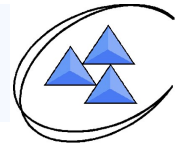
*Der Ärger über einen schlechten Mitarbeiter dauert länger,
als die Freude über sein niedriges Gehalt.*
Unbekannt

Was gehört zum Kriterium
„Personalentscheidungen treffen“?



Kurzfassung der Definition:

> Hat Erfahrung mit wichtigen Personalentscheidungen, z.B. Personalauswahl, Mitarbeitereinsatz, Gehaltsfindung, aber auch mit Disziplinarmaßnahmen (Kritikgespräche, Abmahnungen, Kündigungen).



Kompetenzdimension 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ

7.2

Beurteilungskriterium ZIELORIENTIERTES FÜHREN

Nicht der Wind, sondern das Segel bestimmt die Richtung.
Unbekannter chinesischer Autor

Was gehört zum Kriterium „Zielorientiertes Führen“?



Kurzfassung der Definition:

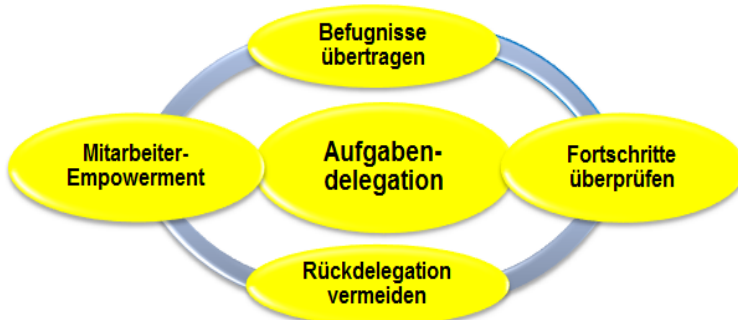
- > Vermittelt Ziele plausibel und achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele verinnerlichen.
- > Schafft Identifikation bei den Mitarbeitern mit den Zielen und bündelt die Aktivitäten auf die Ziele hin.

7.3

Beurteilungskriterium AUFGABENDELEGATION

Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen, in der Meinung, sie passten heute noch auf mich.
George Bernard Shaw

Was gehört zum Kriterium „Aufgabendelegation“?



Kurzfassung der Definition:

- > Definiert Arbeitspakete und Aufgaben mit klaren Befugnisgraden.
- > Lässt keine Rückdelegationen zu.
- > Überprüft Fortschritte bzw. Ergebnisse in sinnvollen Zeitabständen.

7.4

Beurteilungskriterium MOTIVIERENDE FÜHRUNG

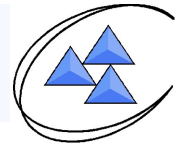
In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.
St. Augustinus Aurelius, Lehrer der Rhetorik und Philosoph

Was gehört zum Kriterium „Motivierende Führung“?



Kurzfassung der Definition:

- > Inspiriert und begeistert Mitarbeiter zum Einsatz für die Unternehmensziele.
- > Erkennt Motivationsstrukturen von Mitarbeitern sowie ihre Erwartungen bzgl. der Möglichkeit zur Zielerreichung.



Kompetenzdimension 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ

7.5

Beurteilungskriterium MITARBEITERFÖRDERUNG

Man muss von jedem fordern, was er leisten kann.
Antoine de Saint-Exupéry

Was gehört zum Kriterium „Mitarbeiterförderung“?



Kurzfassung der Definition:

- > Fördert Mitarbeitende aktiv im Sinne ihrer Weiterentwicklung im Unternehmen.
- > Unterstützt Karrieremöglichkeiten guter Mitarbeitender über den eigenen Bereich hinaus.

7.6

Beurteilungskriterium COACHINGFÄHIGKEIT

Wenn Du Menschen führen willst, musst Du hinter ihnen gehen.
Laotse

Was gehört zum Kriterium „Coachingfähigkeit“?



Kurzfassung der Definition:

- > Hilft anderen, Handlungskompetenzen durch Aktivierung ihres eigenen Potenzials zu erweitern.
- > Unterstützt beim Finden eigener Lösungen/Antworten für beruflich relevante Fragestellungen.

7.7

Beurteilungskriterium CHANGE MANAGEMENT

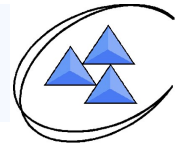
Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.
Thomas von Aquin

Was gehört zum Kriterium „Change Management“?



Kurzfassung der Definition:

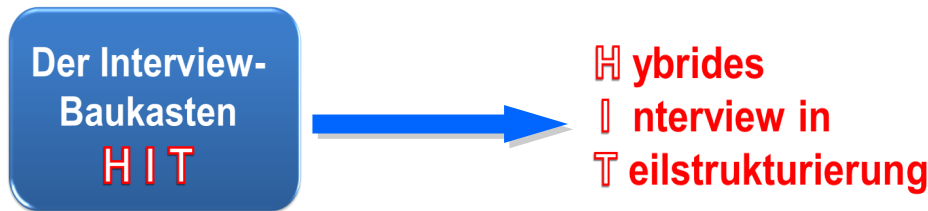
- > Setzt geeignete Methoden für Planung, Vorbereitung und Steuerung von Veränderungsprozessen adäquat ein.
- > Kann mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien einschätzen.



Der Interviewbaukasten **HIT**

(Details zum Angebot s. Seite 27)

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:

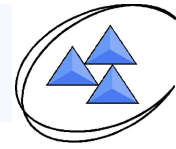
Strukturierte Phasen (standardisierte Fragen) wechseln sich mit unstrukturierten („freien“) Gesprächsteilen ab. Dadurch werden sowohl Validität, Vergleichbarkeit und Akzeptanz der Kandidaten/Kandidatinnen realisiert.

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 interviewerfahrener 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

Berndt, Christian; Wierzchowski, Bernd: Bewerberinterviews mit der VeSiEr-Methode, 2. Auflage
Freiburg 2015

Heyse, Volker: Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE ®X im Praxistest, Münster 2007, S. 11ff.

Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 3. Auflage, Stuttgart 2008

Kritzler, Oliver: Kompetenzentwicklungsprogramme für (Potenzial)-Führungskräfte „Im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Wirklichkeit oder wie sie deren Wirksamkeit steigern“. In: Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE ®X im Praxistest, Münster 2007, S. 181ff.

Litzcke, Sven M.: Psychologische Verfahren der Personalauswahl, http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/151/pdf/schriftenreihe_42.pdf

Schuler, Heinz; Mussel, Patrick: Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen, Göttingen 2016

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse



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>)

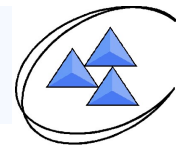
Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

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?

10.3 Zum Thema Lebens– und Karriereplanung

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.



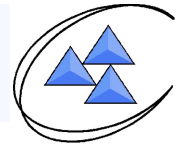
eWorkbook: Das Lebens– und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele

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 Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess

(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)

E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung

(z.B. Widerstandarten und –ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)

F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“

(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

G. Planung der Changeprozess-Steuerung

(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)

H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung

(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)

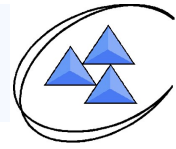
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



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@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de