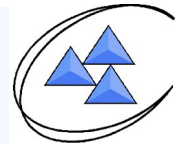


Dr. Carola Lünborg

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

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

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

Details zum trimodalen Ansatz des Multimodalen Interviews von Schuler	Seite 6
--	----------------

Welche Schritte gehören zu einem teilstrukturierten Interview?	Seite 7
---	----------------

Umgang mit abgelehnten Kandidaten/Kandidatinnen	Seite 9
--	----------------

Vergleich zwischen BDI, SI und MMI	Seite 10
---	-----------------

Kritische Betrachtung der Nachteile des MMI	Seite 11
--	-----------------

Mein Ansatz für teilstrukturierte Interviews	Seite 13
---	-----------------

Literaturhinweise	Seite 14
--------------------------	-----------------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 15
--	-----------------

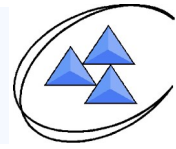
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 16
--	-----------------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 16
---	-----------------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 17
--	-----------------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 18
--	-----------------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 18
--	-----------------



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

In einem Artikel in der Zeitschrift DIE ZEIT berichten die Autoren - zumindest so fundiert, wie es in einem Zeitschriftenartikel dieser Art möglich ist - von einem angeblich in immer mehr Unternehmen praktizierten Auswahlverfahren, das scheinbar den seit Jahren bei verschiedenen TV-Sendern beliebten „Casting-Shows“ sehr ähnlich ist, z.B. „Deutschland sucht den Superstar“, „Germany’s Next Top Model“, „Supertalent“ u.ä. (1)

Was zunächst wie ein etwas an den Haaren herbeigezogener Versuch anmutet, mit leicht reißerischem und fragwürdigem Humor das Thema Auswahlprozesse zu beleuchten, wirkt bei näherem Hinsehen durchaus verstörend:

„Ein Casting ist etwas anderes als ein traditionelles Bewerbungsverfahren. Das Vorstellungsgespräch findet nicht erst am Ende eines langen Suchprozesses statt, bei dem die meisten Bewerber bereits anhand von vielen Kriterien - seien es Schulnoten, Lebenslauf, Passfoto, Adelstitel, Herkunft, persönliches Anschreiben oder Uni-Abschluss - ausgesiebt wurden. Beim Casting geht es gleich ums Ganze. Schon zu Beginn zählt der persönliche Eindruck, alles andere mag sich später entscheiden. Es ist ein großes Hier und Jetzt. Das ist der Unterschied.“ (2)

Der Artikel nennt dafür konkrete Beispiele. Neben der bayerischen Bauindustrie und dem Wirtschaftsverband der Jungunternehmer werden aufgezählt: „Die Hamburger Hotelfirma East castet Köche und Zimmermädchen, die Freizeitparks Fort Fun und Europapark Rust casten Aushilferschrecker für gruselige Zombienächte. Und eine Braunschweiger Agentur castet Azubis für alle möglichen mittelständischen Firmen in der Region für Schnapsproduzenten, Friseure, Baumschulen.“ (3)

Daneben werden jedoch auch große, namhafte Unternehmen genannt, die diese Art des Recruiting offenbar praktizieren, z.B. Lufthansa (Stewardessen) und Deutsche Bahn (Azubis).

Wenn auch die im Artikel genannten Beispiele darauf hindeuten, dass diese „Castings“ nicht für Expertenfunktionen eingesetzt werden - zumindest zur Zeit noch nicht - scheint es doch interessant, sich die ebenfalls im Artikel näher beschriebenen Gründe etwas genauer anzusehen, die für diese Auswahlpraxis genannt werden:

„Schnell soll es gehen....eine schriftliche Bewerbung mit Anschreiben und Lebenslauf sei ‚viiiieel zu anstrengend‘.“ Die Bewerber/innen gehören „... zu einer Generation, die gewohnt ist, prompte Rückmeldungen zu bekommen. Anstehen, performen, und dann: Daumen hoch oder Daumen runter. Wie auf Facebook, Twitter, Instagram oder Snapchat, wo die Likes (oder Dislikes) nicht lange auf sich warten lassen. Dass dieser Erfolg keine langfristige Karriere bedeutet, ist egal.“ (4)

Die Castings seien ein Zugeständnis an die Erwartungen der digital sozialisierten Generation. „Alle sind mit Plattformen wie Amazon aufgewachsen und daher gewohnt, heute zu bestellen, was morgen geliefert wird ... Da hat niemand mehr Verständnis für ein wochenlanges Bewerbungsverfahren. Bewerber möchten die Entscheidung sofort.“ (5)

Aus diesen Beschreibungen lässt sich zweifelsfrei ableiten, dass die hier beschriebene Vorgehensweise nichts mit einem seriösen Auswahlverfahren zu tun hat und keinesfalls ver-

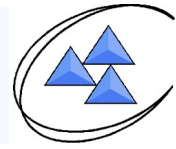
(1) Baumann, J.G.; Rohwetter, M.: Ein Leben lang vortanzen. Vom Fernsehen in die Wirklichkeit. Castings sind heute fester Bestandteil des Berufslebens. In: DIE ZEIT, Nr. 30, 20.Juli 2017, S. 19f.

(2) Ebenda, S. 19

(3) Ebenda, S. 19

(4) Ebenda, S. 19 und 20

(5) Ebenda, S. 20



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

gleichbar valide Ergebnisse erwarten lässt wie bei einem Verfahren, das ein professionell geführtes Interview oder ein nach bewährten Kriterien gestaltetes Assessment Center beinhaltet.

Bei der im zitierten Artikel beschriebenen Recruitingmethode kann bestenfalls die gleiche Validität bzw. eher „Nicht-Validität“ erwartet werden, wie bei einem nicht-strukturierten Interview (s. Seite 5). Vermutlich würde sie sich bei seriöser Untersuchung noch als weitaus geringer darstellen, da die Beurteilung sich lediglich aufgrund der „Performance“ ergibt.

Außerdem fördern die „Casting-Shows“ noch weitere, in der seriösen Recruitingpraxis allseits bekannte Beurteilungsfehler, z.B.:

- ◆ Sie trennen nicht die Beobachtung von der Bewertung - erfahrene Interviewer/innen erstellen ihre Beurteilung erst nach dem Gespräch (Auswertung von Protokollen, Notizen etc.)
- ◆ Sie „verlocken“ zu emotionaler Beurteilung und damit zu durchaus bekannten Beurteilungsfehlern wie „Halo-Effekt“ (= eine einzige Eigenschaft überstrahlt den Gesamteindruck) oder „Ähnlichkeitseffekt“ (Beurteilungsverzerrung aufgrund von Gemeinsamkeiten zwischen Kandidaten/Kandidatinnen und Beurteilern/Beurteilerinnen).

Die genannten Begründungen erscheinen zudem außerordentlich bedenklich. Sie lassen eine jeder wissenschaftlichen Erkenntnis zum Trotz erstaunliche Unterwerfung an von Social Media gesteuerten Trends erkennen. Mit sinnvollem „Generationenmanagement“ * bzw. Berücksichtigung von geänderten Werten oder Motivationen jüngerer Generationen hat dies wenig zu tun.

Die Autoren des zitierten Artikels stehen der geschilderten Praxis durchaus kritisch gegenüber. Dies lässt sich auch aus einem Interview erkennen, das in der gleichen Ausgabe der ZEIT nachzulesen ist und das mit dem Wirtschaftspsychologen Professor Kanning durchgeführt wurde.**

Hier einige Zitate aus den Äußerungen von Professor Kanning in diesem Interview:
„Die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Einstellungspraxis ist riesengroß.“

„Gute Fragen haben mit der konkreten Arbeit zu tun. Sie schildern eine Situation aus dem beruflichen Alltag und fragen den Kandidaten, was er tun würde. Alle Bewerber bekommen die gleichen Fragen, dann wird verglichen und entschieden. Je mehr Struktur und je weniger Bauchgefühl, desto besser das Ergebnis. Aber davon sind deutsche Unternehmen weit entfernt.“ (s. auch dieses Whitepaper S. 6f.)

„Wenn Menschen denken, sie müssten sich nicht mehr weiterentwickeln, und offenes Auftreten reicht, ist das verheerend.“

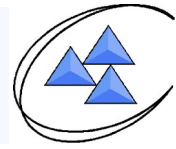
Professor Kanning kommt im Laufe des Interviews auch auf mehrere Studien zu sprechen, die er und seine Mitarbeiter/innen durchgeführt haben. Sie kamen u.a. zu der Erkenntnis, dass

- ◆ nur ca. 5% der befragten Unternehmen hochstrukturierte Interviews durchführen und
- ◆ fast jedes zweite Unternehmen überhaupt keine stellenspezifischen Kriterien bei der Vorauswahl hatte.

Dazu Professor Kanning: „Die glauben, einfach so erkennen zu können, ob Kandidaten gute Mitarbeiter sind. Das ist völlig absurd.“

* Zum Thema Generationenmanagement s. z.B. Dr. Carola Lünborg: Die Weisheit der Apogi. Generationenmanagement - Schicksal oder Chance? Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de

** Alle Zitate s. Rohwetter, M.: „Das ist völlig absurd“. Interview mit Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning. In: DIE ZEIT, Nr. 30, 20. Juli 2017, Seite 20



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

Neben Anforderungsanalyse*, operativ definierten Beurteilungskriterien**, Analyse der Bewerbungsunterlagen u.a. steht im Mittelpunkt von seriösen Auswahlprozessen - von AC's einmal abgesehen - zumeist immer noch das Interview (online oder in Präsenz, kombiniert mit Telefoninterview vorab o.ä.). Im weiteren geht es darum, den „Casting-Shows“ das Thema „Bewerberinterview“ - zunächst in drei verschiedenen Varianten - gegenüberzustellen:

Das sog. „freie“, unstrukturierte Interview

bedeutet in diesem Zusammenhang „nicht standardisiert“. Es gibt sicher auch bei dieser Interviewart einen Vorgehensplan auf Basis der Bewerbungsunterlagen oder einem vorab durchgeführten Telefoninterview. Zusätzliche Fragen ergeben sich im Interviewablauf.

Aber: Die Fragen werden bei unterschiedlichen Kandidaten/Kandidatinnen zur gleichen Position differieren, die Ergebnisse sind nicht komplett vergleichbar.

Größte Nachteile:

- ♦ Die Aussagekraft (Validität) von freien Interviews ist Studien zufolge äußerst gering, sie entsprechen im günstigsten Fall eher einer Zufallswahrscheinlichkeit, d.h. durchschnittlich bei .13, während eine angemessene Verfahrensqualität bei >.30 zu erwarten ist.***
- ♦ Die Kandidatenbeurteilung erfolgt lediglich aufgrund des Gesamteindrucks, d.h. eine systematische Differenzierung einzelner Kompetenzen ist praktisch nicht möglich.

Das vollstrukturierte Interview

Ein „strukturiertes“ Interview dagegen ist komplett „standardisiert“, d.h. jedem Kandidaten/jeder Kandidatin für die zu besetzende Position werden exakt die gleichen Fragen gestellt. Daraus ergibt sich eine gute Vergleichbarkeit ebenso eine hohe Validität.

Aber: Der/die Interviewer/in hat wenig Möglichkeiten, um auf Kandidaten/Kandidatinnen individuell einzugehen.

Größter Nachteil:

Geringere Akzeptanz bei Kandidaten/Kandidatinnen, da diese Form der Gesprächsführung sehr oft als „Verhör“ empfunden wird. Gerade selbstbewusste Bewerber/innen mit fundierter Berufserfahrung, Experten/Expertinnen, Führungskräfte werden diese Form des Interviews negativ einschätzen und evtl. ihre Entscheidung für oder gegen das Unternehmen davon beeinflussen lassen.

Das teilstrukturierte Interview

Im „teilstrukturierten“ Interview wechseln sich strukturierte Phasen (d.h. standardisierte Fragen) mit unstrukturierten (d.h. „freien“) Gesprächsteilen ab. **Dadurch können sowohl Validität, Vergleichbarkeit und Kandidatenakzeptanz angemessen realisiert werden.**

Das teilstrukturierte Interview hat also gegenüber den beiden anderen Interviewarten entscheidende Vorzüge. Im weiteren Verlauf dieses Whitepapers wird der wohl bekannteste Ansatz dazu, das „Multimodale Interview“ (MMI) von Heinz Schuler*** mit seinem „trimodalen Ansatz“ detaillierter beleuchtet. Dazu werden

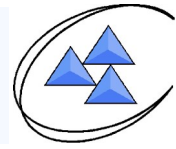
- ♦ die Besonderheiten des MMI und dessen Interviewablauf beschrieben (S. 7 - 9);
- ♦ die darin verarbeiteten „Quellen“ mit dem MMI verglichen (S. 10) und
- ♦ das MMI kritisch beleuchtet - mit allen wesentlichen Vor- und Nachteilen, sowie Ansätzen geschildert, wie die Nachteile aufgelöst werden können (S. 11 - 12).

Auf den Seiten 13f. finden Sie eine Beschreibung meines eigenen Ansatzes für teilstrukturierte Interviews mit allen Vorzügen des MMI, jedoch ohne dessen Nachteile.

* Dr. Carola Lünborg: WAS + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews

** Dr. Carola Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews
Beide Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.dr.luenborg.de

*** Schuler/Mussel 2016; Schuler 2014; Schuler 2002

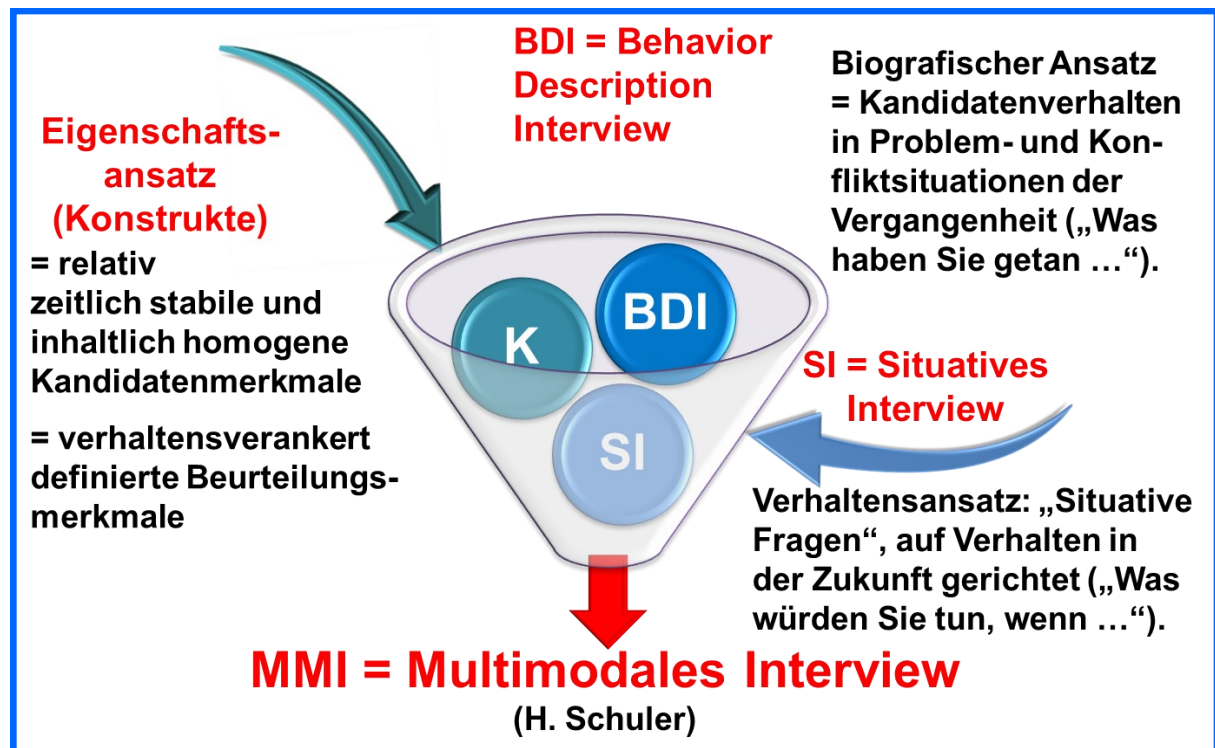


Details zum trimodalen Ansatz des Multimodalen Interviews von Schuler

Mit Hilfe dieses teilstrukturierten Interviews gelingt es, durch Kombination von 3 Ansätzen unterschiedliche Perspektiven in ein Interview zu integrieren, die Aussagekraft zu optimieren:

Eigenschaftsansatz*

Erfassung von Kandidatenmerkmalen, die als relativ zeitlich stabil und inhaltlich homogen gelten, z. B. Persönlichkeitseigenschaften oder Intelligenzausprägungen, häufig durch Messung mit Hilfe psychologischer Testverfahren wie Persönlichkeits-, Intelligenz- oder Leistungstests. Mit der Integration dieses Ansatzes in die Interviewsituation werden solche zusätzlichen Tests nicht benötigt, d.h. der zeitliche Aufwand wird geringer, das Auswahlverfahren kostengünstiger, spezielle psychologische Qualifikation der Interviewer/innen/Beurteiler/innen ist nicht notwendig.



Biografischer Ansatz (BDI)**

Durch vergangene arbeitsbezogene Verhaltensweisen sollen Rückschlüsse im Hinblick auf zukünftiges Verhalten gezogen werden (sog. „Biografische Fragen“: Was haben Sie getan, als ...?“).

Simulationsansatz (SI)***

Erfassung von für den Arbeitsplatz typischen Verhaltensweisen, die häufig über Erfolg oder Misserfolg des Stelleninhabers/der Stelleninhaberin entscheiden (zukunftsgerichtete Fragen: „Was würden Sie tun, wenn ...?“, auch als „mentale Arbeitsprobe“ bezeichnet).

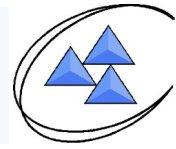
Die Integration dieses Ansatzes in die Interviewsituation in Kombination mit den beiden anderen bedeutet höhere Ergebnissicherheit durch **Mehrfachabdeckung der Anforderungskriterien**.

Eine detailliertere Beschreibung von BDI und SI im Vergleich mit MMI und deren Vor- und Nachteile finden Sie auf Seite 10.

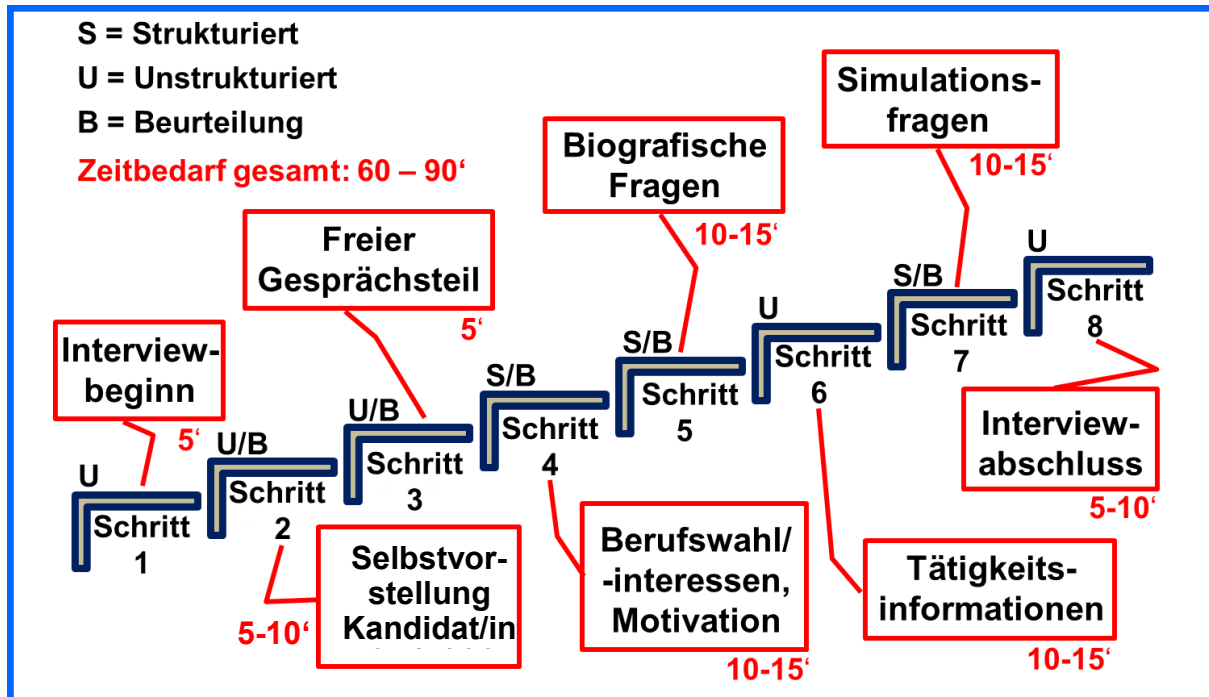
* Details dazu s. auch C. Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews. Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.cl-system.de/downloads

** Janz/Hellervik/Gilmore 1985

*** Latham/Saari/Pursell 1980; Locke/Latham 1990



Welche Schritte gehören zu einem teilstrukturierten Interview?



Das teilstrukturierte Interview nach Schuler besteht aus 8 Schritten, die sich u.a. bzgl. Strukturierung und Bewertung des Kandidaten/der Kandidatin unterscheiden.

Schritt 1 des teilstrukturierten Interviews: Der Interviewbeginn

unterscheidet sich nicht von anderen Interviewarten. Die übliche Vorgehensweise:

- ◆ Begrüßung, Vorstellung Interviewer.
- ◆ Kurzer informeller Dialog zwischen Interviewer/in und Kandidat/Kandidatin zur Schaffung einer freundlichen und entspannten Gesprächsatmosphäre.
- ◆ Skizzierung des Verfahrensablaufs seitens des Interviewers/der Interviewerin.
- ◆ Falls Beobachter/innen bzw. Beurteiler/innen beim Interview mitwirken, wird dies dem Kandidaten/der Kandidatin natürlich mitgeteilt, die Beobachter/innen werden mit Namen und Funktion kurz vorgestellt.

Keine Strukturierung, keine Beurteilung des Kandidatenverhaltens.

Schritt 2 des teilstrukturierten Interviews: Die Kandidaten-Selbstvorstellung

ist auch bekannt aus anderen Interviewvarianten bzw. Assessment-Centern:

- ◆ Die Kandidaten/Kandidatinnen berichten in begrenzter Zeit das Wichtigste aus ihrem Lebenslauf anschaulich und verständlich, passend zur ausgeschriebenen Position und ihrer Eignung.
- ◆ Die Kandidaten/Kandidatinnen berichten in freier Form, der/die Interviewer/in kann jedoch Schwerpunkte setzen je nach Alter und Berufserfahrung der Kandidaten/Kandidatinnen bzw. je nach Bedeutung bestimmter Lebenslaufphasen für die ausgeschriebene Stelle.

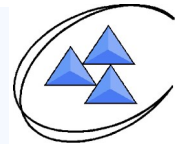
Keine Strukturierung, Kandidatenverhalten wird nach konkreten Kriterien beurteilt.

Schritt 3 des teilstrukturierten Interviews: Freier Gesprächsteil,

für Fragen, die sich aus Schritt 2 bzw. der Auswertung der Bewerbungsunterlagen ergeben. Falls ein erstes (Telefon-)Interview vorgeschaltet war, sind letztere vermutlich bereits geklärt.

Die Fragen sind sehr offen zu stellen, ohne für die Kandidaten/Kandidatinnen größeren Stress zu verursachen, da die beiden folgenden Phasen schwieriger werden, v.a. Schritt 5.

Keine Strukturierung, Kandidatenverhalten wird pauschal beurteilt.



Welche Schritte gehören zu einem teilstrukturierten Interview?

Schritt 4 des teilstrukturierten Interviews: Berufswahl, Interessen, Motivation

hat die Überprüfung der Selbsteinschätzung, der beruflichen Motivation der Kandidaten/Kandidatinnen sowie die Ermittlung der Gründe für die Bewerbung und den Arbeitgeberwechsel zum Ziel.

Vorgegebene Strukturierung:

Setzung von Schwerpunkten bei den Unterkategorien und Auswahl von Fragen gemäß der vorab durchgeführten Anforderungsanalyse, evtl. auch Berufserfahrung der Kandidaten/Kandidatinnen.

Beurteilung des Kandidatenverhaltens:

Beurteilung durch Einschätzung des beobachteten Verhaltens anhand von speziell für die jeweiligen Unterthemen formulierten Anforderungskriterien.

Schritt 5 des teilstrukturierten Interviews: Biografische Fragen,

die sich auf konkret erlebte Situationen aus dem Berufsleben der Kandidaten/Kandidatinnen beziehen (Vergangenheitsbezug = biografischer Ansatz gemäß BDI). Die Kandidaten/Kandidatinnen werden angeleitet, von Beispielen zu berichten, die Bezug zur ausgeschriebenen Position bzw. charakteristischen Praxissituationen passen (evtl. mit Vertiefungsfragen).

Vorgegebene Strukturierung: Auswahl der Beurteilungskriterien und Fragen gemäß der vorab erstellten Anforderungsanalyse.

Beurteilung des Kandidatenverhaltens: Auf Basis von operativen Beschreibungen und Anleitungen für die Antwortbeurteilung pro Beurteilungsmerkmal.

Schritt 6 des teilstrukturierten Interviews: Tätigkeitsinformationen,

sieht die Vermittlung von realistischen Tätigkeitsinformationen bzgl. der ausgeschriebenen Stelle an den Kandidaten/die Kandidatin vor. Folgende Inhalte sollten vorgesehen werden:

- ◆ Informationen über die Tätigkeit, die angestrebt wird sowie über die Anforderungen – sofern dies noch nicht in einem vorgelagerten Gespräch (Telefonat) geschehen ist. Auch dann können jedoch evtl. vertiefende Informationen sinnvoll sein.
- ◆ Informationen über das Unternehmen, Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten usw.
- ◆ Situation des Unternehmens, der Märkte u.ä., um ein realistisches Bild zu gestalten.
- ◆ Kandidaten/Kandidatinnen erhalten Gelegenheit, Fragen zu stellen.

Keine Strukturierung, keine Beurteilung des Kandidatenverhaltens.

Schritt 7 des teilstrukturierten Interviews: Simulationsfragen

sind auf die Zukunft gerichtet (Was würden Sie tun? = Situativer Ansatz gemäß SI). Erfolgskritische Praxissituationen werden kurz und knapp geschildert, die Kandidaten/Kandidatinnen werden aufgefordert, ihr mutmaßliches Verhalten in diesen Situationen zu schildern.

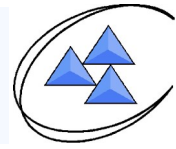
Vorgegebene Strukturierung: Auswahl der Beurteilungskriterien und Fragen gemäß der vorab erstellten Anforderungsanalyse.

Beurteilung des Kandidatenverhaltens: Auf Basis von operativen Beschreibungen pro Beurteilungsmerkmal und „Ankerantworten“ als Anleitung für die Antwortbeurteilung.

Schritt 8 des teilstrukturierten Interviews: Interviewabschluss

Entspricht wieder dem gewohnten Interviewrahmen. Folgende Punkte sollten dazugehören:

- ◆ Gelegenheit für die Kandidaten/Kandidatinnen, Fragen zu stellen. Bestehende Unklarheiten (auf beiden Seiten) können erörtert werden.
- ◆ Information über das weitere Vorgehen wird gegeben.
- ◆ Qualifiziertes Feedback an die Kandidaten/Kandidatinnen direkt nach dem Interview oder zeitnah.



Die in der Grafik auf Seite 7 angegebenen Zeiten sind als Anhaltspunkte zu verstehen. Maßgeblich für den tatsächlichen Zeitbedarf ist natürlich in erster Linie die Anforderungsanalyse, aus der sich ergibt, wie viele Kompetenzdimensionen bzw. Beurteilungskriterien berücksichtigt werden müssen. Auch die Intensität der Kandidatenbefragung kann z.B. bei Absolventen geringer sein als bei Kandidaten für Experten- oder Führungsfunktionen.

Bei Entscheidung für einen Kandidaten/eine Kandidatin sollte diesem/dieser das Ergebnis möglichst umgehend mitgeteilt bzw. der Vertrag kurzfristig übermittelt werden.

Umgang mit abgelehnten Kandidaten/Kandidatinnen

Wenn alle zu berücksichtigenden Beurteilungskriterien bzw. Interviewfragen wie vorgesehen verhaltensverankert beschrieben wurden, ist es relativ gut möglich, den Kandidaten nicht nur die Gründe für die Ablehnung verständlich zu machen, sondern sie auch zu beraten, z.B. bzgl. zusätzlicher Qualifikation, Eignung für alternative Laufbahn/Position, andere Branche, Unternehmensgröße etc., die für Kompetenz und/oder Motivation geeigneter erscheint.

Das kann gelingen, wenn das Gespräch in Form einer Karriereberatung/eines Karriere-coaching geführt wird, d.h. den Kandidaten durch entsprechende Fragen und aktives Zuhören zu helfen, sich über die eigenen Motive, Stärken, Schwächen usw. sowie berufliche Alternativen klarer zu werden.

Ein solches Gespräch kann für Bewerber/innen besonders hilfreich sein, wenn er/sie z.B.

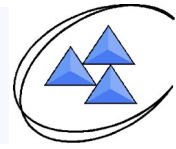
- ◆ um jeden Preis einen Job sucht. Gesprächsziel: Welche Aufgabe gibt langfristig Zufriedenheit?
- ◆ in der jetzigen Aufgabe unter hohem Druck steht und sich durch eine Veränderung weniger Stress erhofft. Gesprächsziel: Flucht ist keine gute Grundlage für eine Entscheidung.
- ◆ unbedingt zu einem anderen Unternehmen überwechseln möchte, unabhängig von der dort erwarteten Aufgabe, evtl. durch starkes Bedürfnis nach Sicherheit oder Imagedenken. Gesprächsziel: s.o.
- ◆ eigene Fähigkeiten falsch einschätzt. Gesprächsziel: Selbst- und Fremdbild in Übereinstimmung bringen.
- ◆ Hochschulabsolvent/in ist und noch keine Vorstellung hat, in welcher Richtung die berufliche Orientierung gehen soll. Gesprächsziel: Stärken/Schwächen besser erkennen und Klarheit über die eigenen Interessen zu finden.

Dieses Gespräch sollte möglichst persönlich erfolgen, evtl. noch am gleichen Tag des Interviews – wenn die Entscheidung sofort getroffen werden kann, sonst per Telefonat, evtl. auch online, d.h. z.B. über Skype oder Meeting-Plattform mit Webcam (Wirkung ist persönlicher).

Abgelehnte Kandidaten/Kandidatinnen, die aber ein interessantes Profil aufweisen mit deren Einverständnis in unternehmenseigenen Talentpool aufnehmen, d.h. weiteren Kontakt halten, zukünftig Unternehmensinformationen und offene (passende) Stellen zusenden, Kandidaten/Kandidatinnen motivieren, sich selbst nochmals darauf zu bewerben bzw. Personen aus ihrem Netzwerk darauf aufmerksam zu machen.

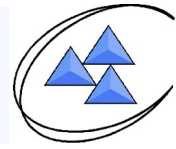
Auf der nächsten Seite finden Sie einen detaillierteren Vergleich der 3 Ansätze BDI, SI und MMI, jeweils mit Darstellung der wichtigsten Vor- und Nachteile.

Seite 11f. bietet eine kritische Betrachtung der Nachteile des MMI mit Überlegungen zu ihrer Aufhebung.



Vergleich zwischen BDI, SI und MMI

	BDI = Behavior Description Interview	SI = Situatives Interview	MMI = Multimodales Interview
Merkmale	Biografischer Ansatz: Abfrage Kandidatenverhalten in Praxissituationen der Vergangenheit („Was haben Sie getan ...“).	Verhaltensansatz: „Situative Fragen“ auf Verhaltensintentionen in der Zukunft gerichtet („Was würden Sie tun, wenn ...“).	Teilstrukturiertes Interview in 8 Schritten, anforderungsbezogen, unterschiedliche Fragearten, vgl. Seite 7 und 8.
Basis	Anforderungsanalyse mit charakteristischen, schwierigen positionsspezifischen Situationen zugeordnet zu Leistungsdimensionen.	Wie BDI, zusätzlich: Verhaltensbezogene Einstufungsskala (1 – 5) mit je einem Verhaltensbeispiel für die zwei Extrempole als Richtlinie für Beurteilung der Kandidatenantworten.	„Trimodaler Ansatz“, Anforderungen mehrfach abgedeckt, vgl. Seite 6. Verhaltensbezogene Einstufungsskala (1 - 5) mit je einem Verhaltensbeispiel für die zwei Extrempole und den Mittelwert.
Vorteile	Eindruck vom realen Arbeitsverhalten der Kandidaten/Kandidatinnen. Geringere Gefahr, dass Kandidaten/Kandidatinnen vermutetes „erwünschtes“ Verhalten schildern können;	Einsatz von weniger interview erfahrenen Beurteilern/Beurteilerinnen möglich. Möglichkeit der präzisen Vorbereitung durch Kandidaten/Kandidatinnen relativ gering. Vergleichbarkeit gegeben. Relative Akzeptanz bei Kandidaten/Kandidatinnen, aber geringer als bei unstrukturierten Gesprächen.	Keine Einseitigkeit wie bei anderen strukturierten Interviewverfahren. Von Beurteiler/innenqualifikation relativ unabhängig, geringer Trainingsaufwand. Vorbereitung durch Kandidaten/Kandidatinnen relativ gering. Vergleichbarkeit wie bei SI Hohe Kandidatenakzeptanz (Teilstrukturierung).
Nachteile	Beurteilung nach Eigenschaftsbegriffen, keine verhaltensverankerten Einstufungsskalen. Nur für sehr interview erfahrene Beurteiler. Keine Vergleichbarkeit zwischen Kandidaten. Geringe Akzeptanz, da „Verhörcharakter“. Begrenzt einsetzbar für Kandidaten mit geringer/ohne Berufserfahrung.	Hoher Aufwand zur Vorbereitung der Fragen mit Verhaltensbeispielen. Zuordnung der critical incidents zu konkreten Beurteilungskriterien schwierig. Beurteilungskriterien nicht operativ beschrieben. Skala mit nur 3 Verhaltensbeispielen begünstigt Konzentration auf Mittelwert.	Hoher Aufwand zur Vorbereitung der Fragen mit Verhaltensbeispielen. Zuordnung biografischer und „situativer“ Fragen zu Beurteilungskriterien schwierig. Beurteilungskriterien nicht operativ beschrieben. Skala mit nur 3 Verhaltensmerkmalen begünstigt Konzentration auf Mittelwert.
Validität	.48 – .54	.30 - .46	.30 - .50



Kritische Betrachtung der Nachteile des MMI

Das MMI von Schuler hat gegenüber den anderen Ansätzen einige entscheidende Vorteile, aber ... die Nachteile sind doch entsprechend gravierend, sodass das teilstrukturierte Interview nach MMI nicht uneingeschränkt für die HR-Praxis empfohlen werden kann.

Deshalb sollen die Nachteile an dieser Stelle noch einmal detaillierter beleuchtet werden - gleichzeitig mit Überlegungen, wie ein Ansatz aussehen muss, der in der Lage ist, diese Nachteile aufzufangen.

Nachteil 1: Hoher Aufwand zur Vorbereitung der Fragen mit Verhaltensbeispielen.

Der MMI* sieht vor, dass sowohl die biografischen (Schritt 5), als auch die situativen Fragen (Schritt 7) sich auf Basis einer Sammlung sog. „critical incidents“ (praxisrelevanter, leistungskritischer Praxissituationen) ergeben sollen als Bestandteil der Anforderungsanalyse.

Was ist daran für die Praxis problematisch?

Für jede zu besetzende Position muss mit Hilfe von Linienvorgesetzten eine solche zeitaufwändige Analyse und Sammlung durchgeführt werden, aufgrund derer dann die entsprechenden Fragen mit zugeordneten Verhaltensbeispielen entwickelt werden. Dieser Aufwand erscheint für die Praxis unzumutbar, er steigt natürlich mit der Anzahl der zu besetzenden Positionen.

Wie kann dieser Nachteil aufgefangen werden?

Wenn entsprechend umfangreiche Fragensammlungen zur Verfügung stehen, einsetzbar für unterschiedlichste Positionen, Funktionen und auch Hierarchiestufen, verringert sich dieser Aufwand drastisch.

Beispiele für biografische Fragen im Interview finden sich in der Literatur/im Internet häufiger. Z.T. ist jedoch die Zuordnung von Fragen zu Beurteilungskriterien nicht klar abgegrenzt oder die Unterlegung mit objektivierbarer Verhaltensbeschreibung bzw. verhaltensorientiert definierten Beurteilungsskalen erscheint nicht optimal (s. auch Nachteile 2 und 3). Verwirrung entsteht z.T. zusätzlich dadurch, dass auch biografische - also vergangenheitsbezogene - Fragen in der Literatur als „situative“ Fragen bezeichnet werden. Deshalb werden hier und in Folge die „echten“ situativen - also zukunftsorientierten - Fragen „**Simulationsfragen**“ genannt.

Beispiele für Simulationsfragen sind in der Literatur knapp, selbst bei Schuler* und ebenfalls meist nicht konkreten, operativ beschriebenen Beurteilungsmerkmalen zugeordnet. Eine umfassende Liste von Simulationsfragen würde somit ebenfalls die Vorbereitung des teilstrukturierten Interviews erheblich erleichtern und verkürzen.

Außerdem wäre es hilfreich, wenn solche Fragesammlungen (sowohl für biografische, als auch für Simulationsfragen) klare Unterscheidungen aufweisen würden zwischen Fragen, die

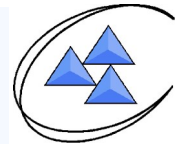
- a) für Absolventen
- b) für berufserfahrene Kandidaten und
- c) für Führungskräfte geeignet sind.

Nachteil 2: Zuordnung biografischer und „situativer“ Fragen zu Beurteilungskriterien schwierig und

Nachteil 3: Beurteilungskriterien nicht operativ beschrieben.

Das MMI von Schuler sieht keine bestimmte Sammlung/Auswahl von Beurteilungsdimensionen bzw. Beurteilungskriterien vor - sie sollen sich jeweils aus der Anforderungsanalyse ergeben.

* Schuler/Mussel 2016; Schuler 2014; Schuler 2002



Kritische Betrachtung der Nachteile des MMI

Was ist daran für die Praxis problematisch?

Für jede zu besetzende Position müssen in der Anforderungsanalyse jeweils aufs Neue relevante Beurteilungsdimensionen/-kriterien festgelegt werden, deren operative Beschreibung muss ebenfalls in die Anforderungsanalyse eingebaut werden. Beides erhöht den Aufwand für die Anforderungsanalyse erheblich.

Wie kann dieser Nachteil aufgefangen werden?

Als Basis wird eine bestimmte Sammlung von Kompetenzdimensionen und zugeordneten Beurteilungskriterien* herangezogen,

- ♦ 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 operative Beschreibung, evtl. auch noch weitergehende Aufteilung jedes der Beurteilungskriterien in Unterkriterien möglich macht, die Schwerpunkte der Anforderungen an Kandidaten für eine bestimmte Position/Funktion optimal und ohne großen Aufwand herauszuarbeiten.**

Nachteil 4: Skala mit nur 3 Verhaltensmerkmalen begünstigt Konzentration auf Mittelwert.

Schuler's MMI verwendet zur Beurteilung der Kandidatenantworten eine Skala mit 5 Stufen, wobei für die Stufen 1, 3 und 5 sog. „Ankerantworten“ vorformuliert sind (die den Kandidaten/Kandidatinnen natürlich nicht bekannt sind). Die Stufen 2 und 4 werden nicht beschrieben und sollen zur Differenzierung der Kandidatenantworten genutzt werden.***

Was ist daran für die Praxis problematisch?

Die Gefahr ist groß, dass sich eher interviewunerfahrene Beurteiler/innen (z.B. Linienvorgesetzte) auf den beschriebenen Mittelwert konzentrieren.

Zusätzlich: Die wirklich gute Antwort wird bei Schuler mit der höchsten Bewertung – also mit „5“ bewertet – darüber gibt es nichts. Wie soll aber bewertet werden, wenn der/die Kandidat/in eine Antwort findet, die über die Erwartungen hinaus geht?

Wie kann dieser Nachteil aufgefangen werden?

Eine Beurteilungsskala mit gerader Stufenanzahl (z.B. 4) ist vorzuziehen. Bei Verwendung von „Ankerantworten“ sollte jede Stufe operativ beschrieben sein.

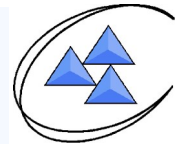
Wenn trotzdem eine stärkere Differenzierungsmöglichkeit gewünscht wird, so kann man diese Skala z.B. folgendermaßen aufbauen: Es wird eine Beurteilungsskala mit **ungerader** Stufenanzahl genutzt (von 1 – 7), um genügend Differenzierung zu ermöglichen. Die Stufen 1 – 2, 3 – 4 sowie 5 – 6 werden zusammengefasst (= Differenzierung innerhalb der Stufen möglich), mit der Stufe 7 zusammen ergibt sich eine **Skala mit gerader Anzahl von Stufen**, somit besteht keine Gefahr mehr bzgl. „Tendenz zur Mitte“. Stufe 7 entspricht einer Kandidatenantwort, die **über** den Anforderungen liegt.

Wenn Sie Interesse an einem einen Ansatz haben, der die oben beschriebenen Überlegungen realisiert, können Sie sich darüber auf den Seiten 13f. Informieren.

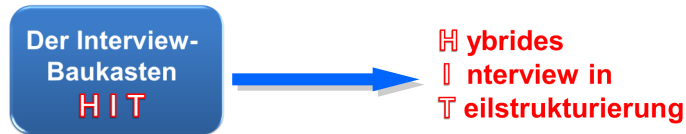
* Dr. C. Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews. Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.cl-system.de/downloads

** Dr. C. Lünborg: WAS + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews. Whitepaper zum kostenlosen Download auf www.cl-system.de/downloads

*** Schuler 2014; 2002



Mein Ansatz für teilstrukturierte Interviews



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

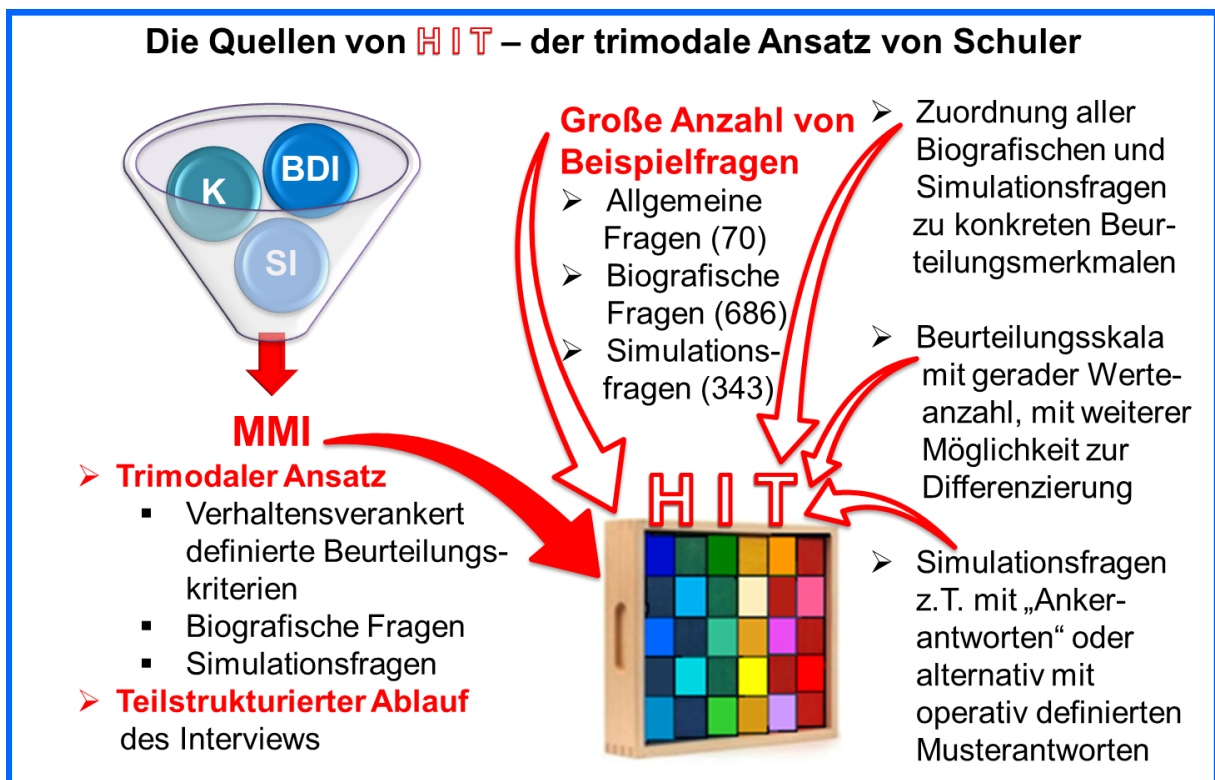
H = Hybrid bedeutet: Der trimodale Ansatz (MMI von H. Schuler, s. auch Seite 6)

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

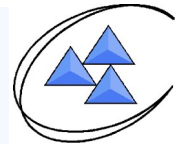
T = Teilstrukturierung bedeutet (s. auch Seite 6f.):

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

HIT weist somit alle Vorteile des teilstrukturierten Interviews nach MMI von Schuler auf – überwindet jedoch die vorliegenden Nachteile und bietet die Möglichkeit, sich schnell und praxisorientiert für die jeweils zu besetzende Position passende Bausteine aus dem „Baukasten“ auszuwählen und einen Interviewablauf mit hoher Validität zusammenzustellen.



Details zum Angebot s. Seite 15.



Mein Ansatz für teilstrukturierte Interviews

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 Berufserfahrene, 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 möglich.

Literaturhinweise

Baurmann, J.G.; Rohwetter, M.: Ein Leben lang vortanzen. Vom Fernsehen in die Wirklichkeit. Castings sind heute fester Bestandteil des Berufslebens. In: DIE ZEIT, Nr. 30, 20. Juli 2017, S. 19f.

Janz, Tom; Hellervik, Lowell; Gilmore, David C.: Behavior Description Interviewing. New, Accurate, Cost Effective, Facsimile, Upper Saddle River, New Jersey 1985

Latham, Gary P.; Saari, Lise M.; Pursell, Elliot D.; Campion, Michael A.: The Situational Interview. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 65(4), Aug. 1980, Seite 422ff.

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

Locke, Edwin A.; Latham, Gary P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance, Upper Saddle River, New Jersey 1990

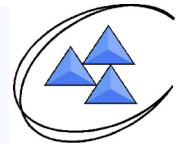
Rohwetter, M.: „Das ist völlig absurd“. Interview mit Wirtschaftspsychologin Uwe Kanning. In: DIE ZEIT, Nr. 30, 20. Juli 2017, Seite 20

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

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

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

Weuster, Arnulf: Personalauswahl I, Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen, 3. Auflage, Wiesbaden 2012



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: Der wissenschaftliche Hintergrund

Teil I: Hintergrund + Anleitung zu **HIT**

des Interview-Baukastens:

- ◆ Beschreibung der Schritte im teil-Fragearten (z.B. Biografische und Beurteilungsdimensionen/-kriterien/
- ◆ Die spezifischen Merkmale, durch die sich der Baukasten von seinen „Quellen“ unterscheidet bzw. wie er deren Nachteile überwindet.
- ◆ Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie ableiten, Positionsziele, Fachliche und Personale Anforderungen auf dieser Basis erarbeiten.
- ◆ Anregungen und Beispielformulare für die professionelle Vor- und Nachbereitung der Interviews, d.h. z.B. Interviewplanung, Schulung von Beurteilern und Beurteilerinnen, Dokumentation der Beurteilungsergebnisse der einzelnen Interviewschritte, Hilfsmittel zur Auswahlentscheidung, Entscheidungsbegründung, Feedback an die Kandidaten/ Kandidatinnen.

(eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

<https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

Teil II: Interview-Bausteine: Wenn Sie views bereits vertraut sind, aber am tens Interesse haben, dann finden Sie

Teil II: Interview- bausteine zu **HIT**

mit teilstrukturierten Inter- „Kernbereich“ des Baukas- in Teil II:

- ◆ Detaillierte Definition von 7 Kompe-49) Beurteilungskriterien + verhaltens-
- ◆ 70 Beispielfragen zu Interviewschritt 4.
- ◆ 686 Biografische Fragen zu Interviewschritt 5.
- ◆ 343 Simulationsfragen zu Interviewschritt 7.
- ◆ Konkrete Anforderungen + verhaltensverankerte Beurteilungsanleitungen zu den Interviewschritten 2, 3, 4, 5, und 7.

(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

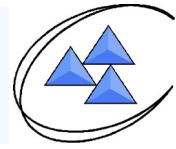
Mit **Teil 1 und 2** haben Sie alles zur Verfügung, um die Gestaltung von professionellen teilstrukturierten Interviews konkret und mit vertretbarem Aufwand zu planen und höchstmögliche Validität Ihrer Ergebnisse zu erreichen.

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

Weitere Infos zu **HIT zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:**

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)

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.



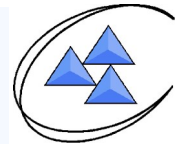
Das Lebens– und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele

Ziel der Arbeit mit 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.)

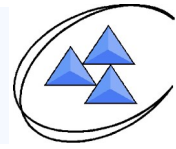
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

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