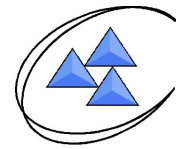


WAS? + WARUM?

**Anforderungsanalyse
für teilstrukturierte
Interviews**

- Whitepaper -

**Dr. Carola Lünborg - cl-system
Talentmanagement
Beratung und Coaching**



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

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

Natürlich auch 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 zeigen,
- ist es wichtig, dem Recruitingprozess eine ausführliche, umfassende, an der Business-Strategie des Unternehmens orientierte Anforderungsanalyse zugrunde legen zu können.

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

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

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

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

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

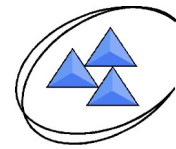
Auf Seite 9 finden Sie eine Zusammenfassung der einzelnen Schritte, die für die Anforderungsanalyse durchlaufen werden müssen.

* Mehr zum teilstrukturierten Interview s. auch:

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

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

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



Schritt 1: Alles beginnt mit der Strategie ...

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

Dieser Prozess lässt sich etwa folgendermaßen darstellen:

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

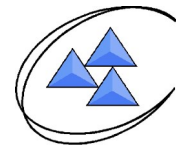
1. Welchen Zweck soll das Unternehmen erfüllen?
= Mission Statement (Unternehmensleitbild), formuliert meist in ein bis 2 Sätzen, **WARUM** das Unternehmen existiert und was es den Kunden bietet.
2. Wie sollen die Ziele für die Zukunft aussehen?
= Vision Statement (Zukunftsvision), definiert die mittel–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

Danach erfolgt normalerweise eine strategische Analyse der externen und internen Situation des Unternehmens und der Faktoren, die Einfluss haben bzw. in den nächsten Jahren haben werden. Dies kann z.B. mit Hilfe der sog. PESTEL-Methode geschehen.

Die Ergebnisse der externen und internen Einflussfaktoren-Analyse können z.B. in eine SWOT-Analyse einfließen. Damit bewertet das Management, inwiefern externe und interne Faktoren das Unternehmen der Vision näher bringen oder das Gegenteil bewirken.

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

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

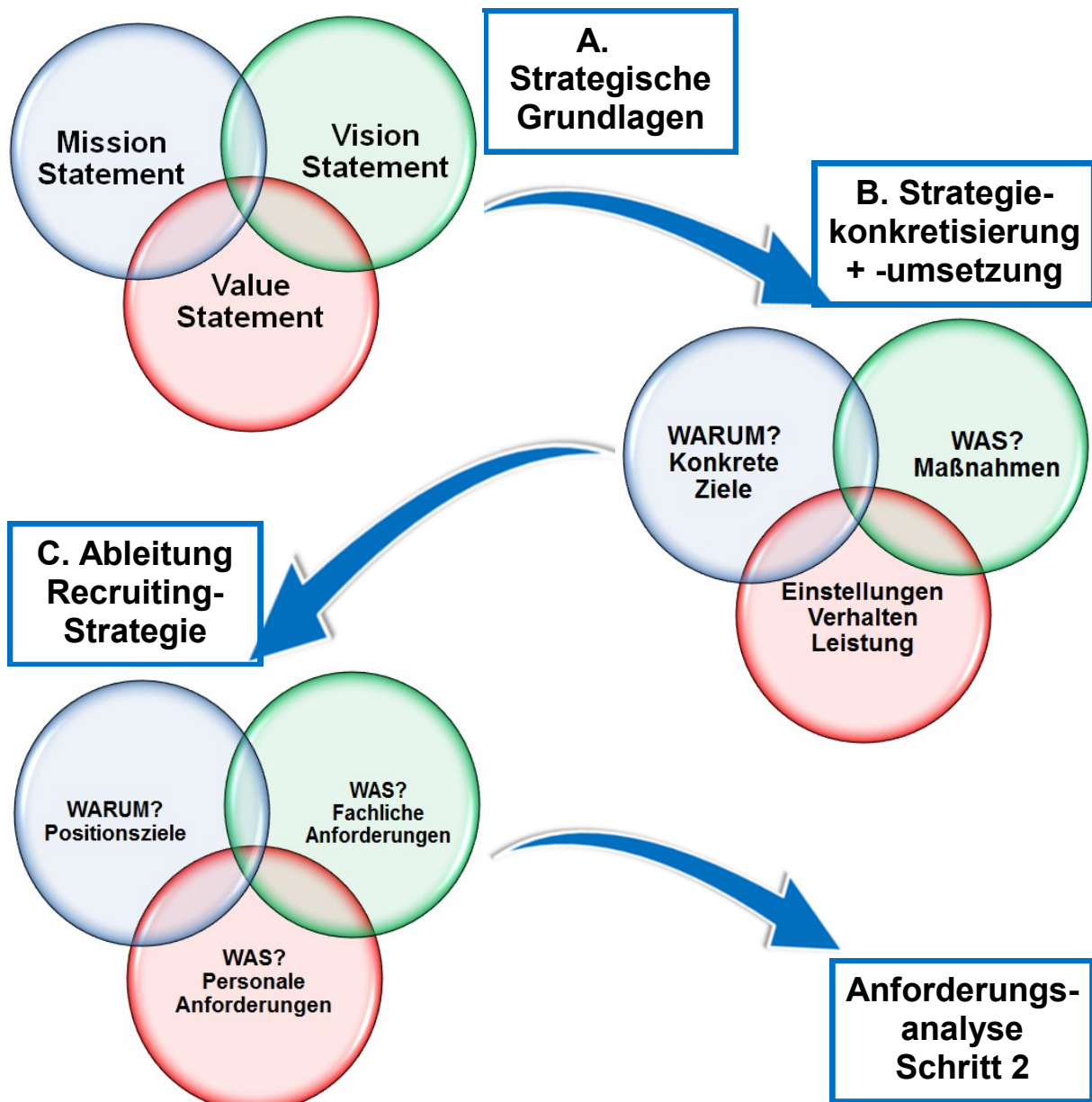


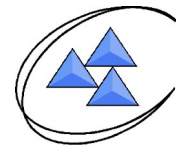
Schritt 1: Alles beginnt mit der Strategie ...

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

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

Grafisch lässt sich dieser Prozess folgendermaßen darstellen:





Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

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

A. Das Tool „Fachliche Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse“ (s. Seite 5) dient dazu, sich zunächst über die gegenwärtig und zukünftig notwendigen fachlichen Kompetenzfelder einen Überblick zu verschaffen. Grundlage dafür sind die Business-Strategie und die damit verbundene Personalstrategie.

1. Kernaufgaben definieren

Auf der linken Seite des Tools auf Seite 5 wird nun die Kundenkompetenz eingetragen, d.h. es geht hier um diejenigen **Kernaufgaben**, die von dem jeweiligen Mitarbeiter jetzt und in der Zukunft realisiert werden müssen. Es muss also hier gefragt werden: Was erwarten unsere internen oder externen Kunden von uns an Produkten, Dienstleistung bzw. Unterstützung? Basis dafür sind die im Schritt 1 formulierten Positionsziele.

2. Priorisierung der Kernaufgaben:

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

3. Fachwissen zur Erfüllung der Kernaufgaben:

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

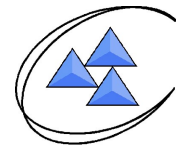
4. Priorisierung der fachlichen Wissensbereiche:

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

5. Weiteres Vorgehen:

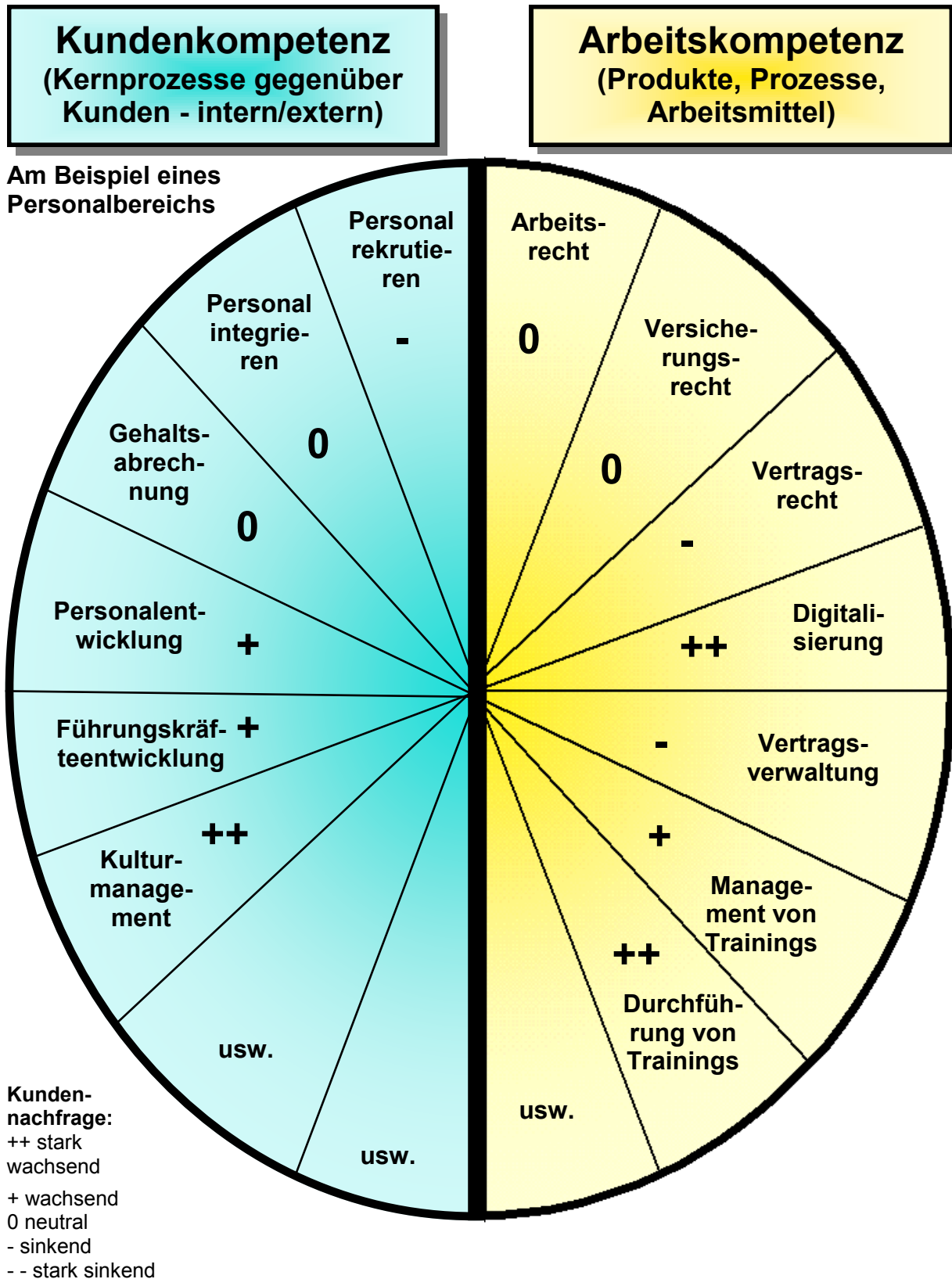
Auf Basis des nun fertig gestellten Übersichtstools können nun die Positionsziele sowie die Anforderungen an die gesuchten Kandidaten/Kandidatinnen konkretisiert und messbar beschrieben und priorisiert werden. Dies kann mit Hilfe einer Liste nach folgendem Aufbau geschehen:

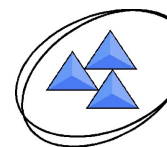
Positionsziele	Kernaufgaben	Fachliche Anforderungen
WAS soll erreicht werden und WARUM?	Welche Aufgabenfelder ergeben sich daraus?	Welche Ausbildung, Zusatzqualifikationen, Berufserfahrungen sind dazu erforderlich?
Positionsziel 1	Kernaufgabe 1	Anforderung 1.1 Anforderung 1.2 Anforderung 1.3
	Kernaufgabe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



Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

Fachliches Kompetenzrad





Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

B. Personale Kompetenzfelder für die Anforderungsanalyse

Das zweite grafische Hilfsmittel sind die „**Personalen Kompetenzfelder**“ (s. Schaubild Seite 7), ebenfalls am Beispiel eines Personalbereichs. Hier geht es zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen, um z.B. methodische, soziale und persönliche Kompetenz u.a. Ausgangspunkt sind somit die Erkenntnisse und Prioritäten des Kompetenzrades sowie die daraus abgeleiteten Positionsziele und Kernaufgaben aus der Tabelle auf Seite 4.

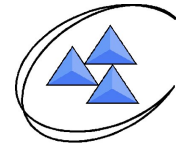
Für die Festlegung der Anforderungen an die personalen Kompetenzfelder werden hier 7 Kompetenzdimensionen mit je 7 zugeordneten Beurteilungskriterien zugrunde gelegt (s. Seite 7). Details zu diesen Dimensionen bzw. Kriterien finden Sie im Whitepaper „7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für das teilstrukturierte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

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

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

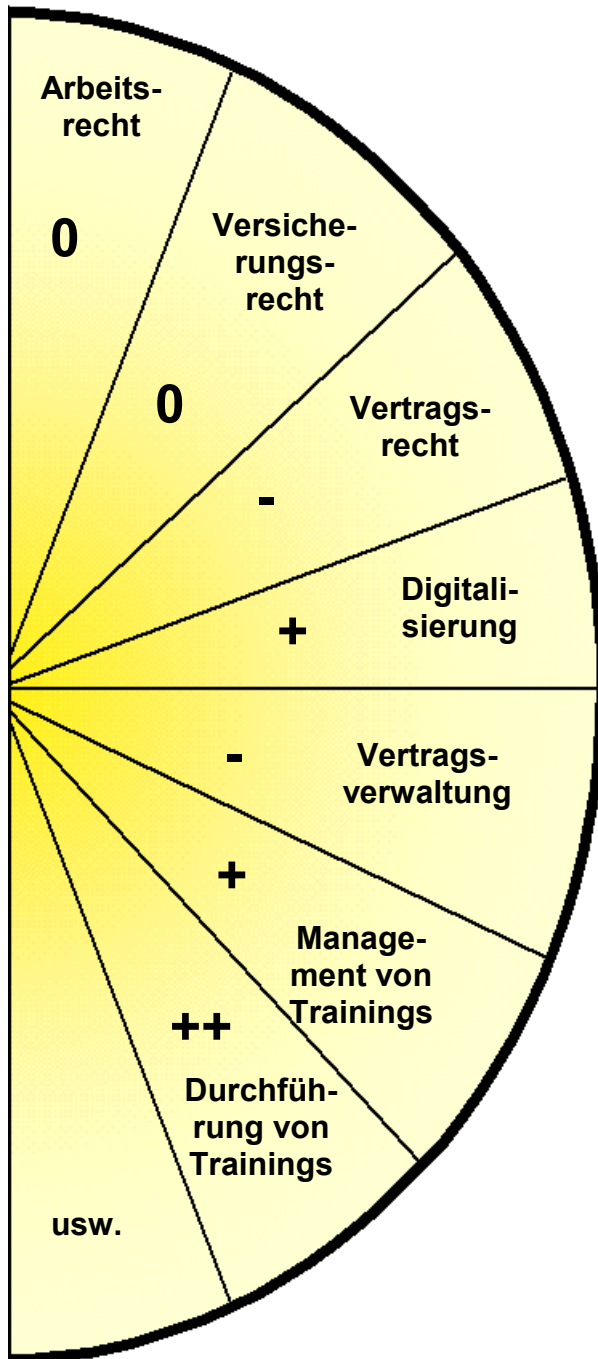
Die Liste für die personalen Anforderungen kann folgenden Aufbau haben:

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



Schritt 2: Tools zur systematischen Anforderungsanalyse

Personale Kompetenzfelder



Persönliche Kompetenz, z.B.

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

Kognitive Kompetenz, z.B.

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

Handlungskompetenz, z.B.

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

Soziale Kompetenz, z.B.

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

Kommunikative Kompetenz, z.B.

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

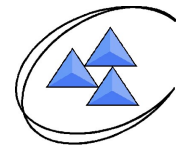
Methodenkompetenz, z.B.

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

Führungskompetenz, z.B.

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

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



Zusammenfassung der Schritte zur Anforderungsanalyse

Schritt 1:

A. Grundlage der Strategie des Unternehmens:

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

B. Strategiekonkretisierung und –umsetzung

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

C. Personal- bzw. Recruiting-Strategie

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

Schritt 2:

A. Fachliche Kompetenzfelder konkretisieren

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

B. Personale Kompetenzfelder konkretisieren

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

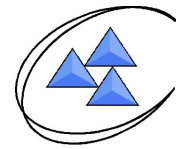
Mit dieser Form der Anforderungsanalyse haben Sie eine vollständige Grundlage für Ihren gesamten Auswahlprozess:

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

Auf dieser Grundlage können Sie ableiten,

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

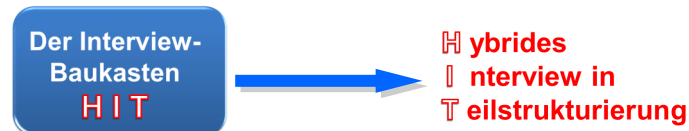
Auch wenn Sie weitere Methoden in Ihren Auswahlprozess integrieren möchten - z.B. Fragebögen, Tests, oder evtl. auch ein AC - ist die Anforderungsanalyse die notwendige Basis für alle Schritte Ihres Auswahlprozesses.



Mein Angebot für Sie zum Thema Anforderungsanalyse:

Auf Wunsch unterstütze ich Sie gerne bei der Anforderungsanalyse für konkrete Positionen, oder führe mit Ihnen, Ihren HR-Mitarbeitern und/oder Führungskräften einen Workshop zum Thema durch. Außerdem gehören die Moderation von Strategieworkshops bzw. die Schulung Ihres HR-Personals zur Durchführung von Workshops zu unterschiedlichen Themen zu meinem Angebotsspektrum.

Mein Angebot für Sie zum Thema „Teilstrukturiertes Interview“:



HIT 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 Kandidatenmerkmale),
- ◆ Biografischen Ansatz (berufsbezogene Situationen auf Basis von Erfahrungen der Kandidaten) sowie
- ◆ Verhaltensansatz (berufsbezogene Situationen, in die die Kandidaten sich hineindenken sollen).

T = Teilstrukturierung bedeutet:

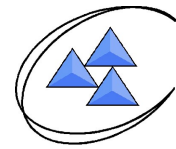
Strukturierte Phasen (standardisierte Fragen) wechseln sich mit unstrukturierten („freien“) Gesprächsteilen ab. Dadurch werden sowohl Validität, Vergleichbarkeit und Kandidatenakzeptanz realisiert.

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

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

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

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



Literaturhinweise:

- Blair, G.; Meadows, S.: A Real Life Guide to Organizational Change, Aldershot 1996, S. 37ff.
- Kaplan, Robert S.; Norton David P.: Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press 2008
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Management mit System. In: Harvard Business manager, Mai 2008, S. 29ff.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Ahlstrand, Bruce: Strategy Bites Back, Harlow 2008
- O'Connor, Carol A.: The handbook of Organizational Change, Maidenhead 1993,

Weitere Unterlagen zum kostenlosen Download auf <http://www.cl-system.de/downloads>

eBooks:

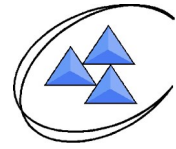
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance? - Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten - Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Mitarbeiter im Widerstand: Sind Menschen steuerbar? - Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“ - Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um? - Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens

Whitepaper:

- ◆ Dr. Carola Lünborg: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews
- ◆ Dr. Carola Lünborg: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews
- ◆ Gabriele Braun, itb und Dr. Carola Lünborg, cl-system: Coaching - Persönliche Kompetenz älterer Mitarbeiter/innen nutzen
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Mentoring - Persönliche Kompetenz älterer Mitarbeiter/innen nutzen

Angebote:

- ◆ Angebotsspektrum Dr. Carola Lünborg, cl-system: Talentmanagement - Beratung und Coaching
- ◆ Der Interviewbaukasten HIT - Eignungsdiagnostiktool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse
- ◆ Gabriele Braun, itb und Dr. Carola Lünborg, cl-system: Angebot SCP - Senior Competence Program. Motivation älterer Mitarbeiter und Wissens-Transfer sichern.
- ◆ Dr. Carola Lünborg: Angebot (E-)Workbooks zur Lebens- und Karriereplanung
 - ⇒ Der Lebens- und Karrierepfad - Grundlage zur beruflichen (Neu-)Orientierung
 - ⇒ Das Lebens- und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele



Dr. Carola Lünborg, cl-system Talentmanagement - Beratung und Coaching

Hausadresse: Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Postadresse: Postfach 42 01 26, 68280 Mannheim
Fon: 0621 - 73607434
Fax: 0621 - 73607436
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.cl-system.de

Mein Angebotspektrum im Überblick:



Publikationen:

- ◆ C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006
- ◆ Diverse ebooks und Whitepaper auf www.cl-system.de/downloads

Angebots-„Specials“ zu 4.:

- ◆ Coaching/Workshops zu Lebens- und Karriereplanung mit (E-)Workbooks „Lebens- + Karrierepfad und -Schloss“

Angebots-„Specials zu 4.2.:

- ◆ Senior Competence Program (mit Gabriele Braun, itb)

Angebots-„Special zu 7.2:

- ◆ Der Interviewbaukasten HIT - Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse