

Leitfaden für Personalauswahl- verfahren

Impressum

Universität Oldenburg

Dezernat 1 - Personal/Organisation

Abteilung 1.4 Personal- und Organisationsentwicklung

Kontakt: Anja Kruse

pe-oe.fuehrung@uol.de

Inhalt

Anwendung des Leitfadens	4
Gender-/Diversity-Box	4
1 Tätigkeitsdarstellung und Stellenbeschreibung	5
2 Anforderungsprofil	5
2.1 Arbeitsplatzrelevante Kompetenzfelder.....	5
2.2 Die Methode der kritischen Ereignisse.....	6
Gender-/Diversity-Box 1: Formulierung des Anforderungsprofils	7
3 Stellenausschreibung	9
Gender-/Diversity-Box 2: Sensible Ausschreibungstexte.....	9
4 Besetzungskommission	10
Gender-/Diversity-Box 3: Diverse Besetzung der Besetzungs- kommission.....	10
5 Vorauswahl	11
5.1 Übersicht der Bewerbungen	11
5.2 Kriterienkatalog zur Vorauswahl.....	11
5.3 Durchführung der Vorauswahl durch die Besetzungs- kommission	12
Info-Box 1: Verzerrungen in der Kompetenzgewichtung	13
Gender-/Diversity-Box 4: Wahrnehmungsverzerrungen in der Vorauswahl.....	13
6 Auswahlgespräch, weitere Auswahlelemente	14
6.1 Überblick über die Elemente des Auswahlverfahrens	14
Ablauf eines Auswahlgesprächs (Beispiel), mit Zeitangaben	15
6.2 Einladungsschreiben.....	16
Info-Box 2: PEOE berät.....	16
6.3 Begrüßung und Bestimmen der Gesprächsbeziehung	16
6.4 Die Vorstellung des Arbeitsbereichs	17
6.5 Selbstpräsentation der sich bewerbenden Person	17
6.6 Das Interview - mit Struktur Kompetenz erfragen.....	17
Infobox 3: Fragenkategorien, geeignete Frageformen.....	18
Gender-/Diversity-Box 5: Kompetenz von Fach- und Führungskräften	19
6.7 Fallstudien, Rollenspiele und weitere Probeaufgaben.....	20
6.8 Organisatorisches zum Auswahltag.....	21
Info-Box 4: Durchführung des Auswahlverfahrens per Video	22
7 Beurteilung und Auswahl	23
7.1 Individuelle Auswertung durch Mitglieder der Besetzungskommission.....	23

7.2	Zusammenführen der Auswertungsergebnisse nach jedem Einzelgespräch	23
7.3	Auswertung des Gesamtverfahrens – Ermitteln des Ergebnisses.....	24
	Info-Box 5: Häufige Bewertungsfehler	24
	Gender-/ Diversity-Box 6: Gewichtung der Kompetenz-Auswertung	25
8	Dokumentation.....	25
9	Umgang mit unklarem Ausgang des Verfahrens.....	26
	Gender-/Diversity-Box 7: Unterrepräsentanz eines Geschlechts.....	26
10	Information über das Auswahlresultat.....	26
11	Abschluss des Verfahrens	27

Anwendung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden fokussiert die inhaltliche Gestaltung des Auswahlverfahrens. Beschrieben werden die Erarbeitung der Tätigkeitsdarstellung und des Anforderungsprofils, die Festlegung notwendiger und wünschenswerter Kompetenzen von Bewerber*innen sowie deren Überprüfung im Auswahlgespräch. Es handelt sich weitgehend um Empfehlungen zum professionellen Vorgehen. Auf die in den „Einstellungsrichtlinien“ bereits vorliegenden formalen und verbindlichen Vorgaben wird an jeweils passender Stelle hingewiesen.

Der Leitfaden ist in Kapitel und Unterkapitel gegliedert, die dem chronologischen Ablauf des Auswahlprozesses entsprechen und die gezielte Auswahl der benötigten Passagen ermöglichen. Hyperlinks führen direkt zu ergänzenden Textstellen. Unterstützende Dokumente als separate Dateien bieten entweder direkt verwendbare Templates (Word) oder Muster und Beispiele (pdf).

Der Leitfaden kann sowohl für Stellenbesetzungen aller Tarifgruppen in Technik und Verwaltung als auch im Wissenschaftsbereich genutzt werden, weil die geschilderten Methoden in Komplexität und inhaltlicher Gestaltung adaptierbar sind.

Personalauswahl ist ein Prozess, in dem viele Arbeitsschritte inhaltlich aufeinander aufbauen. Sie finden in diesem Leitfaden Hinweise und Vorschläge zu folgenden Etappen:

- Tätigkeitsdarstellung und Stellenbeschreibung (Kap. 1)
- Anforderungsprofil (Kap. 2)
- Stellenausschreibung (Kap. 3)
- Sichtung der Bewerbungen und Vorauswahl (Kap. 4 und 5)
- Auswahlgespräch und weitere Auswahllemente (Kap. 6)
- Beurteilung und Auswahlentscheidung (Kap. 7)
- Dokumentation und Abschluss des Verfahrens (Kap. 8 – 11)

Unterstützendes Dokument: Die [Checkliste für den Personalauswahlprozess](#) ist als Planungshilfe mit Zeitübersicht direkt beschreibbar.

Gender-/Diversity-Box

Diversity-Offenheit – oder Vielfalt-Offenheit – setzt die Reflexion bekannter Muster voraus, die zu ungewollter und unbewusster Ausgrenzung von Personengruppen führen können (Unconscious Bias, z.B. Gender Bias, bezeichnet unbewusste Verzerrungseffekte in der Wahrnehmung, Erwartung und Beurteilung)¹. Die Universität Oldenburg verfolgt das Ziel, strukturellen Benachteiligungen von Personengruppen entgegenzuwirken und die Anteile z.B. von Frauen* in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, und von Beschäftigten mit einer Schwerbehinderung zu erhöhen. Dieser Leitfaden beinhaltet an jeweils passender Stelle in farbig markierten Textblöcken Denkanstöße, die eine vielfaltsensible Umsetzung in der Personalsuche und -auswahl erleichtern sollen. Dies schließt Gendergerechtigkeit und die Inklusion von Menschen mit Behinderung ein.

¹ DIW Wochenbericht 36/2020

1 Tätigkeitsdarstellung und Stellenbeschreibung

Das Verfassen einer Tätigkeitsdarstellung (TD) ist grundsätzlich vorgeschrieben. Lediglich für befristete Stellen nach TV-L E13 im Wissenschaftsbereich kann von der Erstellung einer TD abgesehen werden. Formale Vorgaben dazu sowie ein beschreibbares Dokument zur Erstellung einer Tätigkeitsdarstellung sind im Verwaltungsportal zu finden.

Die TD enthält u.a. Elemente einer Stellenbeschreibung, wie sie auch außerhalb des universitären Kontexts üblich und ebenfalls für die Verwendung bei befristeten Stellen im Wissenschaftsbereich sinnvoll sind: Das Aufgabengebiet der Stelle wird von der einstellenden Organisationseinheit möglichst konkret beschrieben, einschließlich der organisatorischen Einbindung, Weisungsgebundenheit und Weisungsbefugnis sowie der vorausgesetzten Formalqualifikation und wesentlicher erforderlicher Kompetenzen.

Wird eine bereits bestehende Stelle neu besetzt, sollte die vorliegende TD überarbeitet werden. Änderungen im Zuschnitt der Aufgaben und im Umfang der Stelle werden angepasst.

Die in der TD genannte Formalqualifikation ist verbindlich für die Stellenbesetzung. Um für Stellenausschreibungen ausreichend Spielraum zu lassen, ist es ggf. sinnvoll, die vorausgesetzte Qualifikation nicht zu eng zu fassen. In der Beschreibung der Aufgaben einer unbefristeten Stelle sollten mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigt werden. Sind Änderungen in Hinblick auf technische Neuerungen oder sonstige Weiterentwicklungen im Zuschnitt der Aufgabe zu erwarten, fließt dies in die Formulierung ein.

Das Verfassen einer Stellenbeschreibung erleichtert das Vorgehen im Auswahlverfahren. Die Beschreibung von Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen ermöglicht die Analyse und Definition erforderlicher Kompetenzen.

2 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil wird von der Tätigkeitsdarstellung abgeleitet, ist jedoch sehr viel detaillierter und konkreter. Es beschreibt stellenspezifisch die Erwartungen an die erforderlichen Kompetenzen des zukünftigen Mitarbeitenden. Die Erarbeitung des Anforderungsprofils erfolgt idealerweise unter Einbezug mehrerer mit dem

Arbeitsgebiet vertrauter Personen. Je genauer das Anforderungsprofil verfasst wird, umso klarer kann die Auswahl später unter den eingegangenen Bewerbungen getroffen werden. Es ist somit die Basis eines gut strukturierten Auswahlverfahrens und bildet die Grundlage für den Ausschreibungstext.

2.1 Arbeitsplatzrelevante Kompetenzfelder

Für die Erarbeitung des Anforderungsprofils bietet sich die Kategorisierung nach folgenden Kompetenzfeldern an:

— **Formalqualifikationen:** Sie haben konstitutiven Charakter und werden schon in der Tätigkeitsdarstellung oder Stellenbeschreibung genannt. Liegen sie nicht vor, fehlt damit die

Eignung der sich bewerbenden Person und die Bewerbung wird nicht weiterverfolgt.

— **Fachkompetenz:** Gefragt sind besondere fachliche Kenntnisse und Fachwissen, erworben durch bisherige Tätigkeiten und Weiterbildungen und auf diese Weise in der schriftlichen Bewerbung nachweisbar.

- **Methodenkompetenz:** Sie beinhaltet die handlungsorientierte Umsetzung von Fachkompetenz. Dies betrifft die situationsangemessene Anwendung von Fertigkeiten, auch Techniken und beschreibt das angemessene Handeln in Prozessabläufen. Es braucht Erfahrung für deren Entwicklung. Hinweise auf Methodenkompetenz sollte in der schriftlichen Bewerbung zu finden sein, im Auswahlgespräch ist sie zu erfragen.
- **Kommunikative und Sozialkompetenz:** Darunter zu verstehen sind z.B. Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsverhalten, Teamfähigkeit und Wertschätzung anderer. Durch geeignete Fragen (biographische und situative Fragen, siehe Kap. 5.7, Info-Box) und Aufgaben wird diese Kompetenz im persönlichen Kontakt während des Auswahlgesprächs bewertet.
- **Persönliche Kompetenz:** Persönlichkeitsmerkmale wie Flexibilität, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, Leistungsmotivation, Reflexionsfähigkeit, Eigenverantwortung, Empathiefähigkeit, Anpassungsfähigkeit usw. sind Eigenschaften, die als in der Persönlichkeit stabil angelegt gelten. Auch persönliche Kompetenzen sind im persönlichen Kontakt zu ermitteln.
- **Strategische Kompetenz:** Die Kompetenzen Analysefähigkeit, langfristige Organisation, strategisches Handeln sowie Zielorientierung werden in komplexeren Handlungsfeldern mit Fach- und/ oder Führungsverantwortung benötigt. In den schriftlichen Unterlagen sollten

sich Belege für diese Kompetenzen finden, die im persönlichen Gespräch zu verifizieren sind.

Bei der Besetzung von Führungspositionen:

- **Führungskompetenz:** Die Frage nach dem gewünschten Führungsstil bestimmt die Eingrenzung unter den Kompetenzen Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Delegationsfähigkeit, Fähigkeit zur Mitarbeitendenmotivation, Ausfüllen einer Vorbildfunktion, Erfahrung in der Mitarbeitendenförderung, Gender- und Diversitätssensibilität. Belege dieser Kompetenzen sollten den schriftlichen Bewerbungsunterlagen zu entnehmen sein und im Auswahlverfahren überprüft werden.

Nicht alle Kompetenzbereiche sind für jede Stelle gleichermaßen bedeutend und auch innerhalb der Kompetenzbereiche ist eine Eingrenzung und Priorisierung sinnvoll: Welche Kompetenzen sind von Beginn an unverzichtbar, welche können noch erlernt werden? Für welche Kompetenzen wird eher nach Potenzial als nach Erfahrung gesucht? Auch können Kompetenzanforderungen widersprüchlich erscheinen. Dann ist zu klären, ob dieser Widerspruch tatsächlich besteht oder eine situationsbedingte Differenzierung diesen aufhebt. Wird z.B. sowohl eine serviceorientierte Einstellung als auch die Kompetenz der Durchsetzungsfähigkeit erwartet, so ist im Detail abzustimmen, in welchem Rahmen die jeweilige Kompetenz zu zeigen ist. Hier hilft die Diskussion im Team der Organisationseinheit, um die Anforderungen zu priorisieren oder deren Verständnis im Detail zu bestimmen

2.2 Die Methode der kritischen Ereignisse

Um eine möglichst treffgenaue Auswahl der passenden Kompetenzen zu erreichen, empfiehlt sich das Vorgehen nach der Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique), eine klassische Methode in Personalauswahlverfahren. Diese sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Eine verantwortliche Person (Leitung) beschreibt gemeinsam mit Mitarbeitenden, die in

engem Kontakt mit dem*der zukünftigen Stelleninhaber*in des Arbeitsbereichs stehen, konkrete erfolgsrelevante Situationen, die der*die zukünftige Stelleninhaber*in zu bewältigen haben wird. Dabei geht es um die Beschreibung des charakteristischen Alltags. Alle häufig oder in größeren Abständen wiederkehrenden, typischen Situationen und Aufgaben sind zu erfassen.

Schritt 2: Es folgt eine Analyse, welches professionelle Verhalten sich in den geschilderten Situationen besonders bewährt hat bzw. erwartet wird (Best Practice). Fällt es schwer, eine gute Herangehensweise detailliert zu beschreiben, hilft die Frage nach dem schlechten Beispiel: Was müsste die Person tun, um die Situation massiv scheitern zu lassen? Zwischen dem Best-Practice-Beispiel und dem schlimmstmöglichen Verhalten lassen sich Zwischenstufen identifizieren.

Schritt 3: Die gesammelten gewünschten Verhaltensmuster werden sortiert, gebündelt und nach Häufigkeit und Wichtigkeit zusammengefasst.

Schritt 4: Die nun vorliegende umfangreiche, sortierte Zusammenfassung wird zu möglichst konkreten Beschreibungen von Kompetenzen verdichtet. Im Ergebnis entstehen 5 bis 10 formulierte Kompetenzanforderungen, die im Idealfall aus Sicht aller an der Erarbeitung Beteiligten inhaltlich eindeutig sind, die Anforderungen

umfassend abbilden und widerspruchsfrei nebeneinanderstehen können. Sie können für die Formulierung der Stellenausschreibung genutzt werden.

Für die Erarbeitung des Anforderungsprofils nach dieser Methode sollte das unmittelbare Kolleg*innenteam der zukünftigen stelleninhabenden Person einbezogen werden. Wird die Beschreibung erfolgsrelevanter Situationen ausschließlich von Vorgesetzten vorgenommen (Top-down-Prinzip), werden wichtige, aber aus der Distanz nicht offensichtliche Situationen leicht übersehen oder augenfälligere Arbeitsinhalte überschätzt². Auch für die Formulierung geeigneter Verhaltensmuster (Schritt 2) sollten Mitarbeiter*innen des Arbeitsumfelds einbezogen werden.

Das Anforderungsprofil ist nach Veröffentlichung der Ausschreibung nicht mehr veränderbar, sondern für das gesamte Verfahren bindend.

Gender-/Diversity-Box 1: Formulierung des Anforderungsprofils

Bereits bei der Anforderungsanalyse spielen häufig Erwartungen an Kompetenzen eine Rolle, die unbewusst geschlechtsspezifische und kulturelle Muster und Einstellungen bedienen. So beschreiben sogenannte agentische Eigenschaften Verhaltensmuster, die der Verfolgung eigener Ziele dienen und die eher männlich konnotiert sind. Dies sind Begriffe wie „durchsetzungsfähig“, „führungsstark“, „entscheidungsfreudig“. Untersuchungen belegen, dass Frauen sich weniger angesprochen fühlen, wenn diese Eigenschaften erwartet werden. Die Begriffe können durch kommunale Eigenschaftswörter wie „engagiert, verantwortungsvoll, unterstützend“ ersetzt werden. Als geschlechtsneutral werden die Begriffe „eigeninitiativ“ und „strukturiert“ wahrgenommen.

Unterstützendes Dokument: Die [Vorlage für ein Anforderungsprofil](#) kann für die Sammlung und Verdichtung benötigter und gewünschter Kompetenzen bearbeitet werden.

² Vgl. Peter Uwe Kanning: Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: eine wirtschaftspsychologische Analyse. Springer 2015, Kap. 4.1

Die folgende Grafik bildet **beispielhaft** die Erstellung eines Anforderungsprofils für die Besetzung einer Verwaltungsstelle ab. Es werden exemplarisch die zuvor beschriebenen Schritte umgesetzt, von der Beschreibung erfolgskritischer Situationen bis zur Auswahl von Kompetenzanforderungen.

Auswahl einer Verwaltungsstelle im Sekretariat einer Fakultät



Verantwortlich: Arbeitsgruppe von Kolleg*innen und Leitung der einstellenden OE

Schritt 1: Beschreibung typischer, erfolgskritischer Situationen

1. Kontakte mit Studierenden, Lehrenden, Kolleg*innen, anderen Instituten/ Universitäten per Telefon, Mail und persönlich
2. Protokollieren der Institutstreffen, Sitzungsvorbereitung
3. Allgemeine Verwaltung
4. Überwachung der Finanzmittel
5. Vorbereitung von Lehraufträgen
- ...

Schritt 2: Besonders gute Lösungen / Best Practice

1. Kontakte mit Studierenden, Lehrenden, Kolleg*innen und Externen
2. Pro — Anfragen werden kurzfristig beantwortet oder weitergeleitet, bei Rückfragebedarf → Zwischenstandsmeldung
1. — Ggf. wird angemessen priorisiert
2. — Die Ansprache ist freundlich, serviceorientiert
3. A — Regelmäßige Kontaktzeiten
- Wahl der richtigen Ansprechperson
- Schriftliche Formulierungen sind unmissverständlich und sprachlich einwandfrei
5. — Datenschutz wird berücksichtigt (Serienmails in bcc)
6. — fertig gestellt und verschickt
7. Alle Sitzungen werden

Schritt 3: Sammeln und bündeln von Verhaltensmustern zu Kompetenzbeschreibungen

1. Umgang mit MS-Office sicher
2. Lernbereitschaft für weitere EDV-Programme
3. Überblicksfähigkeit
4. Priorisierung der Aufgaben
5. Freundlichkeit, Ansprechbarkeit
6. Inhaltliches Verständnis, zutreffende Wiedergabe
7. Gute, nachvollziehbare Archivierung und Abgabe/ Ordnung
8. Ruhe bewahren in lebhaften Situationen
9. Zuverlässigkeit
10. ...

Schritt 4: Auswahl von Kompetenzanforderungen

- Ausbildung:**
- Abgeschlossene Berufsausbildung im Verwaltungs- oder Bürobereich
- Kenntnisse / Methoden:**
- Erfahrung im Büro- und Verwaltungsbereich
 - Kenntnisse in Buchführung
 - EDV-Kenntnisse (notwendig), einschl. SAP (erwünscht)
- Weitere Kompetenzen:**
- Eigenverantwortliches Handeln
 - Zuverlässige, sorgfältige Arbeitsweise
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Organisatorisches Geschick
 - Sprachkompetenz, Ausdrucksvermögen
- Für die Stellenausschreibung zu nutzen

3 Stellenausschreibung

Die Stellenausschreibung ist in ihrer Gestaltung und hinsichtlich der genutzten Medien ein wichtiges Instrument des Personalmarketings. Sie sollte daher nicht nur alle relevanten Informationen enthalten, sondern darüber hinaus Interesse wecken und die Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle und der Universität als Arbeitgeberin betonen.

Die Formulierung der Stellenausschreibung erfolgt durch die einstellende Organisationseinheit unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten. Anschließend wird die Ausschreibung unter Angabe der Art der Ausschreibung (intern oder extern), des Mediums, in dem veröffentlicht werden soll und der Kosten- und Finanzstelle zur Veröffentlichung an die*den zuständige Personalreferent*en gegeben³.

Neben der Stellenbezeichnung, Informationen zu Umfang, Eingruppierung und ggf. Befristung der Stelle wird die Beschreibung des Arbeitsgebiets in die Anzeige aufgenommen.

Für die Formulierung der geforderten Qualifikationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und sozialen sowie persönlichen Kompetenzen wird auf die zuvor in der TD und im Anforderungsprofils erarbeiteten Merkmale zurückgegriffen.

Die ausgeschriebene Formalqualifikation ist als Einstellungsvoraussetzung **bindend** für das

weitere Auswahlverfahren. Erfüllt ein*e Bewerber*in die geforderte Formalqualifikation nicht, so kann sie*er nicht berücksichtigt werden, ganz gleich, wie attraktiv das Profil der Person ist. Der Zusatz „oder vergleichbare Fähigkeiten bzw. Qualifikationen“ erhöht hier den Entscheidungsspielraum.

Anforderungen werden in folgender Reihenfolge aufgezählt: Der Bezeichnung der geforderten Formalqualifikation folgen stellenspezifische fachliche Anforderungen, ergänzt ggf. durch Vorgaben zur **geforderten** oder **gewünschten** Berufserfahrung, oder zu **notwendigen** bzw. **hilfreichen** Zusatzqualifikationen. Die Anforderung personenbezogener Kompetenzen im Sinne von Verhaltens- bzw. Persönlichkeitsmerkmalen bieten im späteren Auswahlprozess die Möglichkeit, die menschliche Passung zum Team zu berücksichtigen. Im Ausschreibungstext ist deutlich zu formulieren, ob die genannten Kompetenzen besonderes Gewicht im Sinne unverzichtbarer Anforderungen haben, oder ob es sich um vorteilhafte im Sinne von wünschenswerten Kompetenzen handelt. Letztere sind Hilfs-Kriterien bei der Auswahl, die *in zweiter Linie* hinzugezogen werden. Angaben über „erforderliche“ Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen in der Stellenausschreibung sind verbindlich und im Verfahren nicht mehr veränderbar.

Gender-/Diversity-Box 2: Sensible Ausschreibungstexte

Die Erwähnung eines „jungen Teams“ kann Altersgruppen ebenso ausgrenzen wie die Anforderung nach möglichst viel Berufserfahrung. Eine Konkretisierung des Letzteren auf z.B. „mindestens zweijährige Erfahrung in...“ ermöglicht der Auswahlkommission eine unvoreingenommene Bewertung.

Fotos in der Stellenanzeige wirken ansprechend, die Darstellung abgebildeter Personen sollte jedoch gender- oder diversitätsspezifische Zuschreibungen vermeiden und Vielfalt vermitteln.

³ Die Einstellungsrichtlinie des Dezernat 1 gibt verbindlich die unterschiedlichen Möglichkeiten der Ausschreibung vor (i.d.R. öffentlich, in Ausnahmefällen hausintern oder mit Ausschreibungsverzicht).

Hinweise zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (familienfreundliche Hochschule) ermutigen ggf. zur Bewerbung.

Der ausdrückliche Verzicht auf Fotos in Bewerbungsunterlagen hilft, eine „Attraktivitätsverzerrung“ zu vermeiden. Diese bewirkt, dass gutaussehende Personen als intelligenter und sozialkompetenter eingeschätzt werden, als weniger attraktive Personen.⁴ Auch lassen sich mögliche unbewusste Vorurteile im Zusammenhang mit der vermuteten ethnischen Herkunft von Bewerber*innen verringern.

Unterstützendes Dokument: Das [Muster für eine Stellenausschreibung](#) gibt eine Übersicht über den Aufbau einer Anzeige.

4 Besetzungskommission

Für die Bewerber*innenauswahl ist bei Einstellungen eine Besetzungskommission (BK) zu bilden. Aufgaben der Kommission sind die Vorauswahl von Bewerber*innen aufgrund der schriftlichen Bewerbungen, die Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche sowie die Bewertung der vorgestellten Kompetenzen und letztlich die priorisierte Auswahl geeigneter Personen für die Besetzung der Stelle.

Für den Bereich Technik und Verwaltung ist die Zusammensetzung der Kommission in den Einstellungsrichtlinien festgelegt.

Einstellungsrichtlinie der Universität Oldenburg:

Im Wissenschaftsbereich hat die Besetzungskommission mindestens vier stimmberechtigte Mitglieder (zwei Vertreter*innen der Leitung der OE, zwei Vertretungen der Mitarbeiter*innen, analog MTV) und bis zu sechs stimmberechtigte Mitglieder (3+1+1+1, analog der Zusammensetzung einer kleinen Berufungskommission). Einzelheiten hierzu regeln die Fakultäten; mehrere Modelle innerhalb einer Fakultät sind zulässig. Wie im MTV-Bereich gehören auch die dort aufgeführten beratenden Teilnehmer*innen der BK an.

Gender-/Diversity-Box 3: Diverse Besetzung der Besetzungskommission

Menschen umgeben sich bevorzugt mit Personen, die ihnen selbst ähneln (homosoziale Ko-optation, vgl. Info-Box Bewertungsfehler). Um auch hier die Auswirkungen der Voreingenommenheit gering zu halten, sollte die BK z.B. hinsichtlich Gender, Alter, Herkunft und Berufserfahrung der Mitglieder möglichst divers besetzt sein.

⁴ Einer von U.P Kanning durchgeführten Untersuchung zufolge schützt auch Erfahrung in Auswahlverfahren die einstellenden Personen nicht vor der Attraktivitätsverzerrung. Kanning empfiehlt, explizit zu Bewerbungen ohne Foto aufzufordern bzw. ggf. mitgeschickte Fotos vor der Sichtung der Unterlagen zu entfernen. Vgl.: Kanning, U.P.: Bewerbungsfotos: Auch viel Erfahrung schützt nicht vor Urteilsfehlern. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2019.

5 Vorauswahl

Unter den eingegangenen Bewerbungen wird eine Vorauswahl getroffen. Geeignete Bewerber*innen werden auf der Grundlage der schriftlichen Bewerbung identifiziert und zum Auswahlgespräch eingeladen. Das methodische Vorgehen

greift wiederum auf die im Anforderungsprofil definierten geforderten und gewünschten Kompetenzen zurück. Das schrittweise Vorgehen wird hier beschrieben.

5.1 Übersicht der Bewerbungen

Nach Eingang der Bewerbung erhalten Einsender*innen eine Eingangsbestätigung. In diese ist gemäß der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) folgender Hinweis aufzunehmen:

„Die von Ihnen im Rahmen Ihrer Bewerbung übermittelten personenbezogenen Daten werden von der Carl von Ossietzky Universität auf Grundlage von Art. 6 Abs. 1 lit. a) in Verbindung mit Art. 88 DSGVO in Verbindung mit § 12 NDSG ausschließlich zum Zwecke der Durchführung des Bewerbungsverfahrens verarbeitet, nicht an Dritte weitergegeben und spätestens 3 Monate nach Beendigung des Bewerbungsverfahrens gelöscht, sofern Sie nicht ausdrücklich in eine längere Speicherdauer eingewilligt haben. Weitere Informationen zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten finden Sie unter <https://uol.de/stellen/>.“⁵

In der einstellenden OE wird eine Übersicht der eingegangenen Bewerbungen erstellt (Synopsis). Die Synopsis enthält jeweils den Namen, die Berufsausbildung und die derzeitige Tätigkeit der Bewerber*innen. Liegt bei einem*einer Bewerber*in eine Schwerbehinderung, eine Gleichstellung oder ein

Antrag auf Schwerbehinderung oder Gleichstellung vor, so wird dies in der Synopsis ebenfalls vermerkt. Des Weiteren kann die Synopsis Hinweise auf vorliegende erforderliche oder gewünschte Zusatzqualifikationen und Berufserfahrungen enthalten.

Unterstützendes Dokument: Die [Vorlage für eine Synopsis](#) ist als Excel-Tabelle verfügbar.

5.2 Kriterienkatalog zur Vorauswahl

Für die Vorauswahl anhand schriftlicher Bewerbungen wird in der einstellenden OE, idealerweise unter Einbeziehung des für die Erarbeitung des Anforderungsprofils verantwortlichen Teams, ein Kriterienkatalog erstellt, der sich auf die in der Stellenausschreibung angegebenen Einstellungs-voraussetzungen bezieht. Dabei wird Folgendes berücksichtigt:

— Die angegebene vorausgesetzte Formalqualifikation **muss** erfüllt sein – hiervon kann im Auswahlverfahren nicht mehr abgewichen werden. Wird zum Beispiel eine Ausbildung zur*zum Verwaltungsfachangestellten vorausgesetzt, so ist die Bewerbung von

Bewerber*innen mit einem Bachelor in Betriebswirtschaftslehre nicht zulässig – auch, wenn die Berufserfahrung auf eine*n kompetente*n Bewerber*in hinzuweisen scheint.

— Für die Vorauswahl werden Kriterien herangezogen, die sich auf der Basis der schriftlichen Bewerbung beurteilen lassen. Dies sind vor allem belegte Zusatzqualifikationen und Berufserfahrungen. Die besten Ergebnisse bringt der Einsatz weniger, auf die Anforderungsanalyse bezogener und klar zu differenzierender Kriterien. Hier wird entsprechend der Stellenausschreibung nach Einstellungs-

⁵ Rundschreiben des Präsidiums vom 06.09.2018

voraussetzungen und **wünschenswerten** Kompetenzen unterschieden.

5.3 Durchführung der Vorauswahl durch die Besetzungskommission

Die einstellende Organisationseinheit lädt die Besetzungskommission ein und fügt der Einladung die Tätigkeitsdarstellung der zu besetzenden Stelle, den Ausschreibungstext und die Synopse der eingegangenen Bewerbungen bei. Der Besetzungskommission (BK) ist ausreichend Zeit für eine gründliche Sichtung der Bewerbungen bis zum Vorauswahltermin einzuräumen. Die Bewerbungen müssen von den Mitgliedern der BK eingesehen werden können, sind darüber hinaus selbstverständlich aber streng vertraulich zu behandeln. Um die Bewerbung einem klar begrenzten Kreis dazu Berechtigter zugänglich zu machen, wird die Cloud der Universität als Speicherort und die Vergabe von individuellen Zugriffsberechtigungen an die BK-Mitglieder empfohlen.

Die Vorauswahl der Bewerbungen erfolgt auf Grundlage der formalen und nachprüfaren Einstellungs voraussetzungen. Ergebnis der Vorauswahl ist die Entscheidung darüber, welche Bewerber*innen zum Auswahlgespräch eingeladen werden.

Liegen viele in der Eignung ähnliche Bewerbungen vor, kann die Bewertung mithilfe einer Punkte-Skala die Einschätzung der vorliegenden Kompetenzen erleichtern: Die stimmberechtigten BK-Mitglieder vergeben nach einem zuvor vereinbarten Verfahren unabhängig voneinander Punkte für jede Bewerbung. Diese werden anschließend verglichen und gemittelt. Für besonders wichtige Kriterien kann ein zu erreichender Mindestwert (im Mittelwert) definiert werden, dessen Unterschreitung zum Ausscheiden der Bewerbung führt (vgl. Kap 7.1). Dieses Verfahren ermöglicht einen guten Vergleich der Bewerbungen hinsichtlich der wichtigsten Kriterien. Soziale

und persönliche Kompetenzen wie Belastbarkeit, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit können nur eingeschränkt auf Grundlage der schriftlichen Bewerbung beurteilt werden, sie sind im persönlichen Kontakt zu beobachten oder zu erfragen.

Bei Bewerbungen schwerbehinderter Personen ist stets die Schwerbehindertenvertretung einzu beziehen. Eine Einladung schwerbehinderter Bewerber*innen „ist nur dann entbehrlich, wenn die*der schwerbehinderte Bewerber*in ganz augenscheinlich unter keinem Gesichtspunkt für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist.“ Eine Ablehnung zu diesem Zeitpunkt ist durch die Schwerbehindertenvertretung und den Personalrat zu prüfen⁶.

Die Vorauswahl schließt mit einem Ranking der Bewerbungen und einer Festlegung der einzuladenden Bewerber*innen ab.

Die reflektierte Vorauswahl auf der Grundlage vorher definierter, möglichst trennscharfer und von allen gleich verstandener Kriterien beugt vor, dass oberflächliche Auffälligkeiten wie die optische Aufmachung, die Zahl von Rechtschreibfehlern, das Gefallen oder Nichtgefallen des mitgeschickten Fotos entscheidend sind. Die Vorauswahl durch die BK kann als Video-Konferenz durchgeführt werden. Zu nutzen sind dafür die von der Universitätsleitung zugelassenen Plattformen (vgl. Info-Box 3: Durchführung des Auswahlverfahrens mithilfe der Video-Übertragung in Kap. 6.8 Organisatorisches zum Auswahltag.)

Das Ergebnis der Vorauswahl ist zu dokumentieren.

⁶ Siehe Einstellungsrichtlinien

Info-Box 1: Verzerrungen in der Kompetenzgewichtung

Bei der Erstellung der Bewertungsskala kann leicht eine Verzerrung der Gewichtung stattfinden: Werden z.B. notwendige Fachqualifikationen und Berufserfahrungen gleichwertig mit Punkten versehen wie wünschenswerte, aber nicht erforderliche Kompetenzen oder der gestalterische Eindruck der Bewerbung, stellt dies eine klare Verzerrung dar. Um diesen Effekt zu reduzieren, können besonders relevante Kriterien doppelt gewichtet werden.

Gender-/Diversity-Box 4: Wahrnehmungsverzerrungen in der Vorauswahl

Wurde nicht schon ausdrücklich im Rahmen der Stellenausschreibung auf ein Foto verzichtet, kann dessen Herausnahme aus den Unterlagen für die Vorauswahl geeignet sein, eine Attraktivitätsverzerrung zu verhindern.

Um eine stereotypen Zuschreibung aufgrund von Hinweisen auf ethnische, geschlechts- oder statusgruppenbezogene Zugehörigkeiten zu vermeiden, ist eine Pseudonymisierung der Bewerbungsunterlagen eine mögliche vorbeugende Maßnahme.

Unterstützendes Dokument: Die [Vorlage für einen Kriterienkatalog zur Vorauswahl](#) hilft bei der kompetenzbezogenen Sichtung und Beurteilung der Bewerbungen in der Vorauswahl.

6 Auswahlgespräch, weitere Auswahlelemente

Eine gut vorbereitete Besetzungskommission kennt die Aufgaben der Stelle, die Anforderungen an den*die Stelleninhaber*in, die schriftlichen Angaben zur Qualifikation der Bewerber*innen, stellt zielgenaue, sprich: relevante Fragen und beobachtet, bewertet und beurteilt valide und möglichst kohärent das Dargebrachte. Das

Auswahlverfahren folgt für alle eingeladenen Bewerber*innen dem gleichen Ablauf.

Im Sinne einer übersichtlichen Gestaltung des Leitfadens werden hier die Elemente des Verfahrens in chronologischer Reihenfolge vorgestellt, unabhängig vom Aufwand der Vorbereitung.

6.1 Überblick über die Elemente des Auswahlverfahrens

Jedes Auswahlverfahren enthält als wichtiges Element das persönliche Gespräch zwischen geeigneten Bewerber*innen und der Kommission, die für die Stellenbesetzung verantwortlich ist. Das Auswahlinterview kann online geführt werden, jedoch ggf. für alle Bewerber*innen gleichermaßen (s.u. Info-Box: Durchführung des Auswahlverfahrens mithilfe der Video-Übertragung).

Vertretungen des Personaldezernats, des Personalrats, der Gleichstellung und ggf. der Schwerbehinderten- und Jugendvertretung haben lediglich beratende Funktion. Sie sind nicht aktiv an der Befragung beteiligt. (vgl. Zitat der Einstellungsrichtlinien in Kap. 4. Besetzungskommission) Weitere Personen können zur fachlichen Beratung hinzugezogen werden.

Ziel des Gesprächs ist es, die Kompetenzen der eingeladenen Bewerber*innen detailliert mit den Stellenanforderungen abzugleichen und die Passung zwischen Bewerber*in und Stelle festzustellen. Je nach Komplexität der Stellenanforderung können ergänzende Aufgaben wie Arbeitsproben, Tests oder weitere Assessment Center-Elemente einbezogen werden.

Die folgende Tabelle bildet einen möglichen Ablauf unter Angabe des Zeitbedarfs ab. Die Reihenfolge der Elemente kann variieren, z.B. bei teilweiser Online-Durchführung des Verfahrens. Bei der Vorbereitung ist an die Gewährung eines Nachteilsausgleichs für Bewerber*innen mit Schwerbehinderung zu denken.

Folgende Vorgaben zur Durchführung des Auswahlgesprächs sind an der Universität Oldenburg entsprechend den Richtlinien zur Einstellung Tarifbeschäftigter einzuhalten⁷:

Bei einem mehrstufigen Auswahlverfahren können einzelne Elemente online durchgeführt werden. So sind z.B. im ersten Schritt die Selbstpräsentation und die standardisierte Befragung online durchführbar, während die weiteren Elemente (ab Punkt 6) in einer zweiten Stufe in Präsenz stattfinden. Bei Online-Verfahren ist Zeit für einen Technik-Check zu Beginn jedes Gesprächs einzuplanen (vgl. Kap. 6.8, Infobox 3).

Das Auswahlgespräch wird durch eine Besetzungskommission durchgeführt, zu der die Leitung der einstellenden Organisationseinheit einlädt. Stimmberechtigt sind in diesem Rahmen zwei Leitungsvertretende sowie zwei Mitarbeitendenvertreter*innen. Die anwesenden

⁷ Die Vorgaben der Einstellungsrichtlinie wurden hier berücksichtigt.

Ablauf eines Auswahlgesprächs (Beispiel), mit Zeitangaben

Begrüßung in der OE durch eine*n Mitarbeiter*in und ggf. Unterbringen in einem Wartebereich (siehe Kap. 6.8, Organisatorisches zum Auswahltag)

Verfahrensschritte	Einzuplanende Zeit (ungefähre Angaben)
1 Bewerber*in erarbeitet ggf. einen vorbereiteten Test oder eine vorbereitete Probeaufgabe in einem gesonderten Raum.	Pro Aufgabe 20-30 Minuten Erarbeitungszeit
2 Begrüßung der sich bewerbenden Person durch Vorsitzende*n der Besetzungskommission, Information über den Gesprächsablauf. Vorstellen der Besetzungskommission, Gesprächseröffnung.	5 Minuten
3 Ggf. Vorstellung der OE und des Arbeitsbereichs.	5 Minuten
4 Selbstpräsentation der sich bewerbenden Person mithilfe einer strukturierenden, standardisierten Frage, nach Zeitvorgabe (z.B. drei Minuten). Nachfragen nach Motivation und Entwicklungsziel, ebenfalls standardisiert.	7-10 Minuten
5 Strukturiertes Interview durch Besetzungskommission	Ca. 30 Minuten für 10 Fragen inkl. Nachfragen
6 Ggf. Vorstellen der Arbeitsprobe durch den*die Bewerber*in, Nachfragen seitens der BK	15 Minuten
7 Ggf. weitere Testelemente	15 Minuten
8 Gelegenheit für Fragen des*der Bewerbers*in zur Stelle	7 Minuten
9 Information seitens der Kommission über den Fortgang des Verfahrens, Verabschiedung des*der Bewerbers*in	3 Minuten
10 Individuelle Auswertung der BK-Mitglieder mit vorgegebenem Bewertungsbogen, Austausch über Bewertungen der Kommissionsmitglieder	10 Minuten
11 Nach Durchführung aller Einzelverfahren: Abschlussbesprechung zur Auswahl durch die Besetzungskommission, Dokumentation	Im Idealfall 15 Minuten

6.2 Einladungsschreiben

Die Einladung zum Auswahlgespräch erfolgt mindestens eine Woche vor dem Auswahltermin durch die einstellende Organisationseinheit. Das Einladungsschreiben zum Auswahlgespräch enthält Informationen

- zum Zeitrahmen (Beginn und Dauer) des Gespräches
- zum Ort (Raum, Gebäude) ggf. inklusive Wegbeschreibung,
- zum Empfang,
- ggf. Hinweis auf ein mehrstufiges Verfahren, das auch Aufgaben enthält,
- ggf. Hinweis zur Durchführung als Web-Konferenz, dazu Information, dass das für die Videokonferenz eingesetzte Tool auf sicheren Servern der Universität Oldenburg läuft und dass das Gespräch nicht aufgezeichnet wird.
- Hinweis, dass Reisekosten nicht übernommen werden,
- Nennung einer Kontaktperson,
- die Bitte um Terminbestätigung.
- Menschen mit Behinderungen werden auf die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zur Schwerbehindertenvertretung hingewiesen.

Unterstützendes Dokument: Das [Muster für ein Einladungsschreiben zum Vorstellungsgespräch](#) bietet Textbausteine für das Verfassen der Einladung.

Info- Box 2: PEOE berät

Bei der Konzeption von Aufgaben sowie für die Begleitung im Auswahlverfahren steht bei Bedarf die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (PEOE) im Dezernat 1 gern unterstützend zur Verfügung. Sie erreichen uns per Mail unter pe-oe.fuehrung@uol.de.

6.3 Begrüßung und Bestimmen der Gesprächsbeziehung

Der erste persönliche Kontakt zwischen Bewerber*in und Besetzungskommission dient der Herstellung einer konstruktiven Gesprächsbeziehung. Der*die Bewerber*in und auch die einstellende Abteilung wollen sich von Beginn an von ihrer besten Seite zeigen und gleichzeitig schnell einen Eindruck über das Gegenüber gewinnen.

Eine freundliche und zugewandte Ansprache im Rahmen eines professionell gut vorstrukturierten und planvollen Vorgehens während des gesamten Verfahrens bietet die besten Möglichkeiten, sich vor sympathiebedingten Fehlurteilen – und bei persönlich bekannten Bewerber*innen dem

Gefühl persönlicher Verpflichtung – zu schützen und gleichermaßen dem*der Bewerber*in eine respektvolle und wertschätzende Distanz zu ermöglichen.

Bei der Vorstellung der Besetzungskommission empfiehlt es sich, die Größe der Kommission ggf. zu begründen, da die Zusammensetzung von den Gepflogenheiten außerhalb des universitären Kontexts abweicht. Die*der Vorsitzende der Kommission übernimmt die Gesprächsführung mit der Vorstellung des weiteren Gesprächsablaufs.

6.4 Die Vorstellung des Arbeitsbereichs

Eine kurze Vorstellung des Arbeitsbereichs, in dem die zu besetzende Stelle angesiedelt ist, lädt den*die Bewerber*in ein, sich die Mitarbeit plastisch vorzustellen. Der Arbeitskontext der Stelle wird bildhaft, wenn mündlich erläutert wird, wo die Stelle in der Abteilung verortet ist, mit wem direkt und alltäglich zusammengearbeitet wird, welches Arbeitsgebiet in Abgrenzung zu den Aufgabenbereichen der Kolleg*innen besetzt

wird und welche Ziele verfolgt werden sollen. Besondere Vorzüge, wie eine gute Infrastruktur, flexible Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit und das Selbstverständnis der Organisationseinheit lassen sich herausstellen. Der* die Bewerber*in wird in der Bewerbungsabsicht bestärkt.

6.5 Selbstpräsentation der sich bewerbenden Person

Fragen nach dem Lebenslauf und dem persönlichen Anlass der Bewerbung ermöglichen ebenfalls eine persönliche Verbindung zum*zur Bewerber*in, fordern diese*n aber schon heraus. Die Selbstdarstellung lässt erste Schlüsse zur kommunikativen Kompetenz zu. Angaben zur

Bewerbungsmotivation weisen auf die Erwartungen des*der Bewerbers*in an die Stelle hin. Da sich die meisten Bewerber*innen auf diesen Teil des Auswahlgesprächs gut vorbereitet haben, helfen gezielte Nachfragen zu einzelnen Aussagen, die Informationen erheblich zu vertiefen.

6.6 Das Interview - mit Struktur Kompetenz erfragen

Ziel des Interviews ist es, in den Bewerbungsgesprächen möglichst viele vergleichbare Informationen über die relevanten Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen aller Bewerber*innen zu ermitteln. Dazu wird ein standardisierter Gesprächsleitfaden erstellt und genutzt. Eine rein intuitive Gesprächsführung verhindert die Vergleichbarkeit der Verfahren und ist nicht zielführend.

Der Gesprächsleitfaden für das Interview wird auf Grundlage des Anforderungsprofils erstellt, günstigenfalls unter Mitwirkung der in der BK beteiligten Mitarbeitenden aus dem Arbeitsbereich. Die Vorbereitung von Fragen für einen Leitfaden soll im Umfang gut geplant und inhaltlich auf die wichtigen bereits identifizierten Aspekte begrenzt werden, damit zum Ende die Zeit nicht knapp wird. Ziel der Fragen ist es, die Passung der Bewerber*innen-Kompetenzen zum Anforderungsprofil zu erkunden. Anforderungen, die nicht zuvor formuliert wurden, können nicht gestellt und abgefragt werden.

Wurden vorbereitete Fragen zuvor im Gespräch bereits ausreichend beantwortet, können sie ausgelassen werden, oder der*die Bewerber*in wird nach Ergänzungen gefragt. Wird eine gestellte Frage nicht sofort adäquat beantwortet, so sind Umformulierungen und Nachfragen sinnvoll und unterstützend. Der Wunsch, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, rangiert sehr weit oben in der Prioritätenliste von Arbeitnehmenden. Entsprechend ist auch im Auswahlgespräch eine wertschätzende, dem Gesprächsfluss folgende Kommunikation wichtig, weil Bewerber*innen ihre Erwartungen an die kollegiale Zusammenarbeit daran messen.

Fragen an Bewerber*innen werden sinnvoll wie folgt erarbeitet:

- Mit dem Anforderungsprofil wurden die relevanten erwarteten Kompetenzen des*der zukünftigen Stelleninhabers*in identifiziert und in der Stellenausschreibung benannt (vgl. Kap. 3).

- Konkrete Merkmale der gewünschten Kompetenzen werden für die Formulierung von Fragen operationalisiert. Dies ist im Fall fachlicher Fähigkeiten noch verhältnismäßig leicht umsetzbar, die Operationalisierung von Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder Belastbarkeit u.a. ist weniger eindeutig. Hier geht es einmal mehr darum, auf die im Anforderungsprofil erarbeiteten typischen relevanten Situationen zurückzugreifen und den gewünschten Umgang damit zu erfragen.
- Die Formulierung praxisnaher Fragen und die Definition sehr guter bis nicht ausreichender Antworten klären das Erwartungsniveau und machen sie für die stimmberechtigten Mitglieder der BK transparent. So wird vor dem Interview möglichst genau festgelegt, wann die erfragte Kompetenz als schwach, durchschnittlich oder gut eingeschätzt wird. Dies erleichtert die Konsensfindung in der BK.
- Alle Fragen liegen der BK schriftlich als Interviewleitfaden vor. Zum einen ist damit der gewünschte Ablauf im Sinne vergleichbarer Gespräche leichter zu sichern, zum anderen ist nachvollziehbar, ob die Fragen von dem*der Bewerber*in direkt und ausreichend beantwortet wurden.
- Von allen stimmberechtigten Mitgliedern der BK wird ein Bewertungsbogen genutzt, der die Aufgaben und Fragen mit den Kriterien zur Kompetenzbeobachtung und -beurteilung verbindet. Im Vergleich zum Bewertungsbogen der Vorauswahl enthält dieser nun auch weitergehende Kriterien zur Beobachtung sozialer und persönlicher Kompetenzen (vgl. Kap. 7 und Anhang 8).
- Die stimmberechtigten Mitglieder der BK können aktiv an der Befragung beteiligt werden, die beratenden Mitglieder hingegen nicht.
- Werden zu besonders wichtigen Kernkompetenzen mehrere Fragen gestellt, vermindert dies die Zufälligkeit der Antwortqualität.

Unterstützendes Dokument: [Beispielfragen für das Vorstellungsgespräch](#) stellt eine Liste kompetenzbezogener Fragen bereit.

Infobox 3: Fragenkategorien, geeignete Frageformen

Offene Fragen regen an, zu erzählen. Sie bieten die Möglichkeit, den*die Bewerber*in kennenzulernen und zu beobachten, bei welchen Schilderungen eher Freude oder Unlust durchscheinen. Dies ermöglicht Einblick in die Authentizität. Mitglieder der Besetzungskommission können zuhören: Ist der Bericht konsistent? Wirkt die Erzählung rund und stimmig?

Geschlossene Fragen sind geeignet, um Konkretes zu erfragen.

Situative Fragen beziehen sich auf den Umgang mit hypothetischen, möglichst typischen und erfolgsrelevanten Situationen, wie sie im Arbeitsalltag auftreten. Fragen nach dem Muster „Was würden Sie tun, wenn...“ vermitteln Einblicke, ob und wie Bewerber*innen die Hauptanforderung einer beschriebenen, typischen Situation verstanden haben und wie sie an Aufgaben herangehen. Die gewünschte Antwort sollte nicht zu offensichtlich der Fragestellung zu entnehmen sein. Die Besetzungskommission sollte sich bewusst sein, dass diese Frage redigiertere Bewerber*innen begünstigt und die Antwort im Sinne der vermuteten Erwünschtheit beantwortet wird. Je konkreter die erfragte Situation formuliert wird, umso höher ist der Erkenntnisgewinn.

Biografische Fragemethoden fokussieren auf Erfahrungen mit erfolgsrelevanten Situationen, die der*die Bewerber*in der Vergangenheit bewältigt hat. Es wird nach konkreten Beispielen

gefragt, in denen z.B. arbeitsintensive Zeiten bewältigt, Konflikte gelöst, Arbeitsprozesse verbessert oder Teamaufgaben gelöst wurden. Biografische Fragen haben eine höhere Validität als situative Fragen, bieten sich aber vor allem für Bewerber*innen mit Berufserfahrungen an. Biografische Fragen können für Berufsanfänger*innen in situative Fragen umformuliert werden.

Situative und biografische Fragen sollten vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils und der identifizierten erfolgsrelevanten Ereignisse formuliert werden.

Suggestivfragen („Finden Sie nicht auch, dass...“) sollten vermieden werden.

Fragen zur Motivationsstruktur und Arbeitsweise: Die Schilderung einer besonders intensiven oder auch einer regulären Arbeitswoche vermittelt ein Bild über die subjektive Perspektive der befragten Person und die Herangehensweise an unterschiedliche Herausforderungen.

Unzulässig sind Fragen zu Familienstand und Familienplanung, zu Partnerschaft oder Familienangehörigen, zum Gesundheitszustand, zu religiösen und politischen Ansichten, zur Gewerkschaftszugehörigkeit, zu Vortrafen (sofern nicht für das Tätigkeitsfeld relevant) und zur finanziellen Situation. Die Bezugnahme auf eine angegebene Schwerbehinderung ist nur zulässig, wenn sie sich unmittelbar auf die konkrete Tätigkeit auswirken könnte. Nicht zulässig ist die Frage, worauf die Behinderung beruht.

Stressinterviews sollen durch provokative Fragen und Hinweise auf vermeintliche Widersprüche in den Aussagen oder Unterlagen die Belastbarkeit des Gegenübers auf die Probe stellen. Sie vermitteln jedoch ein negatives Bild über die gelebte Wertschätzung der Mitarbeitenden innerhalb der einstellenden Organisationseinheit.

Gender-/Diversity-Box 5: Kompetenz von Fach- und Führungskräften

Besonders Führungskräfte, aber auch Fachkräfte mit häufigen Personenkontakten, sollten über eine dem Aufgabenprofil entsprechende Diversity-Kompetenz verfügen oder bereit sein, diese zu erwerben.

Dazu gehören z.B.

- Kenntnisse zu Maßnahmen und Strategien im Umgang mit Vielfalt,
- die soziale Fähigkeit, mit Ambivalenz umgehen zu können, Ungewissheit und Fremdheit auszuhalten (Ambiguitätstoleranz),
- die Fähigkeit zu Perspektivwechsel und Flexibilität,
- Sensibilität für Diskriminierungen, Vorurteile und Stereotype, auch eigene Vorannahmen,
- ggf. Kenntnisse des AGG, der UN-Behindertenrechtskonvention und weiterer Chancengleichheitsrichtlinien und Diskriminierungsverbote, ggf. Kenntnisse über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbole (vgl. Antidiskriminierungsstelle)⁸

⁸ Antidiskriminierungsstelle - Publikationen - Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen

6.7 Fallstudien, Rollenspiele und weitere Probeaufgaben

Es ist mittlerweile üblich, Bewerber*innen einen Teil der geforderten und im Bewerbungsanschreiben bestätigten Kompetenzen in Probeaufgaben unter Beweis stellen zu lassen. Diese sind jedoch kein obligatorischer Teil des Auswahlverfahrens. Je nachdem, in welchem Aufgabengebiet, mit welcher Entscheidungsreichweite und für welche Dauer eine Stelle zu besetzen ist, unterscheidet sich der Anspruch an Aufwand und Komplexität der Aufgaben. Ist eine Fach- oder Führungsposition zu besetzen, werden Präsentationen, Fallstudien, Rollenspiele und ggf. Tests in den Auswahlprozess einbezogen. Zu bedenken ist, dass die steigende Komplexität des Auswahlverfahrens auch die Anforderungen an die Auswahlkommission erhöhen. Das Auswahlteam braucht zur Umsetzung viel Erfahrung oder professionelle Unterstützung. Ein Assessment Center z.B. sollte daher vorzugsweise unter professioneller, möglichst externer Leitung durchgeführt werden.

In der Regel erhalten Bewerber*innen gleich zu Beginn des Verfahrens die zu bewältigende Aufgabe, noch bevor sie der Besetzungskommission gegenüber treten. Ein*e Mitarbeiter*in der einstellenden Organisationseinheit ist mit der organisatorischen Begleitung dieses Teils des Verfahrens zu betrauen (vgl. Kap. 6.8 Organisatorisches zum Auswahltag).

Folgende, stellenangemessen auszuwählende und zu formulierende Aufgabentypen können sinnvoll sein, um die Arbeitsweise, Fach- und Methodenkenntnisse, aber auch sozial-kommunikative und persönliche Kompetenzen von Bewerber*innen zu erproben:

- Erstellen einer Tagesordnung als Tischvorlage
- Zusammenfassen vorgegebener Inhalte auf PowerPoint
- Erstellen einer Struktur für eine Excel-Tabelle
- Verfassen einer Mailantwort auf Basis von Stichpunkten

- Ausarbeitung von Unterlagen für einen Kurzvortrag
- Fallstudie plus Präsentation z.B. zur kritischen Analyse eines Konzepts oder eines wissenschaftlichen Textes, Erstellung eines Projektplans, Entwurf einer Projekt- oder einer Forschungsidee
- Gesprächssituationen im Rollenspiel zur Beobachtung von Kompetenzen zur Kommunikation, zu Beziehungsaufbau, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen und ggf. zum Umgang mit konflikthafter Situationen. Rollenspiele müssen sowohl hinsichtlich der Durchführung als auch der Beurteilung der beobachteten Verhaltensweisen sehr gut vorbereitet werden, um vergleichbar zu sein. Sie werden mit Unterstützung durch externe Personen durchgeführt, die die Rolle eines Gesprächspartners übernehmen.
- Psychosoziale Testverfahren werden eher selten eingesetzt. Ihre Validität ist umstritten, eine externe eignungspsychologische Begleitung unumgänglich⁹.

Zur Beurteilung der Arbeitsproben sind die Erwartungen an eine gute Lösung festzulegen.

Die vorbereitete Arbeitsprobe wird von der sich bewerbenden Person in einem zeitlich begrenzten Zeitfenster (z.B. 10 Minuten) präsentiert. Ein Hinweis kurz vor Ablauf der vorgesehenen Zeit ermöglicht Einblick in den Umgang mit kurzzeitiger Belastung. Wertschätzende Nachfragen am Ende der Präsentation helfen sowohl dem*der Bewerber*in in der Einschätzung, ob die Inhalte wie gewünscht vermittelt werden konnten als auch dem Auswahlteam, um das Verständnis des*der Bewerbers*in in Hinblick auf die Aufgabe zu erkennen. Eine Rückmeldung zur eingeschätzten Qualität der Präsentation gibt es an dieser Stelle nicht, auch keine Aussagen dazu, welche Inhalte erwartet wurden. Die Bewerbungskommission bleibt in ihrer freundlich-distanzierten Haltung.

⁹ Heinz Schuler: Personalauswahl, Kap. 3.5, in Ruth Stock-Homburg: Handbuch Strategisches Personalmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

Unterstützendes Dokument:

Die [Hinweise zum Kompetenzprofil](#) beschreiben die an der UOL geltenden Vorgaben zu Fachkompetenzen und bieten eine Übersicht zu den kompetenzbezogenen Aufgabentypen im Vorstellungsgespräch.

6.8 Organisatorisches zum Auswahltag

Der Raum, in dem das Auswahlgespräch stattfindet, sollte eine angemessene Größe haben, die zur Zahl der Anwesenden passt. Eine angenehme Raumatmosphäre ist besonders für die Mitglieder der Besetzungskommission wichtig, die hier mehrere Stunden verbringen werden. Die Sitzordnung sollte möglichst „rund“ gestaltet werden: eine Barriere zwischen dem*der Bewerber*in und der Kommission sollte vermieden werden. Namensschilder erleichtern es Bewerber*innen, sich in den üblichen zahlenmäßig starken Auswahlkommissionen der Universität zu orientieren.

Für die Erarbeitung von Aufgaben durch den*die Bewerber*in wird ein weiterer geeigneter, mit Material ausgestatteter Arbeitsraum benötigt sowie die begleitende Organisation und Einweisung durch eine*n zusätzliche*n Mitarbeiter*in. Da in der Regel mehrere Bewerber*innen nacheinander kommen, ist auch das Aufräumen und das Nachfüllen benötigten Materials nach jedem Durchgang einzuplanen. Für schwerbehinderte Bewerber*innen sind zudem benötigte Hilfsmittel bereit zu stellen und notwendige Änderungen im Vorgehen zu beachten.

Für das eigentliche Gespräch ist vor Beginn die Moderation festzulegen – in der Regel übernimmt dies die anwesende Leitung der OE. Während des Verfahrens sollen alle stimmberechtigten Mitglieder der BK die Möglichkeit der aktiven Beteiligung haben. In diesem Sinne ist die Verteilung der Fragen vorab zu klären. Auswertungsbögen sind vorzubereiten, damit BK-Beteiligte unabhängig voneinander eine Bewertung des Dargebrachten

vornehmen können (vgl. Kapitel 7. Beurteilung und Auswahl).

Allen Mitgliedern der BK sollten folgende Unterlagen zum Auswahlgespräch zur Verfügung stehen:

- Ablauf- und Zeitplan
- Bewertung der Bewerber*innen aus der Vorauswahl
- Vollständiger Interviewleitfaden mit ausformulierten Fragen mit Bezug zur damit erhobenen Kompetenz
- Kennzeichnung der vom BK-Mitglied zu stellenden Fragen
- Auswertungsbogen für jede*n Bewerber*in
- Notizpapier und Stifte

Ein*e Zeitwächter*in ist aus der Runde der Kommission zu bestimmen. Die verfügbare Zeit ist für alle Bewerber*innen gleich.

Die Beantwortung einer Frage aus der Kommission dauert ca. 3-5 Minuten, je nach Komplexität. Zeiten für Präsentationen und die Selbstvorstellung des*der Bewerbers*in sind außerdem zu berücksichtigen.

Auswahlgespräche erfordern von den Mitgliedern hohe Konzentration. Um allen Bewerber*innen gleichermaßen aufmerksam begegnen zu können und Urteilsverzerrungen aufgrund von Müdigkeit vorzubeugen, sind ausreichend Pausen einzuplanen.

Info-Box 4: Durchführung des Auswahlverfahrens per Video

Vorstellungsgespräche, bei denen der*die Bewerber*in nicht persönlich anwesend, sondern per Video zugeschaltet ist, sind im international orientierten Wissenschaftsbereich und zur überregionalen Rekrutierung gefragter Fachkräfte nicht unüblich. Zudem sind während der Corona-Pandemie Präsenz-Kontakte möglichst gering zu halten; die Durchführung von Auswahlprozessen soll weitestgehend in Web-Konferenzen erfolgen. Dies gilt für das erste Zusammentreffen der BK zur Vorauswahl, aber auch, so weit möglich, für weitere Elemente des Verfahrens. Die Durchführung des standardisierten Interviews einschließlich der Selbstpräsentation der Bewerber*innen sind gut online durchführbar, sofern die technische Umsetzung reibungslos funktioniert. Ist für eine sichere Auswahlentscheidung ein persönlicher Eindruck in Präsenz erforderlich, können anschließend für eine zweite Verfahrensstufe ein bis drei Bewerber*innen eingeladen werden, in der insbesondere persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen in Präsentationen, Fallstudien oder Rollenspielen demonstriert werden.¹⁰

Für die Durchführung von Auswahlverfahren als Web-Konferenzen sind folgende Besonderheiten zu beachten.

- An der UOL sind die datenschutzkonformen Dienste [BigBlueButton](#) oder [Adobe Connect](#) für die Durchführung von Web-Konferenzen zu nutzen.
- Zeitlich ist pro Bewerber*in ein Technik-Check im Umfang von 5-10 Minuten einzuplanen.
- Zur Wahrung des Datenschutzes ist für jede*n Bewerber*in ein eigener virtueller Raum einzurichten, der nach dem Gespräch gelöscht wird. Sollte die BK nicht vollständig in Präsenz tagen, ist ein zusätzlicher virtueller Besprechungsraum für die BK einzurichten.
- Online-Gespräche werden **nicht** aufgezeichnet.
- Bewerber*innen sind mit der Einladung über das Vorgehen, die erforderlichen technischen Voraussetzungen und die Maßnahmen zum Datenschutz zu informieren.
- Die Entscheidung für oder gegen ein webbasiertes Auswahlverfahren muss für alle Bewerber*innen im Rahmen einer Ausschreibung gleich sein, da eine Vergleichbarkeit der einzelnen Verfahren gewährleistet sein muss.
- Eine Videokonferenz muss hinreichend barrierefrei gestaltet werden, sofern sich Bewerber*innen mit Schwerbehinderung vorstellen.
- Während des Sonderbetriebs in Pandemiezeiten ist für Präsenzelemente ein Antrag auf Zulassung zur Ausführung in Präsenz über die Leitung des Personaldezernats zur Vorlage an VP-V zu stellen.

¹⁰ Ulli Pesch: Per Webcam zum neuen Mitarbeiter. Personalwirtschaft Heft 4/2018, S. 56-58

7 Beurteilung und Auswahl

Die Bewertung der Vorstellungsgespräche durch die Besetzungskommission ist ein weiterer sensibler Schritt des Auswahlverfahrens. Zunächst nehmen die stimmberechtigten Mitglieder der Kommission jeweils eine individuelle Bewertung vor, anschließend werden nach jedem Einzelgespräch die Ergebnisse aller Beurteiler*innen

zusammengeführt. Nach Abschluss aller Gespräche werden die Ergebnisse verglichen, im Idealfall steht damit die Auswahl fest. Eine Zweit- oder auch Drittplatzierung ist möglich und oft sinnvoll. Ist das Ergebnis insgesamt nicht zufriedenstellend und kein*e Bewerber*in geeignet, muss die Stelle neu ausgeschrieben werden (vgl. Kap.9).

7.1 Individuelle Auswertung durch Mitglieder der Besetzungskommission

Zur Bewertung der Antworten wird ein Auswertungsbogen vorbereitet, der von den Mitgliedern der Kommission während der einzelnen Gespräche im Verfahren begleitend eingesetzt wird. Er soll Raum für Notizen bieten und wiederum mit Hilfe einer Punkteskala zu den einzelnen zu bewertenden Kompetenzen die Einschätzung festlegen (vgl. Kriterienkatalog zur Vorauswahl, Kap. 5.2). Bewährt hat sich der Einsatz einer Skala von 1 bis 5, wobei ein Punktwert von 1 einer sehr geringen, ein Punktwert von 5 einer sehr hohen Merkmalsausprägung entspricht. Wichtig ist, dass die Punktwerte selbst inhaltlich möglichst klar definiert werden (welche Antworten entsprechen welchem Punktwert?). Hierdurch entsteht ein Maßstab, anhand dessen die Kompetenzen der Bewerber*innen untereinander verglichen

werden können. Jedes stimmberechtigte BK-Mitglied macht sich zudem ergänzende Notizen zum beobachteten Verhalten, um die Bewertung nachvollziehbar zu machen (s.u. Info-Box zu Bewertungsfehlern). Innerhalb der Kommission gibt es keine Diskussionen, bevor die eigenen Bewertungen jedes Mitglieds abgeschlossen wurden. Im öffentlichen Dienst gilt das Prinzip der Bestenauslese. Die Beurteilung der Bewerber*innen in diesem Sinne bezieht neben den fachlichen auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Kompetenzen ein. Dies ermöglicht eine Steuerung der Auswahl im Sinne einer guten Teampassung der sich bewerbenden Person. Die beurteilten Kompetenzen müssen in der Stellenausschreibung bereits gefordert worden sein.

7.2 Zusammenführen der Auswertungsergebnisse nach jedem Einzelgespräch

Direkt im Anschluss an das jeweilige Auswahlgespräch gleicht das Auswahlgremium die Bewertungen der einzelnen Beteiligten ab. Jede Abweichung in der durchschnittlichen Kompetenzbewertung um mehr als einen Punkt innerhalb der Besetzungskommission muss erörtert werden.

In allen anderen Fällen wird der Mittelwert zu jeder einzelnen Kompetenz über alle Mitglieder der Kommission gebildet. Anschließend erhalten besonders

relevante und unverzichtbare Kompetenzen ein höheres Gewicht, als eher nachrangige Kompetenzen, indem sie mit Faktor 2 oder 3 multipliziert werden. Der Faktor wird, je nach Einschätzung der Wichtigkeit im Vergleich zu anderen Kompetenzen, vor Beginn der Auswahlverfahren vereinbart. Es kann für zentrale Kompetenzen eine Mindestausprägung festgelegt werden, über die ein Bewerber verfügen muss, um eingestellt werden zu können.

7.3 Auswertung des Gesamtverfahrens – Ermitteln des Ergebnisses

Am Ende der Auswahlgespräche bzw. am Ende eines Auswahltages werden die Bewertungen für die einzelnen Bewerber*innen zusammengeführt. Der gewichtete Gesamtmittelwert der Kommission über alle Kompetenzen hinweg für alle Bewerber*innen führt zu einer Rangliste und damit zum Ergebnis der Auswahl. Eine Gewichtung der

Fragen und Aufgaben kann bis zu einem gewissen Grad angepasst werden, wenn z.B. die Gewichtung von persönlichen und sozialen Kompetenzen im Vorfeld unterschätzt wurde. Es dürfen jedoch keine Widersprüche zur Ausschreibung entstehen.

Unterstützendes Dokument: Die [Vorlage für einen Beurteilungsbogen](#) stellt einen am Auswahltag nutzbaren Beurteilungsbogen als beschreibbares und veränderbares Dokument zur Verfügung.

Info-Box 5: Häufige Bewertungsfehler

Beobachtung und Bewertung sind voneinander zu trennen: In den das Verfahren begleitenden Notizen sollten die Kommissionsmitglieder aufschreiben, welche Beobachtungen konkret gemacht und welche zentralen Antworten gegeben wurden. Erst im zweiten Schritt kann eine Bewertung erfolgen, die mit den anderen Kommissionsmitgliedern abgeglichen wird.

Beobachtetes Verhalten kann unterschiedlich bewertet werden. Beobachten z.B. zwei Kommissionsmitglieder übereinstimmend, dass Bewerber*in X mit der Beantwortung einer Frage zögert, kann die daraus geschlossene Bewertung von „ist unsicher, zögert“ bis zu „überdenkt und reflektiert Antwort“ reichen.

Bei aller Strukturiertheit und bei bester vorbereitender Übersetzung von Kompetenzen in beobachtbares Verhalten ist die Bewertung letztlich ein subjektiver Vorgang. Wahrnehmungsverzerrungen sind nicht auszuschließen, lassen sich aber durch selbstkritische Reflexion zumindest reduzieren.

Typische Verzerrungen und Bewertungsfehler sind:

Effekt des ersten Eindrucks: Der erste Eindruck erzeugt bereits in den ersten Minuten durch das Auftreten des*der Bewerbers*in ein relativ stabiles Bild, gewissermaßen eine unbewusste „Arbeitshypothese“ über die Persönlichkeit des Gegenübers. Ist er*sie eher ruhig und zurückhaltend oder lebhaft und charmant – die Wahrnehmung des Charismas einer Person beeinflusst die Bewertung in hohem Maße. Die bewusste Rückbesinnung auf die zuvor identifizierten notwendigen und gewünschten Kompetenzen hilft, diese Verzerrung zu mindern.

Sympathieeffekte durch Ähnlichkeiten: Gemeinsamkeiten verbinden, es entsteht unbewusst der Eindruck, dass die Zusammenarbeit mit einer ähnlichen Person besonders gut gelingen kann. Kommt der*die Bewerber*in aus der gleichen Stadt oder ist gar auf die gleiche Schule gegangen, wie Sie? Machen Sie sich bewusst, dass dies keinen Kompetenzvorsprung darstellt. Auch das Geschlecht, das Alter oder die (soziale) Herkunft des*der Bewerbers*in können hier unbewusst zu Bewertungsverzerrungen im Sinne der homosozialen Kooptation führen.

Kontrastfehler: Dieser entsteht, wenn nach einem oder mehreren enttäuschenden Gesprächen nun ein*e Bewerber*in einige, wenn auch nur mittelmäßige Kompetenzen mitbringt. Diese werden von der Kommission dankbar aufgenommen und führen zu einer allzu positiven Bewertung. Hier hilft eine möglichst differenzierte Festlegung der gewünschten Reaktionen auf Fragen und Aufgaben.

Halo-Effekt: Dieser ist verwandt mit dem Effekt des (ersten) Eindrucks und des Charismas. Eine besonders strahlende Kompetenz oder Eigenschaft (das kann auch eine hohe Attraktivität sein) wird auf alle anderen Merkmale übertragen und beeinflusst das Urteil.

Fehler der zentralen Tendenz: Menschen haben bei Bewertungen eine Tendenz zur Mitte, Beurteilungen in Richtung einer besonders positiven oder negativen Ausprägung werden zurückhaltend vorgenommen. Dies ist besonders ausgeprägt zu Beginn des Verfahrens, wenn noch nicht klar ist, was erwartet werden kann. Dieser Fehler korrespondiert mit dem Kontrastfehler.

Implizite Persönlichkeitstheorie: Es gibt eine Vorstellung davon, welche Eigenschaften zusammengehören; damit wird von einem beobachteten auf ein nicht beobachtetes Merkmal geschlossen.

Erwartungsfehler: Dabei handelt es sich um ein Fehlurteil, das durch Voreinstellungen zustande kommt und einer neutralen Bewertung im Wege steht. Wirksam werden kann dieser Fehler z.B. im Kontakt mit Bewerber*innen mit Schwerbehinderung.

Gender-/ Diversity-Box 6: Gewichtung der Kompetenz-Auswertung

Werden überfachliche und soziale Kompetenzen hoch gewichtet, bietet dies Chancen für Bewerber*innen mit nicht-linearen Lebensläufen oder einer geringeren Zahl von Berufsjahren, da eher Potential als fachliche Erfahrung berücksichtigt wird.

Wie schon bei der Anforderungsanalyse sollten die BK-Mitglieder auch bei der Bewertung der Bewerber*innen im Auswahlgespräch ihre ggf. unbewusst vorhandenen geschlechtsspezifischen und kulturellen Mustern und Einstellungen reflektieren.

8 Dokumentation

Für den Prozess der Personalauswahl ist im Sinne des rechtssicheren Abschlusses des Verfahrens eine nachvollziehbare Dokumentation erforderlich.

Der gesamte Auswahlprozesses ist in allen Schritten zu dokumentieren, beginnend beim Zusammentreffen der Besetzungskommission zur Vorauswahl bis zur Entscheidung des Einstellungsvorschlags nach dem Auswahlgespräch. Die

Erläuterung der wesentlichen Auswählerwägungen, die Bewertung bei der Vorauswahl und die Auswertung und Gewichtungen der Besetzungskommission sollten nachvollziehbar sein, um mögliche Anfechtungen zu vermeiden.

Die Dokumentation wird von einem stimmberechtigten Mitglied der Besetzungskommission verfasst und von der*dem Vorsitzenden unterschrieben. Lt. Einstellungsrichtlinien ist diese den

Mitgliedern der Besetzungskommission vor Abgabe an das Dezernat 1 Personal/Organisation zur Kenntnis zu geben. Ein Vordruck „Protokoll

der Sitzung der BK ist im Verwaltungsportal zu finden.

9 Umgang mit unklarem Ausgang des Verfahrens

Sind mehrere Bewerber*innen grundsätzlich geeignet, so werden sie in der festgestellten Rangfolge angefragt; steht der*die an erste Stelle gesetzte Bewerber*in nicht zur Verfügung, kann der*die Zweitplatzierte nachfolgen.

Liegen mehrere Bewerber*innen gleichauf, kann mit diesen ein weiteres Gespräch geführt werden, in dem auf einzelne Kompetenzen fokussiert eine Entscheidung herbeigeführt werden kann. Sollte bei einer*einem der konkurrierenden

Bewerber*innen eine Schwerbehinderung vorliegen, so ist diese Person zu bevorzugen. Gleiches gilt für gleich geeignete Bewerber*innen des im Beschäftigungsbereiches unterrepräsentierten Geschlechts.

Kann kein*e Bewerber*in überzeugen, ist die Stelle erneut auszuschreiben. Es ist empfehlenswert, das Anforderungsprofil und die daraus resultierende Stellenbeschreibung auf sinnvolle Änderungen zu überprüfen.

Gender-/Diversity-Box 7: Unterrepräsentanz eines Geschlechts

NGG § 13 Absatz 5 Satz 1 besagt: „In einem Bereich, in dem ein Geschlecht unterrepräsentiert ist, darf zur Erreichung des in § 1 Abs. 1 Nr.2 genannten Ziels bei der Einstellung, Beförderung und Übertragung höherwertiger Tätigkeiten eine Person des unterrepräsentierten Geschlechts bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gegenüber einer Person des anderen Geschlechts bevorzugt werden.“

Unterrepräsentanz eines Geschlechts liegt bei MTV vor, sobald ihr Anteil geringer ist als 45% (NGG § 3 (3)). Für wissenschaftliches Personal verweist das NHG auf die bevorzugte Berücksichtigung von Frauen, wenn sie mit weniger als 50% in der jeweiligen Berufsgruppe repräsentiert sind (NHG § 21 Absatz 3).

10 Information über das Auswahlergebnis

Die einstellende Organisationseinheit informiert den*die an Platz 1 gesetzte*n Bewerber*in über das Ergebnis des Auswahlprozesses, gibt jedoch keine verbindliche Stellenzusage, da der von der Organisationseinheit formulierte Einstellungsvorschlag noch von mehreren Stellen geprüft werden muss (vgl. Einstellungsrichtlinie).

Nicht erfolgreiche Bewerber*innen erhalten zeitnah eine Absage. Dies ist im Sinne einer guten Außendarstellung der UOL als verlässliche

Arbeitgeberin nicht zu unterschätzen. Erste Absagen können bereits nach der Vorauswahl erfolgen, wenn deutlich wurde, dass wesentliche Kompetenzanforderungen nicht erfüllt werden. Nach Abschluss des Auswahlverfahrens werden weitere als nicht geeignet beurteilte Bewerber*innen benachrichtigt. Auf Platz 2 und 3 gesetzte, grundsätzlich geeignete Bewerber*innen erhalten eine entsprechende Information und ggf. eine Absage erst nach Vertragsabschluss mit der vorrangig platzierten Person. Bewerbungsunterlagen

sind nach einer Aufbewahrungsfrist von drei Monaten datenschutzgerecht zu entsorgen.

Bewerber*innen mit einer Schwerbehinderung erhalten eine Begründung für die Absage; wird die Ablehnung bereits in der Vorauswahl getroffen, muss die Begründung in der fachlichen Nicht-eignung liegen. Die Absage wird in diesem Fall durch die einstellende Organisationseinheit erteilt. Wird über die Absage erst nach dem

Auswahlgespräch entschieden, erfolgt diese über das Dezernat 1.

Bewerber*innen, die ein extern begleitetes Auswahlverfahren durchlaufen haben, bekommen auf Wunsch von dieser Seite ein Feedback zum Resultat. Teilnehmende üblicher Auswahlgespräche erhalten eine Absage ohne konkrete Begründung. Auch auf telefonische Nachfrage wird keine Begründung gegeben.

11 Abschluss des Verfahrens

Nach Abschluss des Verfahrens sind die Dokumentationen über die Bewerber*innenauswahl drei Monate in der Organisationseinheit aufzubewahren und anschließend gemäß den Bestimmungen des Datenschutzes zu entsorgen.

Die nächsten Schritte zur Begrüßung des*der neuen Mitarbeiters*in und seine*ihre Eingliederung in die Organisationseinheit werden im „Leitfaden für Vorgesetzte zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden“ beschrieben.