



# Leitfaden Personalauswahl



## Impressum

### Herausgeber:

Der Senator für Finanzen

Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement

Referat 33 - Personalentwicklung -

Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen

Ansprechpartner: Norbert Stenken; ☎ 361-59991, Email: [Norbert.Stenken@finanzen.bremen.de](mailto:Norbert.Stenken@finanzen.bremen.de)

### Mitglieder der Arbeitsgruppe:

Petra Hüttenrauch; ☎ 361- 24 03, Email: [Petra.Huettenrauch@sk.bremen.de](mailto:Petra.Huettenrauch@sk.bremen.de)

Bernd Lührsen; ☎ 030 / 269 30 143, Email: [Bernd.Luehrsen@lvhb.bremen.de](mailto:Bernd.Luehrsen@lvhb.bremen.de)

Hans-Georg Matthies; ☎ 361- 19 511, Email: [Hans-Georg.Matthies@kita.bremen.de](mailto:Hans-Georg.Matthies@kita.bremen.de)

Dr. Martin Mehrrens; ☎ 218 - 39 00, Email: [marmehr@uni-bremen.de](mailto:marmehr@uni-bremen.de)

Irmgard Schmitz; ☎ 361- 90 26, Email: [ISchmitz@inneres.bremen.de](mailto:ISchmitz@inneres.bremen.de)

Anna-Marie Schröder; ☎ 361- 66 58, Email: [Anna-Marie.Schroeder@soziales.bremen.de](mailto:Anna-Marie.Schroeder@soziales.bremen.de)

Günther Wesemann; ☎ 361- 61 47, Email: [Guenther.wesemann@bildung.bremen.de](mailto:Guenther.wesemann@bildung.bremen.de)

### Druck:

Hausdruckerei, Der Senator für Finanzen

Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

### Bearbeitungsstand:

19. April 2007



## **Vorwort**

Der vorliegende Leitfaden Personalauswahl wurde u.a. erarbeitet, um den bremischen Dienststellen eine Handlungshilfe insbesondere für die Besetzung von Führungsfunktionen zur Verfügung zu stellen, mit der sie auch ohne externe Unterstützung ihre Auswahlentscheidungen optimieren können.

In allen Bereichen der bremischen Verwaltung sind in den letzten Jahren im Rahmen des begonnen Reformprozesses Maßnahmen initiiert worden, die auf die Verbesserung der Kundenorientierung sowie auf die Verstärkung der Dienstleistungsqualität abzielen. Dabei ging und geht es nicht primär um die Veränderung von Aufgaben, sondern vielmehr um die Veränderung des Verständnisses mit dem wir die Leistungen erbringen, um den gestiegenen Anforderungen der Bürgerinnen und Bürgern an die bremische Verwaltung gerecht zu werden. Der Erfolg der Umsetzung der Aktivitäten zum Umbau der bremischen Verwaltung hängt maßgeblich von dem Engagement und den Fähigkeiten unserer Beschäftigten ab. Um dieses Engagement dauerhaft aufrecht zu erhalten, müssen wir dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort eingesetzt werden, wo sie ihre Eignungen und Fähigkeiten voll einbringen können. Der Anspruch, die „richtige Person für das richtige Aufgabenfeld auszuwählen“, muss daher bei jeder Stellenbesetzung handlungsleitend sein, denn hier erfolgt der erste Abgleich zwischen Anforderungsprofil der Stelle und Fähigkeitsprofil der Bewerberin bzw. des Bewerbers. Versäumnisse in diesem entscheidenden Punkt können von keinem Motivationskonzept wieder aufgefangen werden.

Die für die Personalauswahl verantwortlichen Personen in der bremischen Verwaltung tragen aber nicht nur deswegen eine hohe Verantwortung: Auch angesichts der extremen Haushaltsnotlage müssen letztlich bei jeder Personalauswahlentscheidung die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger hinsichtlich eines verantwortungsvollen Umgangs mit öffentlichen Ressourcen erfüllt werden. Vor diesem Hintergrund haben Personalauswahlverfahren, die professionell und transparent sind, über ihre personalwirtschaftliche Funktion hinaus auch eine Bedeutung für das Image und das Ansehen der bremischen Verwaltung.

Ich bin sicher, dass die Verantwortlichen für Personalauswahlverfahren in diesem Leitfaden nicht nur wichtige Hinweise für die Durchführung eines anforderungsgerechten Auswahlverfahrens finden, sondern auch eine praktische Hilfestellung bei ihren Personalauswahlentscheidungen erhalten werden.

Bremen, im April 2007

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ulrich Nußbaum'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Ulrich Nußbaum  
Senator für Finanzen

## Inhaltsübersicht

<b>1. Vorbemerkung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Stellenausschreibung</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Stellenbeschreibung</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Anforderungs- und Fähigkeitsprofil</b> .....	<b>3</b>
<b>5. Auswahlgremium</b> .....	<b>5</b>
<b>6. Auswahlverfahren</b> .....	<b>6</b>
6.1 Dienstliche Beurteilung .....	6
6.2 Vorauswahl .....	7
6.3 Absage.....	8
6.4 Informationsrecht des (Neu-)Arbeitgebers .....	9
6.4.1 Arbeitszeugnisse.....	10
6.4.2 Auszug aus dem Bundeszentralregister („Führungszeugnis“).....	10
6.5 Auswahlgespräche / Interviews.....	11
6.6 Anforderungsmerkmale und Aufgabenkonstruktion .....	12
6.7 Ergänzende Auswahlinstrumente .....	13
<b>7. Schlussbemerkung</b> .....	<b>13</b>
Anlage 1 – Rechtliche Regelungen .....	14
Anlage 2 – Ausschreibungsrichtlinien .....	15
Anlage 3 – Funktion von Stellenbeschreibungen .....	17
Anlage 4 – Mustervordruck Stellenbeschreibung.....	18
Anlage 5 a – Verfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen .....	20
Anlage 5 b – Aufgabentypen und Leitfragen zur Aufgabenkonstruktion .....	22
Anlage 6 – Instrumente zur Personalauswahl und deren Einsatzmöglichkeiten.....	24
Anlage 7 – Daten im Auswahl- und Einstellungsverfahren .....	28



## 1. Vorbemerkung

Es gibt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften und anderen Entscheidungsträgern in Unternehmen und Verwaltungen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was den Erfolg von Organisationen ausmacht; in einem Punkt scheint jedoch Einigkeit zu bestehen: Der Erfolg einer Organisation wird vom Einsatz der „richtigen“ Personen auf den „richtigen“ Arbeitsplätzen bzw. in den „richtigen“ Funktionen stark beeinflusst. Im Mittelpunkt moderner Personalauswahlverfahren steht daher immer die Frage, welche Person das zu besetzende Aufgabengebiet am besten ausfüllt.

Die für Personalauswahlentscheidungen verantwortlichen Personen in den Dienststellen und Betrieben wissen, dass die erfolgreiche Besetzung vakanter Positionen eine aufwändige und anspruchsvolle Arbeit ist. Die Berücksichtigung und Umsetzung der in diesem Leitfaden dargestellten Empfehlungen wird die Verantwortlichen bei dieser Arbeit unterstützen und dazu beitragen, dass sich der „Aufwand“ für ein strukturiertes Auswahlverfahren auszahlt. Daher wird empfohlen, diesen Leitfaden als Grundlage für die Planung und Durchführung von Personalauswahlverfahren zu nutzen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalstellen / Personalbüros frühzeitig einzubeziehen. Dabei sind selbstverständlich die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen im gesamten Personalauswahlverfahren zu berücksichtigen.

Bei den Personalauswahlprozessen vor Ort sind natürlich die dienststellenspezifischen Gegebenheiten wie z.B. Arbeitsbereiche, Größe der Dienststelle, Bezahlung und Besonderheiten zu berücksichtigen. Hierzu gehört auch eine differenzierte Betrachtungsweise bei der Auswahl von Personen bspw. nach Laufbahngruppen und den entsprechenden Mindestanforderungen in den Laufbahnen. Darüber hinaus ist bei Personalauswahlentscheidungen immer zu berücksichtigen, dass sehr hohe Anforderungen an das Urteilsvermögen und die Verantwortung der Beteiligten gestellt werden und sie in relativ kurzer Zeit über die berufliche Zukunft von Menschen entscheiden. Damit entscheiden sie auch über die Leistungsfähigkeit der bremischen Verwaltung.

Der vorliegende Leitfaden wurde mit der Zielsetzung entwickelt, den bremischen Dienststellen und Betrieben eine Handlungshilfe - insbesondere für die Besetzung von Führungsfunktionen - zur Verfügung zu stellen, mit denen sie auch ohne externe Unterstützung ihre Auswahlentscheidungen optimieren können. Da die bisherigen Erfahrungen mit „weichen“ Themen des Personalmanagements zeigen, dass Leitfäden oder Handlungshilfen häufig als „Blaupause“ missverstanden werden, die zwingend „1:1“ umgesetzt werden müssen, wird daher herausgestellt, dass es sich um *Handlungshilfen* handelt, die Anregungen für optimierte Auswahlverfahren geben, ohne dabei den Anspruch auf Allgemeingültigkeit für die Besetzung von Stellen im bremischen öffentlichen Dienst zu haben.

## 2. Stellenausschreibung

Grundsätzlich ist vor der Stellenausschreibung die Notwendigkeit einer Besetzung zu prüfen und zu begründen. Im Anschluss daran erfolgt die Freigabe der Stellenausschreibung nach den entsprechenden Regelungen in den Dienststellen. Nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland (GG), Artikel 128 der Landesverfassung der Freien Hansestadt Bremen (LV), § 9a des Bremischen Beamtengesetzes (BremBG)<sup>1</sup> und

---

<sup>1</sup> Wortlaut des Art. 33 GG sowie § 9a BremBG ist in Anlage 1 – Gesetzliche Regelungen beigelegt.

den geltenden Ausschreibungsrichtlinien<sup>2</sup> sind alle freien öffentlichen Ämter grundsätzlich auszuschreiben. Dabei ist sicherzustellen, dass für alle Staatsbürgerinnen und Staatsbürger der gleiche und vor allem ein realisierbarer Zugang zu allen öffentlichen Ämtern gewährleistet ist. Die von der Ausschreibungspflicht ausgenommenen Ämter werden in § 9 a Abs. 3 - 5 BremBG beschrieben. Ausnahmen von der Bekanntgabe von Stellenausschreibungen im Beiblatt zum Amtsblatt der Freien Hansestadt Bremen sind in den Ausschreibungsrichtlinien geregelt. Weiterhin ergeben sich besondere Pflichten der öffentlichen Arbeitgeber aus § 82 Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch – (SGB IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (SGB IX)<sup>3</sup>, wonach die Dienststellen der öffentlichen Arbeitgeber den Agenturen für Arbeit frühzeitig frei werdende und neu zu besetzende sowie neue Arbeitsplätze melden müssen.<sup>4</sup>

Die Stellenausschreibung ist ein fester Bestandteil eines Stellenbesetzungsverfahrens. Bevor eine Stelle ausgeschrieben wird, wurde bereits entschieden, ob verwaltungs-, ressort- bzw. dienststellenintern oder extern für den allgemeinen Arbeitsmarkt ausgeschrieben wird. Grundlage des Ausschreibungstextes sind die Stellenbeschreibung bzw. die im Geschäftsverteilungsplan beschriebenen Aufgaben und das Anforderungsprofil.

In diesem Zusammenhang wird auf die Regelungen des am 18.08.2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<sup>5</sup> hingewiesen. Mit diesem Gesetz kommt Deutschland seiner Verpflichtung nach, insgesamt vier EU-Richtlinien in nationales Recht umzusetzen. Durch das AGG soll der Schutz vor Diskriminierungen verbessert werden. Im Kern sanktioniert das AGG Benachteiligungen wegen des Geschlechts, einer Behinderung, des Alters, der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der Religion und Weltanschauung sowie der sexuellen Identität. Daraus ergeben sich umfassende Organisationsverpflichtungen, die sich nicht nur auf das gesamte Arbeitsverhältnis, sondern u.a. auch auf das Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren beziehen. Die Nichtbeachtung dieser Verpflichtungen kann erhebliche Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche nach sich ziehen.<sup>6</sup>

Um mögliche „Benachteiligungen“ insbesondere beim Zugang zur Erwerbstätigkeit zu vermeiden, sollten Stellenausschreibungen sorgfältig auf mögliche „Benachteiligungssachverhalte“ im Ausschreibungstext geprüft werden. Allerdings stellt nicht jede Ungleichbehandlung automatisch eine unzulässige Benachteiligung dar. Das AGG erlaubt Ungleichbehandlungen (siehe §§ 5, 8-10 AGG). Hier geht es um die Rechtfertigung der unmittelbaren Benachteiligung. So ist bspw. eine Ungleichbehandlung zulässig, wenn das Diskriminierungskriterium wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist. Auch die Festlegung einer bestimmten Altersgrenze kann eine zulässige Ungleichbehandlung sein, wenn die Ungleichbehandlung objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Die Mittel zur Erreichung dieses Ziels müssen angemessen und erforderlich sein.

---

<sup>2</sup> Die geltenden Ausschreibungsrichtlinien sind in der Anlage 2 beigefügt. Für weitere ergänzende Regelungsinhalte vgl. auch Rundschreiben des Senators für Finanzen Nr. 5/2007 vom 24.01.2007

<sup>3</sup> Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch – (SGB IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (SGB IX) vom 19. Juni 2001 (BGBl. I, S. 1046, 1047)

<sup>4</sup> Zu den Pflichten des Arbeitgebers und den besonderen Pflichten öffentlicher Arbeitgeber vgl. auch Rundschreiben Nr. 18/2005 des Senators für Finanzen vom 14.09.2005

<sup>5</sup> Veröffentlicht im BGBl. I S. 1897 ff vom 17. August 2006

<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang wird auf den Newsletter Nr. 129-2006 des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Nordrhein-Westfalen hingewiesen.

Als „Lehrbuchbeispiel“ dient die Festsetzung einer Altersgrenze für Piloten. Weiterhin kann eine Ungleichbehandlung zulässig sein, wenn dadurch bestehende Nachteile tatsächlicher oder struktureller Art wegen eines Diskriminierungsmerkmals verhindert oder ausgeglichen werden (positive Maßnahmen, § 5 AGG). Hier geht es um die gezielte Förderung bisher benachteiligter Gruppen (bspw. schwerbehinderte Menschen). Starre Quoten oder ein absoluter Vorrang der zu fördernden Gruppe sind jedoch unzulässig.<sup>7</sup>

U.U. kann es sinnvoll sein, dass die Dienststelle / der Betrieb schon in der Stellenausschreibung kurz ihr / sein Profil, die Hauptaufgaben und mögliche Zielsetzungen darstellt, um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern so die Möglichkeit zu geben, sich mit den Zielen und dem Selbstverständnis der Dienststelle / des Betriebes frühzeitig auseinander zu setzen. Dies kann im einem späteren Vorstellungsgespräch wichtig sein, insbesondere dann, wenn von der zukünftigen Stellenbesetzerin / dem zukünftigen Stellenbesetzer erwartet wird, dass sie / er sich mit den Zielen und Aufgaben und letztlich mit dem Selbstverständnis der Dienststelle / des Betriebs im einem hohen Maße identifizieren muss. Wie hoch der jeweilige „Identifikationsgrad“ der Bewerberinnen und Bewerber mit der Dienststelle / dem Betrieb ist, kann dann durch entsprechende Fragen im Vorstellungsgespräch überprüft werden.

### 3. Stellenbeschreibung

In den Organisationsgrundsätzen der Freien Hansestadt Bremen ist festgelegt, dass innerhalb einer Dienststelle durch den Geschäftsverteilungsplan die Zuordnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den Organisationseinheiten bestimmt wird und die der Dienststelle übertragenen Aufgaben auf diese verteilt werden.<sup>8</sup> Der Geschäftsverteilungsplan beschreibt lediglich das „grobe“ Aufgabenprofil einer Stelle, in der Stellenbeschreibung erfolgt dann die konkrete und detaillierte Darstellung.

Die Stellenbeschreibung hat die Funktion, zu dokumentieren, welche Aufgaben auf den einzelnen Arbeitsplätzen der Dienststelle wahrgenommen werden, in welchem Organisationszusammenhang die auszuübende Tätigkeit steht (z.B. Funktion der Arbeitsplatzinhaberin bzw. des Arbeitsplatzinhabers, Vorgesetzte, unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Befugnisse), und wie dieser Aufgabenbereich tarifrechtlich bzw. besoldungsrechtlich bewertet wurde. Die Funktion von Stellenbeschreibungen ist in Anlage 3 beschrieben. Es wird empfohlen, den in der Anlage 4 beigefügten Mustervordruck für das Anfertigen einer Stellenbeschreibung zu benutzen.

Vor einer Stellenausschreibung ist grundsätzlich die Stellenbeschreibung im Hinblick auf neu geschaffene Funktionen oder strukturelle Veränderungen, die sich aus veränderten Arbeitsprozessen und (Verwaltungs-) Dienstleistungen ergeben können, zu prüfen.

### 4. Anforderungs- und Fähigkeitsprofil

Die Stellenbeschreibung ist eine unverzichtbare Voraussetzung zur Erstellung eines Anforderungsprofils. Im Anforderungsprofil werden die Ausprägungen von Anforderungskriterien bezogen auf die Aufgaben einer Stelle differenziert dargestellt.

<sup>7</sup> Vgl. Kock, Dr. M., Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Überblick über die gesetzlichen Regelungen, in: Monatszeitschrift des Deutschen Rechts, MDR 19/2006, S. 1088 - 1093

<sup>8</sup> Vgl. Ziffer 22 der Grundsätze für die Organisationsstruktur und Geschäftsverteilung der Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) – Organisationsgrundsätze vom 02. März 2004 (Brem.ABl. S. 38)

Zu unterscheiden ist dabei zwischen solchen Anforderungen, die konstitutiven Charakter haben (die also unverzichtbar sind und unter Umständen auch einen generellen Ausschluss aus dem weiteren Verfahren rechtfertigen), und solchen, die erst im Rahmen einer eigenständigen Bewertung relevant werden können.

Auf dieser Grundlage muss das auswahlrelevante Fähigkeitsprofil für die Bewerberinnen und Bewerber festgelegt werden. Somit bestimmt das Aufgabengebiet einer Stelle die Anforderungen an die erforderlichen Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern;<sup>9</sup> d.h. das Anforderungsprofil (der Stelle) bestimmt das Fähigkeitsprofil (der zukünftigen Stelleninhaberin / des zukünftigen Stelleninhabers). Im Fähigkeitsprofil geht es somit nicht um die Festlegung wünschenswerter Fähigkeiten einer Bewerberin / eines Bewerber, sondern um die erforderlichen Fähigkeiten, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden. Soll bspw. ein Dienstposten bzw. Arbeitsplatz besetzt werden, der dadurch gekennzeichnet ist, dass kaum eigene Entscheidungen getroffen werden müssen und i.d.R. Abstimmungsprozesse mit Vorgesetzten erforderlich sind, so sind die Anforderungen der Stelle an die Merkmale „Entscheidungsfähigkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ oder auch „Verantwortungsübernahme“ wahrscheinlich eher gering. Dies sollte auch bei der Festlegung der Ausprägung dieses Merkmals im Fähigkeitsprofil der Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigt werden.

Anforderungsprofile erfassen die Auswahlkriterien und dienen somit als Vergleichsmaßstab und zur Feststellung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerberinnen und Bewerber. Sie beziehen sich inhaltlich zum einen auf die fachlichen Qualifikationen und Vorerfahrungen, die für die Stelle erforderlich sind, zum anderen auf die personenbezogenen Qualifikationen im Sinne von Verhaltens- bzw. Persönlichkeitsmerkmalen. In dieser Systematik können Anforderungen in folgende Bereiche unterteilt werden:

- Die **Befähigung** bezieht sich dabei auf durch Nachweise (u.a. Zeugnisse, Bescheinigungen, Zertifikate) bestätigte Fertigkeiten einer Person zur Ausübung eines Berufes, einer bestimmten Tätigkeit oder zur Wahrnehmung aller Ämter in einer Laufbahn derselben Fachrichtung, die eine gleiche Ausbildung (z.B. Hochschulabschluss, Zusatzausbildungen) und Vorbildung (z.B. Berufserfahrung, Fortbildungen) voraussetzen.
- Die **Fachkompetenz** bezieht sich auf die fachlichen Kenntnisse und das Fachwissen (z.B. rechtliche Kenntnisse).
- Die **Methodenkompetenz** meint die Fähigkeit, Methoden situationsadäquat anzuwenden (z.B. die Fähigkeit, Probleme zu lösen, Arbeitsergebnisse zu präsentieren oder Arbeitsgruppen zu moderieren).
- Die **Sozialkompetenz** bezieht sich auf das Geschick im Umgang mit Menschen und das zur Aufgabenerfüllung notwendige Beziehungsverhalten zu anderen Personen (z.B. Teamfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, sich in eine Gruppe zu integrieren und hier die eigene Rolle zu finden. Dazu gehört auch offene Kommunikation, Wertschätzung der anderen Gruppenmitglieder, Wille zum Zusammenhalt, Denk- und Arbeitsweisen dem Teamgeist unterzuordnen sowie Leitungsaufgaben übernehmen zu können).
- Die **Persönlichkeitskompetenz** beinhaltet die persönliche Einstellung (z.B. Menschenbild, Flexibilität, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit), die i.d.R. nicht oder nur schwer erlernbar ist.

---

<sup>9</sup> Vgl. Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (Hrsg.): Leitfaden Anforderungsprofil und Auswahlverfahren, Berlin 1998, S. 4.

- Die **Führungskompetenz** meint die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert zum Handeln anleiten, soziale Prozesse steuern und die Aktivitäten einzelner und einer Gruppe auf Ziele hin führen zu können sowie verständnisvoll auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und Leistungsbereitschaft, Interessen und Zufriedenheit durch Stärkung der Selbstverantwortung zu fördern. Zur Führungskompetenz gehört auch die nachgewiesene Teilnahme bzw. die Bereitschaft zur Teilnahme an geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen zu folgenden Themen:
  - Gleichstellung, Implementierung des Gender-Mainstreaming-Prinzips, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
  - Umgang mit Konflikten aufgrund von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung,
  - Umgang mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM),
  - Umgang mit Suchtgefährdeten oder Suchtkranken und
  - Integration schwerbehinderter Menschen.

Bei der Auswahl von Führungskräften sollten daher Kenntnisse und Engagement zu diesen Themen Bestandteil des Anforderungsprofils sein. So ist bspw. in der Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“<sup>10</sup>, der Dienstvereinbarung „Sucht“<sup>11</sup>, der „Vereinbarung über die Erprobung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements gemäß § 84 (2) SGB IX“<sup>12</sup> und der Integrationsvereinbarung<sup>13</sup> herausgestellt worden, dass Vorgesetzte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf die Übernahme höherwertiger Stellen bewerben, gezielt an diesen Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben sollen.

Das Verfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen sowie ein Mustervordruck für das Festlegen eines Anforderungsprofil sind in Anlage 5 a dargestellt.

## 5. Auswahlgremium

Für die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wird ein Auswahlgremium eingerichtet. Das Gremium hat eine beratende Funktion, die Auswahlentscheidung selbst trifft der Dienstvorgesetzte. Das ist entsprechend zu dokumentieren. Die gemeinsame Beurteilung durch das Gremium soll ergebnisbeeinflussende Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen (Beurteilungsfehler) einzelner Personen vermeiden. Zu den Aufgaben des Auswahlgremiums gehören:

- die Vorauswahl auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen,
- die Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche sowie ergänzender strukturierter Personalauswahlverfahren und
- die Entscheidung für eine geeignete Person, die der Dienststellen- bzw. Betriebsleitung zur Einstellung / Stellenbesetzung vorgeschlagen wird.

---

<sup>10</sup> Vgl. Ziffer 8 der Dienstvereinbarung Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz vom 31. März 2003 (Brem.ABl. S. 105)

<sup>11</sup> Vgl. § 15 (2) der Dienstvereinbarung über den Umgang mit Suchtkranken oder Suchtgefährdeten sowie gegen den Mißbrauch von Alkohol und anderen abhängig machenden Drogen durch Angehörige der bremischen Verwaltung vom 21. April 1989 (Brem.ABl. S. 225)

<sup>12</sup> Vgl. Ziffer 5 der Vereinbarung über die Erprobung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements gemäß § 84 (2) SGB IX vom 28. Juni 2006 (Brem.ABl. S. 479)

<sup>13</sup> Vgl. Ziffer 1.4.11 der Integrationsvereinbarung im Sinne von § 83 Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – (SGB IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen vom 19. Dezember 2001 (Brem.ABl. 2002 S. 13)

Das Auswahlgremium ist zum vertraulichen Umgang mit allen Informationen über das Personalauswahlverfahren verpflichtet. Bei seiner Bildung sollte darauf geachtet werden, dass die Mitglieder des Gremiums über Erfahrungen mit Personalauswahlverfahren verfügen und die fachlichen / inhaltlichen Anforderungen an den Dienstposten / Arbeitsplatz beurteilen können. Empfohlen wird eine Besetzung des Auswahlgremiums mit

- einer/einem Vertreter/-in der Dienststellenleitung (die Aufgabe kann delegiert werden),
- ein bis zwei Vertreter/-innen der jeweiligen Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist<sup>14</sup>,
- einer/einem Vertreter/-in der Personalstelle,
- einer/einem Vertreter/-in des Personalrats,
- der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und
- ggf. einem Mitglied der Schwerbehindertenvertretung.<sup>15</sup>

Es sollte möglichst geschlechtsparitätisch besetzt werden<sup>16</sup> und ihm sollten möglichst Personen angehören, die an der inhaltlichen Entwicklung der Stellenbeschreibung und der Anforderungsprofile beteiligt waren. Für Mitglieder, die regelmäßig in Auswahlgremien tätig sind, sollten entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden.

## 6. Auswahlverfahren

Um dem Anspruch, „Die richtige Mitarbeiterin bzw. der richtige Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz“ gerecht zu werden, müssen die Bewerberinnen und Bewerber ein Auswahlverfahren durchlaufen, das von der Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen bis hin zum Assessment-Center reichen kann. Dabei sind die Regelungen des Bremischen Personalvertretungsgesetzes, des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG)<sup>17</sup>, des Sozialgesetzbuches - Neuntes Buch - (SGB IX), des AGG sowie der Integrationsvereinbarung<sup>18</sup> zu beachten.

### 6.1 Dienstliche Beurteilung<sup>19</sup>

Bei jeder Personalauswahl sind vorliegende dienstliche Beurteilungen als zentrales Entscheidungselement zwingend zu berücksichtigen. Die verfassungsmäßige Grundlage für einen gleichberechtigten Zugang zu öffentlichen Ämtern ergibt sich aus Artikel 33 Abs. 2 GG. Der darin festgelegte Grundsatz der Bestenauslese betrifft die Besetzung von Stellen für Angestellte wie für Beamte in gleicher Weise. Der Nachweis der zu erbringenden Voraussetzungen erfolgt in der Verwaltungspraxis durch aktuelle Beurteilungen.

---

<sup>14</sup> Vor der Benennung der Kommissionsmitglieder sollte geklärt werden, ob eine paritätische Besetzung (Interessenvertretungen / Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Fachbereiche) gewünscht und erforderlich ist.

<sup>15</sup> Zur Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung im Auswahlverfahren vgl. Ziffer 2.1.7 der Integrationsvereinbarung a.a.O.. Es wird darauf hingewiesen, dass die Schwerbehindertenvertretung bereits unmittelbar nach Eingang von Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen unterrichtet werden muss.

<sup>16</sup> Vgl. Ziffer 4.1.1 der Handlungshilfen für Dienststellenleitungen zum Aufstellen von Frauenförderplänen nach dem Landesgleichstellungsgesetz. In: Senator für Finanzen/ZGF: Frauenförderung in der bremischen Verwaltung, Bremen 2002

<sup>17</sup> Gesetz zur Gleichstellung von Mann und Frau im öffentlichen Dienst des Landes Bremen (Landesgleichstellungsgesetz) vom 20. November 1990 (Brem.ABl. S. 433)

<sup>18</sup> Insbesondere Ziffer 2.1.12 der Integrationsvereinbarung im Sinne von § 83 Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – (SGB IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen vom 19. Dezember 2001, a.a.O.

<sup>19</sup> Zum Stellenwert von dienstlichen Beurteilungen vgl. ausführlich: Buchholz, F., Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalauswahl, in: Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Blickpunkt Personal 1/2003, S. 9 - 14

Nach der geltenden Rechtsprechung müssen sich Feststellungen über Eignung, Befähigung und Leistung von Personen für die Besetzung eines öffentlichen Amtes in erster Linie auf dienstliche Beurteilungen stützen und sollen in erster Linie die Vergleichbarkeit in Personalauswahlverfahren gewährleisten. In strittigen Personalauswahlverfahren hat die Rechtsprechung diese Verfahrensweise bestätigt und fehlende Beurteilungen immer als Fehler der Auswahl gerügt. Erst wenn alle unmittelbar leistungsbezogenen Erkenntnisquellen - auch ältere Beurteilungen - ausgeschöpft sind und die Bewerberinnen und Bewerber danach als „im Wesentlichen gleich“ einzustufen sind, sind Hilfskriterien heranzuziehen. Zu diesen nicht-leistungsbezogenen Kriterien zählt die Rechtsprechung auch Vorstellungsgespräche, AC-Verfahren usw..

Auch nach dem Bremischen Beamtenrecht sind dienstliche Beurteilungen die maßgebliche Grundlage für Auswahlentscheidungen im Rahmen der in Punkt 2. genannten gesetzlichen Regelungen. Eine Auswahlentscheidung, die im Wesentlichen nicht auf eine dienstliche Beurteilung gestützt ist, verletzt regelmäßig den Grundsatz der Bestenauslese, wie er durch die ständige Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts und der bremischen Verwaltungsgerichte seine Ausprägung gefunden hat.

## 6.2 Vorauswahl

Unabhängig von der Anzahl der eingegangenen Bewerbungen müssen Kriterien für eine Vorauswahl festgelegt werden. Die Bewerbungen sind vertraulich zu behandeln und sollten zunächst gesichtet werden nach

- allgemeinen (formalen) Aspekten, wie Zustand und Vollständigkeit der Unterlagen (z.B. dienstliche Beurteilungen, Zeugnisse etc.) und
- inhaltlichen Aspekten, wie z.B. Aussagefähigkeit der Unterlagen in Bezug auf die geforderten formalen und fachbezogenen Voraussetzungen und Hinweise für das Erfüllen der außerfachlichen Anforderungen. Daneben ist zu prüfen, ob Rückschlüsse auf die Motivation der Bewerberin bzw. des Bewerbers, sich auf die ausgeschriebene Stelle zu bewerben, möglich sind und ob es Widersprüche zwischen den Aussagen im Bewerbungsschreiben und den Daten aus dem Lebenslauf und den Zeugnissen gibt.

Die üblichen Unterlagen, die zu einer Bewerbung gehören, sind das Anschreiben, ein (tabellarischer) Lebenslauf sowie Schul-, Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse/dienstliche Beurteilungen. Auf dieser Grundlage kann bereits eine gewisse Vorauswahl getroffen werden. Z.B. kann das Begleitschreiben nach den folgenden Kriterien „bewertet“ werden:

- Ist der Text logisch aufgebaut?
- Enthält der Text alle wichtigen Informationen?
- Ist das Begleitschreiben übersichtlich gestaltet?
- Sind die Ausführungen klar strukturiert?

In der Praxis bewährt hat sich, bei der Vorauswahl das sog. ABC-Verfahren anzuwenden. Dabei wird eine Einstufung der Bewerbungen in drei Klassen vorgenommen:

- **Bewerbungen der Klasse „A“:** Diese Bewerbungen entsprechen voll den Anforderungen. Es handelt sich um die Personen, die ohne Einschränkung im weiteren Auswahlverfahren berücksichtigt werden.

- **Bewerbungen der Klasse „B“:** Diese Bewerbungen entsprechen zwar den Anforderungen, erfüllen aber das Anforderungsprofil nicht voll, d.h. es gibt kleinere Abweichungen vom Anforderungsprofil, die über eine entsprechende Anpassungsqualifizierung mit vertretbarem Aufwand ausgeglichen werden könnten. Sie werden solange nicht im weiteren Auswahlverfahren berücksichtigt, wie es ausreichend Bewerberinnen und Bewerber der Klasse „A“ gibt. Sie sollten bis zur Auswahlentscheidung einen Zwischenbescheid, jedoch keine Absage erhalten.
- **Bewerbungen der Klasse „C“:** Diese Bewerbungen entsprechen nicht den Anforderungen. Die Bewerbungsunterlagen sollten mit einer Absage zurückgeschickt werden.

Die vollständigen Bewerbungsunterlagen werden anhand des Anforderungsprofils bewertet und auf dieser Grundlage einer der drei Klassen zugeordnet. Eine Änderung der Anforderungskriterien im Vor- bzw. Auswahlverfahren ist zu vermeiden. Eine Auswahlentscheidung mit im Verfahren geänderten Kriterien ist nicht gerichtsbeständig, da das vorher festgelegte Anforderungsprofil die objektive Kriterien für die Auswahl darstellt. Das Beibehalten dieser Kriterien gewährleistet den sich aus Artikel 33 Absatz 2 GG ergebende Anspruch von Bewerberinnen und Bewerbern auf rechtsfehlerfreie Berücksichtigung für zu besetzenden Stellen.

### 6.3 Absage

Wichtig ist, dass Bewerberinnen und Bewerber kurzfristig eine freundliche Antwort auf ihre Bewerbung bekommen (Imagewirkung für den einstellenden Bereich).<sup>20</sup> Inhaltlich darf eine Absage keine Schlussfolgerungen auf eine Verletzung der Anforderungen des AGG beinhalten. Andererseits erkennt die Rechtsprechung die Notwendigkeit, dass die Absage / Mitteilung die unterlegenen Bewerberinnen bzw. Bewerber in die Lage versetzen soll, Möglichkeiten und Chancen von Rechtsmitteln abzuwägen. Das soll jedenfalls nach der Rechtsprechung des BVerwG bedeuten, dass die Absage Auskunft darüber geben soll, ob leistungsbezogene oder weitere - zulässige - (Eignungs-)Kriterien ausschlaggebend waren, eine erschöpfende Aussage ist dabei aber nicht erforderlich.

Zu beachten ist, dass ein Widerspruch oder auch eine Klage gegen die Auswahl den öffentlichen Dienstherrn nicht hindert, die ausgewählte Bewerberin oder den ausgewählten Bewerber zu ernennen, zu befördern oder einen Arbeitsvertrag zu schließen. Unterlegene Bewerberinnen bzw. Bewerber werden also unter Umständen einen Eilantrag gerichtet auf die vorläufige Freihaltung der ausgeschriebenen Stelle in Betracht ziehen, um die Schaffung irreversibler Tatsachen vor einer gerichtlichen Überprüfung zu verhindern. Um effektiven Rechtsschutz zu gewährleisten, ist die Behörde insbesondere nach der verwaltungsgerichtlichen Rechtsprechung verpflichtet, einen ausreichenden Zeitraum hierfür zu gewähren. Nach verbreiteter Praxis der Rechtsprechung beträgt dieser Zeitraum mindestens zwei Wochen, die unterlegene Bewerberinnen bzw. Bewerber nach der Absage eingeräumt erhalten müssen, bevor ausgewählte Bewerberinnen und Bewerber ernannt werden oder ein entsprechender Vertrag geschlossen wird. Eine Vereitelung dieser Möglichkeit wird von den Verwaltungsgerichten weitgehende Konsequenzen haben, z.B. eine Beweislastumkehr bei einer späteren Schadensersatzklage.

<sup>20</sup> Gemäß Ziffer 10 (1) der Gemeinsamen Geschäftsordnung für die Bremische Verwaltung - Brem.GGO - (Stand: 1. April 2004) ist in angemessener Frist ein Zwischenbescheid oder eine Eingangsbestätigung dann zu erteilen, wenn absehbar ist, dass die Bearbeitung eines Vorgangs länger dauert.

## 6.4 Informationsrecht des (Neu-)Arbeitgebers<sup>21</sup>

Im Rahmen des Bewerbungsverfahrens ist der (Neu-)Arbeitgeber grundsätzlich berechtigt, Informationen über die potenziellen Beschäftigten einzuholen. Steht dabei die Bewerberin bzw. der Bewerber noch in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis, darf sich der potenzielle (Neu-)Arbeitgeber beim momentanen Arbeitgeber nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Bewerberin/des Bewerbers informieren. Ist das bisherige Beschäftigungsverhältnis dagegen bereits gekündigt, können beim Altarbeitgeber Informationen angefordert werden, soweit dies die Bewerberin / der Bewerber in ihrer / seiner Bewerbung nicht ausdrücklich ausgeschlossen hat (Sperrvermerk) und der potentielle (Neu-)Arbeitgeber bereits in konkrete Vertragsverhandlungen mit dem Bewerber eingetreten ist.

Bei der Beschaffung der Informationen für potenzielle Beschäftigte sind die gesetzlichen Regelungen des Bremischen Datenschutzgesetzes (BremDSG)<sup>22</sup> zu beachten. Demnach dürfen öffentliche Stellen *„personenbezogene Daten über Bewerber, Bedienstete und ehemalige Bedienstete nur nach Maßgabe der §§ 93 ff. des Bremischen Beamtengesetzes verarbeiten.“*<sup>23</sup> Konkretisiert wird diese Regelung in den §§ 93ff. des Bremischen Beamtengesetzes: *„Der Dienstherr darf personenbezogene Daten über Bewerber, Beamte und ehemalige Beamte nur erheben, soweit dies zur Begründung, Durchführung, Beendigung oder Abwicklung eines Dienstverhältnisses oder zur Durchführung organisatorischer, personeller und sozialer Maßnahmen, insbesondere auch zu Zwecken der Personalplanung und des Personaleinsatzes erforderlich ist und dadurch schutzwürdige Belange des Betroffenen nicht beeinträchtigt werden oder eine Rechtsvorschrift dies erlaubt.“*<sup>24</sup>

Neben dem Bewerbungsschreiben und dem Lebenslauf gelten auch Nachweise über Vor- und Ausbildung, Prüfungs- und Arbeitszeugnisse (vgl. Punkt 6.4.1) und andere Befähigungsnachweise als „erforderliche“ Daten der Bewerberinnen und Bewerber. Auf der Grundlage dieser Unterlagen werden i.d.R. die Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt, die ohne Einschränkung im weiteren Auswahlverfahren berücksichtigt werden sollten. Da bei Stellenbesetzungen im bremischen öffentlichen Dienst schwerbehinderte Menschen bei im Wesentlichen gleicher fachlicher und persönlicher Eignung den Vorrang haben, ist selbstverständlich auch eine in der Bewerbung nachgewiesene Schwerbehinderteneigenschaft oder Gleichstellung zu berücksichtigen.

Dagegen werden z.B. Auskünfte aus dem Bundeszentralregister und Führungszeugnisse (vgl. Punkt 6.4.2) sowie Gesundheitszeugnisse und Ergebnisse der amtsärztlichen Untersuchungen bei Verbeamtungen und Einstellungen erst dann „erforderlich“, wenn das Auswahlverfahren abgeschlossen worden ist und eine Entscheidung für die Besetzung des ausgeschriebenen Dienstpostens / Arbeitsplatzes abschließend getroffen worden ist.

Im Auswahl- und Einstellungsverfahren gibt es somit eine zeitliche Abfolge der Anforderung der zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses notwendigen Unterlagen, die letztlich in die jeweilige Personalakte der/des Beschäftigten Eingang finden. Die Personalakten sind entsprechend der Verwaltungsvorschrift über die Erhebung und Führung von Personalakten (PAVwV) in der jeweils geltenden Fassung zu führen. In der Anlage 7 ist eine Übersicht über die im Auswahl- und Einstellungsverfahren erforderlichen Daten von Bewerberinnen und Bewerbern bzw. von neu eingestellten Beschäftigten beigefügt.

<sup>21</sup> Vgl. dazu auch Hohenstatt, Dr. K./Stamer, Dr. K./Hinrichs, L., Background Checks von Bewerbern in Deutschland: Was ist erlaubt? in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 23. Jahrgang 2006, NZA 19/2006, S. 1065 - 1070

<sup>22</sup> Bremisches Datenschutzgesetz vom 19. Dezember 1977 (Brem.GBl. S. 393)

<sup>23</sup> Vgl. § 20 Abs. 1 BremDSG in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. März 2003 (Brem.GBl. S. 85)

<sup>24</sup> § 93 Bremisches Beamtengesetzes (BremBG; SaBremR 2040-a-1)

### 6.4.1 Arbeitszeugnisse

Bei der Bewertung der beigefügten Arbeitszeugnisse, die i.d.R. qualitative Aussagen über die Inhalte der bisherigen Tätigkeiten sowie über die Art und Weise, wie und mit welchen Ergebnissen Bewerberinnen und Bewerber ihre bisherigen Aufgaben erledigt haben, enthalten, muss bedacht werden, dass frühere Arbeitgeber Arbeitszeugnisse immer „wohl wollend“ formulieren mussten. Welchen Aussagewert solche Arbeitszeugnisse tatsächlich haben und ob daraus tatsächlich zuverlässige Informationen über die Leistungsfähigkeit abzuleiten sind, ist zumindest nicht pauschal zu sagen. Ob ein hinreichend aussagekräftiges qualifiziertes Arbeitszeugnis im Einzelfall materiell einer dienstlichen Beurteilung gleichgestellt werden kann, hängt auch davon ab, ob es hinsichtlich der aufgeführten Merkmale als mit vorhandenen Beurteilungsrichtlinien kompatibel angesehen werden kann. In jedem Fall bedarf es dann eines nachvollziehbaren wertenden Abgleichs, der beispielsweise auch die o.g. positive Tendenz berücksichtigen muss. Bleiben Zweifel an der Aussagekraft des Zeugnisses in dieser Hinsicht, ist (soweit möglich) auf eine aktuelle dienstliche Beurteilung zurückzugreifen bzw. eine solche anzufordern.

### 6.4.2 Auszug aus dem Bundeszentralregister („Führungszeugnis“)

Von den Bewerberinnen und Bewerbern, die für die Besetzung von Dienstposten bzw. Arbeitsplätzen bei einem öffentlichen Arbeitgeber (Behörde) ausgewählt worden sind, wird ein Auszug aus dem Bundeszentralregister (sog. "Führungszeugnis") verlangt. Dieses „Führungszeugnis“ wird vom Bundesamt für Justiz erteilt. In das Register werden rechtskräftige Entscheidungen der Strafgerichte sowie bestimmte Entscheidungen der Vormundschaftsgerichte und von Verwaltungsbehörden sowie - nach einer rechtsvergleichenden Begutachtung - ausländische strafrechtliche Verurteilungen gegen Deutsche oder gegen in Deutschland wohnende Ausländerinnen und Ausländer eingetragen. Ob und wie lange Vorstrafen in dem Register gespeichert und Auskünfte darüber erteilt werden, ergibt sich aus den Vorschriften zum Bundeszentralregistergesetz (BZRG)<sup>25</sup>. Es handelt sich hierbei um feststehende Fristen, die je nach Schwere der Straftat fünf oder zehn Jahre betragen. Nach Ablauf der jeweiligen Fristen sind die Eintragungen zu tilgen, so dass sie nicht mehr in das Führungszeugnis aufgenommen werden dürfen. Das Führungszeugnis wird auf Antrag der betroffenen Person in der Regel unmittelbar an die Einstellungsbehörde übersandt (§ 30 Abs. 5 Satz 1 BZRG), wobei die Behörde der Bewerberin / dem Bewerber auf Verlangen Einsicht in das Führungszeugnis zu gewähren hat. Wenn das Führungszeugnis jedoch Einträge enthält, kann die Bewerberin / der Bewerber verlangen, dass das Führungszeugnis zunächst an einen von ihr / ihm benanntes Amtsgericht (das dem Wohnort der Bewerberin / des Bewerbers nächstgelegene Amtsgericht) zur Einsichtnahme durch ihn übersandt werden soll. Die Bewerberin / der Bewerber müsste dann bei der Antragstellung ausdrücklich auf § 30 Abs. 5 Satz 3 BZRG hinweisen. Sie / er kann dann dort einsehen, ob Einträge vorhanden sind und darüber entscheiden, ob das Führungszeugnis an die Einstellungsbehörde weitergeleitet oder vom Amtsgericht vernichtet werden soll. Diese Regelung gilt auch in anderen Fällen, in

---

<sup>25</sup> Gesetz über das Zentralregister und das Erziehungsregister (Bundeszentralregistergesetz – BZRG) vom 18. März 1971 (BGBl. I S. 243) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. September 1984 (BGBl. I S. 1229, 1985 I S. 195), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes zur Errichtung und zur Regelung der Aufgaben des Bundesamts für Justiz (Gesetz über die Errichtung des Bundesamts für Justiz - BfJG) vom 17. Dezember 2006 (BGBl. I S. 3171)

denen Antragstellerinnen bzw. Antragsteller ein Führungszeugnis bei einer Behörde vorlegen müssen.<sup>26</sup>

## 6.5 Auswahlgespräche / Interviews

Das Vorstellungsgespräch dient der Abrundung des Gesamtbildes der Bewerberinnen und Bewerber, es ist nach der Rechtsprechung grundsätzlich nicht dazu vorgesehen, die Personalauswahl maßgeblich (allein) zu steuern. Es sollte so strukturiert werden, dass die Mitglieder der Auswahlkommission über das Gespräch zusätzliche Informationen zu Qualifikationsprofilen, Kompetenzen und Interessen der Eingeladenen erhalten und einen persönlichen Eindruck von den Bewerberinnen und Bewerbern gewinnen. Letztlich muss auch die „Chemie“ stimmen, um eine erfolgreiche Integration in einen Arbeitsbereich zu ermöglichen.

Das Festlegen der abzufragenden Informationen und die eindeutige Formulierung der Fragen gehören zur wichtigsten Vorbereitung der Auswahlgespräche. Dabei sollte in folgenden Schritten vorgegangen werden:

- (1) Detaillierte Durchsicht der Bewerbungsunterlagen der eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber hinsichtlich möglicher Unklarheiten und Lücken im Lebenslauf.
- (2) Auflistung offener Fragen, die im Gespräch geklärt werden sollten.
- (3) Auswahl der Anforderungsmerkmale, die überprüft werden sollen (Operationalisierung / Übersetzung in Fragen).
- (4) Formulierung entsprechender Fragestellungen und Bewertung möglicher Antworten.
- (5) Festlegung der Rollen in der Auswahlkommission:
  - Wer übernimmt die Moderation/Leitung?
  - Wer stellt inhaltliche Fragen zum Fachgebiet?
  - Sollen gezielte Fragen bspw. des Personalrats oder der Frauenbeauftragten eingebaut werden?

Das Gespräch kann von einer freien Gesprächsform über teilstrukturierte bis zu strukturierten Formen reichen. Unabhängig von der Wahl der Gesprächsform sind einige Fragen an die Bewerberin bzw. den Bewerber nicht oder nur eingeschränkt zulässig. Hierzu zählen insbesondere Fragen, die die Privat- oder gar Intimsphäre der Bewerberin / des Bewerbers betreffen, bspw. nach Schwangerschaft, Gesundheit, Art einer Schwerbehinderung oder politischer Einstellung. Bei der Beurteilung, welche Fragen im Auswahlgespräch gestellt werden dürfen, muss man die jeweiligen Interessen gegeneinander abwägen. Werden die Interessen des Arbeitgebers und der Bewerberinnen und Bewerber gegeneinander abgewogen, dann dürfen nur solche Fragen gestellt werden, die mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz in Zusammenhang stehen. Ein Fragerecht des Arbeitgebers ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) insoweit anzuerkennen, als der Arbeitgeber ein berechtigtes, billigeswertes und schutzwürdiges Interesse an der Beantwortung seiner Frage im Hinblick auf das Arbeitsverhältnis hat. Umgekehrt muss eine unzulässige Frage nicht beantwortet werden; auch der Nichtbeantwortung oder unrichtigen Beantwortung einer unzulässigen Frage (z.B. Schwangerschaft) dürfen keine für die Bewerberin oder den Bewerber nachteiligen Entscheidungen folgen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Der Landesbeauftragte für den Datenschutz, Bremen (Verfasser)  
<http://www.datenschutz-bremen.de/recht/fuehrungszeugnis.php>, Zugriffsdatum: 05.12.2006

Fragen nach Vorstrafen sind unter Berücksichtigung des Resozialisierungsgedankens dann zulässig, wenn sie nach ihrer Schwere und Art für das Beschäftigungsverhältnis von Bedeutung sind. Ein Fragerecht wird dem öffentlichen Arbeitgeber insoweit zugestanden, als er im Einzelfall ein berechtigtes, billigenwertes und schutzwürdiges Interesse an der Beantwortung für das Beschäftigungsverhältnis und auch hinsichtlich der Eignung der Bewerberin oder des Bewerbers (z.B. deren Verwendbarkeit) hat. Das Fragerecht hinsichtlich Vorstrafen ist also **funktionsbezogen**, die Vorstrafe muss **einschlägig** sein. Unter diesen Voraussetzungen darf auch nach laufenden Ermittlungsverfahren gefragt werden. Beispiele sind: Vorstrafen auf vermögensrechtlichem Gebiet bei der Stelle eines Bankkassierers, Sittlichkeitsdelikte eines Erziehers. Generell anerkannt sind deutlich höhere Anforderungen bei den sicherheitsrelevanten Berufen (Polizei- und Justizvollzugsdienst) der Eingriffsverwaltung. Vorstrafen dürfen verschwiegen werden, wenn sie nicht (mehr) in ein polizeiliches Führungszeugnis aufzunehmen sind.

## 6.6 Anforderungsmerkmale und Aufgabenkonstruktion

Einige der Anforderungsmerkmale sind ohne aufwendige Testverfahren beobachtbar und messbar. Dies gilt z.B. für

- die erforderliche Laufbahnbefähigung bzw. eine vergleichbare Qualifikation
- die erforderliche Berufserfahrung
- absolvierte Fortbildungsveranstaltungen oder erforderliche Zusatzqualifikationen.

Ob die Bewerberin / der Bewerber über die entsprechende Befähigung verfügt ist i.d.R. aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich.

Darüber hinaus kann durch entsprechende Fachfragen im Auswahlgespräch (vgl. Ziffer 6.5) überprüft werden, ob die Bewerberin bzw. der Bewerber über die Fähigkeiten in der erforderlichen Ausprägung z.B. für die Merkmale

- Fundierte Verwaltungsrechts- und Verwaltungsverfahrenskennntnisse,
- Erfahrungen im Umgang mit Gremien,
- Kenntnisse und Engagement in Bezug auf gleichstellungsrelevante Themen,
- Kenntnisse der Microsoft-Office-Produkte u. SAP-Anwendung

verfügt. Dazu sollte das Auswahlgremium jedoch festlegen, was als jeweilige Antwort auf die gestellte Frage erwartet wird.

Da es allerdings schwierig sein kann, allein durch Fragen im Vorstellungsgespräch zu ermitteln, wie „teamfähig“, entscheidungsfähig“, „innovativ“ oder „belastbar“ eine Bewerberin / ein Bewerber ist bzw. über welche analytischen oder organisatorischen Kompetenzen sie oder er verfügt, können andere ergänzende Auswahlinstrumente (vgl. Ziffer 6.7) eingesetzt werden, um zu überprüfen, ob eine Bewerberin / ein Bewerber über die Fähigkeiten in der erforderlichen Ausprägung verfügt. Nach der Entscheidung, mit welchem Instrument eine erforderliche Fähigkeit beobachtbar und messbar gemacht werden soll, muss eine Aufgabe formuliert werden, mit der das Auswahlgremium überprüfen kann, ob eine Bewerberin bzw. ein Bewerber tatsächlich über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt.

In der Anlage 5 b ist beispielhaft dargestellt, welche Aufgabentypen den einzelnen Merkmalen des Anforderungsprofils zugeordnet und welche Leitfragen bei der Aufgabenkonstruktion berücksichtigt werden können.

## 6.7 Ergänzende Auswahlinstrumente

Neben dem Auswahlgespräch können ergänzende Instrumente genutzt werden:<sup>27</sup>

- Arbeitsprobe
- Fallstudie/schriftliche Aufgabe
- Gruppenaufgabe/Gruppendiskussion
- Zweiergespräch/Rollenspiel
- Präsentation/Vortrag
- Postkorb
- Assessment-Center (AC).

Letztlich muss aufgrund der Bedeutung des zu besetzenden Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes in der betreffenden Dienststelle und des abgeleiteten Anforderungsprofils entschieden werden, welche und wie viele Instrumente in einem Auswahlverfahren einzusetzen sind. Mindestens sollte ein Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten Interviews durchgeführt werden.

## 7. Schlussbemerkung

Durch veränderte Anforderungen an Kompetenzen der Beschäftigten und die aus personalwirtschaftlichen, aber auch demographischen Gründen weiter zunehmende Reduzierung des vorhandenen Personals kommt auch im bremischen öffentlichen Dienst verbesserten Auswahlverfahren eine besondere Bedeutung zu. Durch gesetzliche Bestimmungen ist die Bindung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Organisation so fest geknüpft, dass bei einer Fehlentscheidung und einer daraus resultierenden Trennung von ungeeignetem Personal nach einschlägigen Untersuchungen Kosten in Höhe von 50-200% des Jahresgehalts entstehen. Auch die einmaligen Kosten für das Auswahlverfahren und die Einarbeitung sowie die laufenden Kosten für das Entgelt und die Personalnebenkosten stellen eine erhebliche Investition mit langfristiger Bindung dar.

Somit tragen alle Beteiligten an Auswahlverfahren eine besondere Verantwortung für die wirtschaftliche Situation einer Organisation. Die Qualifizierung von Personen, die regelmäßig in Auswahlgremien tätig sind, hat daher einen hohen Stellenwert. Sie sollten wissen, wie Anforderungskriterien für die Personalauswahl zu entwickeln und Auswahlverfahren durchzuführen sind. Hierzu gehören u.a. Kenntnisse über strukturierte Gesprächstechniken sowie die Fähigkeit, das eigene Beobachtungs- und Entscheidungsverhalten reflektieren zu können.

---

<sup>27</sup> Die Instrumente zur Personalauswahl und deren Einsatzmöglichkeiten sind in Anlage 6 dargestellt.



## Anlage 1 – Rechtliche Regelungen

### **Artikel 33 des Grundgesetzes (GG) für die Bundesrepublik Deutschland**

(zuletzt geändert durch das Gesetz vom 28. August 2006 (BGBl. I S. 2034))

- (1) Jeder Deutsche hat in jedem Lande die gleichen staatsbürgerlichen Rechte und Pflichten.
- (2) Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.
- (3) Der Genuß bürgerlicher und staatsbürgerlicher Rechte, die Zulassung zu öffentlichen Ämtern sowie die im öffentlichen Dienste erworbenen Rechte sind unabhängig von dem religiösen Bekenntnis. Niemandem darf aus seiner Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem Bekenntnisse oder einer Weltanschauung ein Nachteil erwachsen.
- (4) Die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse ist als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen.
- (5) Das Recht des öffentlichen Dienstes ist unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln.

### **§ 9a des Bremischen Beamtengesetzes (BremBG)**

- (1) Freie öffentliche Ämter sind auszuschreiben. Durch die Ausschreibung ist sicherzustellen, daß der mögliche Bewerberkreis erreicht werden kann; dabei ist die räumliche Ausdehnung des maßgeblichen Stellenmarktes zu berücksichtigen.
- (2) Ämter des höheren Dienstes, die eine Amtsleitung, Abteilungsleitung oder eine Referatsleitung zum Gegenstand haben, sowie Eingangsamter des höheren Dienstes der Besoldungsordnungen A und vergleichbare Ämter anderer Besoldungsordnungen sollen überregional ausgeschrieben werden.
- (3) Ausgenommen von der Ausschreibungspflicht sind Ämter, deren Besetzung
  1. zur Erfüllung einer gesetzlichen oder tarifvertraglichen Verpflichtung,
  2. zur Umwandlung eines Beamtenverhältnisses auf Widerruf in ein Beamtenverhältnis auf Probe nach Erwerb der Laufbahnbefähigung in einer bedarfsbezogenen Ausbildung und zur planmäßigen Anstellung eines Beamten oder Richters auf Probe oder
  3. in Fällen der Veränderung der bestehenden Verwaltungsorganisation, insbesondere der Zusammenlegung oder Umwandlung von Dienststellen, für die Umsetzung oder Versetzung der hiervon betroffenen Bedienstetenerforderlich ist. Ausgenommen von der Ausschreibungspflicht sind Ämter auch dann, wenn sie befristet für eine Dauer von längstens zwölf Monaten geschaffen worden sind oder wenn sie befristet für längstens diesen Zeitraum besetzt werden sollen. Ausgenommen sind ferner Ämter, die im Rahmen der Forschung mit Mitteln Dritter aus diesen Mitteln finanziert werden und nach den Bedingungen des Mittelgebers mit einer von diesem bestimmten Person zu besetzen sind.
- (4) Die Ausschreibungspflicht gilt nicht bei Einstellungen für eine Ausbildung, die Voraussetzung auch für die Ausübung eines Berufes außerhalb des Öffentlichen Dienstes ist.
- (5) Von der Ausschreibungspflicht kann abgesehen werden in Fällen, in denen ein besonderes persönliches Vertrauensverhältnis zwischen dem einzelnen Mitglied des Senats oder des Magistrats, und dem Amtsinhaber notwendig ist. Diese Ausnahme gilt für die Ämter
  1. eines Staatsrates,
  2. eines Sprechers des Senats oder des Magistrats,
  3. der persönlichen Referenten und Pressereferenten der Senatoren,
  4. der Angestellten im Vorzimmer der Senatoren und der hauptamtlichen Magistratsmitglieder.



## Anlage 2 – Ausschreibungsrichtlinien

### Ausschreibungsrichtlinien<sup>28</sup>

#### A. Besetzung von Dienstposten/Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen

1. Die Besetzung von Dienstposten/Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen bei der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde einschließlich der Eigenbetriebe) darf nur nach deren vorheriger Ausschreibung (vgl. B 2 - 4) mit Ausnahme der Fälle des § 9 a Abs. (3) - (5) des Bremischen Beamtengesetzes (BremBG) erfolgen.
2. Die Bestimmungen der Integrationsvereinbarung vom 19. Dezember 2001 (Brem.ABl. 2002 S. 13) im Sinne von § 83 Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch - (SGB IX) „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ für die bei der Freien Hansestadt Bremen und der Stadtgemeinde Bremen beschäftigten schwerbehinderten Menschen und diesen gleichgestellte Menschen in der jeweils geltenden Fassung bleiben unberührt.

#### B. Art und Umfang der Bekanntmachung

1. Ausschreibungen von Dienstposten/Arbeitsplätzen sind nach Maßgabe dieser Richtlinien im Beiblatt zum Amtsblatt der Freien Hansestadt Bremen bekannt zu machen. Dies gilt nicht für Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen/Lehrkräfte für besondere Aufgaben sowie befristet zu besetzende Stellen im Hochschulbereich und Personal in den Wirtschaftsbereichen des Studentenwerks.
2. Ausschreibungen von Dienstposten/Arbeitsplätzen, für die wegen fachspezifischer Aufgaben nur oder nahezu nur Bewerberinnen oder Bewerber einer Fachverwaltung in Betracht kommen (z.B. Lehrkräfte, Vollzugsdienst), können im Bereich der zuständigen senatorischen Behörden bekannt gemacht werden.
3. Bei Ausnahmen von der überregionalen Ausschreibung nach § 9 a Abs. (2) BremBG sowie in den Fällen des § 9 a Abs. (3) Nr. 1 BremBG sind zuvor die zuständigen Deputationen - soweit gebildet - bzw. die Betriebsausschüsse zu beteiligen.
4. Soweit es für das Erreichen des maßgeblichen Stellenmarktes erforderlich ist, sind die Ausschreibungen von Abteilungsleitungen, Referatsleitungen in senatorischen Dienststellen und Amtsleitungen überregional in den Printmedien Zeitungen oder Zeitschriften sowie im Internet (außer es ist aufgrund der besonderen spezifischen Situation einer Berufsgruppe unüblich) bekannt zu machen. Ansonsten ist grundsätzlich eine Ausschreibung im Internet unter [bremen.online](http://www.bremen.de/stellen) ([www.bremen.de/stellen](http://www.bremen.de/stellen)) ausreichend.
5. Zur Besetzung von herausgehobenen Dienstposten / Arbeitsplätzen (z.B. in Eigenbetrieben) können Werbeagenturen und Personalberatungsunternehmen eingeschaltet werden.

#### C. Inhalt der Ausschreibung

1. Die Ausschreibung **soll** enthalten:
  - a) die genaue Bezeichnung des Dienstpostens/Arbeitsplatzes und den Zeitpunkt der Besetzung; bei Ausbildungsplätzen die genaue Bezeichnung der Laufbahn oder des Ausbildungsberufes,
  - b) die Besoldungs- oder Entgeltgruppe,
  - c) eine Kurzbeschreibung der nach dem Geschäftsverteilungsplan wahrzunehmenden Aufgaben,
  - d) den Hinweis, „diese Stelle ist nicht für Teilzeitarbeit geeignet“ bzw. „diese Stelle ist für Teilzeitarbeit geeignet“,
  - e) die an die Bewerberinnen und Bewerber zu stellenden sachlichen und persönlichen Anforderungen, insbesondere
    - Formalqualifikationen (z.B. Laufbahnprüfung),
    - besondere Fachkenntnisse,
    - ggf. Nachweis über die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen,
    - ggf. der Hinweis, auf die für die zu übernehmende Tätigkeit erforderliche Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften,
  - f) den Hinweis, welche Bewerbungsunterlagen bei welcher Dienststelle einzureichen sind und wer als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner zur Verfügung steht,

<sup>28</sup> Veröffentlicht im Brem.ABl. S. 817 vom 5. Dezember 2006

- g) die Bewerbungsfrist; sie soll in der Regel drei Wochen nicht unterschreiten.
- 2. Die Ausschreibung **muss** den Hinweis enthalten,
  - a) dass schwerbehinderte Menschen bei im Wesentlichen gleicher fachlicher und persönlicher Eignung den Vorrang haben,
  - b) dass bei der Besetzung von Dienstposten und Arbeits- und Ausbildungsplätzen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, diese bei gleicher Qualifikation vorrangig berücksichtigt werden, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen.
- 3. Ausschreibungen für technikunterstützte Dienstposten/Arbeitsplätze mit Schreibverpflichtung für andere (z. B. Kombikräfte, Vorzimmerkräfte) müssen die zu erledigende sachbearbeitende Tätigkeit ausdrücklich auszuweisen. Arbeitsplätze mit ausschließlicher Schreibverpflichtung für andere dürfen nur noch ausgeschrieben werden, wenn die Umsetzung qualifizierter Mischarbeit nicht möglich ist.

#### **D. Verfahren**

- 1. Ausschreibungen nach B1 und/oder B4 werden, sofern nicht anders geregelt, durch den Senator für Finanzen veranlasst.
- 2. Die Dienststellen übersenden dem Senator für Finanzen einen Ausschreibungstext per E-Mail unter Verwendung des „Meldebogens für Stellenausschreibungen“. Folgende Angaben sind erforderlich:
  - a) Bekanntmachungsorgan (Beiblatt zum Amtsblatt der Freien Hansestadt Bremen, Zeitungen, Zeitschriften, Internet, Agentur für Arbeit), in denen die Ausschreibungen erfolgen soll,
  - b) Zusage der Kostenübernahme.
- 3. Der Senator für Finanzen prüft nach Eingang der Stellenausschreibung, ob geeignete Vermittlungsfälle im Rahmen des Personalausgleichs vorliegen. Er teilt dies spätestens 3 Tage nach Eingang des Veröffentlichungsauftrages der ausschreibenden Dienststelle mit; sofern kürzere Anzeigenschlusstermine einzuhalten sind, wird die Dienststelle unverzüglich über geeignete Vermittlungsfälle in Kenntnis gesetzt.
- 4. Liegen keine Vermittlungsfälle vor, wird jede Ausschreibung zu den von den Dienststellen bestimmten Terminen in der vorgegebenen Form im Beiblatt zum Amtsblatt und in den gewünschten Veröffentlichungsorganen ausgeschrieben, in das Internet sowie in den telefonischen Ansigedienst eingestellt.
- 5. Die Bundesagentur für Arbeit wird gemäß § 81 Abs. (1) Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch (SGB IX) in Verbindung mit § 82 SGB IX durch die Zusendung des Beiblattes zum Amtsblatt über alle zu besetzenden Stellen informiert. Für die unter B1 Satz 2 ausgeschrieben Stellen hat die nach § 81 Abs. (1) SGB IX vorgesehene Prüfung durch die jeweils ausschreibende Dienststelle zu erfolgen.
- 6. Für den ordnungsgemäßen Ausschreibungstext und für die Einhaltung der personal- und haushaltsrechtlichen sowie der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Budget, Stelle, Einhaltung der für die Ausschreibungen einschlägigen rechtlichen Bestimmungen) ist allein das jeweilige Fachressort bzw. die ausschreibende Dienststelle verantwortlich. Eine sachliche und fachliche Überprüfung der Ausschreibung durch den Senator für Finanzen erfolgt nicht.
- 7. Werden Rabatte, z.B. aufgrund des Anzeigenvolumens gewährt, so werden diese - sofern möglich - sofort bei der Rechnungslegung berücksichtigt bzw. nach Ablauf des Rechnungsjahres den ausschreibenden Dienststellen erstattet.
- 8. Sollte zur Erlangung von zusätzlichen Rabatten eine Werbeagentur mit der Veröffentlichung der Stellenausschreibungen durch den Senator für Finanzen beauftragt werden, so ist diese auch von den Bereichen zu beauftragen, die selbst ihre Stellenausschreibungen veranlassen. Die Beauftragung einer Werbeagentur durch den Senator für Finanzen erfolgt einvernehmlich mit den Ressorts und Hochschulen.

#### **E. Inkrafttreten**

Diese Richtlinien treten mit der Wirkung vom 1. Januar 2007 in Kraft. Gleichzeitig treten die Ausschreibungsrichtlinien vom 7. Dezember 1999 (Brem.ABl. Nr. 123 vom 16. Dezember 1999, S. 967) außer Kraft.

Bremen, den 6. November 2006

## Anlage 3 – Funktion von Stellenbeschreibungen<sup>29</sup>

### a) **Beschreibung von Arbeitsvorgängen und Ableitung von Leistungsdaten**

Wesentlicher Bestandteil der Stellenbeschreibung ist die Darstellung der dem Stelleninhaber/der Stelleninhaberin zugewiesenen bzw. zuzuweisenden Aufgaben und deren prozentualer Anteil an der Gesamtarbeitszeit der/des Beschäftigten. Zu beachten ist dabei, dass die von der/dem Beschäftigten auszuübenden Tätigkeiten jeweils in der Form der Arbeitsvorgänge angegeben werden sollen. Es reicht an dieser Stelle nicht aus, einfach die im Geschäftsverteilungsplan aufgeführten Aufgaben wiederzugeben.

### b) **Stellenbewertungen und Entlohnungsfindung**

Neben der Klarheit der Aufgabendarstellung, die nicht nur den Mitgliedern der Auswahlkommission eine bestmögliche Information über die zu besetzende Stelle verschafft, sind die Arbeitsvorgänge gemäß § 22 BAT<sup>30</sup> auch Grundlage der Bewertung. Gemäß Protokollnotiz Nr. 1 zu § 22 II BAT sind Arbeitsvorgänge Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die, bezogen auf den Aufgabenkreis des Angestellten, zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen (z.B. Erteilung eines Bescheides, Zulassung eines Kraftfahrzeuges).

### c) **Beschreibung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten**

Stellenbeschreibungen schaffen Transparenz hinsichtlich der Aufgabenverteilung. Darüber hinaus ist eine Beschreibung der dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin zugewiesenen bzw. zuzuweisenden Aufgaben für die Feststellung der tarifgerechten Eingruppierung unbedingt erforderlich. Nicht selten ist bei zu besetzenden Stellen für die tarifliche Eingruppierung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Belang, welche Kompetenzen ihnen übertragen werden sollen. Nennenswerte Ermächtigungen bzw. verantwortungsvolle Zuständigkeiten sind an dieser Stelle aufzuführen.

### d) **Definition von horizontalen oder vertikalen Schnittstellen**

Die Stellenbeschreibung soll die organisatorische Einbindung in die Gesamtstruktur der Dienststelle erkennen lassen. Aus diesem Grund sind die Zuordnung zu Organisationseinheiten, deren Bezeichnung, Über- und Unterordnungsverhältnisse sowie Vertretungsregelungen festzulegen.

### e) **Darstellung der organisatorischen Entwicklungsperspektiven der Stelle**

Hierunter sind absehbare bzw. beabsichtigte Erweiterungen des Aufgabenumfangs oder qualitative Entwicklungen der Stelle anzuführen. Dies ist dann der Fall, wenn die Übertragung weiterer oder höherwertiger Aufgaben in Betracht gezogen wird.

<sup>29</sup> Quelle: Universität Bremen, Leitfaden: Personalauswahl für nicht-wissenschaftliches Personal – Langfassung, Stand, 01. Juni 2003, S. 3f

<sup>30</sup> Bis zum In-Kraft-Treten der Entgeltordnung des TV-L gilt § 22 BAT weiter; anstelle von „Vergütung“ und „Lohn“ tritt der Begriff „Entgelt“.



Anlage 4 – Mustervordruck Stellenbeschreibung

<b>Dienststelle</b>	<b>Stellenbeschreibung</b>
---------------------	----------------------------

**1. Organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes**

Abteilung/Fachbereich/Dezernat/Sonstige	Organisationskennziffer (OKZ) (künftig)
Referat/Sachgebiet	
Funktion	derzeitige Bewertung des Dienstpostens/Arbeitsplatzes (gem. Entgelttabelle):
Dienstbezeichnung	

**2. ggf. Stelleninhaber/in**

2.1	Name:	2.2	Tel. Nr. (dienstl.):
	Vorname:		

**3. Vorgesetzte, nachgeordnete Stellen, Vertretung und Befugnisse**

3.3	Dem/der Stelleninhaber/in sind folgende Stellen ständig unterstellt (Stellenbezeichnung und ggf. Anzahl):		
3.4	Der/die Stelleninhaber/in ist unmittelbar unterstellt ( <u>Fach</u> vorgesetzte/r):		
3.5	Der/die Stelleninhaber/in vertritt (OKZ):	3.6	Der/die Stelleninhaber/in wird vertreten von (OKZ):
3.7	Der/die Stelleninhaber/in hat folgende Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse: <sup>1)</sup>		<u>Sondermandate:</u> <sup>1)</sup>
	<input type="checkbox"/> fachliche und disziplinarische Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse	<input type="checkbox"/> fachliche Weisungen an unterstellte Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/> sonstige
	<input type="checkbox"/> fachliche Entscheidungen im Rahmen der Aufgaben	<input type="checkbox"/> Zeichnungsvollmacht: im Rahmen der Aufgaben	<input type="checkbox"/>
3.8	Arbeitszeiten (z.B. regelmäßig innerhalb des Gleitzeitrahmens, Schichtarbeit o.ä.):		

<sup>1)</sup> Zutreffendes bitte ankreuzen (X) und ggf. erläutern.

#### 4. Aufgaben der Stelle

Lfd. Nr. des Arbeits- vorgangs	<b>Aufgaben</b> Die von der/dem Beschäftigten auszuübenden Tätigkeiten sind jeweils in der Form von Arbeitsvorgängen (abgrenzbare und mit einem Ergebnis abschließbare Arbeitsleistungen) darzustellen. <b>Die einfache Wiedergabe der im Geschäftsverteilungsplan aufgeführten Aufgaben ist nicht ausreichend.</b> Die einzelnen Arbeitsabläufe sind vielmehr eingehend zu beschreiben und ggf. die erforderlichen Arbeitsschritte darzustellen.	Geschätzter <b>%-Anteil</b> des Arbeits- vorgangs an der Gesamtstätigkeit
Die beschriebene Tätigkeit wird seit _____ ausgeübt.		

Neben den vorstehend aufgeführten, regelmäßig auszuübenden Tätigkeiten ist die Stelleninhaberin / der Stelleninhaber verpflichtet, auf Weisung der Vorgesetzten / des Vorgesetzten Einzelaufträge auszuführen, die dem Wesen nach zu ihrer/seiner Tätigkeit gehören bzw. sich aus der dienstlichen Notwendigkeit ergeben.

Die Übertragung anderer bzw. höherwertiger Tätigkeiten bedarf jedoch der vorherigen schriftlichen Zustimmung durch die Dienststellen-/Betriebsleitung.

### Anlage 5 a – Verfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen

Aufgrund der vorliegenden Stellenbeschreibung sollten im ersten Schritt

- die formalen Voraussetzungen, wie z.B. Laufbahnbefähigung, ausbildungsberufliche oder fachwissenschaftliche Abschlüsse und
- die erforderliche Fachkompetenz, wie z.B. Berufserfahrung, und spezifischen Fachkenntnisse sowie ggf. bereits absolvierte Fortbildungen und Zusatzqualifikationen festgelegt werden.

Hierzu muss über folgende Fragen Einvernehmen hergestellt werden:

- Welche Anforderungen stellt die vakante Funktion?
- Welche Qualifikation, welche Fähigkeiten werden erwartet? (Es kann im Einzelfall wichtig sein, besondere Qualifikationen zu benennen, z.B. ehrenamtliches Engagement.)
- Was bedeutet z.B. „vergleichbare Qualifikation“ konkret?
- Wie können Qualifikationen im Sinne von § 4 Abs. 4 Landesgleichstellungsgesetz „sichtbar“ gemacht und bewertet werden?

Nach Klärung dieser Fragen können die Ausprägungen für die Merkmale von Ziffer 1 bis 8 im beigefügten Musteranforderungsprofil eingetragen werden.

Da das Aufgabengebiet einer Stelle die Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber bestimmt, muss im zweiten Schritt geklärt werden, in welcher Ausprägung die Anforderungskriterien einer Stelle bezogen auf die soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz aufgrund der zu erfüllenden Aufgaben erforderlich sind. Hierbei können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was sind die unverzichtbaren Anforderungen (K.o.-Anforderungen)?
- Was wird - aus unseren unterschiedlichen Positionen heraus - von der auszuwählenden Person erwartet?
- Sollen und ggf. wie sollen die Anforderungen gewichtet werden?

In dieser Weise können dann die Ausprägungen für die Merkmale von Ziffer 9 bis 17 im beigefügten Musteranforderungsprofil festgelegt werden.

Die Frage nach der Gewichtung der Kriterien ist situationsabhängig zu klären. Eine pauschale Aussage (z.B. das Kriterium „Informations- und Kommunikationsfähigkeit“ ist wichtiger als das Kriterium „Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit“) ist nicht möglich und wird stark durch die Funktion selbst bestimmt. Dort, wo das Anforderungsprofil erstellt wird, muss man sich darauf verständigen, welche Kriterien für die Ausübung der Funktion wichtiger sind als andere (erfolgskritische Faktoren); dieser Gewichtung ist im konkreten Auswahlverfahren Rechnung zu tragen. Eine Gewichtung von Kriterien kann z.B. dann sinnvoll sein, wenn eine Rangfolge der Bewerberinnen und Bewerber aufgrund von errechneten Werten gebildet werden soll. Sind alle Anforderungen gleich wichtig, so kann auf eine Gewichtung verzichtet werden. Soll eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen werden, kann wie folgt vorgegangen werden:

- unverzichtbare Anforderung = Faktor 3
- hohe Anforderung = Faktor 2
- geringe Anforderung = Faktor 1.

**Mustervordruck Anforderungsprofil**

Stelle:

Kennz.:

**Ausprägungen**

Merkmale	Ausprägungen		
	geringe Anforderung	hohe Anforderung	unverzichtbar

**Befähigung**

1. Laufbahnbefähigung für eine Laufbahn des <input type="checkbox"/> einfachen <input type="checkbox"/> mittleren <input type="checkbox"/> gehobenen <input type="checkbox"/> höheren Dienstes <input type="checkbox"/> oder eine vergleichbare Qualifikation, d.h. .....			
2. Zusatzqualifikation als .....			
3. Nachgewiesene Teilnahme bzw. Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu den Themen: - Gleichstellung von Frau und Mann, Implementierung des Gender-Mainstreaming-Prinzips, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Umgang mit Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung - Umgang mit Suchtgefährdeten oder Suchtkranken - Integration schwerbehinderter Menschen			
4. Absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen zu folgenden Themen .....			
5. Berufserfahrung in folgenden Bereichen: .....			

**Fachkompetenz**

6. Fachkenntnisse in folgenden Fachgebieten: .....			
7. Kenntnisse/Erfahrungen im Umgang mit (z.B. politischen Gremien, Medien etc.) .....			
8. Kenntnisse im Umgang mit folgenden EDV-Anwendungsprogrammen: .....			

**Soziale Kompetenz / Methodenkompetenz / Führungskompetenz / Persönliche Kompetenz**

9. Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit (= Fähigkeit und Bereitschaft, mit anderen Menschen (intern/extern) partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und offen und fair miteinander umzugehen)			
10. Führungskompetenz / Steuerungskompetenz (= Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Prozesse zu steuern und die Aktivitäten einzelner und einer Gruppe auf Ziele hin zu führen; verständnisvoll auf die Mitarbeiter/innen einzugehen und Leistungsbereitschaft, Interessen und Zufriedenheit durch Stärkung der Selbstverantwortung zu fördern)			
11. Managementkompetenz (= Fähigkeit und Bereitschaft, Kontrakte / Leistungsvereinbarungen auszuhandeln und zu schließen, Ergebnisse zu sichern und ihre Wirksamkeit zu prüfen)			
12. Analytisches, strategisches Denken und Problemlösefähigkeit (= Fähigkeit, das Wesentliche zu erkennen, ausgehend von einer sorgfältigen Analyse Sachverhalte und Zusammenhänge folgerichtig zu bewerten und vorausschauend Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und Perspektiven zu entwickeln)			
13. Organisationskompetenz / wirtschaftliches Handeln (= Fähigkeit, Arbeitsabläufe vorausschauend, systematisch, rationell und wirtschaftlich zu planen und zu organisieren, Hilfsmittel zweckmäßig einzusetzen und dabei die Folgen und Kosten des Handelns zu bedenken)			
14. Informations- und Kommunikationsfähigkeit (= Fähigkeit und Bereitschaft, zeitnah, zweckmäßig und umfassend zu informieren sowie sich präzise, flüssig, verständlich und adressatengerecht auszudrücken und nonverbal eindeutig zu kommunizieren)			
15. Innovationsbereitschaft und Flexibilität (= Fähigkeit und Bereitschaft, konventionelle Betrachtungsweisen zu hinterfragen, auf sich ändernde Situationen angemessen zu reagieren und eigene Ideen und neuartige Gesichtspunkte einzubringen)			
16. Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzung, Verantwortung (= Fähigkeit und Bereitschaft, klare und verbindliche Entscheidungen zügig und eigenständig zu treffen, engagiert, mit Nachdruck durchzusetzen und dafür Verantwortung zu übernehmen)			
17. Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit (= Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu beheben und einen Ausgleich herzustellen sowie belastende Situationen sicher und selbstkontrolliert zu bestehen)			

### Anlage 5 b – Aufgabentypen und Leitfragen zur Aufgabenkonstruktion

Nachdem die jeweiligen Ausprägungen der einzelnen Anforderungsmerkmale der Stelle festgelegt worden sind, sollten für das weitere Verfahren zumindest für die Merkmale Fragen bzw. Aufgaben entwickelt werden, denen die Ausprägung „unverzichtbar“ oder „hohe Anforderung“ zugeordnet worden ist.

In der nachfolgenden Übersicht ist zu den Merkmalen aus dem Musteranforderungsprofil jeweils ein Beispiel eines Aufgabentyps zugeordnet worden. Die dargestellten Leitfragen dienen zum einen als Orientierung für Auswahlgremien; zum anderen sind diese oder ähnliche Leitfragen bei der Aufgabenkonstruktion zu berücksichtigen. D.h. die Aufgaben sind so zu formulieren, dass das mit Hilfe der Leitfragen zu überprüfende Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern auch tatsächlich beobachtbar und messbar gemacht werden kann.

<b>Merkmal</b>	<b>Möglicher Aufgabentyp</b>	<b>Leitfragen für das Auswahlgremium / zur Aufgabenkonstruktion</b>
Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit	Gruppendiskussion zu einem kontrovers diskutierbaren Thema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Bewerberin/der Bewerber eher aktiv oder passiv?</li> <li>- Was drückt die Körpersprache aus?</li> <li>- Geht die Bewerberin/der Bewerber auf die Argumente anderer ein?</li> <li>- Sind die Beiträge der Bewerberin/des Bewerbers überzeugend? Werden sie von anderen aufgegriffen?</li> <li>- Werden Argumente von anderen berücksichtigt? Werden diese bewertet?</li> <li>- Strukturiert die Bewerberin/der Bewerber die unterschiedlichen Argumente</li> </ul>
Führungskompetenz / Steuerungskompetenz	Rollenspiel / Zweiergespräch, z.B. zu einem schwierigen Führungsthema (z.B. Kritikgespräch, Beurteilungsgespräch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führt die Bewerberin/der Bewerber das Gespräch durch gezielte Fragen?</li> <li>- Geht die Bewerberin/der Bewerber auf die Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin ein?</li> <li>- Handelt es sich eher um einen Monolog oder Dialog?</li> <li>- Werden Argumente des anderen berücksichtigt?</li> <li>- Macht die Bewerberin/der Bewerber Angebote zur Unterstützung?</li> <li>- Werden Vereinbarungen getroffen oder Vorgaben gemacht?</li> </ul>
Analytisches, strategisches Denken und Problemlösefähigkeit	Schriftliche Aufgabe, z.B. Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat die Bewerberin / der Bewerber die Ausgangslage beschrieben und sind dabei die angestrebte Wirkung, der Sinn und Nutzen ausreichend dargestellt worden?</li> <li>- Sind übergreifende Aspekte einbezogen worden?</li> <li>- Ist die Entscheidungsvorlage sachverhaltsangemessen und lösungsorientiert?</li> </ul>
Organisationskompetenz / wirtschaftliches Handeln	Schriftliche Aufgabe, z.B. Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die organisatorischen Rahmenbedingungen beschrieben?</li> <li>- Ist ein realistischer Zeit-/Maßnahmenplan erarbeitet worden?</li> <li>- Sind die entstehenden Kosten und die erwarteten finanziellen Auswirkungen dargestellt worden?</li> <li>- Sind die erwarteten Effekte ins Verhältnis zu den entstehenden Kosten gesetzt und bewertet worden?</li> <li>- Ist der Einsatz und das Zusammenspiel der vorgeschlagenen Maßnahmen beschrieben?</li> </ul>

Merkmal	Möglicher Aufgabentyp	Leitfragen für das Auswahlgremium / zur Aufgabenkonstruktion
Informations- und Kommunikationsfähigkeit	Präsentation z.B. der wesentlichen Inhalte eines Konzeptes einer anderen Verwaltung aus dem Aufgabenbereich der zu besetzenden Stelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die wesentlichen Inhalte dargestellt?</li> <li>- War die Präsentation adressatengerecht und verständlich?</li> <li>- War sie/er auch rhetorisch überzeugend? / Welche rhetorischen Mittel wurden eingesetzt?</li> </ul>
Innovationsbereitschaft und Flexibilität	Präsentation z.B. der wesentlichen Inhalte eines Konzeptes einer anderen Verwaltung aus dem Aufgabenbereich der zu besetzenden Stelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Bewerberin/der Bewerber aufgeschlossen gegenüber Konzepten aus anderen Verwaltungen?</li> <li>- Wird daraus auch Handlungsbedarf für den eigenen Bereich abgeleitet?</li> <li>- Werden bei der Bewertung einzelne Aspekte aufgegriffen und weiterentwickelt?</li> <li>- Gibt es eigene Ideen für die Umsetzung im eigenen Bereich?</li> <li>- Sind es eher konventionelle oder kreative, neue Ideen?</li> <li>- Werden eher Argumente für oder eher gegen die Einführung im eigenen Bereich geliefert?</li> </ul>
Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzung, Verantwortung	Gruppendiskussion, die mit einer Präsentation von Handlungsempfehlungen abschließt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlägt die Bewerberin/der Bewerber ein methodisches Vorgehen vor? Wie wird die Entscheidung für eine Methode begründet?</li> <li>- Schlägt sich die Bewerberin/der Bewerber für die Moderation, Leitung oder die Präsentation der Ergebnisse vor? Falls ja, setzt sie/er sich mit allen Mitteln gegenüber anderen durch oder verzichtet sie/er auch im Hinblick auf die kurze Zeit für das Entwickeln von Handlungsempfehlungen?</li> <li>- Werden eigene Vorschläge mit Nachdruck vertreten oder die Vorschläge anderer aufgegriffen, falls diese „geeigneter“ erscheinen?</li> <li>- Wird die Zeit und das abzuliefernde Ergebnis im Blick behalten?</li> <li>- Wie reagiert die Bewerberin/der Bewerber auf Kritik an eigenen Ideen? Versucht sie/er die Kritik nachzuvollziehen und dennoch andere durch eigenes Engagement zu überzeugen?</li> <li>- Geht die Bewerberin/der Bewerber auf die Argumente anderer ein?</li> <li>- Sind die Beiträge der Bewerberin/des Bewerbers überzeugend? Werden sie von anderen aufgegriffen?</li> <li>- Werden Argumente von anderen berücksichtigt? Werden diese auch unterstützt und weiterentwickelt?</li> </ul>
Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit	Rollenspiel / Zweiergespräch, z.B. Führen eines Konfliktgesprächs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nimmt die Bewerberin/der Bewerber den eigentlichen Konflikt wahr?</li> <li>- Spricht sie/er ihre/seine Wahrnehmung an, dass ein Konflikt vorliegt oder weicht er/sie aus?</li> <li>- Versucht sie/er die Konfliktursachen zu ergründen?</li> <li>- Schlägt sie/er Maßnahmen zur Lösung des Konflikts vor und kann er/sie diese mit der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner vereinbaren?</li> <li>- Wie geht sie/er mit unsachlicher Kritik an der eigenen Person um?</li> </ul>

## Anlage 6 – Instrumente zur Personalauswahl und deren Einsatzmöglichkeiten

### **Arbeitsprobe**

Mit diesem Verfahren wird geprobt, wie sich eine Bewerberin bzw. ein Bewerber in einer spezifischen Arbeit bewährt. Jede Arbeitsprobe soll auf den zu besetzenden Arbeitsplatz hin abgestimmt sein. Da Arbeitsproben in erster Linie ein geeignetes Instrument zur Überprüfung des Fachwissens sind, ist ihr Einsatz besonders dann sinnvoll, wenn die Fachkompetenz nicht durch einschlägige Zeugnisse nachgewiesen wird.

#### Beispiele

- Erstellung einer schriftlichen Entscheidungsvorlage, eines Artikels, einer Rede oder eines Bescheides
- Anfertigen von Statistiken

#### Kompetenzbeurteilung

- Fachliche Qualifikation
- Organisationskompetenz und wirtschaftliches Handeln
- Schriftliche Informations- und Kommunikationsfähigkeit

### **Fallstudie/schriftliche Aufgabe**

Den Bewerberinnen und Bewerbern wird eine reale Problemstellung aus dem Arbeitsalltag der zu besetzenden Stelle vorgegeben, die sie innerhalb einer vorgegebenen Zeit bearbeiten sollen, d.h. sie müssen ausgehend von einer sauberen Problemanalyse die erwünschten Effekte und finanzielle Auswirkungen beschreiben sowie Umsetzungsvorschläge (mit Zeit-, Maßnahmenplan) entwickeln.

#### Beispiele

- Erstellung einer schriftlichen Entscheidungsvorlage
- Erarbeitung eines Konzepts für Teilaspekte des entsprechenden Aufgabengebietes

#### Kompetenzbeurteilung

- Fachliche Qualifikation
- Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- Organisationskompetenz und wirtschaftliches Handeln
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Schriftliche Informations- und Kommunikationsfähigkeit

### **Gruppenaufgabe/Gruppendiskussion**

Bei der Gruppenaufgabe wird den Bewerberinnen und Bewerbern ein Thema vorgegeben. Da es in der Gruppenaufgabe um die Beobachtung der sozialen Interaktion in einer Gruppe geht und nicht um die inhaltliche Güte der Beiträge der Bewerberinnen und Bewerber, ist die Gruppenaufgabe für die Beurteilung der sozialen Kompetenz geeignet.

#### Beispiele

Die Themenstellungen können aus allen Bereichen erfolgen (z.B. Einführung von personalwirtschaftlichen Instrumenten, Arbeitszeitmodelle, Flächennutzung, Umorganisationen, Attraktivität von Stadtteilen usw.).

#### Kompetenzbeurteilung

- Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- mündliche Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit
- Führungskompetenz
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzung und Verantwortung
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit

**Zweiergespräch/Rollenspiel**

Beim Rollenspiel erhalten die Bewerberinnen und Bewerber eine vorgegebene Rollenanweisung und führen entsprechende Personalgespräche. Das Szenario sollte möglichst nahe an der Realität bleiben und konkret beschrieben sein. Geeignete, gut vorbereitete Rollenspielerinnen und -spieler sind dabei zwingend notwendig.

**Beispiele**

Die Themenstellungen können aus allen Bereichen der Personalgespräche erfolgen (z.B. Führungsgespräch, Beurteilungsgespräch, Förderungs- und Beratungsgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Rückkehrgespräch, Kritikgespräch usw.).

**Kompetenzbeurteilung**

- Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- mündliche Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit
- Führungskompetenz
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit

**Präsentation**

Bei diesem Verfahren soll die Bewerberin bzw. der Bewerber eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema innerhalb eines angemessenen Vorbereitungszeitraums erstellen und anschließend darstellen.

**Beispiele**

Die Themenstellungen können aus allen Bereichen erfolgen (z.B. Darstellung der wesentlichen Inhalte von Konzepten, Leitfäden, Handlungshilfen oder Vereinbarungen aus anderen Behörden oder Betrieben und Erarbeitung von Vorschlägen zur Umsetzung im eigenen Bereich). Es kann sowohl ein Fachthema als auch die Präsentation der eigenen Person sein.

**Kompetenzbeurteilung**

- Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- Organisationskompetenz und wirtschaftliches Handeln
- mündliche Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit

**Postkorb**

Bei dieser Übung wird eine Alltagssituation simuliert, bei der die Bewerberin bzw. der Bewerber auf dem Schreibtisch mehrere Arbeitsaufgaben vorfindet und Bearbeitungsvorschläge zu verschiedenen Posteingängen machen muss.

**Beispiele**

Akten- und Telefonnotizen, Briefe, Termine, schriftliche Arbeitsaufträge

**Kompetenzbeurteilung**

- Analytisches und strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- Organisationskompetenz und wirtschaftliches Handeln
- Führungskompetenz (i.S.v. Delegationsfähigkeit)
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit

**Assessment-Center (AC)**

Der englische Begriff „Assessment“ kann mit einschätzen, abschätzen (to assess) übersetzt werden. Das Assessment-Center (AC) ist ein systematisches Verfahren, das aus mehreren Einzel- oder Gruppenübungen besteht, in deren Verlauf bestimmte Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber von mehreren, speziell dafür geschulten Beobachterinnen und Beobachtern beobachtet und ausgewertet werden. Es ist ein ein- oder mehrtägiges Potenzialbeurteilungsverfahren mit mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Diese werden unter Berücksichtigung von vorher beschriebenen Anforderungen mit Hilfe unterschiedlicher Methoden durch ein aus mehreren Personen bestehendes Beobachtergremium hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, fachlichen Leistung und Eignung für die zu besetzende Funktion beobachtet und beurteilt.

Beispiele der Übungen

- Vortrag
- Zweiergespräch
- Gruppenaufgabe
- Schriftliche Aufgabe oder Testverfahren
- Präsentation
- Postkorb

Kompetenzbeurteilung

- Analytisches, strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
- Organisationskompetenz/wirtschaftliches Handeln
- Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit
- Führungskompetenz
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzung, Verantwortung
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit



## Anlage 7 – Daten im Auswahl- und Einstellungsverfahren

### 1. Auswahlverfahren – „übliche“ Bewerbungsunterlagen

- Bewerbungsschreiben
- Lebenslauf
- Nachweise Vor- und Ausbildung, Prüfungszeugnisse und andere Befähigungsnachweise; Arbeitszeugnisse
- Nachweise über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Ggf. Dienstliche Beurteilungen (auch anderer öffentlicher Arbeitgeber)
- Ggf. Nachweis der Schwerbehinderteneigenschaft oder Gleichstellung

### 2. Einstellungsverfahren – erforderlich vor Begründung des Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses

- Auskunft aus dem Bundeszentralregister (Führungszeugnis)
- Gesundheitszeugnisse und Ergebnisse der amtsärztlichen Untersuchungen bei Verbeamtungen und Einstellungen
- Ggf. Nachweis über die deutsche Staatsangehörigkeit oder Nachweis der Arbeitserlaubnis

### 2. Einstellungsverfahren – nach Begründung des Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses

- Ggf. Personenstandsurkunden und Familienstandsnachweise und Regelungen über den Versorgungsausgleich
- Ggf. Nachweis über die Zeiten des Wehr- und Zivildienstes
- Ggf. Unterlagen über die Wahrnehmung öffentlicher Ehrenämter
- Ggf. Vorgänge über Nebentätigkeiten