



Leitfaden

Die Senatorin für Finanzen

---

# Personalgewinnung und -auswahl

## Leitfaden für ein praxisnahes, systematisches und rechtssicheres Vorgehen



**Freie  
Hansestadt  
Bremen**



## Impressum

### Herausgeberin:

Die Senatorin für Finanzen  
Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement  
Referat 33 - Personalentwicklung -  
Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen  
Ansprechpartnerin: Heidemarie Mahlmann  
Email: heidemarie.mahlmann@finanzen.bremen.de

### An der Erstellung des Leitfadens haben mitgewirkt:

Marion Behrens	Senatorin für Finanzen
Imke Oeltjen	Senatorin für Finanzen
Sabine Kledzik	Senator für Inneres
Hedda Rosenboom	Senator für Umwelt, Bau und Verkehr
Gudrun Heise	Lebensmittelüberwachungs-, Tierschutz- u. Veterinärdienst des Landes Bremen

### Druck:

Hausdruckerei, Die Senatorin für Finanzen

4. aktualisierte und erweiterte Auflage

Stand: Oktober 2015





## **Vorwort zur 4. aktualisierten und erweiterten Auflage**

Liebe Leserinnen und Leser,

im April 2007 erschien der erste Leitfaden Personalauswahl mit dem Ziel, Verantwortliche für Personalauswahlverfahren in der bremischen Verwaltung bei Auswahlentscheidungen zu unterstützen. Acht Jahre nach der Erstauflage hat sich nicht nur der Titel dieses Leitfadens geändert, sondern auch der inhaltliche Aufbau. Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber - von der Vorauswahl bis zur Auswahlentscheidung - bleibt Kernthema des Leitfadens. Sie wird jedoch integriert in gesellschaftliche Entwicklungen, finanzielle Rahmenbedingungen und rechtliche Anforderungen.

Bei der Auswahl von Personal gibt es eine Vielzahl rechtlicher Regelungen, die von den Auswählenden zu beachten sind. Diese Regelungen sind sowohl bei externen Bewerbungen als auch bei internen Auswahlverfahren einzuhalten, um eine Stellenbesetzung, z.B. durch Konkurrentenklagen, nicht zu verzögern oder zu gefährden.

Die Suche, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zentrale Erfolgsfaktoren der Zukunft. Mehr denn je sind Professionalität und Sensibilität bei der Auswahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber gefragt. Gerade in der öffentlichen Verwaltung sind wir dazu aufgefordert, Auswahlentscheidungen objektiv, fair und diskriminierungsfrei zu treffen.

Nehmen Sie sich deshalb Zeit für diesen Prozess.  
Bei jedem Auswahlverfahren.  
Es lohnt sich!

Ich danke allen, die an der Erstellung des Leitfadens beteiligt waren und wünsche den Nutzerinnen und Nutzern erfolgreiche und rechtssichere Personalauswahlverfahren.

Bremen, im Oktober 2015

Herzliche Grüße

Hans-Hennig Lühr  
Staatsrat

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Vor der Ausschreibung .....	2
2.1	Strategische Vorüberlegungen.....	2
2.2	Bewertung des Dienstpostens / des Arbeitsplatzes.....	3
2.3	Schaffung der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen.....	3
2.4	Festlegung des Anforderungsprofils.....	3
2.5	Gewichtung der Kriterien .....	6
3	Stellenausschreibung .....	6
3.1	Grundsätzliches .....	6
3.2	Personalmarketing.....	7
3.3	Diversitysensible Personalauswahl .....	8
3.4	Formulierung einer Stellenausschreibung .....	10
3.5	Aufbau einer Stellenausschreibung.....	11
3.6	Beteiligung der Mitbestimmungsorgane .....	16
3.7	Bekanntgabe einer Stellenausschreibung .....	16
4	Vorauswahl .....	16
4.1	Auswahlverfahren nach Eingang der Bewerbungen.....	16
4.2	Auswahlgremium .....	16
4.3	Treffen einer Vorauswahl.....	17
4.3.1	Erste Sichtung der Bewerbungsunterlagen.....	17
4.3.2	Eingangsbestätigung .....	18
4.3.3	Umgang mit verspäteten Bewerbungen .....	18
4.3.4	Bewerberinnen-/Bewerber-Übersicht .....	18
4.3.5	Überprüfung der Formalqualifikation .....	19
4.3.6	Wertender Leistungsvergleich anhand von Beurteilung / Zeugnis und Anforderungsprofil .....	20
4.3.7	Arbeitszeugnisse .....	21
4.4	Ergebnis der Vorauswahl und Dokumentation .....	22
5	Das Auswahlgespräch.....	22
5.1	Organisatorische Vorbereitung .....	22
5.1.1	Terminierung des Auswahlgesprächs .....	22
5.1.2	Einladung der Bewerberinnen und Bewerber.....	23
5.1.3	Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens .....	24
5.1.4	Fragetechniken.....	24
5.1.5	Fragetypen .....	25
5.1.6	Zulässige und unzulässige Fragen .....	26
5.2	Durchführung des Auswahlgesprächs.....	26
5.2.1	Aufwärmphase.....	26
5.2.2	Befragung.....	26
5.2.3	Gesprächsabschluss .....	27
5.3	Zusätzliche Auswahlinstrumente.....	27
5.4	Inhaltliche Vorbereitung und Auswertung des Auswahlgesprächs .....	27

5.4.1	Erster Schritt - Festlegen der Entscheidungskriterien .....	28
5.4.2	Zweiter Schritt - Beschreibung der Kriterien.....	28
5.4.3	Dritter Schritt - Festlegen der Fragestellungen und Instrumente .....	28
5.4.4	Vierter Schritt - Festlegen der Verhaltenserwartung des Auswahlremiums ..	29
5.5	Klassische Beobachtungs- und Bewertungsfehler .....	30
6	Auswahl und Nachbereitung .....	31
6.1	Auswahlentscheidung.....	31
6.2	Rückmeldung an die / den ausgewählte/n Bewerberin / Bewerber.....	32
6.3	Auswahlvermerk .....	32
6.4	Feedback.....	34
6.5	Absageschreiben .....	34
6.6	Zusage und Abforderung .....	36
7	Schlussbemerkung.....	36
8	Anlagen .....	38
Anlage 8.1	- Checkliste zur Durchführung von Personalauswahlverfahren .....	38
Anlage 8.2	- Funktion von Stellenbeschreibungen.....	40
Anlage 8.3	- Mustervordruck Stellenbeschreibung.....	41
Anlage 8.4	- Verfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen.....	42
Anlage 8.5	- Mustervordruck Anforderungsprofil.....	43
Anlage 8.6	- Textbausteine für die Formulierung einer Stellenausschreibung.....	44
Anlage 8.7	- Rechtsgrundlagen Stellenausschreibungen.....	45
Anlage 8.8	- Ausschreibungsrichtlinien .....	47
Anlage 8.9	- Muster Einladung .....	50
Anlage 8.10	- Aufgabentypen und Leitfragen zur Aufgabenkonstruktion.....	52
Anlage 8.11	- Fragenkatalog Auswahlgespräch (Auswahlkriterien lt. Anforderungsprofil) ...	54
Anlage 8.12	- Instrumente zur Personalauswahl und deren Einsatzmöglichkeiten.....	59
Anlage 8.13	- Muster Bewertungsmatrix .....	62
Anlage 8.14	- Beobachtungs- und Bewertungsvorlage für das Vorstellungsgespräch.....	63
Anlage 8.15	- Auswahlvermerk.....	66
Anlage 8.16	- Muster Absageschreiben .....	69

# 1 Einleitung

Zentraler Baustein einer systematischen Personalentwicklung ist die wirksame und rechtssichere Auswahl des Personals. Denn „Personalentscheidungen haben Langzeitwirkung und sind extrem kostenintensiv. Je professioneller das Personalauswahlverfahren in allen Phasen gestaltet wird, desto größer ist die Chance, dass es erfolgreich wird“ (Personalentwicklungskonzept der Senatorin für Finanzen, Seite 29 f.)<sup>1</sup>. Vor dem Hintergrund von demografischer Entwicklung, Fachkräftemangel und begrenzten finanziellen Ressourcen wird das Instrument „Personalauswahl“ im PE Konzept der SF als besonders wirkungsvoll bei der Gestaltung zukünftiger Anforderungen und Aufgaben beschrieben. Anders ausgedrückt, wenn wir im Wettbewerb um geeignetes Personal erfolgreich sein wollen, benötigen wir professionelle Auswahlprozesse.

Personalauswahlprozesse sind häufig sehr komplex. Sie beginnen bereits vor der eigentlichen Ausschreibung einer Stelle, indem organisatorische und personalwirtschaftliche Planungen angestellt werden. Im Leitfaden werden die Überlegungen vor einem Verfahren und die weiteren Phasen, von der konkreten Stellenausschreibung bis zur Auswahlentscheidung, ausführlich dargestellt. Es hat sich gezeigt, dass es bei vielen Besetzungsverfahren immer wichtiger wird, diese rechtssicher zu gestalten. Damit Auswahlentscheidungen auch vor Verwaltungs- und Arbeitsgerichten Bestand haben, müssen sie sorgfältig durchgeführt und die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar begründet und dokumentiert werden. Das Thema Rechtssicherheit ist daher ein Schwerpunkt, der sich durch den gesamten Leitfaden zieht.

Dieser Leitfaden soll eine Orientierungshilfe für die Gestaltung und den Ablauf eines kompletten Personalauswahlverfahrens sein. Alle anfallenden Arbeitsschritte sind umfassend und praxisnah beschrieben. Besonders wichtige Aspekte werden durch Hervorhebungen im Text, wie „Achtung“, „Hinweis“, „Tipp“ deutlich gemacht. Je umfassender ein Personalauswahlverfahren ist, z.B. bei der Besetzung einer Führungsposition, desto notwendiger, aber auch hilfreicher wird es sein, den Leitfaden aufmerksam durchzuarbeiten.

In der Anlage 8.1 ist eine **Checkliste zur Durchführung von Personalauswahlverfahren** zu finden, die kurz und knapp die einzelnen Arbeitsschritte aufzeigt. Zu jedem Schritt findet sich ein Verweis auf die entsprechende Seite im Leitfaden, so dass dieser je nach Bedarf als Nachschlagewerk zu spezifischen Fragestellungen verwendet werden kann. Die Checkliste eignet sich zur systematischen Verwendung bei allen Personalauswahlverfahren und ist besonders hilfreich bei Standardauswahlverfahren.

Neben zahlreichen Anlagen, die bei der praktischen Durchführung von Personalauswahlverfahren hilfreich sind, finden sich auf der Internetseite der Senatorin für Finanzen unter [www.finanzen.bremen.de](http://www.finanzen.bremen.de) (Pfad: Personal/Personalentwicklung/Personalauswahl) weitere Informationen. Insbesondere sind dort, für alle, die sich intensiver mit rechtlichen Aspekten beschäftigen möchten, Auszüge aus Gerichtsentscheidungen, die die Grundsätze zum Themenbereich „Anforderungsprofile“ skizzieren, hinterlegt.

Im vorliegenden Leitfaden wurden spezifisch bremische Anforderungen und Rahmenbedingungen bei der Umsetzung von Personalauswahlprozessen weit möglichst berücksichtigt. In konkreten Auswahlverfahren vor Ort sind natürlich die dienststellenspezifischen Gegebenheiten mit einzubeziehen. Daher an dieser Stelle der Hinweis, dass es sich bei dem vorliegenden Leitfaden um eine Handlungshilfe handelt, die Anregungen und Unterstützung für optimale und möglichst rechtssichere Auswahlverfahren geben soll, ohne dass sie zwingend „1:1“ umgesetzt wer-

---

<sup>1</sup> „Zukunft entwickeln - Veränderungen gestalten“- Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen, herausgegeben von der Senatorin für Finanzen, Februar 2014

den muss und einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit für die Besetzung von Stellen im Bremischen öffentlichen Dienst erhebt.

## 2 Vor der Ausschreibung

### 2.1 Strategische Vorüberlegungen

Bevor eine Stelle ausgeschrieben werden soll (Neuschaffung oder Wiederbesetzung) sind strategische, insbesondere organisatorische und personalwirtschaftliche Vorüberlegungen notwendig. Bei einer Wiederbesetzung ist daher zu prüfen, ob

- die Notwendigkeit der Wiederbesetzung besteht und, falls ja, mit welchem Stundenvolumen (Vollzeit/Teilzeit bzw. teilzeitgeeignet)
- die Stelle befristet oder unbefristet auszuschreiben ist<sup>2</sup>
- die Aufgaben der Stelle noch Bestand haben oder der Aufgabenzuschnitt anzupassen ist (Aufgaben können wegfallen oder neue Aufgaben hinzukommen)
- einzelne Aufgaben oder alle Aufgaben durch organisatorische Maßnahmen verlagert werden können
- Aufgaben im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme vorübergehend oder dauerhaft übertragen werden können
- etwaige Rückkehrerinnen und Rückkehrer auf der vakanten Stelle eingesetzt werden können
- die Stelle im Sinne von Personalentwicklung als Mobilitätsstelle ausgeschrieben werden kann, um die Möglichkeit zu eröffnen, für einen befristeten Zeitraum Erfahrungen in einem anderen Aufgabenfeld zu sammeln<sup>3</sup>
- die Stelle telearbeitsplatztauglich ist (Förderung der Familienfreundlichkeit)
- es sich um eine Position mit Führungsaufgaben handelt.

Sind mehrere Stellen vakant, können aber aufgrund von Einsparmaßnahmen nicht alle Stellen nachbesetzt werden, ist die Entscheidung, nach welchen Kriterien die Wiederbesetzungen erfolgen sollen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Verfahrensregelungen des Ressorts / der Dienststelle und gegebenenfalls analog der mit der Senatorin für Finanzen (SF) abgestimmten Personalkonzepte zu treffen.

Sowohl bei einer geplanten Wiederbesetzung als auch bei der Neuschaffung einer Stelle ist außerdem zu prüfen, ob

- es sich um eine Stelle des Kernhaushaltes handelt, die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen eine Ausschreibung überhaupt zulassen (Personaleinsparprogramm [PEP], Einhaltung der Personalzielzahl) und die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind
- es sich um eine refinanzierte Stelle handelt.

Dabei sind mögliche Einschränkungen der obersten Dienstbehörde und / oder der Senatorin für Finanzen zu beachten (Bewirtschaftungsmaßnahmen, Regelungen Personalkontrakt, etwaige Verwaltungsvorschriften gemäß der Landeshaushaltsordnung [LHO], etc.).

---

<sup>2</sup> Siehe auch Absichtserklärung der Senatorin für Finanzen zu fairen Beschäftigungsbedingungen, Rundschreiben 4/2015, <https://bremen.beck.de/>

<sup>3</sup> Siehe auch „Mobilität in der Bremischen Verwaltung, Konzept zur Umsetzung ressortübergreifender Maßnahmen zur Förderung der Mobilität in der Bremischen Verwaltung“, Juli 2012, [www.finanzen.bremen.de](http://www.finanzen.bremen.de) (Pfad: Personal/Personalentwicklung/Mobilität und Flexibilität)

## 2.2 Bewertung des Dienstpostens / des Arbeitsplatzes

Die Grundsätze für die Bewertung von Dienstposten der Beamtinnen und Beamten vom 28. Februar 2012 sehen veränderte Bewertungskriterien vor, so dass bei geplanten Neubesetzungen bzw. neugeschaffenen Dienstposten diese nach den genannten Merkmalen neu zu bewerten sind<sup>4</sup>. Auch wenn sich die Aufgaben auf der vakanten Stelle aufgrund von Aufgabenkritik, Aufgabenverlagerungen etc. verändert haben, ist eine Neubewertung vorzunehmen.

**Achtung:** Geschäftsverteilungsplan (GVP) ändern - Mitbestimmung nicht vergessen - ausreichend Zeit einplanen!

Für die Prüfung der Bewertungsanträge der Dienststellen der Besoldungsgruppen A 4 bis A 14 / Entgeltgruppe 14 sind die obersten Dienstbehörden zuständig.

Für die Bewertung von Dienstposten ab der Besoldungsgruppe A 15 (auch B-Besoldung) bzw. Entgeltgruppe 15 ist die Bewertungsentscheidung der obersten Dienstbehörde - vor der Ausschreibung - mit der SF (Referat 30) abzustimmen.

## 2.3 Schaffung der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen

Wenn die Entscheidung für eine Ausschreibung der Stelle gefallen ist, sind die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen zu schaffen. Insbesondere ist zu prüfen, ob der Stellenplan eine freie Stelle vorhält.

**Achtung:** Besonderheiten bei refinanzierten Stellen beachten!

Veränderungen der Stellendaten im Haushalt / Stellenhebungen ab A 15 müssen vom Haushalts- und Finanzausschuss (HaFA) und den Senat beschlossen werden.

## 2.4 Festlegung des Anforderungsprofils

Vor dem Erstellen der Ausschreibung sind sämtliche Ergebnisse der strategischen Vorüberlegungen und der Bewertung zusammenzuführen, um Erkenntnisse über das Anforderungsprofil zu gewinnen. Hilfreich kann dabei die Erstellung einer Stellenbeschreibung sein (siehe Anlagen 8.2 und 8.3). Zu empfehlen sind Stellenbeschreibungen in den Bereichen, in denen es eine größere Anzahl gleichartiger, statischer Arbeitsplätze gibt. Etwaige Abweichungen zum bisherigen Stellenprofil sind im GVP kenntlich zu machen.

**Achtung:** Mitbestimmungspflichtig!

Im Anforderungsprofil werden die Ausprägungen von Anforderungskriterien bezogen auf die Aufgaben einer Stelle differenziert dargestellt. Hier wird konkret die Frage beantwortet: „Wen suchen wir?“

**Achtung:** Das Anforderungsprofil ist nach Veröffentlichung der Ausschreibung nicht mehr veränderbar und sollte daher sehr sorgfältig erarbeitet werden!

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

<sup>4</sup> Siehe Rundschreiben der Senatorin für Finanzen, Nr. 15/2012



**Hinweis:** Das Kompetenz-Center Personalrecht der Senatorin für Finanzen berät die Leitungen und Personalstellen der Dienststellen und Betriebe in personal- und personalvertretungsrechtlichen Fragen (besonders bei schwierigen Fällen) und übernimmt die Prozessvertretung.<sup>5</sup>

Nach der neuen restriktiveren Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts zu beamtenrechtlichen Auswahlverfahren<sup>6</sup> erfüllt die Festlegung eines Anforderungsprofils vor allem zwei wesentliche Funktionen:

Zum einen wird das auswahlrelevante Fähigkeitsprofil für die Bewerberinnen und Bewerber festgelegt. Somit bestimmt das Aufgabengebiet einer Stelle die Anforderungen an die erforderlichen Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern. Das heißt, 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 Bewerbers, sondern um die erforderlichen Fähigkeiten, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden.

**Beispiel:** Soll ein Dienstposten bzw. Arbeitsplatz besetzt werden, der dadurch gekennzeichnet ist, dass kaum eigene Entscheidungen getroffen werden müssen und in der Regel 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. Zu beachten ist, dass nach der neuen Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts nur solche „konstitutiven“ Anforderungen zum Ausschluss einer Bewerbung führen können, die nachweislich zwingend bei Aufnahme der Tätigkeit vorhanden sein müssen, die also nicht im Rahmen einer üblichen Einarbeitungszeit erlangt werden können. In der Regel ist davon auszugehen, dass Bewerber und Bewerberinnen aufgrund ihrer Laufbahnausbildung alle Tätigkeiten, die ihrem Statusamt und dem nächsthöheren Statusamt entsprechen, gegebenenfalls nach üblicher Einarbeitungszeit ausüben können und sie hierfür also geeignet sein werden. Daher erfordern besondere „zwingende“ Anforderungen eine sachliche Rechtfertigung. Diese wird vor allem bei herausgehobenen Dienstposten oder sehr spezialisierten Funktionen gegeben sein und ist entsprechend zu begründen.

Zum anderen wird mit dem Anforderungsprofil definiert, welche Anforderungen zwar nicht bereits zu einem Ausscheiden von Bewerbungen führen, jedoch für den weiteren wertenden und gewichtenden Vergleich von wesentlicher Bedeutung sind. Deshalb muss im Anforderungsprofil, insbesondere aber im Ausschreibungstext hinreichend deutlich beschrieben werden, welche Anforderungen besonderes Gewicht haben und damit einen Vorrang begründen können. Wichtig ist daher auch die Konkretisierung, in welchem Umfang bzw. Ausprägungsgrad bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse vorhanden sein müssen. Auch diese Anforderungen müssen sachlich begründet werden können.

Das Anforderungsprofil ist für das gesamte Verfahren bindend und darf daher im Rahmen des Auswahlverfahrens auch nicht mehr verändert werden. Insbesondere die Verwaltungs- und Arbeitsgerichte überprüfen sehr genau seine korrekte Anwendung.

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 Qualifika-

<sup>5</sup> Siehe auch Rundschreiben der Senatorin für Finanzen Nr. 05/2015, <https://bremen.beck.de/>

<sup>6</sup> Siehe auch weitere Urteile des Bundesverwaltungsgerichts BVerG, B.v. 20.06.2013, Az.: 2 VR 1/13, NVwZ-RR 2014, 75

tionen 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. Flexibilität, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit), die i.d.R. nicht oder nur schwer erlernbar ist.

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
- Integration schwerbehinderter Menschen
- Diversity Management

Bei der Auswahl von Führungskräften sollten daher Kenntnisse und Engagement zu diesen Themen Bestandteil des Anforderungsprofils sein. So ist z.B. in der Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“, der Dienstvereinbarung „Sucht“, der „Vereinbarung über ein Betriebliches Eingliederungsmanagement gemäß § 84 (2) SGB IX“ und der Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007 herausgestellt worden, dass Vorgesetzte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf die Übernahme höherwertiger Stellen bewerben, diese Bildungsmaßnahmen gezielt absolviert haben sollen.

Das Verfahren zur Erstellung von Anforderungsprofilen sowie ein Mustervordruck für das Festlegen eines Anforderungsprofils sind in den **Anlagen 8.4 und 8.5** dargestellt.

## 2.5 Gewichtung der Kriterien

Es ist zwingend erforderlich, die Gewichtung der Kriterien verbindlich festzulegen. Dazu kann die nachfolgende Tabelle hilfreich sein.

Auswahlkriterien				
		Ausprägungen		
Nr.	Merkmale	geringe Anforderung	hohe Anforderung	Unverzichtbar (Formalqualifikation)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

**Achtung:** Die Festlegung muss vor der Ausschreibung geschehen!

## 3 Stellenausschreibung

### 3.1 Grundsätzliches

Nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland (GG), Artikel 128 der Landesverfassung der Freien Hansestadt Bremen (LV), § 10 des Bremischen Beamtengesetzes (BremBG) - siehe Anlage 8.7 und den geltenden Ausschreibungsrichtlinien in der Fassung vom 25. August 2015 (Brem.Abl. Nr. 84 vom 2. September 2010, S. 730 bzw. Brem.Abl. Nr. 215 vom 4. September 2015) - siehe Anlage 8.8 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 wird. Die von der Ausschreibungspflicht ausgenommenen Ämter werden in § 10 Abs. 3 - 5 BremBG beschrieben.

Darüber hinaus ergeben sich besondere Pflichten der öffentlichen Arbeitgeber aus § 82 Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (SGB IX)<sup>7</sup>. Danach müssen die Dienststellen der öffentlichen Arbeitgeber den Agenturen für Arbeit frühzeitig frei werdende und neu zu besetzende sowie neue Arbeitsplätze melden. Diese Meldung erfolgt zentral durch die Senatorin für Finanzen.<sup>8</sup>

Die Stellenausschreibung ist ein fester Bestandteil eines Stellenbesetzungsverfahrens. Bevor eine Stelle ausgeschrieben wird, wurde bereits entschieden, ob dienststellen- bzw. ressortintern, verwaltungsintern oder extern für den allgemeinen Arbeitsmarkt ausgeschrieben wird. Bei dieser Entscheidung sind ggf. spezielle Vorgaben - z.B. durch aktuelle Senatsbeschlüsse über

<sup>7</sup> Sozialgesetzbuch - Neuntes Buch - (SGB IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - vom 19. Juni 2001 (BGBl. I, S. 1046, 1047)

<sup>8</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

Regelungen eines gesonderten Verfahrens bei Stellenausschreibungen und -besetzungen - zu berücksichtigen. Diese werden in der Regel durch Rundschreiben bekannt gegeben.<sup>9</sup>

Grundlage des Ausschreibungstextes sollte die Stellenbeschreibung bzw. die im Geschäftsverteilungsplan beschriebenen Aufgaben und das Anforderungsprofil sein.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<sup>10</sup> hingewiesen. Durch das AGG soll der Schutz vor Diskriminierungen wegen des Geschlechts, einer Behinderung, des Alters, der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der Religion und Weltanschauung sowie der sexuellen Identität verbessert werden. 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. Daher 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 kann z.B. die Festlegung einer bestimmten Altersgrenze dann eine zulässige Ungleichbehandlung sein, wenn diese objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Die Mittel zur Erreichung dieses Ziels müssen angemessen und erforderlich sein. Weitere Ausführungen hierzu enthält § 10 AGG.

**Beispiel:** Die Festsetzung einer Altersgrenze für Piloten ist aufgrund besonderer gesundheitlicher Anforderungen zulässig. Auch eine gesetzlich geregelte Höchstaltersgrenze für die Einstellung von Beamten und Beamtinnen der Berufsfeuerwehr stellt keinen Verstoß gegen das AGG dar.

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>11</sup>

Für die erstmalige Verbeamtung ist § 48 Bremische Landeshaushaltsordnung (BremLHO) als gesetzliche Altersgrenze zu beachten. Außerhalb der Begründung eines Beamtenverhältnisses sind Einstellungsaltersgrenzen nur ganz ausnahmsweise zulässig.<sup>12</sup>

## 3.2 Personalmarketing

Mit der Veröffentlichung einer Stellenausschreibung werben die Dienststellen bzw. die Personalverantwortlichen um Bewerberinnen und Bewerber, unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Stellenausschreibungen handelt. Ziel ist es, geeignete Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen, diese zu einer Bewerbung zu motivieren und aussagekräftige Bewerbungen zu erhalten.

Ein erfolgreiches Personalmarketing setzt bei den Verantwortlichen bewerber- und mitarbeiterorientiertes Denken und Handeln voraus. Dies ist, gerade auch in der öffentlichen Verwaltung, nicht unbedingt selbstverständlich und erfordert eine reflektierte Sichtweise. Es geht bei der Formulierung von Stellenausschreibungen, neben der Berücksichtigung der Vorgaben aus den

<sup>9</sup> Ergänzende Regelungsinhalte vgl. auch Rundschreiben der Senatorin für Finanzen Nr. 14/2010 vom 9. Juni 2010 und 23/2010 vom 30. August 2010 bzw. 8/2013 vom 15. März 2013

<sup>10</sup> Veröffentlicht im BGBl. I S. 1897 ff vom 17. August 2006

<sup>11</sup> Vgl. Kock, M., Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz - Überblick über die gesetzlichen Regelungen, in: Monatszeitschrift des Deutschen Rechts, MDR 19/2006, S. 1088 - 1093

<sup>12</sup> OVG Bremen, Urt. v. 14.12.2011, Az.: 2 A 326/10

aktuellen Ausschreibungsrichtlinien, auch darum, einen ansprechenden und interessanten Ausschreibungstext zu verfassen. Beides in Einklang zu bringen ist nicht einfach. Dennoch müssen Stellen „beworben“ werden, d.h., sie müssen den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern dargestellt und nähergebracht werden, um sie so zu einer Bewerbung zu motivieren.

Stellenausschreibungen sind häufig gekennzeichnet durch stereotype Formulierungen. Texte, die zu formal und bürokratisch formuliert sind, sprechen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber nicht an, machen nicht neugierig auf eine neue Herausforderung. Oftmals wirken sie eher abschreckend als ansprechend.

Ein lebendiger und vor allem aussagefähiger Text hingegen fällt bei Bewerberinnen und Bewerbern positiv auf, macht neugierig und führt dazu, sich weiter mit der Stellenausschreibung zu beschäftigen.

Neben der Beschreibung der notwendigen Stellenanforderungen geht es in einer Stellenausschreibung daher zum einen darum, Bewerberinnen und Bewerber neugierig zu machen, die Vorteile der ausgeschriebenen Stelle herauszuarbeiten, zu unterstreichen, was das Spannende an der Aufgabe ist und welche weiteren Vorteile geboten werden (z.B. Entwicklungsperspektiven, umfassende Einarbeitung, flexible Arbeitszeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten). Zum anderen geht es darum, Bewerbungsbarrieren abzubauen, d.h. eine Stelle realistisch und qualifikationsgerecht zu beschreiben (adäquates Verhältnis von Aufgaben, Anforderungen und Besoldung / Eingruppierung), um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mit überzogenen Erwartungen abzuschrecken, sondern sie zu ermutigen, sich auf die ausgeschriebene Stelle zu bewerben.

### 3.3 Diversitysensible Personalauswahl

Ziel einer diversitygerechten (vielfaltgerechten) Personalauswahl ist es, für die zu besetzende Position - unabhängig von Kategorien wie z.B. Herkunft, Alter, sexuelle Identität und soziale Zugehörigkeit - die geeignetste Person zu finden. Eine vielfältige Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der bremischen Verwaltung ist Ergebnis einer diversitygerechten Personalpolitik und eine grundlegende Voraussetzung für einen gelungenen Umgang mit der Verschiedenheit der Bürgerinnen und Bürger.

In den Verfahren der Personalauswahl können wichtige Weichen gestellt werden, um Ansätze von Antidiskriminierung, Wertschätzung und gesellschaftlicher Teilhabe zu berücksichtigen. Diversitysensible Ausschreibungen, Eignungstests und Interviews stellen sicher, dass unterschiedlichste Menschen gleichermaßen und gleichwertig angesprochen werden. Auch können ausdrücklich Personen zu einer Bewerbung aufgefordert und Diversitykompetenzen gezielt benannt und gewünscht werden.

**Beispiel:** Fragen zum ehrenamtlichen Engagement können Bewerberinnen und Bewerber aus einkommensstarken Familien eher positiv beantworten, während Bewerberinnen und Bewerber aus einkommensschwachen Familien häufiger entsprechende Kompetenzen innerfamiliär (Betreuung der jüngeren Geschwister) erworben haben.

Auch die positive Bewertung von Auslandserfahrungen kann für Bewerberinnen und Bewerber aus einkommensschwachen Familien ausschließend sein, da sie ggf. nicht über diese Erfahrungen verfügen können.

- **Interkulturelle Öffnung der Personalauswahl**

Ein wichtiger Aspekt von Diversity in der Personalauswahl ist die interkulturelle Öffnung. In einer öffentlichen Verwaltung, deren Beschäftigte unterschiedliche kulturelle Hintergründe, Sprach-

kenntnisse und Erfahrungen mitbringen, kann sich eine Gesellschaft, in der kulturelle Heterogenität herrscht, besser repräsentiert sehen. In der bremischen Verwaltung spiegelt sich die kulturelle Vielfalt der bremischen Bevölkerung noch nicht ausreichend wieder. Eine Personalpolitik, die sowohl das Ziel verfolgt, Chancengleichheit herzustellen, als auch den Prozess der interkulturellen Öffnung zu unterstützen, muss gewährleisten, dass Menschen mit Migrationshintergrund<sup>13</sup> sich als potentielle Mitarbeitende angesprochen fühlen und sich unter fairen Rahmenbedingungen an Bewerbungs- und Auswahlverfahren beteiligen und durchsetzen können.<sup>14</sup> Eine Voraussetzung hierfür ist es, die Verfahren der Personalgewinnung und Personalauswahl auf ihre Kultursensibilität hin zu überprüfen und ggf. anzupassen. Die folgenden Aspekte sollten hierbei berücksichtigt werden:

- **Interkulturell sensible Stellenausschreibungen**

Um nicht von vorneherein eine Gruppe von Bewerberinnen und Bewerbern auszuschließen, ist die Art der Formulierung und Platzierung von Stellenausschreibungen grundlegend. Die gezielte Verwendung einer ausgewogenen Sprache, die explizite Ermutigung von Migrantinnen und Migranten, sich zu bewerben („Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund werden besonders begrüßt“) und die Platzierung der Stellenausschreibung u.a. auch in Medien, die von spezifischen ethnischen Gruppen eher wahrgenommen werden, ist empfehlenswert.

- **Interkulturell sensible Analyse der Bewerbungsunterlagen**

Es ist zu bedenken, dass ausländische Zeugnisse und Schulabschlüsse in Deutschland oft nicht anerkannt werden. Selbst bei einer Anerkennung ist häufig nicht definiert, wie sie mit deutschen Zeugnissen im Hinblick auf bestimmte berufliche Anforderungen verglichen werden können, da zum Beispiel Notensysteme in anderen Ländern anders vergeben werden. Es kann hilfreich sein, bei der Vorauswahl den Schulnoten nicht die höchste Priorität zu geben und andere Notensysteme zu berücksichtigen.

- **Überprüfung der Anforderungsprofile**

Es ist zu prüfen, in welchem Maße definierte Anforderungen vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für die Bewältigung der auszuübenden Tätigkeit angemessen sind, oder inwieweit sie nur - bewusst oder unbewusst - die kulturellen Muster derjenigen widerspiegeln, die das Auswahlverfahren konzipiert haben. Hier kann es geschehen, dass ggf. Menschen mit Migrationshintergrund eher ausgeschlossen werden (wird z.B. ein bestimmter „Bewerber-Typ“ bewusst oder unbewusst bevorzugt?). Einer besonders kritischen Überprüfung sollten Anforderungen wie die Beherrschung der deutschen Sprache oder Allgemeinwissen (welches stark kulturell geprägt ist) unterzogen werden. Ist tatsächlich „perfektes Deutsch in Wort und Schrift“ für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung im konkreten Falle erforderlich oder ist ein gutes, aber geringeres Sprachniveau ausreichend.

Darüber hinaus können Anforderungsprofile bei Bedarf um spezifische Anforderungen wie z.B. interkulturelle Kompetenz erweitert werden. Vor allem für Tätigkeiten mit intensivem Kundenkontakt stellt sich die Frage, ob unterschiedliche Sprach- oder Kulturkenntnisse für den beruflichen Erfolg nicht sogar besonders relevant sind.

- **Kulturfaire Testverfahren**

Menschen mit Migrationshintergrund können bei der Verwendung von Einstellungstests aufgrund der Ausrichtung der Testverfahren benachteiligt werden. Im Sinne einer kulturellen Fair-

---

<sup>13</sup> Als Personen mit Migrationshintergrund definiert werden „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“ (Definition des Statistischen Bundesamtes, Mikrozensus 2005)

<sup>14</sup> Siehe hierzu auch: Personal 2020 - Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020, S. 52

ness ist zu beachten, dass Bewerberinnen und Bewerber unter Umständen über ein bestimmtes Wissen oder spezifische kulturelle Hintergründe nicht verfügen können. Dieses Wissen sollte nur dann abgefragt werden, wenn es Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit in dem spezifischen Arbeitsbereich ist. Bei Fragen zum Allgemeinwissen ist möglichst genau anzugeben, welche Kenntnisse für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung wirklich erforderlich sind. Es empfiehlt sich, die Berufsrelevanz der einzelnen Fragen mit Beschäftigten zu überprüfen, die im entsprechenden Berufsbereich erfolgreich arbeiten, aber unterschiedlicher kultureller Herkunft sind. Können Personen, die entsprechende Tätigkeiten bereits erfolgreich ausüben, eine Frage nicht richtig beantworten, ist die Berufsrelevanz in der Regel zu verneinen.

Beim Einsatz eines Intelligenztests sind sprachfreie und kulturfaire Tests zu bevorzugen, die die Grundintelligenz (die Fähigkeit, komplexe Beziehungen in neuartigen Situationen zu erfassen) soweit wie möglich sprach- und kulturunabhängig messen.

Einstellungstests sind entsprechend zu modifizieren.

- **Interkulturelle Kompetenz bei Beteiligten in Personalauswahlverfahren**

Die Beobachtung und Bewertung des Verhaltens von Bewerberinnen und Bewerbern sollte durch einen hohen Grad der interkulturellen Kompetenz möglichst wenig subjektiv verzerrt sein. Das heißt, Beteiligte in Personalauswahlverfahren müssen die Fähigkeit besitzen, interkulturelle Unterschiede wahrzunehmen und einzuordnen und kulturabhängige Denk- und Verhaltensweisen - die für den beruflichen Kontext der Bewerberinnen und Bewerber keine Relevanz haben – nicht überzubewerten. Die interkulturellen Kompetenzen sollten möglichst durch einschlägige Qualifizierungen oder Erfahrungen erworben sein<sup>15</sup>. Insgesamt gilt, je heterogener die Besetzung der Personalauswahlkommission ist, desto umfassender sind auch die Beobachtung und Bewertung der Beteiligten.

**Hinweis:** Bei Bewerberinnen und Bewerber anderer kultureller Herkunft besteht die Gefahr, dass durch ungewohnte Aussagen und Verhaltensweisen andere Eindrücke in den Hintergrund gedrängt werden, was sich im Bewerbungsverfahren nachteilig für sie auswirken kann.

### 3.4 Formulierung einer Stellenausschreibung

Ziel ist es, durch die Formulierung einer Stellenausschreibung die / den für die zu besetzende Stelle passende Bewerberin / passenden Bewerber zu finden. Dabei ist darauf zu achten, dass die in der Stellenausschreibung enthaltenen Informationen den tatsächlichen Gegebenheiten der zu besetzenden Stelle entsprechen. Die zu erfüllende Aufgabe ist möglichst präzise und verständlich, aber auch attraktiv zu beschreiben. Die genannten Anforderungen sollten realistisch und nachprüfbar sein. Um die Bewerberauswahl zu erweitern ist es sinnvoll, nicht eine maximale, sondern eine für die zu besetzende Stelle optimale Qualifikation abzufordern. Dies gilt für jede Stellenausschreibung, egal ob dienststellen-, ressort-, verwaltungsintern oder extern für den allgemeinen Arbeitsmarkt. Es geht grundsätzlich darum, die passende Bewerberin bzw. den passenden Bewerber zu finden.

Im Rahmen eines aktiven Personalmarketings sollten insbesondere die Vorzüge der zu besetzenden Stelle hervorgehoben werden. Es sollte vermieden werden, durch eine Flut von Anforderungen und überzogen formulierte Erwartungen Bewerberinnen und Bewerber vor einer Bewerbung abzuschrecken.

**Tipp:** Formulierungsbeispiele finden Sie in der Anlage Nr. 8.6 „Textbausteine für die Formulierung einer Stellenausschreibung“

<sup>15</sup> Entsprechende Angebote finden sich im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen



### 3.5 Aufbau einer Stellenausschreibung

Ein strukturierter Aufbau der Stellenausschreibung soll die Bewerberin / den Bewerber durch den Ausschreibungstext „leiten“. Besonders wichtig ist es, dass die Stellenausschreibung konkret und umfassend über die Voraussetzungen, die an die zu besetzende Stelle geknüpft sind, informiert. So können interessierte Bewerberinnen und Bewerber einen Abgleich mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen vornehmen. Auch sollte die Stellenausschreibung die Gewichtung der erforderlichen Voraussetzungen widerspiegeln, die bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils für die Stellenbesetzung festgelegt wurde, da diese Gewichtung die Basis für die Rechtssicherheit des gesamten Verfahrens ist.

Inhalt und Aufbau einer Stellenausschreibung richten sich nach den geltenden Ausschreibungsrichtlinien (siehe Anlage Nr. 8.8).

Die nachfolgende Gliederung stellt den Aufbau einer Stellenausschreibung dar und dient als Hilfestellung beim Verfassen einer Stellenausschreibung.

#### Wir sind...

##### ■ Einleitung / Einstieg

- Präsentation der Dienststelle

**Hinweis:** Verwenden Sie sprachlich und inhaltlich kurze und prägnante Informationen über die Dienststelle bzw. über den Bereich, in dem die Stelle zu besetzen ist. Denkbar ist auch ein Verweis auf die Homepage der Dienststelle.

#### Wir suchen...

##### ■ Stellenbezeichnung / Titel

- Zeitpunkt der Besetzung / ggf. Befristung / Stundenzahl (soweit keine Vollzeitstelle)
- genaue Bezeichnung der zu besetzenden Funktion (Dienstposten / Arbeitsplatz) (z.B.: Abteilungsleiter/in / Referatsleiter/in / Sachbearbeiter/in ...)

Die Präsenz einer Stellenanzeige in den Medien wird insbesondere durch den Stellentitel bestimmt. Ein aussagekräftiger Stellentitel ist damit der wichtigste Bestandteil einer Stellenanzeige, denn dieser weckt das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber zuerst.

**Achtung:** Beachten Sie eine korrekte und neutrale Formulierung des Stellentitels. Es ist sowohl die weibliche als auch männliche Form zu benennen, z.B.: Sachbearbeiter/in oder Sachbearbeiter (m/w) oder Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter\_in. (Vorgabe aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz [AGG])

##### ■ Benennung der Besoldungs- und / oder Entgeltgruppe

**Achtung:** Bei Stellenausschreibungen ab der Entgeltgruppe 15 bzw. Besoldungsgruppe A 15 aufwärts ist von der ausschreibenden Dienststellen nachzuweisen, dass eine Neubewer-



tung stattgefunden hat und mit dem Referat 30 der Senatorin für Finanzen abgestimmt ist.<sup>16</sup> Dieser Nachweis ist dem Ausschreibungsantrag an das Referat 33 der Senatorin für Finanzen unaufgefordert beizufügen. Liegt der erforderliche Nachweis nicht vor, wird die Stellenausschreibung nicht bekannt gegeben. (Problem: Zeitlicher Aufwand - geplante Erscheinungs- und Bewerbungsschlussstermine verschieben sich zwangsläufig, da die Dienststelle die erforderliche [Neu-]Bewertung nachträglich einholen muss.)

#### ■ Aufgabengebiet

- Kurzbeschreibung der Aufgaben und Tätigkeiten gemäß Geschäftsverteilungsplan
- Benennung des Verantwortungsbereiches der Bewerberin / des Bewerbers

**Hinweis:** Die Tätigkeitsschwerpunkte sollten in maximal fünf bis sieben prägnante Stichpunkte zusammengefasst werden.

### Wir fordern...

#### ■ Voraussetzungen (Anforderungs- und Fähigkeitsprofil)

- Formalqualifikation (z.B. Laufbahnbefähigung, ausbildungsberufliche oder fachwissenschaftliche Abschlüsse)
- stellenspezifische / fachliche Anforderungen (z.B. Berufserfahrung, spezifische Fachkenntnisse sowie ggf. bereits absolvierte Fortbildungen und Zusatzqualifikationen)

Das Anforderungsprofil enthält die Auswahlkriterien und dient somit als Vergleichsmaßstab und zur Feststellung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerberinnen und Bewerber. Es bezieht 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. Aus der Stellenausschreibung muss sich ergeben, welche Anforderungen von den Bewerberinnen und Bewerbern zwingend erwartet werden - die Bewerberin / der Bewerber muss bereits zum Zeitpunkt der Bewerbung darüber verfügen - sie/er kann sich die Formalqualifikation nicht mehr nachträglich im Rahmen der Beschäftigung bzw. Einarbeitung aneignen. Außerdem muss erkennbar sein, welche Kriterien zwar nicht notwendig für eine Einbeziehung in das Auswahlverfahren sind, bei im Wesentlichen gleicher Eignung der Bewerberinnen bzw. Bewerber aber maßgeblich berücksichtigt werden.<sup>17</sup> (siehe dazu Ziffer 3.4).

**Hinweis:** Das Qualifikations- oder Anforderungsprofil soll der Bewerberin / dem Bewerber die Möglichkeit geben, zu überprüfen ob sie / er die Anforderungen erfüllt und somit für die Stelle geeignet ist. Die Anforderungen sollten möglichst prägnant formuliert werden und die Bewerberin / den Bewerber nicht durch zu anspruchsvolle bzw. „überzogene“ Formulierungen abschrecken.

<sup>16</sup> Rundschreiben der Senatorin für Finanzen Nr. 15-2012

<sup>17</sup> BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013, Az.: BVerwG 2 VR 1.13

## Wir erwarten...

### ■ Erwartungen

Soziale Kompetenz / Methodenkompetenz / Führungskompetenz / Steuerungskompetenz / Persönliche Kompetenz

z.B.:

- Teamfähigkeit
- Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Managementkompetenz
- Organisationskompetenz
- Analytisches, strategisches Denken / Problemlösefähigkeit
- diplomatisches Geschick / Überzeugungsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein
- Konfliktfähigkeit
- Motivationstalent
- Innovationsbereitschaft und Flexibilität
- Interkulturelle Kompetenz
- Auslandserfahrung
- Fachliche Kenntnisse (Rechtskenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Sprachen und EDV-Kenntnisse)
- Erfahrungen in Gremienarbeit

**Hinweis:** Hierbei handelt es sich um (Hilfs-)Kriterien bei der Auswahl. Diese Kriterien sind im Auswahlgespräch abzu prüfen. Daher sollte bereits eine Gewichtung (absteigend oder auch gleichwertig) festgelegt werden (siehe auch Ziffer 2.5)

## Wir bieten...

### ■ Besondere Angebote / Leistungen der Dienststelle

Eine gute Stellenausschreibung sollte auch die Angebote und Leistungen der Dienststelle für die Bewerberin / den Bewerber beinhalten. Eine konkrete Beschreibung der Leistungen ist dabei besonders wichtig, damit sich die Bewerberin / der Bewerber ein gutes Bild von dem möglichen Arbeitgeber und der neuen beruflichen Chance machen kann. Die Bedürfnisse der potentiellen Bewerberinnen und Bewerber sind sehr unterschiedlich. Daher ist es sinnvoll, sich im Klaren darüber zu sein, welche Zielgruppe angesprochen werden soll.

Formulierungsbeispiele:

**Wir bieten Ihnen...**

- ... ein interessantes und umfassendes Arbeitsgebiet
- ... abwechslungsreiche und vielseitige Tätigkeiten
- ... die Chance zur aktiven Mitgestaltung am Arbeitsprozess
- ... eigenverantwortliches Arbeiten
- ... eine fundierte Einarbeitung
- ... sehr gute Entwicklungsperspektiven
- ... eine umfassende Fort- und Weiterbildung

- ... eine moderne Technikunterstützung
- ... eine mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientierte Führung
- ... ein teamorientiertes und gutes Arbeitsklima
- ... flexible Arbeitszeiten
- ... die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ... altersgemischte Teams
- ... ein aktives betriebliches Gesundheitsmanagement
- ... Personalentwicklung als fester Bestandteil der Personalpolitik

## ■ Allgemeine Hinweise

- Information, ob die zu besetzende Stelle teilzeitgeeignet ist oder nicht. (siehe auch Ausschreibungsrichtlinien [Anlage 8.8])

### - Förderung von Frauen

Der Hinweis zur Förderung von Frauen ist nur aufzunehmen, wenn eine Unterrepräsentanz im ausschreibenden Bereich vorliegt. Die Prüfung darüber erfolgt - unter Berücksichtigung der Vorgaben im Landesgleichstellungsgesetz - durch die ausschreibende Dienststelle bzw. das Ressort.

#### **Textvorgabe:**

„Um die Unterrepräsentanz von Frauen in diesem Bereich abzubauen, sind Frauen bei gleicher Qualifikation wie ihre männlichen Mitbewerber vorrangig zu berücksichtigen, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen. Frauen werden deshalb ausdrücklich aufgefordert, sich zu bewerben.“

**Hinweis:** Hier gilt § 4 Landesgleichstellungsgesetz. Gemäß Absatz 5 liegt eine Unterrepräsentanz vor, wenn in den einzelnen Entgelt- und Besoldungsgruppen der jeweiligen Personalgruppe einer Dienststelle nicht mindestens zur Hälfte Frauen vertreten sind. Dies gilt auch für die nach dem Geschäftsverteilungsplan vorgesehenen Funktionsebenen.

### - Förderung von schwerbehinderten Menschen

Schwerbehinderten Menschen ist bei im Wesentlichen gleicher Eignung der Vorzug vor anderen Bewerberinnen / Bewerbern zu geben, darauf ist in jeder Stellenausschreibung grundsätzlich hinzuweisen. Schwerbehinderte Menschen können sich auf jede freie und frei werdende Stelle bewerben. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber des allgemeinen Arbeitsmarktes können sich auch auf die verwaltungsinternen Stellenausschreibungen bewerben, die sich nur an unbefristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des bremischen öffentlichen Dienstes richten (Ziff. 2.1.9 der Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007).

#### **Textvorgabe:**

„Schwerbehinderten Menschen wird bei im Wesentlichen gleicher fachlicher und persönlicher Eignung der Vorrang gegeben.“

**Achtung:** Der Schwerbehindertenpassus ist immer aufzunehmen (gesetzlicher Anspruch aus dem SGB IX bzw. Vorgabe aus der Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007, Ziff. 2.1.9.)

### - Migrantinnen und Migranten

#### **Textvorgabe:**

„Bewerbungen von Menschen mit einem Migrationshintergrund werden begrüßt.“

**Achtung:** Der „Migrationshinweis“ ist immer aufzunehmen (Senatsbeschluss vom 10.08.2010, siehe dazu Ziffer 3.3).

### Wir bitten um...

#### ■ **Bewerbungshinweise**

Die ausschreibende Dienststelle bzw. der ausschreibende Bereich legt fest, welche Bewerbungsunterlagen erforderlich sind und in welcher Form (z.B. schriftlich/per Mail) diese einzureichen sind.

- gewünschter Umfang der Bewerbungsunterlagen und der Form  
Formulierungsbeispiele:
  - *Aussagekräftige Bewerbungen sind zu richten an ...*
  - *Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen richten Sie bitte an ...*
  - *Bewerben Sie sich bitte mit den üblichen Bewerbungsunterlagen - insbesondere Qualifikations- und Tätigkeitsnachweise für die beschriebenen Voraussetzungen und Erwartungen sowie einer aussagekräftigen Darstellung über Ihre Vorstellungen zur Wahrnehmung der ausgeschriebenen Aufgaben - bei ...*
  - *Bitte verwenden Sie keine Schnellhefter, Bewerbungsmappen und Klarsichtfolien. Die Bewerbungsunterlagen werden nur auf Wunsch zurückgesandt, falls Sie einen ausreichend frankierten Freiumschlag mitsenden.*
- aktuelle Zeugnisse bzw. dienstliche Beurteilungen
- Möglichkeit einer Bewerbung per Mail
- Angabe einer im Text ausgewiesenen Kennziffer bzw. eines Kennzeichens
- Einverständniserklärung zur Einsichtnahme in die Personalakte (sollte immer mit aufgenommen werden!)
- Aufbewahrungsfrist nach dem AGG

**Tipp:** Formulierungshilfe: „Sofern Ihnen eine schriftliche Ablehnung zugeht, werden Ihre Bewerbungsunterlagen bis zum Ablauf der Frist gem. §15 AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) aufbewahrt und anschließend vernichtet.“

#### Bewerbungsfrist

- Generell gilt, dass die Bewerbungsfrist drei Wochen nicht unterschreiten soll.  
Zum Umgang mit verspäteten Bewerbungen siehe Ausführungen unter Ziffer 4.3.3.

#### ■ **Kontaktdaten / Bewerbungsanschrift**

- Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für Rückfragen (Telefon / Email-Adresse)
- Adresse für postalische Bewerbungen
- Email-Adresse für Online-Bewerbungen
- Ggf. Website

**Hinweis:** Es ist unbedingt darauf zu achten, dass die Stellenausschreibung vollständige Kontaktdaten (z.B. der Personalabteilung und / oder der Fachabteilung) enthält, damit weitergehende Fragen zu der zu besetzenden Stelle von den Bewerberinnen und Bewerbern geklärt werden können und eine Bewerbung auf jedem Weg die Dienststelle erreichen kann.

### 3.6 Beteiligung der Mitbestimmungsorgane

Im Zuge einer Stellenausschreibung gilt es auch, die Mitbestimmungsorgane (Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung) zu beteiligen.

Daher sind die Ausschreibungstexte, einschließlich der Frage, wie die Ausschreibungen veröffentlicht werden sollen, den Interessenvertretungen im Rahmen des Mitbestimmungsverfahrens rechtzeitig zur Verfügung zu stellen.

### 3.7 Bekanntgabe einer Stellenausschreibung

Soweit nicht spezielle Vorgaben - z.B. durch aktuelle Senatsbeschlüsse zur Regelung eines gesonderten Verfahrens bei Stellenausschreibungen und -besetzungen - gelten, richtet sich die Veröffentlichung einer Stellenausschreibung insbesondere nach den geltenden Ausschreibungsrichtlinien (siehe Anlage 8.8).

## 4 Vorauswahl

### 4.1 Auswahlverfahren nach Eingang der Bewerbungen

Um einerseits dem Anspruch der Personalentwicklung „die richtige Mitarbeiterin bzw. der richtige Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz“ gerecht zu werden und andererseits ein rechtssicheres Personalauswahlverfahren durchzuführen, ist die Auswahlentscheidung sorgfältig vorzubereiten und zu dokumentieren.

**Hinweis:** Zu jedem Verfahrenszeitpunkt gilt für alle an der Auswahlentscheidung beteiligten Personen, dass Bewerbungen vertraulich zu behandeln sind.

### 4.2 Auswahlgremium

Für die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wird ein Auswahlgremium eingerichtet. Das Gremium hat eine beratende Funktion, die Auswahlentscheidung selbst trifft die / der Dienstvorgesetzte. Die Zusammensetzung des Auswahlgremiums ist zu dokumentieren. Die gemeinsame Beurteilung durch das Gremium soll ergebnisbeeinflussende - insbesondere persönliche - Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen (Beurteilungsfehler) einzelner Personen vermeiden (siehe Ziffer 5.5). Zu den Aufgaben des Auswahlgremiums gehören:

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

Das Auswahlgremium ist zu einem vertraulichen Umgang mit allen Informationen über das Personalauswahlverfahren verpflichtet. Bei seiner Zusammensetzung 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 / Vertreterin / einem Vertreter der Dienststellenleitung (die Aufgabe kann delegiert werden)

- ein bis zwei Vertreterinnen / Vertretern der jeweiligen Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist (Hinweis: Vor der Benennung der Kommissionsmitglieder sollte geklärt werden, ob eine paritätische Besetzung zwischen Interessenvertretungen und Vertreter/innen des Fachbereichs gewünscht ist)
- einer / Vertreterin / einem Vertreter der Personalstelle
- einer / Vertreterin / einem Vertreter des Personalrats
- der Frauenbeauftragten und
- ggf. einem Mitglied der Schwerbehindertenvertretung bzw. der Gesamtschwerbehindertenvertretung.

**Hinweis:** Mitglieder, die regelmäßig in Auswahlgremien tätig sind, sollten an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Diese werden regelmäßig im Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen angeboten.

### 4.3 Treffen einer Vorauswahl

Unabhängig von der Anzahl der eingegangenen Bewerbungen ist eine Vorauswahl zu treffen. Diese ist hier zunächst als Kurzübersicht dargestellt und wird im Weiteren zu den einzelnen Schritten inhaltlich näher erläutert:

<p><b>1. Schritt:</b> Erste Sichtung der Bewerbungsunterlagen (formale und inhaltliche Aspekte, Vollständigkeit)</p>
<p><b>2. Schritt:</b> Prüfung, ob zwingende Formalqualifikation des Anforderungsprofils erfüllt ist</p>
<p><b>3. Schritt:</b> Wertender Leistungsvergleich</p>
<p><b>4. Schritt / Ergebnis:</b> Festlegung der Bewerberinnen und Bewerber, die zu einem Vorstellungsgespräch oder Assessment-Center eingeladen werden</p>

#### 4.3.1 Erste Sichtung der Bewerbungsunterlagen

Die erste Sichtung der Bewerbungsunterlagen erfolgt nach

- allgemeinen (formalen) Aspekten  
Zustand und Vollständigkeit der Unterlagen (z.B. dienstliche Beurteilungen, Zeugnisse etc.) und
- inhaltlichen Aspekten  
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

sowie ggf. die Einwilligung zur Einsicht in die Personalakte. Auf dieser Grundlage kann bereits eine gewisse Vorauswahl getroffen werden.

Auch das Begleitschreiben kann 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?

#### 4.3.2 Eingangsbestätigung

Es empfiehlt sich, bereits kurz nach Eingang der Bewerbung und der ersten Sichtung eine Eingangsbestätigung zu versenden. Dabei sollten ggf. fehlende Unterlagen wie beispielsweise eine aktuelle Beurteilung bzw. ein Arbeitszeugnis, die Einwilligung zur Einsichtnahme in die Personalakte etc. nachgefordert werden, damit diese Unterlagen rechtzeitig für die Vorauswahlentscheidung vorliegen. Die Eingangsbestätigung ist dabei nicht nur ein Akt der Höflichkeit, sondern sie ist für die Bewerberinnen und Bewerber auch eine wichtige Rückmeldung, dass ihre Unterlagen angekommen sind. Dadurch werden in der Regel auch telefonische Rückfragen vermieden.

#### 4.3.3 Umgang mit verspäteten Bewerbungen

Für jede Ausschreibung ist eine - in der Regel dreiwöchige - Bewerbungsfrist angegeben. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine generelle Ausschlussfrist, sondern nur um eine sogenannte Ordnungsfrist. Dieses bedeutet, dass verspätet eingegangene Bewerbungen ausgeschlossen werden können, aber nicht ausgeschlossen werden müssen (Ermessensentscheidung). Eine nach Fristablauf eingegangene Bewerbung kann nicht in jedem Fall zurückgewiesen werden. Bewerberinnen und Bewerber haben immer dann einen Anspruch auf Einbeziehung in das laufende Stellenbesetzungsverfahren, wenn dies zu keiner nennenswerten Verzögerung des Verfahrens führt. Auf eine nennenswerte Verzögerung wird sich die Dienststelle immer dann berufen können, wenn das Verfahren bereits das Stadium der Entscheidungsreife erreicht hat, d.h. der Leistungsvergleich stattgefunden hat. Eine Zurückweisung einer verspäteten Bewerbung muss nachvollziehbar begründet werden.

Andersherum bedeutet dieses jedoch auch, dass die ausschreibende Dienststelle sogar geeignet erscheinenden Bewerberinnen und Bewerber auffordern darf sich zu bewerben - auch nach Fristende.

#### 4.3.4 Bewerberinnen-/Bewerber-Übersicht

Je nach Anzahl der eingegangenen Bewerbungen empfiehlt es sich, eine Bewerberinnen-/Bewerber-Übersicht zu erstellen, die allen am Auswahlverfahren Beteiligten den Überblick erleichtert. Darin sollten neben den personenbezogenen Daten auch die wesentlichen Informationen über Ausbildung, beruflichen Werdegang, Beurteilung / Arbeitszeugnis sowie eine ggf. angezeigte Schwerbehinderung oder Gleichstellung enthalten sein.

**Achtung:** Bei der Prüfung der Bewerbungsunterlagen ist insbesondere auch darauf zu achten, ob sie einen Hinweis auf eine vorliegende Schwerbehinderung oder Gleichstellung enthalten. Dieses ergibt sich aus dem in § 82 SGB IX geregelten verfahrensbezogenen Anspruch auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch von schwerhinderten bzw. diesen gleichgestellten behinderten Menschen. Hinweis: Eine Gleichstellung liegt vor, wenn diese - auf Antrag der / des Betroffenen - durch die Bundesagentur für Arbeit beschieden wurde. Sie kann beantragt werden, wenn der durch Bescheid eines Versorgungsamtes festgelegte GdB unter 50 v.H. liegt. Ab 50 v.H. liegt bereits eine Schwerbehinderung vor.



**Danach gilt:** Haben sich schwerbehinderte oder diesen gleichgestellte behinderte Menschen um einen Arbeitsplatz beworben oder sind sie von der Bundesagentur für Arbeit oder einem Integrationsfachdienst vorgeschlagen worden, werden sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Eine Einladung ist nur dann entbehrlich, wenn die fachliche Eignung offensichtlich fehlt. Ist das Fehlen der fachlichen Eignung nicht offensichtlich, sondern bedarf es einer weiteren Prüfung oder eines wertenden Abgleichs, ist die Bewerberin oder der Bewerber einzuladen.

**Tipp:** Wenn länger als 10 Sekunden darüber nachgedacht wird, ob eine Einladung erforderlich ist, sollte die Bewerberin bzw. der Bewerber eingeladen werden. Eine fehlende Einladung indiziert in allen Zweifelsfällen einen Verfahrensfehler und begünstigt einen Anspruch auf Entschädigung gemäß § 15 AGG.

Zusätzlich zu dem besonderen Anspruch auf Einladung zum Vorstellungsgespräch ist bei Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen bzw. diesen gleichgestellten behinderten Menschen darauf zu achten, dass die Schwerbehindertenvertretung beteiligt wird (vgl. hierzu Ziffer 2.1.7 der Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007).

Gleichzeitig sollte in der Bewerberübersicht bereits vermerkt werden, ob die zwingende Formalqualifikation des Anforderungsprofils erfüllt ist.

#### 4.3.5 Überprüfung der Formalqualifikation

Wie bereits unter Ziffer 2.4 zum Anforderungsprofil erläutert, sind in der Stellenausschreibung Anforderungen zu benennen, die sogenannten konstitutiven Charakter haben (sog. Formalqualifikationen). D.h. sie sind unverzichtbar und rechtfertigen einen generellen Ausschluss aus dem weiteren Verfahren, wenn sie von der Bewerberin / dem Bewerber nicht erfüllt werden. Es muss sich dabei um unverzichtbare Mindestanforderungen handeln, deren Vorliegen objektiv und unmittelbar, d.h. ohne weitere wertende Interpretation festgestellt werden kann. In der Regel handelt es sich dabei um erforderliche Ausbildungen bzw. Studienabschlüsse.

Die Bewerberinnen und Bewerber, die die geforderte Formalqualifikation nicht erfüllen, scheiden aus dem weiteren Auswahlverfahren aus.

An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass eine Änderung der Anforderungskriterien im Vor- bzw. Auswahlverfahren unzulässig ist, das Anforderungsprofil ist vielmehr bindend für das gesamte Auswahlverfahren. Eine Auswahlentscheidung mit im Verfahren geänderten Kriterien ist nicht gerichtsbeständig, da das vorher festgelegte Anforderungsprofil die objektiven 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 besetzende Stellen.

Für die nach dieser Prüfung verbleibenden Bewerberinnen und Bewerber erfolgt im nächsten Schritt ein wertender Leistungsvergleich. Daher sollten für diese Bewerberinnen und Bewerber - soweit verfügbar - die Bewerbungsunterlagen um die Personalakte ergänzt werden. Das setzt die Einwilligung zur Einsichtnahme in die Personalakte voraus. Sollte eine Bewerberin oder ein Bewerber diese Einwilligung nicht erteilen wollen, **kann** dieses wiederum zum Ausschluss aus dem Auswahlverfahren führen. Bewerberinnen und Bewerber haben in Rahmen eines Auswahlverfahrens eine Mitwirkungspflicht, d.h. der Hinweis, dass die Bewerbung vertraulich behandelt und daher die Personalakte nicht angefordert werden soll, bedeutet nicht, dass darauf verzichtet werden muss. In diesen Fällen, sollte die Bewerberin bzw. der Bewerber auf die Mitwirkungspflicht und den möglichen Ausschluss aus dem Auswahlverfahren hingewiesen werden.



#### 4.3.6 Wertender Leistungsvergleich anhand von Beurteilung / Zeugnis und Anforderungsprofil

Bei jeder Personalauswahl sind vor allen anderen Erkenntnismitteln vorliegende dienstliche Beurteilungen bzw. Arbeitszeugnisse als zentrales Entscheidungselement zu berücksichtigen, und ihr Erkenntniswert nachvollziehbar auszuschöpfen. 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 Tarifbeschäftigte sowie für Beamtinnen und Beamte in gleicher Weise. Der Nachweis der zu erbringenden Voraussetzungen erfolgt in der Verwaltungspraxis durch aktuelle Beurteilungen und qualifizierte Arbeitszeugnisse. Nach aktueller Rechtsprechung des OVG Bremen vom 16.09.2014 (Az.: 2 B 108,109/14) stellen Beurteilungen, die älter als ein Jahr sind (Beurteilungszeitraum), keine hinreichend aktuelle Auswahlgrundlage dar.<sup>18</sup>

Nach der geltenden Rechtsprechung müssen sich Feststellungen über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung von Personen für die Besetzung eines öffentlichen Amtes in erster Linie auf unmittelbar leistungsbezogene Erkenntnismittel, d.h. dienstliche Beurteilungen bzw. Arbeitszeugnisse stützen, um die Vergleichbarkeit in Personalauswahlverfahren zu 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 weitere Hilfskriterien heranzuziehen. Zu diesen Hilfskriterien zählt die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung insbesondere auch Vorstellungsgespräche, Auswahlverfahren in Assessment-Centern usw.

Ein weiterer Weg nach einer für eine Differenzierung der Bewerbungen nicht weiter ergiebigen Ausschöpfung von Beurteilungen und Arbeitszeugnissen vor der Anwendung von Hilfskriterien, ist die wertende Betrachtung der vorhandenen Qualifikationen anhand besonders wichtiger Merkmale des Anforderungsprofils.

Für den wertenden Abgleich der Beurteilungen und Zeugnisse wird hier zunächst die Gesamtnote herangezogen. Bei gleichen Gesamtnoten erfolgt eine Binnendifferenzierung in der Form, dass die als besonders wichtig festgelegten Anforderungen hinsichtlich ihrer Benotung verglichen werden.

Angesichts dieser strikten Vorgaben wäre es ein Fehler, bei Bewerbungen, deren vertrauliche Handhabung gewünscht wird, auf die Vorlage aktueller Beurteilungen zu verzichten. Gegebenenfalls ist Bewerbern und Bewerberinnen eine Frist für die Vorlage einer aktuellen Beurteilung zu setzen, verbunden mit dem Hinweis, dass ohne eine aktuelle Beurteilung die Bewerbung nicht weiter berücksichtigt werden kann. Die Bewerberinnen und Bewerber haben, wie bereits erwähnt, im Rahmen des Auswahlverfahrens eine Mitwirkungspflicht.

**Achtung:** Eine Auswahlentscheidung, die im Wesentlichen nicht auf dienstliche Beurteilungen bzw. Arbeitszeugnisse gestützt ist, verletzt regelmäßig den Grundsatz der Bestenauslese!

Ergibt sich aufgrund der Auswertung der Beurteilungen ein Leistungs- und Eignungsvorsprung, so kann ein Vorstellungsgespräch zur Abrundung dienen, das Ergebnis der Auswahl aber nicht mehr maßgeblich beeinflussen. Vorstellungsgespräche können dann einen entscheidenden Einfluss haben, wenn sich nachweislich kein relevanter Eignungs- und Leistungsvorsprung ergibt. Assessment-Center und Vorstellungsgespräche sind laut Rechtsprechung nur Momentaufnahmen, die eine Beurteilung nicht ersetzen können.

Von Bedeutung sind auch Unterschiede im Statusamt / der Entgeltgruppe, aus denen heraus die Beurteilungen oder Zeugnisse erstellt worden sind. So begründet zwar ein Zeugnis oder

<sup>18</sup> Zu diesem Sachverhalt finden sich diverse Gerichtsurteile unter [www.finanzen.bremen.de](http://www.finanzen.bremen.de) (Pfad: Personal/Personalentwicklung/ Personalauswahl)

eine Beurteilung bei gleicher Gesamtnote im höheren Statusamt oder in der höheren Entgeltgruppe einen gewissen Vorsprung. Andererseits kann aber durch eine in einem oder mehreren besonders wichtigen Einzelmerkmalen gegebene bessere Bewertung im Einzelfall dieser statusbezogene Unterschied nicht nur ausgeglichen werden, sondern auch - entsprechend plausibel begründet - einen leistungsbezogenen Vorsprung begründen.

**Achtung:** Liegt eine Beurteilung in einem höheren Statusamt im Vergleich zu anderen Bewerbungen vor, ist dieses positiv zu berücksichtigen, aber aus dem höheren Statusamt ergibt sich nicht zwangsläufig ein Leistungsvorsprung!

Liegen Beurteilungen von fremden Dienstherrn vor, so muss deren Vergleichbarkeit mit den bremischen Regelungen<sup>19</sup> soweit wie möglich hergestellt werden. Dazu sind die entsprechenden Regelungen der dortigen Dienstherrn heranzuziehen und abzugleichen. Das Ergebnis ist zu dokumentieren.

In besonderen Fällen kann es vorkommen, dass dienstliche Beurteilungen oder Zeugnisse tatsächlich nicht verfügbar sind (zum Beispiel bei beruflich selbstständigen Bewerbern und Bewerberinnen) bzw. nicht erstellt werden können oder eine Vergleichbarkeit nachweislich nicht hergestellt werden kann. Das ist entsprechend nachvollziehbar zu dokumentieren. In derartigen Sonderfällen kann eine nach dem Grundsatz der Bestenauslese zu treffende Auswahlentscheidung auf andere Kriterien, wie beispielsweise Vorstellungsgespräche und strukturierte Interviews zur Feststellung der persönlichen Eignung gestützt werden. Das wird vor allem bei Ausschreibungen für Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern der Fall sein.

**Tip:** Freigestellte Personalratsmitglieder werden nicht beurteilt. Die Leistung ist in diesem Fall nachzuzeichnen (fiktive Fortschreibung des Leistungsniveaus ggf. anhand vergleichbarer Beamtinnen und Beamten). Die Nachzeichnung muss qualitativ der Beurteilung entsprechen, um im Konkurrenzfall verwendbar zu sein; sie sollte aber nicht die Gestalt einer Beurteilung haben.

Die vorstehenden Ausführungen zu Beurteilungen gelten entsprechend für die Vorlage von Arbeitszeugnissen. Zu fordern sind daher aktuelle qualifizierte Arbeitszeugnisse, die eine Leistungsbewertung beinhalten. Bei der Vorlage von Arbeitszeugnissen sind darüber hinaus nachfolgende Besonderheiten zu beachten.

#### 4.3.7 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 „wohlwollend“ formulieren mussten. Welchen Aussagewert solche Arbeitszeugnisse tatsächlich haben und ob daraus zuverlässige Informationen über die Leistungsfähigkeit abzuleiten sind, kann pauschal nicht beantwortet werden. 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 mit vorhandenen Beurteilungsrichtlinien kompatibel ist. In jedem Fall bedarf es dann eines nachvollziehbaren wertenden Abgleichs, der beispielsweise auch die o.g. positive Tendenz berücksichtigen muss. Bleiben jedoch Zweifel an der Aussagekraft des Zeugnisses, ist (soweit möglich) auf eine aktuelle dienstliche Beurteilung zurückzugreifen bzw. eine solche anzufordern.

**Hinweis:** Sofern die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle dies erfordern, kann von den Bewerberinnen und Bewerbern die Vorlage eines **Führungszeugnisses** (§§ 30ff BZRG) ver-

<sup>19</sup> vgl. Dienstliche Beurteilungen der Beamten und Beamtinnen, Rundschreiben der Senatorin für Finanzen, Nr. 14/2015

langt werden. Die Behörde kann das Führungszeugnis auch selbst anfordern (vgl. § 31 Abs. 1 BZRG). Ein erweitertes Führungszeugnis gemäß § 30a BZRG ist für Aufgaben im Kontakt mit Minderjährigen vorgesehen.

## 4.4 Ergebnis der Vorauswahl und Dokumentation

Nach Auswertung der Beurteilungen und Zeugnisse ist festzustellen, ob sich nachweislich ein Leistungs- und Eignungsvorsprung für eine Bewerberin oder einen Bewerber ergibt oder ob mehrere Bewerberinnen und Bewerber leistungsmäßig eng beieinander liegen.

Auf Grundlage des Leistungsvergleichs ist ein Vorauswahlranking zu erstellen. Es wird damit festgelegt, welche Bewerberinnen und Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Die Vorauswahl ist entsprechend zu dokumentieren. Dies kann in einem separaten Vorauswahlvermerk oder als Teil des gesamten Auswahlvermerkes erfolgen (siehe dazu Anlage 8.14).

## 5 Das Auswahlgespräch

Das gängigste Auswahlinstrument ist das Auswahlgespräch (auch: Vorstellungsgespräch oder Interview).

Das Auswahlgespräch findet im Nachgang zur Vorauswahl statt (siehe Ziffer 4) und dient der Abrundung des Gesamtbildes der Bewerberinnen und Bewerber. Es soll der Auswahlkommission zusätzliche Informationen zu Qualifikationsprofilen, Kompetenzen und Interessen der Eingeladenen liefern sowie einen persönlichen Eindruck vermitteln.

### 5.1 Organisatorische Vorbereitung

Zur Unterstützung einer positiven Außenwirkung als Arbeitgeber / Arbeitgeberin ist eine gute Vorbereitung der Auswahlgespräche unabdingbar. Der erste Eindruck im persönlichen Kontakt kann die Entscheidung einer Bewerberin / eines Bewerbers in Zeiten des Fachkräftemangels für eine Arbeitgeberin / einen Arbeitgeber maßgeblich beeinflussen. Vor Beginn des Auswahlgesprächs wird entschieden, wer die Moderation des Gesprächs übernehmen soll. Außerdem empfiehlt es sich, im Vorfeld festzulegen, welche Fragen von den einzelnen Mitgliedern des Auswahlremiums gestellt werden sollen.

#### 5.1.1 Terminierung des Auswahlgesprächs

Terminieren Sie das Auswahlgespräch möglichst zeitnah nach dem Bewerbungsschluss, damit die Bewerberinnen und Bewerber nicht unnötig lange warten müssen.

Es ist ratsam, die Einzelgespräche kurz hintereinander durchzuführen, denn dies erleichtert den Vergleich der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber durch die Auswahlkommission. Kann das Auswahlgespräch nicht innerhalb von vier Wochen nach Ablauf der Bewerbungsfrist durchgeführt werden, sollten die Bewerberinnen und Bewerber eine Zwischennachricht erhalten, sofern ihnen ein Termin nicht bereits mit der Eingangsbestätigung (siehe Ziffer 4.3.2) mitgeteilt wurde.

Für die Einzelgespräche sollte je nach Umfang des Fragenkatalogs mind. 30 bis 60 Minuten - einschließlich der Bewertung - eingeplant werden. Wird das Auswahlgespräch mit anderen Auswahlinstrumenten, wie z.B. einem Vortrag kombiniert, muss dies ebenfalls in der Zeitplanung berücksichtigt werden. Ratsam ist es, Wartezonen für die Bewerberinnen und Bewerber einzurichten.

Generell ist darauf zu achten, genügend Zeitpuffer und Pausen für die Mitglieder der Auswahlkommission einzuplanen.

### **Rahmenbedingungen / Organisation:**

Um gute Rahmenbedingungen gewährleisten zu können, ist die Wahl der Räumlichkeiten von entscheidender Bedeutung. Die Vorstellungsgespräche sollten nicht durch äußere Einwirkungen wie z.B. Besucherinnen und Besucher, Kolleginnen und Kollegen sowie (Mobil-) Telefonanrufe gestört werden.

Eine angenehme (Gesprächs-)Atmosphäre kann z.B. auch durch die Wahl der Sitzordnung entstehen.

**Tip:** Um zu vermeiden, dass eine Prüfungssituation simuliert wird, sollte keine Sitzordnung gewählt werden, bei der ein Tisch zwischen Auswahlgremium und Bewerberinnen und Bewerber als Barriere wahrgenommen werden könnte. Bei der Wahl von ovalen oder runden Tischen ist es einfacher, die Bewerberinnen und Bewerber in die Gruppe zu „integrieren“. Namensschilder für die Mitglieder der Auswahlkommission erleichtern es für die Bewerberinnen und Bewerber den Kontakt zum Auswahlgremium herzustellen.

**Tip:** Um unnötige Hektik und zeitliche Verzögerungen zu vermeiden, sollten die Mitglieder der Auswahlkommission mit ausreichend Materialien ausgestattet werden. Dazu gehören neben einer ausreichenden Anzahl des Ablauf- bzw. Zeitplans vorbereitete Fragebögen (auch wenn diese im Vorfeld bereits verteilt wurden) sowie ausreichend Notizpapier und Stifte.

**Tip:** Es hat sich bewährt, ein Mitglied der Auswahlkommission als „Zeitwächter“ zu benennen!

Selbstverständlich müssen benötigte Medien in einem technisch guten Zustand bereitgestellt werden. Zu guten Rahmenbedingungen eines Vorstellungsgesprächs gehört außerdem das Bereitstellen von Getränken für die Auswahlkommission und die Bewerberinnen und Bewerber.

### **5.1.2 Einladung der Bewerberinnen und Bewerber**

Zum Auswahlgespräch werden alle Bewerberinnen und Bewerber eingeladen, die das Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen haben.

In dem Einladungsschreiben sollten alle für die Bewerberinnen und Bewerber notwendigen Informationen enthalten sein (siehe untenstehendes Schaubild). Ein Muster eines Einladungsschreibens ist als Anlage 8.9 beigefügt.

#### **Empfohlene Inhalte des Einladungsschreibens:**

- Gesprächstermin: Tag, Uhrzeit, Dauer
- Ort: vollständige Adresse, ggf. Eingang, Etage, Raum-Nr.
- Wegbeschreibung: Angabe des genauen Standorts ggf. mit Anfahrtsskizze und Hinweisen für die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln unter Angabe von Straßenbahnlinie und Haltestelle. Für die Anreise mit dem Kfz Wegbeschreibung sowie Hinweis auf Parkplätze (vorhanden oder nicht vorhanden) beifügen.
- Anmeldung vor Ort: Hinweise zur Anmeldung am Empfang/an der Pförtnerie
- Auswahlgremium: Größe und Zusammensetzung
- Ablauf des Auswahlverfahrens: z.B. Zeitrahmen, spezielle Aufgabenkonstruktionen (Rollen spiele, Präsentation, etc.)

- Spezielle Themenbereiche: Auf spezielle Themenbereiche sollte bereits im Anschreiben ggf. unter Angabe von Quelltexten hingewiesen werden
- Hinweis zur Erstattung von Reisekosten
- Kontaktperson: ggf. Angabe einer Person, die als Ansprechpartner/-in zur Verfügung steht.
- Bitte um Bestätigung des Termins bzw. Frist für Absagen

### 5.1.3 Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens

Bestandteil von Auswahlverfahren sind Befragungen der Bewerberinnen und Bewerber, z.B.:

- zur Motivation hinsichtlich des Arbeitsplatzwechsels
- zu den Vorstellungen vom zukünftigen Arbeitsplatz
- zum Anforderungsprofil
- zur Ausbildungs- und / oder Berufsbiographie
- zum Verhalten in erlebten oder hypothetischen Situationen
- nach Fragen der Bewerberinnen und Bewerber.

Es empfiehlt sich in jedem Fall, eine strukturierte Art der Befragung durchzuführen, da die Aussagekraft des Auswahlgesprächs durch unpräzise Fragen verringert und die Vergleichbarkeit der Bewerberinnen und Bewerber sowie die anschließende Erstellung des Auswahlvermerks erschwert wird.

Ein Gesprächsleitfaden erleichtert die Durchführung des Auswahlgesprächs und gewährleistet, dass keine wichtigen Details vergessen werden. Sinnvollerweise sollte er den Ablauf des Auswahlgesprächs wiedergeben und alle Fragen beinhalten, mit denen die Auswahlkriterien überprüft werden sollen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Gesprächsleitfadens ist ein strukturierter Fragebogen, der auf alle Bewerberinnen und Bewerber gleichermaßen angewendet werden soll. Grundlage für die Erstellung des Fragebogens ist das zuvor festgelegte und mit der Stellenausschreibung korrespondierende Anforderungsprofil.

Der Fokus im Auswahlgespräch liegt auf den Bewerberinnen und Bewerbern. Ziel ist es, möglichst viel über sie zu erfahren. Das bedeutet auch, dass den Bewerberinnen und Bewerbern ausreichend Zeit gegeben werden muss, die Fragen angemessen zu beantworten. Die Redezeit der Bewerberinnen und Bewerber sollten die Redezeit der Auswahlkommission deutlich überschreiten.

### 5.1.4 Fragetechniken

Wer fragt, der führt! Die Anwendung bestimmter Fragetechniken ermöglicht es den Gesprächsverlauf und das Verhalten der Bewerberinnen und Bewerber innerhalb des Auswahlgesprächs aktiv zu steuern. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen offenen, geschlossenen und Suggestivfragen, wobei Mischformen möglich sind.

**Offene Fragen** sollen die Bewerberin/den Bewerber dazu animieren, ausführliche Antworten zu geben, die ggf. nützliche Informationen enthalten können. Offene Fragen sind oft sogenannte W-Fragen (Wie, Was, Wieso, Weshalb, Warum, Wann...) oder beginnen mit „Könnten Sie...“ und können in der Regel nicht mit wenigen Worten beantwortet werden.

**Beispiel:** Wie sind Sie auf unsere Stellenausschreibung aufmerksam geworden? Warum haben Sie Ihr erstes Studium abgebrochen? Was hat Sie dazu bewogen, einen technischen Beruf zu wählen?

Offene Fragen können als hypothetische oder situative Fragen gestellt werden. Der Nachteil **hypothetischer Fragestellungen** besteht darin, dass die Bewerberinnen und Bewerber lediglich darstellen müssen, wie sie sich in theoretischen Situationen verhalten würden. Ob sie sich tatsächlich in der dargestellten Weise verhalten würden, bleibt ungeklärt. Zudem animiert diese Art der Fragestellung zu einer vermeintlich wünschenswerten Antwort.

**Beispiel:** Stellen Sie sich vor, Sie führen ein konfliktreiches Verhandlungsgespräch, bei dem eine der Konfliktparteien die Kooperation zu verweigern droht. Wie würden Sie vorgehen, um die drohende Blockade aufzubrechen?

**Situative Fragen** lassen die Bewerber/-innen eine konkrete Situation und ihr Verhalten dabei gedanklich durchspielen. Dies ermöglicht Rückschlüsse auf das Vorhandensein von bestimmten Kompetenzen. Eine situative Frage gliedert sich in Fragen zur Situation (wo / in welcher Situation war die Fähigkeit gefragt?), zur Handlung (wie ist die Bewerberin / der Bewerber vorgegangen?) und zum Ergebnis (welches Ergebnis konnte erzielt werden?).

**Beispiel:** Sie haben in Ihrer Bewerbung Ihr besonderes Verhandlungsgeschick genannt. Geben Sie uns bitte ein Beispiel, bei dem diese Fähigkeit gefordert war. Wie sind Sie vorgegangen? Welches Ergebnis konnten Sie erzielen?

**Geschlossene Fragen** oder direkte Fragen können meist mit „Ja“ oder „Nein“ oder zumindest sehr knapp beantwortet werden. Sie sind hilfreich, um Fakten oder Sachverhalte abzuprüfen, wenn es z.B. um die Präzisierung einer Aussage geht.

**Beispiel:** Sprechen Sie fließend Französisch? Wie viele Projekte haben Sie im letzten Jahr geleitet? Haben Sie Führungserfahrung? Verfügen Sie über einen Führerschein der Klasse III?

**Suggestivfragen** sollten vermieden werden, da sie der Bewerberin / dem Bewerber eine bestimmte Antwort nahelegen und damit nur bedingt Einblick in deren / dessen Welt gewähren. Suggestivfragen beginnen oft mit: „Finden Sie nicht auch, dass...? Sollten Sie nicht...?“.

**Beispiel:** Finden Sie nicht auch, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig über die für sie relevanten Themen informieren sollte? Sollten Sie als Führungskraft nicht sensibel für Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein?

### 5.1.5 Fragetypen

Fragetypen zielen auf bestimmte Informationen ab. So können biographische Fragen, selbstreflektorische Fragen, Kenntnisfragen und episodische Fragen die Erfassung bestimmter Kompetenzen oder Kenntnisstände zum Ziel haben.

**Kenntnisfrage:** Welche gängigen Personalentwicklungsinstrumente kennen Sie?

**Biographische Fragen:** In welchen Aufgabengebieten hatten Sie eine Führungsrolle inne?

**Episodische Fragen:** Hatten Sie in der Vergangenheit schwierige Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in Ihrem Team? Welches Verhalten zeigte die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter und wie sind Sie mit damit umgegangen? Was war das Ergebnis?

**Selbstreflektorische Fragen:** Waren Sie selbst schon einmal ein/e schwierige/r Mitarbeiter/in?



### 5.1.6 Zulässige und unzulässige Fragen

Bei der Beurteilung, welche Fragen im Auswahlgespräch gestellt werden dürfen, müssen die jeweiligen Interessen gegeneinander abgewogen werden. Dabei ist zu beachten, dass nur solche Fragen gestellt werden dürfen, die mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz in Zusammenhang stehen. Ein Fragerecht des Arbeitgebers ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) anzuerkennen, wenn er ein berechtigtes 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 dürfen keine für die Bewerberin oder den Bewerber nachteiligen Entscheidungen folgen.

#### **Beispiel: Unzulässig sind Fragen nach**

- Schwangerschaft, Familienplanung, Familienverhältnissen
- Vermögensverhältnissen, sofern die zu besetzende Stelle dies nicht erfordert
- Religionszugehörigkeit, politischer Weltanschauung, Gewerkschaftszugehörigkeit
- Gesundheitszustand, wenn und soweit er für den konkreten Arbeitsplatz nicht von Bedeutung ist
- Schwerbehinderung bzw. Art der Schwerbehinderung<sup>20</sup>
- Vorstrafen<sup>21</sup>

## 5.2 Durchführung des Auswahlgesprächs

Beim Führen von Auswahlgesprächen ist eine Gliederung in Aufwärmphase, Befragung / Interview und Gesprächsabschluss sinnvoll. Zusätzlich zur Befragung können weitere Bausteine in das Auswahlgespräch integriert werden.

### 5.2.1 Aufwärmphase

Die Einleitung des Auswahlgesprächs, die sinnvollerweise durch die Moderatorin / den Moderator durchgeführt wird, erfolgt durch die Begrüßung der Bewerberinnen und Bewerber und die Vorstellung des Auswahlgremiums (Name und Funktion). Allgemeine Gesprächsthemen wie z.B. die Anfahrt oder das Anbieten eines Getränks lockern die Gesprächsatmosphäre auf.

Vor Beginn des eigentlichen Gesprächs ist es sinnvoll, den Bewerberinnen und Bewerbern den Ablauf des Auswahlgesprächs mitzuteilen, und zwar auch dann, wenn darüber bereits im Einladungsschreiben informiert wurde.

### 5.2.2 Befragung

Die eigentliche Befragung sollte für die Bewerberinnen und Bewerber eindeutig von der Aufwärmphase abgrenzbar sein. Dies zu verdeutlichen ist Aufgabe der Moderatorin / des Moderators.

Die Befragung wird mit Hilfe des zuvor vorbereiteten strukturierten Gesprächsleitfadens durchgeführt, an den sich alle Interviewer/-innen möglichst eng halten sollten. Dies sichert die

<sup>20</sup> Es dürfen keine gezielten Fragen hinsichtlich der Art der Schwerbehinderung gestellt werden. Möglich sind jedoch Fragen, die darüber Auskunft geben können, ob das Anforderungsprofil erfüllt werden kann.

<sup>21</sup> Fragen nach Vorstrafen sind zulässig, wenn und soweit die Art des zu besetzenden Arbeitsplatzes dies „erfordert“, das heißt bei objektiver Betrachtung berechtigt erscheinen lässt. Ein berechtigtes Informationsinteresse des Arbeitgebers besteht grundsätzlich nicht hinsichtlich solcher Verurteilungen, die im Bundeszentralregister getilgt sind (siehe BAG, Urteil vom 20.03.2014 – 2 AZR 1071/12 – NZA-RR 2015).

Gleichbehandlung der Bewerberinnen und Bewerber sowie die Aussagefähigkeit und damit die Qualität der Auswertungen.

Die Moderatorin / der Moderator achtet auf den Zeitrahmen und hat die Aufgabe, „aus dem Ruder laufende“ Gespräche „einzufangen“, damit alle Themenkomplexe abgefragt werden können oder nachfolgende Bewerberinnen und Bewerber nicht unnötig warten müssen.

### **5.2.3 Gesprächsabschluss**

Den Bewerberinnen und Bewerbern wird die Gelegenheit gegeben, noch offene Fragen zu stellen oder ergänzende Hinweise zu geben, falls aus ihrer Sicht bestimmte Aspekte nicht ausreichend beleuchtet oder dargestellt wurden.

Im Anschluss daran sollte das weitere Vorgehen bezogen auf das Auswahlverfahren erläutert werden. Dabei kann u.a. der voraussichtliche Zeitrahmen für die Entscheidungsfindung und deren Ablauf (z.B. Beteiligung von Mitbestimmungsgremien, Amtsleitungen, Senat etc.) genannt werden.

Zum Abschluss des Auswahlgespräches bedankt sich die Moderatorin / der Moderator im Namen des Auswahlgremiums bei den Bewerberinnen bzw. Bewerbern und verabschiedet sie.

## **5.3 Zusätzliche Auswahlinstrumente**

Grundsätzlich können verschiedene Auswahlinstrumente miteinander kombiniert werden. Neben dem Auswahlgespräch stehen u.a. folgende Instrumente zur Verfügung: (siehe dazu Anlage 8.12)

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

Die Entscheidung, welche und wie viele der o.g. Instrumente eingesetzt werden, sollte von der Art und der Bedeutung des zu besetzenden Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes in der betreffenden Dienststelle und dem abgeleiteten Anforderungsprofil abhängig gemacht werden. Mindestens sollte ein Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten Interviews durchgeführt werden. Zu bedenken ist, dass sich bei steigender Komplexität des Auswahlverfahrens nicht nur die Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch an die Auswahlkommission erhöhen. Insbesondere bei der Durchführung eines AC, in dessen Rahmen mehrere der o.g. Auswahlinstrumente zum Einsatz kommen, sollte daran gedacht werden, (externe) Expertinnen / Experten um Rat zu bitten oder mit der Durchführung zu beauftragen.

Die Anlage 8.10 - Aufgabentypen und Leitfragen zur Aufgabenkonstruktion - gibt eine gute Übersicht, mit Hilfe welcher Auswahlinstrumente bzw. Aufgabenkonstruktionen bestimmte Anforderungsmerkmale (z.B. soziale Kompetenz, organisatorisches / wirtschaftliches Handeln etc.) abgeprüft werden und welche Leitfragen dem Auswahlgremium dabei als Orientierung dienen können.

## **5.4 Inhaltliche Vorbereitung und Auswertung des Auswahlgesprächs**

Die Möglichkeiten, ein Auswahlgespräch auszuwerten, sind vielfältig. Wichtig ist jedoch, dass die Auswertung transparent, nachvollziehbar und gut strukturiert erfolgt. Eine strukturierte Do-



kumentation bereits während der Auswahl-situation erscheint sinnvoll und bei mehr als drei Bewerberinnen und Bewerber unerlässlich.

Vor Durchführung der Vorstellungsgespräche sollten sich die Mitglieder des Auswahl-gremiums darauf einigen, welche Kompetenzen mit welchen Fragestellungen oder auch noch anderen Methoden erfasst werden sollen. Grundlage hierfür sind das Anforderungsprofil und die Stellen-ausschreibung.

Wichtig ist auch, dass im Gremium festgelegt wird, was genau unter einer hohen bzw. niedrigen Ausprägung eines bestimmten Merkmals (wie z.B. Teamfähigkeit oder Belastbarkeit) verstan-den wird, damit eine möglichst vergleichbare Beurteilungssituation für die Bewerberinnen und Bewerber geschaffen werden kann.

Bei den sozialen und persönlichen Kompetenzen gibt es oft Überschneidungen wie beispiele-weise bei Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfähigkeit. Es empfiehlt sich, lieber auf ein Kriterium zu verzichten und die Auswahl eher auf wenige trennscharfe Merkmale zu begrenzen, die aber breiter in Verhaltensweisen interpretiert werden können. Anhand des nachfolgenden Beispiels einer Beobachtungs- und Bewertungsvorlage für das Vorstellungsgespräch (bzw. der weiteren Auswahlinstrumente) bei der Auswahl einer Führungskraft wird das Vorgehen schritt-weise erläutert:

#### **5.4.1 Erster Schritt - Festlegen der Entscheidungskriterien**

Kernfrage: Welche Kompetenzen sollen abgefragt werden (siehe Anforderungsprofil).

**Beispiele:** Fachkompetenzen; spezielle EDV-Kenntnisse, Entscheidungskompetenz, soziale Kompetenz, Kommunikationskompetenz, Analyse- und Organisationskompetenz, Teamfähig-keit.

#### **5.4.2 Zweiter Schritt - Beschreibung der Kriterien**

Kernfrage: Was sind die Merkmale der jeweiligen Kompetenz?

a) Soziale Kompetenz:

- Geht wertschätzend mit anderen um
- Erkennt Interessen und Bedürfnisse anderer und nimmt sie ernst
- Erkennt Konflikte und spricht sie offen an; löst sie fair und konstruktiv
- Geht notwendige Kompromisse ein

b) Analyse- und Organisationskompetenz:

- Analysiert zielgerecht Sachverhalte
- Selektiert Informationen
- Geht strukturiert vor
- Organisiert und plant Arbeitsabläufe effektiv
- Entwickelt realistische Problemlösungen

#### **5.4.3 Dritter Schritt - Festlegen der Fragestellungen und Instrumente**

Kernfrage: Welche Fragestellungen und Auswahlinstrumente sind geeignet, bestimmte Kompe-tenzen zu ermitteln?

Im Anhang werden in der Anlage 8.10 - Aufgabentypen und Leitfragen zur Aufgabenkonstruktion - vielfältige Beispiele für geeignete Instrumente und Fragen für die Ermittlung / Bestätigung bestimmter Kenntnisse oder Kompetenzen dargestellt.

Zur Überprüfung der Teamfähigkeit könnten z.B. folgende offene, situative Fragestellungen gewählt werden:

- Welche Probleme sind Ihnen schon einmal bei der Arbeit in einem Team begegnet?
- Was haben Sie unternommen, um diese Konflikte zu lösen?
- Welche Rolle haben Sie eingenommen?
- Welches Ergebnis wurde erzielt?

(Weitere Anregungen für Fragestellungen siehe auch Anlage 8.11)

#### 5.4.4 Vierter Schritt - Festlegen der Verhaltenserwartung des Auswahlgremiums

Kernfrage: Bei welcher Antwort aus einer Fragestellung / bei welchem Ergebnis aus einer Aufgabe wird die Erwartung des Auswahlgremiums erfüllt?

Mögliche Erwartungen und Beurteilungen können wie folgt konkretisiert werden:

- Genügt nicht den Anforderungen: arbeitet ungern im Team; zieht sich aus Problemlösungsprozessen raus, nimmt auftretende Probleme nicht wahr
- Genügt den Anforderungen: arbeitet gerne im Team; nimmt Probleme wahr, macht konstruktive Vorschläge, beteiligt sich an der Problemlösung
- Liegt über den Anforderungen: Teamarbeit wird als produktiv bewertet, versucht im Vorfeld schon eine gute Atmosphäre im Team herzustellen, zeichnet sich durch sehr kreative Problemlösungen aus. Schafft es, für alle eine Win-Win-Situation herzustellen.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anwendung einer entsprechenden Benotungsskala, um die beobachteten Verhaltensweisen differenzierter bewerten zu können.

#### **Beispiel:**

- 6** liegt über den Anforderungen
- 5** entspricht voll den Anforderungen (100%)
- 4** entspricht weitgehend den Anforderungen (75%)
- 3** entspricht teilweise den Anforderungen (50%)
- 2** entspricht weitgehend nicht den Anforderungen (25%)
- 1** entspricht nicht den Anforderungen

Auch in diesem Fall gilt: für jede Frage möglichst genau festlegen, welche Kompetenzen mit ihr erfasst werden sollen, welche Verhaltenserwartungen das Gremium hat und wie diese bewertet werden sollen.

Bei Fach- oder Kenntnisfragen sollte durch den entsprechenden Fachbereich mit Stichworten festgelegt werden, welche Antworten erwartet werden und wie diese zu beurteilen sind.

**Tipp:** Es kann hilfreich sein festzulegen, dass bei bestimmten Kompetenzen ein Schwellenwert nicht unterschritten werden darf (z.B.: die soziale Kompetenz muss mindestens einen Mittelwert von 3 haben).

Jedes Mitglied des Gremiums macht sich zu den einzelnen Fragen Notizen, anhand derer man nachvollziehen kann, wie es zu der Benotung gekommen ist.

Werden mehrere Auswahlinstrumente innerhalb eines Auswahlverfahrens kombiniert (vgl. Ziffer 5.3), werden die Bewertungsergebnisse für die mit ihnen abgeprüften Kenntnisse / Kompetenzen jeweils in einem separaten Erfassungsbogen dokumentiert und ein Mittelwert errechnet.

Bei dem Verfahren mit Anwendung einer Benotungsskala teilen die Gremienmitglieder in der Regel im Anschluss an das Vorstellungsgespräch einander ihre Bewertungsergebnisse mit, die ebenfalls in den Bewertungsbogen aufgenommen werden. Jede Abweichung um mehr als eine Note von einer anderen Bewertung muss von dem bewertenden Gremiumsmitglied erörtert werden. Sodann haben die Mitglieder des Auswahlgremiums Gelegenheit, ihre eigenen Bewertungen zu überdenken und ggf. zu korrigieren.

Werden neben dem Interview weitere Personalauswahlinstrumente genutzt, werden die Benotungen aller Beobachterinnen und Beobachter als Mittelwert berechnet (eine Nachkommastelle). Die Bewertung des gesamten Vorstellungsgesprächs ergibt sich, indem diese Mittelwerte addiert und durch die Anzahl der beobachteten Kompetenzen geteilt werden (Stationswert). Auch hier wird eine Nachkommastelle angegeben. Anhand der Ergebnisse wird eine Rangliste erstellt (siehe Anlage 8.13 - Muster Bewertungsmatrix).

**Tipp:** Bewerten können Sie nur tatsächlich zu beobachtende oder zu erfragende Verhaltensweisen der Bewerberinnen und Bewerber. Rückschlüsse von beobachteten Verhaltensweisen auf das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften treffen nie vollständig zu.

Je strukturierter das Vorstellungsgespräch gestaltet wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass es eine bessere Aussagekraft auf die Bewerberauswahl bietet.

Für bestimmte Vorstellungsgespräche kann es sinnvoll sein, bei der Bewertung mit einfließen zu lassen, ob die auszuwählende Person auch die sogenannten „weichen Kriterien“ (z.B. passt sie / er in das Team) erfüllt. Es ist aber ratsam, sich hierzu vorher mit dem gesamten Auswahlgremium abzustimmen.

## 5.5 Klassische Beobachtungs- und Bewertungsfehler

Die Auswahl der Bewerberinnen bzw. Bewerber mittels Vorstellungsgespräch basiert auf Beobachtungen und Bewertungen. Fraglich ist, inwieweit persönliche Sympathien und Antipathien der einzelnen Gremiumsmitglieder in die Beurteilung mit einfließen.

Es gibt dabei einige klassische Fehler, die auftreten können, wobei die Aufzählung nicht abschließend ist:

Fehler:	Konsequenzen:
<p><b>Der Effekt des ersten Eindrucks</b></p> <p>Das Urteil wird in den ersten Minuten gebildet und basiert auf der Wahrnehmung des Charismas. Spätere Informationen werden nicht mehr gleichmäßig wahrgenommen. Der Blick wird für andere Merkmale verklärt.</p>	<p>Hilfreich sind ein guter Austausch des Gremiums und eine klare Dokumentation der beobachteten Verhaltensweisen.</p> <p>Auch könnte ein zweites Gespräch durchgeführt werden.</p>
<p><b>Sympathieeffekt</b></p> <p>Man fühlt mit dem Gegenüber Ähnlichkeiten; dadurch werden ungünstige Eigenschaften herabbewertet. Man schließt</p>	<p>Auch hier ist ein guter Austausch mit den anderen Gremiumsmitgliedern hilfreich, insbesondere darüber, inwieweit sich Sympathie auf die</p>

aufgrund dieses Effektes auf eine gute Zusammenarbeit.	Arbeitsleistung auswirken kann.
<b>Kontrastfehler</b> Ein/e eher mittelmäßige/r Bewerber/-in wird besser beurteilt, wenn zuvor ein/e Bewerber/-in eine schlechte Vorstellung abgegeben hat.	Wichtig ist eine gute Protokollführung zu den einzelnen Antworten und beobachteten Verhaltensweisen.
<b>Halo-Effekt</b> Auffallende, hervorstechende Merkmale überstrahlen den Rest und werden auf die gesamte Person projiziert. Attraktive Personen werden als intelligenter und liebenswerter wahrgenommen.	Jede Urteilsfindung und Bewertung soll gesondert wahrgenommen und mit dem Gremium besprochen werden.
<b>Fehler der zentralen Tendenz</b> Man neigt dazu, extreme Beurteilungen nach unten oder nach oben zu vermeiden und die Person eher in der Mitte einzuordnen.	Das Gremium sollte im Vorfeld genau abstimmen, was unter den einzelnen Werten der Benotungsskala zu verstehen ist, und dann das beobachtete Verhalten daran messen.

Man wird Beobachtungsfehler nicht vermeiden können; sie können aber minimiert werden, indem das gesamte Auswahlgremium für dieses Problem sensibilisiert wird. Oft ergeben sich bei einem zweiten Gespräch oder dem Hinzuziehen weiterer Auswahlinstrumente andere Einschätzungen über die Bewerberinnen und Bewerber.

**Tipp:** Erst beobachten, dann bewerten!

## 6 Auswahl und Nachbereitung

### 6.1 Auswahlentscheidung

Die Auswahlentscheidung ist nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung und zwar analog zu den vor der Ausschreibung festgelegten Anforderungskriterien zu treffen. Prioritäre Grundlage der Auswahlentscheidung ist dabei die berufliche Qualifikation, die sich aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen und ggf. der Personalakte ergibt. Dazu gehören insbesondere Zeugnisse / Beurteilungen, Werdegang, einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen und Ausbildungshintergrund. Entscheidend ist, in welchem Ausmaß die Kandidatinnen und Kandidaten dem in der Ausschreibung veröffentlichten Anforderungsprofil entsprechen (siehe dazu auch Ziffer 4 - Vorauswahl).

Die Personalauswahlgespräche dienen als zusätzliche Informationsquelle, um die aus den o.g. Unterlagen gewonnenen Erkenntnisse abzurunden und um die im Anforderungsprofil der Ausschreibung genannten Hilfskriterien abzuprüfen.

Je nach Art der Auswahlgespräche (strukturiertes Interview, Vortrag, Rollenspiel, Aufgabe etc.) ist anhand der vorher festgelegten Erwartungshorizonte an mögliche Ergebnisse bzw. Antworten festzustellen, wer für die Stelle ungeeignet, geeignet und besonders geeignet erscheint.

Bei der Auswahlkommission können dabei nur die Mitglieder eine Wertung abgeben, die nicht Mitglied der Interessenvertretungen sind. Diese können lediglich aufzeigen, ob sie die Einschätzung teilen oder nicht.

Nach Beendigung der Vorstellungsgespräche ist unter den Bewerberinnen und Bewerbern, die geeignet sind, ein Ranking zu erstellen, über das wünschenswerterweise Einigung mit den Interessenvertretungen erzielt wird. Weicht dieses Ranking vom Vorauswahlranking aufgrund der Ergebnisse der Vorstellungsgespräche ab, ist dieses zu begründen und zu dokumentieren.

## 6.2 Rückmeldung an die / den ausgewählte/n Bewerberin / Bewerber

Es ist zu empfehlen, dass die ausgewählte Bewerberin / der ausgewählte Bewerber zeitnah nach dem Vorstellungsgespräch (mündlich) eine Rückmeldung über das vorläufige Ergebnis bekommt, um zu vermeiden, dass diese / dieser ggf. ein anderes Angebot wahrnimmt.

**Achtung:** Bei der Rückmeldung ist es jedoch zwingend erforderlich, den Hinweis zu geben, dass dieses Ergebnis noch unter Vorbehalt der Zustimmung der Interessenvertretungen steht und gleichermaßen die Frist, in der durch die unterliegenden Bewerber/-innen Rechtsmittel eingelegt werden können, abzuwarten ist. Die endgültige und schriftliche Zusage darf erst im Anschluss erfolgen (sonst Rechtsmittelvereitelung)!

## 6.3 Auswahlvermerk

Insbesondere die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung fordert eine hinreichende und nachvollziehbare Dokumentation der getroffenen Auswahlentscheidung. Im Falle einer gerichtlichen Auseinandersetzung müssen die zuvor beschriebenen Schritte bis zur am Ende getroffenen Auswahl aktenmäßig dokumentiert worden sein.

**Achtung:** Im gerichtlichen Konkurrentenstreit ist nur sehr begrenzt eine spätere Ergänzung der Auswahlerwägungen möglich! Die Erstellung und Vorlage eines Auswahlvermerks erst aufgrund und im zeitlichen Rahmen eines gerichtlichen Rechtsstreit wird insbesondere von den Verwaltungs- und Arbeitsgerichten von vornherein nicht akzeptiert!

Nur durch eine schriftliche Fixierung der wesentlichen Auswahlerwägungen - deren Kenntnis sich die/der unterlegene Bewerberin / Bewerber ggf. durch Akteneinsicht verschaffen kann - wird die Mitbewerberin bzw. der Mitbewerber in die Lage versetzt, sachgerecht darüber befinden zu können, ob sie bzw. er die Entscheidung des Dienstherrn hinnehmen soll oder ob Anhaltspunkte für einen Verstoß gegen den Anspruch auf faire und chancengleiche Behandlung ihrer / seiner Bewerbung bestehen und sie / er gerichtlich Rechtsschutz in Anspruch nehmen will. Dies kann in mehreren Vermerken zu den einzelnen Verfahrensschritten (zur Vorauswahl, zum Inhalt und Verlauf der Vorstellungsgespräche und zur endgültigen Auswahl) oder auch in einem Gesamtvermerk beschrieben werden. Es muss insbesondere die Bewertung bei der Vorauswahl sowie die Auswertung und Gewichtung von Beurteilungen und Zeugnissen nachvollziehbar dargestellt und im Übrigen eine hinreichende Dokumentation der Vorstellungsgespräche gewährleistet werden.

**Hinweis:** Es gibt keine normativen oder durch die Gerichte festgelegten Vorgaben für die Ausgestaltung von Auswahlvermerken. Diese wird sich auch stark durch die Ausgestaltung des Auswahlverfahrens (beispielsweise durch ein Assessment-Center oder ein bereichsspezifisches Eignungsfeststellungsverfahren), aber auch durch die Anzahl der Bewerbungen unterscheiden.

Die folgende Aufstellung fasst vor allem die wesentlichen Merkpunkte zusammen, die zuvor im Leitfaden erläutert worden sind. Die Darstellung der Auswahlentscheidung kann sich an den Stufen des Verfahrens oder - insbesondere bei nur wenigen Bewerbungen - auch an den einzelnen Bewerbungen orientieren. Entscheidend ist die inhaltlich hinreichend nachvollziehbare Darstellung der Entscheidung, und zwar sowohl des Entscheidungsweges hinsichtlich der wesentlichen Weichenstellung als auch hinsichtlich des Ergebnisses. Im Auswahlvermerk ist insbesondere auf die nachfolgend genannten Punkte einzugehen und entsprechend aufzubauen (siehe auch Muster - Anlage 8.14).

#### **a) Anforderungsprofil**

Beschreibung der wesentlichen Kriterien der Stellenausschreibung und ihre Gewichtung (siehe auch Ziffer 2.4 und 2.5). Dieses ist für das gesamte Verfahren maßgeblich und unveränderlich.

#### **b) Vorauswahl**

Die Vorauswahl (siehe auch Ziffer 4) kann als eigenständiger Vermerk oder als Teil eines umfassenden Vermerks dokumentiert werden. Je nach Anzahl der Bewerbungen kann gegebenenfalls eine tabellarische Darstellung der relevanten Personaldaten und Qualifikationen erfolgen. Dabei sind alle erkennbaren relevanten Defizite anhand der Bewerbungsunterlagen (bei Bedarf Anforderung aktueller Zeugnisse und Beurteilungen) und der hinzugezogenen Personalakten darzustellen. Können keine Beurteilungen / Zeugnisse vorgelegt werden oder existieren sie nicht (z.B. Berufsanfänger, Arbeitssuchende), ist dies entsprechend zu dokumentieren.

#### **c) Darstellung des Zwischenergebnisses**

Es muss hinsichtlich der an dieser Stelle ausgeschiedenen Bewerbungen nachvollziehbar dokumentiert werden, welche Anforderungen nicht erfüllt worden sind, bzw. auf welcher Grundlage Bewerbungen im weiteren Verfahren keine Berücksichtigung mehr gefunden haben. Dazu eignet sich z.B. eine tabellarische Form.

#### **d) Auswertung der Beurteilungen und Zeugnisse**

Für den vorzunehmenden Leistungsvergleich ist ein gewichtender Abgleich anhand der Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle unter Berücksichtigung von Statusamt / Entgeltgruppe vorzunehmen. Die Beurteilungen / Zeugnisse gelten als maßgebliche Kriterien für den Leistungsvergleich (siehe auch Ziffer 4.3.6).

#### **e) Darstellung des Zwischenergebnisses**

Ergibt sich an dieser Stelle ein eindeutiger Vorsprung? Um dies zu beurteilen muss ein Ranking erstellt werden!

#### **f) Dokumentation der Vorstellungsgespräche oder eines Assessment-Centers**

Soweit sich bereits aus der Auswertung der Beurteilungen und Zeugnisse ein eindeutiger Vorsprung ergibt, dient das Vorstellungsgespräch vor allem der Abrundung und gegebenenfalls der Bestätigung dieses Ergebnisses.

Andernfalls kann den Erkenntnissen aus dem Vorstellungsgespräch eine maßgebliche Bedeutung zukommen. Hieran orientiert sich der Umfang der Dokumentationspflicht.

#### **g) Berücksichtigung von weiteren Hilfskriterien**

Soweit einschlägig sind auch die Kriterien der Unterrepräsentanz von Frauen (§ 4 Landesgleichstellungsgesetz) und der Schwerbehinderung / Gleichstellung zu berücksichtigen, wenn nach dem Vorstehenden eine gleiche bzw. wesentlich gleiche Qualifikation gegeben ist.

## h) Gesamtwürdigung

Kann eine Entscheidung nicht allein anhand der Beurteilungen oder Zeugnisse, sondern erst in einer Gesamtschau aller Erkenntnisse aus dem Verfahren getroffen werden, so muss dies hier entsprechend nachvollziehbar dargestellt werden. Soweit dies möglich und sachgerecht erscheint, sollte eine finale Rangfolge gebildet werden.

**Hinweis:** Es wird empfohlen, dass der Auswahlvermerk durch das Personalreferat verfasst wird oder dieses zumindest an der Erstellung zu beteiligen ist.

**Achtung:** Nach Niederschrift des Auswahlvermerkes ist die Mitbestimmung über die beabsichtigte Einstellung der ausgewählten Person einzuleiten!

## 6.4 Feedback

Sobald die Mitbestimmung für die Personalauswahl (Einstellung) durch die Mitbestimmungsgremien erfolgt ist, können die unterlegenden Bewerberinnen und Bewerber informiert und die Absagen versendet werden.

Es wird empfohlen, den unterlegenden Bewerberinnen und Bewerbern, sofern diese im Vorstellungsgespräch ihr Interesse signalisiert haben (Hinweis: Am Ende des Vorstellungsgesprächs erfragen, ob ein Feedback gewünscht wird), ein wertschätzendes Feedback über ihre Vorstellung im Auswahlgespräch zu geben. Im Rahmen dieses Feedbacks sollten sie erfahren, in welchen Bereichen sie sich noch verbessern und weiterentwickeln können. Bewerberinnen und Bewerber haben oftmals den Wunsch, aus ihrer Bewerbung zu lernen und die Sichtweise der beurteilenden Person kennen zu lernen und zu hinterfragen. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass ausschließlich fachliche Gründe für die Entscheidung genannt werden. Tenor sollte immer sein, dass sich Dritte für das Anforderungsprofil als noch fachlich qualifizierter erwiesen haben. Im Feedbackgespräch sollte weiterhin darauf geachtet werden, dass:

- die Formulierungen immer wertschätzend und konstruktiv sind
- das Feedback sich lediglich auf die Erkenntnisse aus dem Vorstellungsgespräch bezieht
- das Feedback sowohl aufzeigt, welche Stärken identifiziert wurden, als auch, in welchen Bereichen noch Entwicklungspotential gesehen wird
- das Feedback sich an den im Auswahlgespräch gestellten Anforderungen orientiert
- ggf. darauf hingewiesen wird, in welchen Bereichen eine individuelle Weiterentwicklung sinnvoll erscheint.

Unter Umständen kann durch die Vermittlung, was gut und was weniger überzeugend im Gespräch gelaufen ist, vermieden werden, dass Bewerberinnen und Bewerber mit einem einfachen Absageschreiben „vor den Kopf gestoßen“ werden bzw. ein mögliches Klagebegehren verfolgen.

## 6.5 Absageschreiben

Die / der unterlegene Bewerberin / Bewerber hat stets Anspruch auf eine verbindliche (schriftliche) Information über das Ergebnis des Auswahlverfahrens, damit er / sie nicht Gefahr läuft, ein Rechtsmittel auf ungesicherter tatsächlicher oder rechtlicher Grundlage zu ergreifen.

Inhaltlich darf eine Absage einerseits keine Schlussfolgerungen auf eine Verletzung der Anforderungen des AGG beinhalten, andererseits erkennt die Rechtsprechung die Notwendigkeit, dass die Absage die unterlegenen Bewerberinnen bzw. Bewerber in die Lage versetzen soll, Möglichkeiten und Chancen von Rechtsmitteln abzuwägen. Dies bedeutet nach der Rechtspre-



chung des Bundesverwaltungsgerichtes (BVerwG), dass die Absage Auskunft darüber geben soll, ob leistungsbezogene oder weitere zulässige Eignungskriterien ausschlaggebend waren. Eine erschöpfende Aussage ist dabei nicht erforderlich. Da die Absage demnach aber als Ermessensverwaltungsakt anzusehen ist, muss jedoch zumindest deutlich werden, von welchen Erwägungen die Behörde ausgegangen ist (vgl. § 39 I 3 Bremisches Verwaltungsverfahrensgesetz).

Ungeeignet ist etwa die Redewendung, dass Bewerberinnen / Bewerber „trotz guter fachlicher Leistungen“ nicht eingestellt werden können, da damit suggeriert würde, dass die Entscheidung nicht auf fachlichen, sondern auf anderen (ggf. unzulässigen Kriterien) beruht.

Absagen gegenüber schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern sind unbedingt schriftlich zu begründen. Dies sollte äußerst wertschätzend erfolgen und auf dem Tenor beruhen, dass im Hinblick auf das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle Dritte sich fachlich als qualifizierter erwiesen haben.

Soweit aus einer Bewerbung im Erfolgsfall die Begründung oder Fortsetzung eines Beamtenverhältnisses resultieren würde, sollte die entsprechende Absage mit einer Rechtsbehelfsbelehrung versehen werden, damit die Frist für eine Bestandskraft gem. § 58 I Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO) ausgelöst wird.

**Achtung:** Bei einer fehlenden Rechtsbehelfsbelehrung verlängert sich die Widerspruchsfrist auf ein Jahr!

Für Bewerbungen, die bei Erfolg zum Abschluss eines Arbeitsverhältnisses geführt hätten, gilt dieses Belehrungserfordernis nicht.

Zu beachten ist, dass ein Widerspruch (soweit es Beamtinnen und Beamte betrifft) 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 im Rahmen des vorläufigen Rechtsschutzes (§ 123 VwGO bzw. § 920 ZPO) einen Eilantrag beim Gericht bzw. Arbeitsgericht, 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 Dienststelle verpflichtet, einen ausreichenden Zeitraum hierfür zu gewähren. Nach verbreiteter Praxis der Rechtsprechung beträgt dieser Zeitraum mindestens zwei Wochen, die unterlegene Bewerberinnen bzw. Bewerber nach Zugang der Absage eingeräumt erhalten müssen, bevor ausgewählte Bewerberinnen und Bewerber ernannt werden oder ein Arbeitsvertrag geschlossen wird. Eine Vereitelung dieser Möglichkeit (sog. Rechtsschutzvereitelung) kann im Falle eines Rechtsstreits weitgehende Konsequenzen haben, bis hin zu einer nachträglichen Aufhebbarkeit einer bereits erfolgten Ernennung oder Beförderung.

**Achtung:** Der bisherige sog. „Dreizeiler“ genügt nicht mehr, es besteht vielmehr ein Begründungszwang. Das Absageschreiben muss folglich die maßgeblichen Erwägungen für die Auswahlentscheidung erkennen lassen. Weiterhin besteht die Gefahr, dass ein „Dreizeiler“ nicht die 2-Wochen-Frist auslöst!

Bewährt hat sich, im Absageschreiben darzulegen, dass es beabsichtigt ist, die Stelle bis zum (Datum nach Beendigung der 14-tägigen Frist) neu zu besetzen:

„Nach abgeschlossenem Auswahlverfahren teile ich Ihnen mit, dass ich mich im Einvernehmen mit den Personalvertretungsorganen entschieden habe, die o. g. Stelle nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zum >Datum< mit einer anderen Bewerberin bzw. einem anderen Bewerber zu besetzen.“ Siehe auch Anlage 8.15 - Muster Absageschreiben.



**Hinweis:** Es ist kein Verweis auf die Möglichkeit des Eilantrags gem. § 123 Abs. 1 VwGO in der Absage nötig!

**Achtung:** Die / der unterlegene Bewerberin / Bewerber hat solange die Möglichkeit, einen Eilantrag zu stellen, solange die Behörde noch keine „Fakten geschaffen“ hat. Es kann also auch ein Eilantrag nach 14 Tagen gestellt werden. Er ist grundsätzlich „bis zum letzten Augenblick“ vor der Ernennung / Beförderung / Versetzung etc. zulässig!

**Hinweis:** Die Absagen sind nicht mitbestimmungspflichtig. Nach Abgang der Absagen sind die Bewerbungsunterlagen entsprechend der Frist von zwei Monaten für eine eventuelle Geltendmachung von Entschädigungsansprüchen nach § 15 Abs. 2 und Abs. 4 AGG aufzubewahren.

## 6.6 Zusage und Abforderung

Sobald die 14-tägige Frist abgelaufen ist, kann die schriftliche Zusage an die ausgewählte Bewerberin bzw. den ausgewählten Bewerber erfolgen.

**Achtung:** Regelungen zu Fristen (§ 57 VwGO) beachten! Die beabsichtigte Einstellung ist als Maßnahme mitbestimmungspflichtig!

Mit der Versendung der schriftlichen Zusage kann (bei Bewerberinnen und Bewerber aus dem bremischen öffentlichen Dienst) parallel die schriftliche Abforderung bei der Personalstelle der abgebenden Dienststelle erfolgen. Ab diesem Zeitpunkt hat die abgebende Dienststelle die Möglichkeit, die Versetzung um bis zu drei Monate nach Empfang der Abforderung hinauszuzögern.

Es hat sich bewährt, einen Kompromiss auszuhandeln, der für beide Dienststellen gleichermaßen tragbar ist. Dabei sind auch Möglichkeiten eines partiellen Einsatzes (Übergangsregelung) in beiden Dienststellen zu besprechen, um gleichermaßen eine gute Einarbeitung in der aufnehmenden Dienststelle als auch eine Abarbeitung von noch offenen Aufgaben in der abgebenden Dienststelle gewährleisten zu können.

## 7 Schlussbemerkung

Personalauswahlverfahren sind aufwändig. Sie kosten Zeit und binden personelle und finanzielle Ressourcen. Umso wichtiger ist es, die Verfahren effizient zu gestalten, um zeitnah Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die dauerhaft ihre Aufgaben gut und gerne erledigen.

Die Qualität von Auswahlprozessen in der bremischen Verwaltung ist sehr unterschiedlich. Gelingene Auswahlprozesse setzen voraus, dass

- ein Personalmarketing vorhanden ist, um die Arbeitgebermarke „öffentlicher Dienst“ positiv zu positionieren
- eine systematische Anforderungsanalyse die Grundlage von Anforderungsprofilen ist
- vielfältige und passgenaue Auswahlinstrumente zum Einsatz kommen
- Auswahlentscheidungen auf der Grundlage klar definierter Entscheidungsregeln rechtssicher getroffen werden können
- alle am Auswahlprozess beteiligten Personen umfassend für diese wichtige Aufgabe qualifiziert sind.

Bei der Professionalisierung und damit auch der Modernisierung von Auswahlverfahren liegt die Hauptverantwortung bei den Dienststellenleitungen. Sie geben die Richtung vor und entscheiden, ob es nach dem Prinzip „Weiter so - so haben wir es schon immer gemacht“ geht, oder ob sie sich zu fairen, modernen und an den Prinzipien der Bestenauslese ausgerichteten Auswahlverfahren bekennen. Dies würde beinhalten, entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Personalstellen zu ermutigen, offen für neue Entwicklungen (z.B. die Zielgruppen für Stellenbesetzungen zu erweitern und Diversity im Auswahlverfahren positiv zu berücksichtigen) und somit für die Modernisierung und Optimierung von Prozessen zu sein.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann eine professionalisierte Personalauswahl wesentlich zu einer dauerhaft leistungsfähigen Belegschaft beitragen.

## 8 Anlagen

### Anlage 8.1 - Checkliste zur Durchführung von Personalauswahlverfahren

Personalauswahlverfahren: \_\_\_\_\_

Nr.	Was ist zu tun / zu beachten?	Infos im Leitfaden (Seite)	Zu erledigen bis	Wer	Erledigt am
<b>Vor der Ausschreibung</b>					
1.	Strategische Vorüberlegungen - Prüfung Notwendigkeit der Wiederbesetzung - Haushaltsrechtliche Prüfung				
2.	Bewertung - Bewertungsantrag - Einvernehmen SF? (ab A 15 /E 15)				
3.	Schaffung Haushaltsrechtlicher Voraussetzungen				
4.	Festlegung Anforderungsprofil: - Beschreibung der Anforderungen (Formalqualifikation) - Beschreibung der sonstigen fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen - Gewichtung der Ausschreibungskriterien				
5.	Festlegung der Bekanntgabe (dienststellen- / ressort- / verwaltungsin-tern / extern)				
<b>Stellenausschreibung</b>					
6.	Formulierung des Ausschreibungstextes analog des Anforderungsprofils - Frauen unterrepräsentiert? - Schwerbehinderten- und Migranten-Hinweis enthalten?				
7.	Beteiligung der Mitbestimmungsorgane				
8.	Bekanntgabe				
<b>Vorauswahl</b>					
9.	Einrichtung Auswahlgremium				
10.	Sichtung der Bewerbungsunterlagen - Eingangsbestätigung - Bewerbermatrix / -übersicht erstellen - Formalqualifikation erfüllt? - Schwerbehinderte Bewerber/innen?				

Nr.	Was ist zu tun / zu beachten?	Infos im Leitfaden (Seite)	Zu erledigen bis	Wer	Erledigt am
11.	Anforderung - Personalakte - Aktuelle Beurteilung / Zeugnis				
12.	Leistungsvergleich - Ranking - Vorauswahl - Festlegung, wer eingeladen wird				
<b>Auswahlgespräch</b>					
13.	- Art des Auswahlgespräches festlegen - Terminkoordination - Reservierung von Räumen / Materialien - Einladungen versenden				
14.	Erarbeitung Interviewleitfaden / Aufgabenstellungen				
15.	Durchführung und Auswertung der Gespräche				
<b>Auswahl und Nachbereitung</b>					
16.	Auswahlentscheidung treffen				
17.	Mündliche - unter Vorbehalt stehende - Rückmeldung an die/den ausgewählte/n Bewerber/in				
18.	Dokumentation (Auswahlvermerk)				
19.	Mitbestimmung				
20.	Feedback an die unterlegenen Bewerber/innen				
21.	Versendung der Absageschreiben				
22.	Schriftliche Zusage				
23.	Abforderung (falls intern)				

## Anlage 8.2 - Funktion von Stellenbeschreibungen

### 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 auch Grundlage.

### 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.

Anlage 8.3 - 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. Entgeltabelle):
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>Fachvorgesetzte(r)</u> ):		
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>*)</sup>		
<input type="checkbox"/> fachliche und disziplinarische Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse		<input type="checkbox"/> fachliche Weisungen an unterstellte Mitarbeiter/innen	<u>Sondermandate:<sup>*)</sup></u> <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>\*)</sup> Zutreffendes bitte ankreuzen (X) und ggf. erläutern.

## Anlage 8.4 - 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 spezifische 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)? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssen von Beginn einer Aufgabenwahrnehmung an erfüllt werden können, welche können durch Einarbeitung erarbeitet werden?
- 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.



**Anlage 8.5 - Mustervordruck Anforderungsprofil**

**Stelle**

**Kennzeichen**

**Ausprägungen**

Merkmale	geringe Anforderung	hohe Anforderung	unverzichtbar
----------	---------------------	------------------	---------------

**Befähigung**

1. Laufbahnbefähigung für die Laufbahngruppe <input type="checkbox"/> 1 – erstes Einstiegsamt <input type="checkbox"/> 1 – zweites Einstiegsamt <input type="checkbox"/> 2 – erstes Einstiegsamt <input type="checkbox"/> 2 – zweites Einstiegsamt <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 hinzuführen; 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)			
18. Interkulturelle Kompetenz (= Fähigkeit, die Verschiedenheit von Menschen wahrzunehmen und bei der Zusammenarbeit bzw. beim Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen deren spezifischen Konzepte des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns zu erfassen und zu begreifen)			

## **Anlage 8.6 - Textbausteine für die Formulierung einer Stellenausschreibung**

### **Textbausteine für die Formulierung einer Stellenausschreibung**

- Sie möchten in einem eigenverantwortlich arbeitenden Team arbeiten? Sie möchten eigene Ideen in Ihre Arbeit einbringen und bei Lösungsfindungen mitentscheiden? Ihnen bereitet die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen Freude? Vielleicht sind Ihnen auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Oder Sie legen besonderen Wert auf individuelle Weiterbildung und Wissensaustausch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Dann sollten wir uns kennenlernen!
- Sollten Sie noch nicht über alle geforderten Voraussetzungen verfügen, stellen wir für Sie eine intensive fachliche Schulung mit entsprechender Einarbeitungszeit in das neue Aufgabengebiet sicher.
- Regelmäßige interne und externe Fortbildungen sind für uns selbstverständlich.
- Wir bieten Ihnen eine herausfordernde, verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Aufgabe in einem motivierten Team.
- In einem kooperativen und kommunikativen Umfeld können Sie Ihre fachlichen und persönlichen Talente weiterentwickeln - wir unterstützen Sie dabei.
- Wir bieten Ihnen ein positives Betriebsklima mit der Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und sich individuell weiter zu entwickeln.
- In einem wertschätzenden Arbeitsklima werden Sie intensiv betreut, unterstützt und persönlich gefördert.
- Wir freuen uns auch über die Bewerbung von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern und entwickeln für Sie bei Bedarf ein umfassendes Einarbeitungsprogramm.
- Wir wissen die Erfahrung zu schätzen, die sich Menschen im Laufe eines Berufslebens aufgebaut haben und freuen uns daher auch über Bewerbungen lebensälterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Gesundheitsfördernde Strukturen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind uns wichtig.

## Anlage 8.7 - Rechtsgrundlagen Stellenausschreibungen

### 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.

---

### § 10 Bremisches Beamtengesetz

#### Stellenausschreibung, Feststellung der gesundheitlichen Eignung (§ 9 BeamtStG)

- (1) Freie öffentliche Ämter sind auszuschreiben.
- (2) Durch die Ausschreibung ist sicherzustellen, dass der Kreis der möglichen Bewerberinnen und Bewerber erreicht werden kann; dabei ist die räumliche Ausdehnung des maßgeblichen Stellenmarktes zu berücksichtigen. Ämter, die eine Amtsleitung, Abteilungsleitung oder eine Referatsleitung zum Gegenstand haben, sowie die zweiten Einstiegsämter der Laufbahngruppe 2 der Besoldungsordnungen A und vergleichbare Ämter anderer Besoldungsordnungen sollen überregional ausgeschrieben werden.
- (3) Ausgenommen von der Ausschreibungspflicht sind Ämter,
  1. deren Besetzung zur Erfüllung einer gesetzlichen oder tarifvertraglichen Verpflichtung erforderlich ist,
  2. deren Besetzung zur Umwandlung eines Beamtenverhältnisses auf Widerruf in ein Beamtenverhältnis auf Probe nach Erwerb der Laufbahnbefähigung in einer bedarfsbezogenen Ausbildung erforderlich ist,
  3. deren Besetzung in Fällen der Veränderung der bestehenden Verwaltungsorganisation, insbesondere der Zusammenlegung oder Umwandlung von Dienststellen, für die Umsetzung oder Versetzung der hiervon betroffenen Bediensteten erforderlich ist,
  4. wenn sie befristet für eine Dauer von längstens zwölf Monaten geschaffen worden sind oder wenn sie befristet für längstens diesen Zeitraum besetzt werden sollen.
  5. die im Rahmen der Forschung mit Mitteln Dritter aus diesen Mitteln finanziert werden und nach den Bedingungen der Mittelgeberin oder des Mittelgebers mit einer von dieser oder 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 für die Ämter

1. einer Staatsrätin oder eines Staatsrates,
2. einer Sprecherin oder eines Sprechers des Senats oder des Magistrats,
3. der persönlichen Referentinnen oder Referenten und Pressereferentinnen oder Pressereferenten der Senatorinnen oder Senatoren,
4. der Angestellten im Vorzimmer der Senatorinnen oder Senatoren und der hauptamtlichen Magistratsmitglieder.
5. der Direktorin oder des Direktors bei der Bremischen Bürgerschaft,
6. der Sprecherin oder des Sprechers der Bremischen Bürgerschaft,
7. der persönlichen Referentin oder des persönlichen Referenten der Präsidentin oder des Präsidenten der Bremischen Bürgerschaft,
8. der Angestellten oder des Angestellten im Vorzimmer der Präsidentin oder des Präsidenten der Bremischen Bürgerschaft,
9. eines hauptamtlichen Magistratsmitglieds, wenn die Stadtverordnetenversammlung mit der Mehrheit ihrer Mitglieder dies beschließt, weil sie beabsichtigt, die bisherige Stelleninhaberin oder den bisherigen Stelleninhaber zu wählen.

(6) Das Nähere zu Inhalt und Durchführung der Ausschreibung wird von der obersten Dienstbehörde durch Verwaltungsvorschrift bestimmt.

(7) Die Absätze 1 bis 6 gelten entsprechend für öffentliche Ämter, deren Inhaberinnen oder Inhaber nicht in ein Beamtenverhältnis berufen werden.

(8) Die gesundheitliche Eignung für die Berufung in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder in ein anderes Beamten- oder Beschäftigungsverhältnis mit dem Ziel der späteren Verwendung im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit ist aufgrund eines ärztlichen Gutachtens (§ 44) festzustellen.

## Anlage 8.8 - Ausschreibungsrichtlinien

Gemäß § 10 Abs. 6 Bremisches Beamtengesetz (BremBG) erlässt die Senatorin für Finanzen die folgende Verwaltungsvorschrift:

### **Ausschreibungsrichtlinien (Fassung vom 25. August 2015)<sup>22</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 mit Ausnahme der Fälle des § 10 Abs. 3 - 5 des Bremischen Beamtengesetzes (BremBG) erfolgen.
2. Die Bestimmungen der Integrationsvereinbarung vom 17. Dezember 2007 (Brem.ABl. vom 11.01.2008, S. 3) 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.
3. Befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Gesundheit Nord gGmbH sind in verwaltungsinterne Stellenbesetzungsverfahren einzubeziehen.

#### **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 und Professorinnen, 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 § 10 Abs. 2 BremBG sowie in den Fällen des § 10 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, sollen die Ausschreibungen von Ämtern, die eine Amtsleitung, Abteilungsleitung oder Referatsleitung zum Gegenstand haben, sowie die zweiten Einstiegsämter der Laufbahngruppe 2 der Besoldungsgruppe A und vergleichbare Ämter anderer Besoldungsgruppen überregional in den Printmedien (Zeitungen oder Zeitschriften) und im Internet (außer es ist auf Grund der besonderen spezifischen Situation einer Berufsgruppe unüblich) bekannt gemacht werden. Ansonsten ist grundsätzlich eine Ausschreibung im Internet unter [bremen.online \(www.stellen.bremen.de\)](http://www.stellen.bremen.de) ausreichend.

#### **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- und/oder Entgeltgruppe,

<sup>22</sup> Veröffentlicht im Brem.ABl. Nr. 84 vom 2. September 2010, S. 730 bzw. Brem.ABl. Nr. 215 vom 4. September 2015

- c) eine Kurzbeschreibung der nach dem Geschäftsverteilungsplan wahrzunehmenden Aufgaben,
- d) den Hinweis, „diese Stelle ist für Teilzeitarbeit geeignet“ bzw. „diese Stelle ist nicht 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,
- g) den Hinweis, dass Bewerbungen von Menschen mit einem Migrationshintergrund begrüßt werden,
- h) die Bewerbungsfrist; sie soll in der Regel drei Wochen nicht unterschreiten.

2. Die Ausschreibung **muss** folgenden Hinweis enthalten:

„Schwerbehinderten Bewerberinnen bzw. Bewerbern wird bei im Wesentlichen gleicher fachlicher und persönlicher Eignung der Vorrang gegeben.“

3. Soweit in dem ausschreibenden Bereich Frauen unterrepräsentiert sind, **muss** die Ausschreibung darüber hinaus den Hinweis enthalten, dass Frauen bei gleicher Qualifikation vorrangig berücksichtigt werden, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen.

Die Prüfung, ob in dem ausschreibenden Bereich eine Unterrepräsentanz von Frauen vorliegt, erfolgt - unter Berücksichtigung der Vorgaben im Landesgleichstellungsgesetz (Brem.GBl. S 433) - durch die ausschreibende Dienststelle bzw. das Ressort.

4. Ausschreibungen für technikunterstützte Dienstposten/Arbeitsplätze mit Schreibverpflichtung für andere (z.B. Kombikräfte, Vorzimmerkräfte) müssen die zu erledigende sachbearbeitende Tätigkeit ausdrücklich ausweisen.

## **D. Verfahren**

1. Ausschreibungen nach B.1. und/oder B.4. werden, sofern nicht anders geregelt, durch die Senatorin für Finanzen veranlasst.

2. Die Dienststellen übersenden der Senatorin für Finanzen einen Ausschreibungstext per E-Mail unter Verwendung des „Meldebogens für Stellenausschreibungen“.

Folgende Angaben sind erforderlich:

- a) Bekanntmachungsorgan(e) (Beiblatt zum Amtsblatt der Freien Hansestadt Bremen, Zeitungen, Zeitschriften, Internet, Agentur für Arbeit), in dem (denen) die Ausschreibung erfolgen soll,
- b) Zusage der Kostenübernahme.

3. Die Senatorin für Finanzen prüft nach Eingang der Stellenausschreibung, ob geeignete Vermittlungsfälle im Rahmen des Personalausgleichs vorliegen. Sie teilt dies spätestens 3 Tage nach Eingang des Veröf-

fentlichungsauftrages 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 sowie in das Internet ([www.bremen.de/stellen](http://www.bremen.de/stellen)) eingestellt.

5. Die Bundesagentur für Arbeit wird gemäß § 81 Abs. 1 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 personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Budget, Stelle, Einhaltung der für die Ausschreibungen einschlägigen rechtlichen Bestimmungen) und die Beteiligung der Mitbestimmungsorgane (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) ist allein das jeweilige Fachressort bzw. die ausschreibende Dienststelle verantwortlich. Eine sachliche und fachliche Überprüfung der Ausschreibung durch die Senatorin für Finanzen erfolgt nicht.

7. Werden Rabatte, z.B. auf Grund 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 die Senatorin für Finanzen beauftragt werden, so ist diese auch von den Bereichen zu beauftragen, die selbst ihre Stellenausschreibungen veranlassen. Die Beauftragung einer Werbeagentur durch die Senatorin für Finanzen erfolgt einvernehmlich mit den Ressorts und Hochschulen.

## **E. Weiterbeschäftigung von Auszubildenden nach Beendigung ihrer Ausbildung**

Dienststellen können im Rahmen ihres Personalbudgets unmittelbar nach Ausbildungsende Personen mit erfolgreich abgeschlossener Ausbildung, die durch das Land und die Stadtgemeinde Bremen bzw. die Ausbildungsgesellschaft Bremen ausgebildet worden sind, befristet bis zur Dauer von zwei Jahren nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz ohne öffentliche Ausschreibung einstellen, um ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, Berufserfahrung zu sammeln .

## **F. In-Kraft-Treten**

Diese Richtlinien treten am 1. September 2010 in Kraft.

Gleichzeitig treten die Ausschreibungsrichtlinien vom 6. November 2006 (Brem.ABl. vom 5.12.2006, S. 817) außer Kraft.

Bremen, 17. August 2010

Die Senatorin für Finanzen



## Anlage 8.9 - Muster Einladung

&gt;Dienststelle&lt;



&gt;Dienststelle&lt;

Auskunft erteilt

Zimmer

T (04 21) 3 61

F (04 21) 4 96 ... / 3 61 ...

E-mail

Datum und Zeichen  
Ihres SchreibensMein / Unser Zeichen  
(bitte bei Antwort angeben)

Datum,

**Stelle als**            **bei der**  
**Ihre schriftliche Bewerbung vom**            oder **Ihre Bewerbung per Mail vom**

Sehr geehrte/r

ich freue mich, Ihnen mitteilen zu können, dass Sie in die engere Auswahl des Bewerbungsverfahrens gekommen sind, und lade Sie hiermit zu einem Auswahlgespräch am

**>Tag, Datum, Uhrzeit<**

ein.

Ich bitte Sie, sich zu diesem Termin **im Gebäude < > / Bauteil < > / Etage < > / Zimmer < > (Büro Herr/Frau < >)** einzufinden.

An dem Auswahlgespräch werden *<Teilnehmer/innen benennen (z.B. Dienststellenleitung / Sachgebietsleitung etc.)>*, teilnehmen. Darüber hinaus werden *<ein/e Vertreter/in des Personalrats, die Frauenbeauftragte und (ggf.) die Vertrauensperson der Schwerbehinderten>* dabei sein.

Zur Vorbereitung und zu Ihrer Information über die ausschreibende Dienststelle *<Name>* und das Sachgebiet *<Name>* ist diesem Schreiben *<Informationsmaterial (z.B. Jahresbericht / Broschüren)>* beigelegt.

Für Fragen oder weitere Informationen wenden Sie sich bitte an *<Frau / Herrn - Telefon bzw. E-Mail>*.

Sollten Sie den Termin nicht wahrnehmen können, bitte ich Sie um eine telefonische Mitteilung.

Mit freundlichen Grüßen  
Im Auftrag

Name  
**Anlagen**

**Folgende Informationen müssen in dem Schreiben außerdem enthalten sein:**

**Reisekostenvergütung:**

Reisekosten, die im Zusammenhang mit dem Auswahlgespräch entstehen, können leider nicht erstattet werden.

**Schwerbehinderte Bewerberinnen/Bewerber:**

Bei Einladungen schwerbehinderter Bewerberinnen bzw. Bewerber muss darauf hingewiesen werden, dass zusätzlich die Vertretung schwerbehinderter Menschen teilnimmt.

### Anlage 8.10 - 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.

Merkmal	Möglicher Aufgabentyp	Leitfragen für das Auswahlgremium / zur Aufgabenkonstruktion
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 darstellt 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>
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>

Merkmal	Möglicher Aufgabentyp	Leitfragen für das Auswahlgremium / zur Aufgabenkonstruktion
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 8.11 - Fragenkatalog Auswahlgespräch (Auswahlkriterien lt. Anforderungsprofil)

Kompetenzen	Fragestellungen / Nachweis
<b>1. Methodenkompetenz</b>	
1.1 Arbeitstechniken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann Problemlösestrategien entwickeln</li> <li>- Verfügt über ein gewisses Spektrum an Arbeitstechniken in dem Bereich</li> <li>- Moderation</li> <li>- Präsentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Arbeitstechniken setzen Sie in Ihrem jetzigen Beruf regelmäßig ein?</li> <li>- Wie organisieren Sie Ihren täglichen Arbeitsablauf?</li> <li>- Wie stellen Sie Arbeitsergebnisse für eine Teambesprechung dar?</li> </ul>
1.2. Projektmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügt über Erfahrungen bei der Durchführung von Projekten</li> <li>- Kann auf Zielabweichungen mit entsprechenden Steuermaßnahmen reagieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Projekte haben Sie selbständig geleitet?</li> <li>- Wie haben Sie das organisiert?</li> <li>- Welche Probleme treten dabei häufig auf?</li> </ul>
1.3. EDV-Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreiben einer Aufgabe und wie sie mit Hilfe eines entsprechenden Programms gelöst werden kann</li> </ul>
<b>2. Sozialkompetenz</b>	
2.1 Analytisches Denken <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorgänge können strukturiert dargestellt werden</li> <li>- Gesamtzusammenhänge werden berücksichtigt</li> <li>- Klare Prioritätensetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schildern Sie eine komplexe Problematik, die Sie zu bearbeiten hatten:</li> <li>- Wie sind Sie vorgegangen?</li> <li>- Wie haben Sie das Wesentliche identifiziert?</li> <li>- Welche Problemlösungsstrategien haben sich besonders bewährt?</li> </ul>
2.2 Belastbarkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitet auch unter hohem Druck konzentriert</li> <li>- Kennt Stressbewältigungsstrategien</li> <li>- Geht mit Frustration konstruktiv um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was hat Sie in Ihrem Berufsleben am meisten belastet? Wie sind sie damit umgegangen?</li> <li>- Schilderung einer real belastenden Situation auf den Arbeitsplatz bezogen. Wie würden Sie sich verhalten?</li> </ul>
2.3 Behauptungsvermögen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentiert sachlich, formuliert klar den eigenen Standpunkt</li> <li>- Konstruktiver Umgang mit Kritik</li> <li>- Gibt sich auch in Konkurrenzsituationen souverän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sich in Diskussionen zu behaupten ist oft schwierig. Wann haben Sie dabei Erfolg und woran können Sie das festmachen?</li> <li>- Was sind für Sie Mittel zur Durchsetzung Ihres Standpunktes? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?</li> </ul>
2.4 Eigeninitiative <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickelt den eigenen Arbeitsbereich aktiv weiter, bringt neue Gedanken ein und regt Veränderungsprozesse an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie und wodurch haben Sie Ihren jetzigen Aufgabenbereich weiterentwickelt?</li> <li>- Wenn Sie eine Idee zur Verbesserung haben, was tun Sie genau, um diese zu verwirklichen?</li> </ul>
2.5 Empathie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann sich in sein Gegenüber hineinversetzen, nimmt Rücksicht auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer</li> <li>- Zeigt Gespür für Situationen und Stimmungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie gelingt es Ihnen, sich auf Ihre Gesprächspartner/innen einzustellen?</li> <li>- Es gibt Mitarbeiter/innen, die sehr empfindlich auf Kritik reagieren: wenn Sie mit so einer Person über eine schlecht geleistete Arbeit reden müssen, wie bauen Sie das Gespräch auf?</li> </ul>
2.6 Engagement / Motivation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist intrinsisch motiviert</li> <li>- Ist an dem Erreichen der eigenen Arbeitsziele sehr interessiert und steckt sich immer wieder neue Ziele</li> <li>- Bewegt sich auch gerne außerhalb der Komfortzone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche im Ausschreibungstext aufgeführten Aufgabengebiete interessieren Sie besonders?</li> <li>- Beschreiben Sie bitte eine Situation, in der Sie sich besonders engagiert haben. Was hat dazu beigetragen, dass Sie Erfolg erzielt haben?</li> <li>- Was demotiviert Sie am meisten?</li> </ul>

<p>2.7 Entscheidungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trifft anstehende Entscheidungen zeitnah und berücksichtigt dabei alle zur Verfügung stehenden Informationen, bezieht das Umfeld mit ein, bedenkt zukünftige Vor- und Nachteile</li> <li>- Nutzt den zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielraum aus</li> </ul>	<p>Schildern Sie uns eine schwierige Entscheidungssituation aus Ihrer jetzigen Tätigkeit: Wie haben Sie die Entscheidung vorbereitet und wie haben Sie das Ergebnis kommuniziert? Welche Entscheidungen treffen Sie zeitnah und wo überlegen Sie gründlich? Nennen Sie ein Beispiel.</p>
<p>2.8 Flexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann sich schnell auf neue Situationen einstellen</li> <li>- Akzeptiert Vorschläge anderer und stellt sich darauf ein</li> <li>- Flexibel in der Arbeitszeitgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manchmal gelingt nicht alles so wie geplant. Schildern Sie eine Situation, in der Ihr Vorhaben nicht wie geplant umgesetzt werden konnte und was Sie unternommen haben, um dennoch eine akzeptable Lösung zu finden.</li> <li>- Was bedeutet flexible Arbeitszeitgestaltung für Sie? (Schildern einer entsprechenden Situation und nach Problemlösung fragen)</li> </ul>
<p>2.9 Kommunikationskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentiert Inhalte adressaten- und situationsgerecht</li> <li>- Hört aktiv zu, lässt andere ausreden</li> <li>- Vermittelt Informationen verständlich</li> <li>- Argumentiert geschickt, kann andere überzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird über alle Fragestellungen beobachtet!</li> <li>- Schilderung einer schwierigen Gesprächssituation mit kontroversen Interessen: Wie würden Sie sich verhalten? Was sollte eher vermieden werden?</li> </ul>
<p>2.10 Konfliktfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spricht Konflikte zeitnah und offen an, ohne beteiligte Personen zu kränken</li> <li>- Wirkt klärend und unvoreingenommen auf spannungsgeladene Situationen ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreiben Sie eine Konfliktsituation aus Ihrem Arbeitsumfeld: worin bestand der Konflikt, welche Rolle haben Sie eingenommen, wie war das Ergebnis?</li> <li>- Welchen Konflikten gehen Sie am liebsten aus dem Weg? Warum?</li> </ul>
<p>2.11 Kooperationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respektiert Mitarbeiter/innen unabhängig von der Hierarchieebene</li> <li>- Eigene Erfahrungen werden gerne weitergegeben</li> <li>- Sucht gerne win-win-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum ist Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit in einigen Bereichen immer so schwierig?</li> <li>- Was tun Sie, um Ihr Wissen zu teilen?</li> <li>- Welche Tätigkeiten erledigen Sie lieber alleine und welche in Zusammenarbeit?</li> </ul>
<p>2.12 Kritikfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geht selbstkritisch mit sich um</li> <li>- Akzeptiert auch die Meinung anderer und kann konstruktive Kritik auch annehmen</li> <li>- Kann auch Kritik äußern ohne andere abzuwerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie gehen Sie mit negativer Kritik um? Nennen sie ein Beispiel.</li> <li>- Situation schildern, in der Kritik angebracht wär: Wie würden Sie konstruktive Kritik ausüben? Woran machen Sie konstruktive Kritik fest?</li> </ul>
<p>2.13 Leistungsbereitschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrachtet zusätzliche Aufgaben als Herausforderung, nicht als Last</li> <li>- Ist nicht mit durchschnittlichen Leistungen zufrieden</li> <li>- Zeigt großen Einsatz, um die Ziele zu erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf welche geleisteten Tätigkeiten in Ihrem Berufsleben waren Sie besonders stolz? Worauf ist Ihre Leistung zurückzuführen?</li> <li>- Obwohl Sie voll ausgelastet sind, werden Ihnen noch weitere Aufgaben übertragen. Wie gehen Sie damit um?</li> </ul>
<p>2.14 Lernbereitschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft, sich in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten</li> <li>- Bildet sich aus Eigeninitiative ständig fort</li> <li>- Hat auch Interesse für andere Fachbereiche; liest entsprechende Literatur</li> <li>- Sieht Lernen als Bestandteil des Lebens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie organisieren Sie Ihr eigenes Lernen?</li> <li>- Angenommen Sie würden diese Stelle bekommen, was würden Sie tun, um sich möglichst schnell mit dem neuen Aufgabenspektrum vertraut zu machen?</li> <li>- Wo besteht Ihrer Ansicht nach noch Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf?</li> </ul>
<p>2.15 Loyalität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhält sich den Vorgesetzten gegenüber loyal und integer</li> <li>- Trägt keine Interna nach außen</li> <li>- Berät Vorgesetzte aufrichtig und pflichtbewusst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen Sie sich vor, Ihr/e Chef/in gibt Ihnen eine Anweisung, die Sie für zweck- oder auch rechtswidrig halten. Wie gehen Sie damit um?</li> </ul>

<p>2.16 Selbständigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Löst komplexe Aufgaben eigenständig ohne Rückfragen</li> <li>- Entwickelt neue Ziele aus Eigeninitiative</li> <li>- Schöpft Handlungsspielräume aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Entscheidungsbefugnisse haben Sie in Ihrer jetzigen Position?</li> <li>- Woher wissen Sie, was von Ihnen erwartet, wird und woran machen Sie das fest?</li> <li>- Schildern Sie eine Situation, die Sie nicht alleine bewältigen konnten. Was haben sie daraufhin getan?</li> </ul>
<p>2.17 Service-orientiertes Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann auf unterschiedliche Kunden gut eingehen</li> <li>- Berät kundenorientiert innerhalb der vorhandenen Spielräume</li> <li>- Hilfsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie in Bezug auf diese Stelle kundenorientiertes Verhalten beschreiben?</li> <li>- Wie könnte man die Kundenzufriedenheit messen?</li> <li>- Schwierige Situationen schildern: wie verhalten Sie sich?</li> </ul>
<p>2.18 Teamfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt die Interessen des Teams und nicht die eigenen in den Vordergrund</li> <li>- Gibt Wissen uneigennützig weiter</li> <li>- Ist hilfsbereit und aufmerksam innerhalb der Gruppe, kann unterschiedliche Stärken und Schwächen angemessen berücksichtigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn wir ihr jetziges Team bitten würden, Sie zu beschreiben, was würden sie sagen?</li> <li>- Wann würden Sie von guter Teamarbeit sprechen und woran würden Sie das festmachen?</li> <li>- Wie kann man Einzelleistungen von Teammitgliedern würdigen?</li> </ul>
<p>2.19 Verantwortlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die übertragenen Aufgaben werden termingerecht und zuverlässig abgewickelt</li> <li>- Steht für die eigenen Fehler und auch die der unterstellten Mitarbeiter/innen ein</li> <li>- Weiß um seine Verantwortung für Aufgaben und nimmt sie eigenständig wahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn Sie sagen, das liegt in meiner Verantwortung, was heißt das für Sie?</li> <li>- Denken Sie, dass Ihr/e jetzige/r Vorgesetzter Sie als verantwortungsbewusst beschreiben würde? Wenn ja, warum?</li> </ul>
<p>2.20 Vernetzungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügt über tragfähige Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation</li> <li>- Kann offen auf andere zugehen, Informationen einholen, aber auch weitergeben</li> <li>- Kann vorausschauend denken und hat stets die ganze Organisation im Blick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angenommen Sie würden hier anfangen, wie würden Sie vorgehen, um weitere Kontakte, die für diese Stelle wichtig sind, außerhalb der Organisationseinheit zu knüpfen?</li> <li>- Was ist der Unterschied zwischen guten Kontakten und einem Netzwerk?</li> <li>- Was sind die Bedingungen, dass unterschiedliche Bereiche Informationen für alle vorteilhaft austauschen?</li> </ul>
<b>3. Spezielle Eignungskriterien für Führungskräfte</b>	
<p>3.1 Delegation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist in der Lage Aufgaben auch abzugeben; gibt klare Ziel- und Zeitvorgaben</li> <li>- Stellt den Mitarbeitern/innen angemessen Unterstützung zur Verfügung</li> <li>- Räumt entsprechende Handlungsspielräume ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation schildern, in der Aufgaben delegiert werden müssen:</li> <li>- Welche dieser Aufgaben würden Sie delegieren wollen, wie führen Sie die Gespräche mit den ausgewählten Mitarbeitern?</li> <li>- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie, wenn Sie Aufgaben nach Kompetenzen delegieren?</li> </ul>
<p>3.2 Empathie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann sich in sein Gegenüber hineinversetzen, nimmt Rücksicht auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer</li> <li>- Zeigt Gespür für Situationen und Stimmungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gut mit Rollenspiel zu beobachten</li> <li>- Wie gelingt es Ihnen, sich auf Ihre Gesprächspartner einzustellen?</li> <li>- Es gibt Mitarbeiter/innen, die sehr empfindlich auf Kritik reagieren: wenn Sie mit so einer Person über eine schlecht geleistete Arbeit reden müssen, wie bauen Sie das Gespräch auf?</li> </ul>
<p>3.3 Entscheidungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trifft anstehende Entscheidungen zeitnah und berücksichtigt dabei alle zur Verfügung stehenden Informationen, bezieht das Umfeld mit ein, bedenkt zukünftige Vor- und Nachteile</li> <li>- Nutzt den zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielraum aus</li> <li>- Schafft Entscheidungstransparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie beteiligen Sie Ihr Team und Ihre Vorgesetzten an Ihren Entscheidungen?</li> <li>- Schwierige Entscheidungssituation schildern: wie wägen Sie die künftigen Vor- und Nachteile ab?</li> <li>- Mit welcher beruflichen Entscheidung haben Sie sich schwer getan? Was haben Sie daraus für sich mitgenommen?</li> </ul>



<p>3.4 Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat Kenntnisse von unterschiedlichen Führungsstilen und kann den eigenen konsequent begründen</li> <li>- Setzt bewusst Führungsinstrumente ein</li> <li>- Fördert und fordert Mitarbeiter/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben? Worin liegen die Stärken und Schwächen?</li> <li>- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie schon einmal direktiv führen mussten.</li> <li>- Welche Führungsinstrumente haben Sie bisher eingesetzt und was haben Sie damit erreicht?</li> <li>- Wie organisieren Sie die Förderung und Forderung Ihrer Mitarbeiter/innen?</li> </ul>
<p>3.5 Informationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügt über die entsprechenden Netzwerke, um alle relevanten Informationen zeitnah zu bekommen</li> <li>- Transparenter Informationsaustausch</li> <li>- Strukturiertes Konzept zur Weitergabe von Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie haben Sie die Weitergabe von Informationen an Ihrem bisherigen Arbeitsplatz organisiert? Was hat sich dabei bewährt, was könnte verbessert werden?</li> <li>- Sie haben ein sehr heterogenes Team: hat das Einfluss auf die Art und Weise, wie Sie Informationen weitergeben, wenn ja, welchen?</li> </ul>
<p>3.6 Interkulturelle Öffnung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat Erfahrungen im Umgang mit dem AGG</li> <li>- Toleranz und Wertschätzung gegenüber Diversity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum wird die interkulturelle Öffnung für die Verwaltung und auch konkret auf diesen Arbeitsplatz bezogen ein großes Thema für die Zukunft sein?</li> <li>- Wie können Sie in welchen Bereichen Ihre Mitarbeiter/innen für dieses Thema sensibilisieren?</li> </ul>
<p>3.7 Kommunikationskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentiert Inhalte adressaten- und situationsgerecht</li> <li>- Hört aktiv zu, lässt andere ausreden</li> <li>- Vermittelt Informationen verständlich</li> <li>- Argumentiert geschickt, kann andere überzeugen</li> <li>- Bereitet sich auf die Gespräche gründlich vor</li> </ul>	<p>Mittels Rollenspiel oder Leitung einer Besprechung gut zu prüfen!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn Sie eine Besprechung zu leiten haben, wie bereiten Sie sich darauf vor?</li> <li>- Schilderung eines Konfliktgesprächs: wie würden Sie darauf reagieren, was würden Sie vermeiden?</li> <li>- Wie sieht die Kommunikationsstruktur in Ihrem jetzigen Arbeitsfeld aus? Was sollte so bleiben? Was könnte verbessert werden?</li> </ul>
<p>3.8 Konfliktfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spricht Konflikte zeitnah und offen an, ohne beteiligte Personen zu kränken</li> <li>- Wirkt klärend und unvoreingenommen auf spannungsgeladene Situationen ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreiben Sie eine Konfliktsituation aus Ihrem Arbeitsumfeld: worin bestand der Konflikt, welche Rolle haben Sie eingenommen, wie war das Ergebnis?</li> <li>- Welchen Konflikten gehen Sie am liebsten aus dem Weg? Warum?</li> <li>- Sie vertreten Ihren Standpunkt und wissen genau, das zieht Konflikte nach sich. Ist Ihnen schon mal so etwas passiert? Fallen ihnen sonst Beispiele ein?</li> <li>- Was könnten Sie zur Entschärfung der potentiellen Konfliktsituation beitragen?</li> </ul>
<p>3.9 Kooperationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respektiert Mitarbeiter/innen unabhängig von der Hierarchieebene</li> <li>- Eigene Erfahrungen werden gerne weitergegeben</li> <li>- Sucht gerne win-win-Lösungen</li> <li>- Fördert die fachliche und persönliche Zusammenarbeit</li> <li>- Organisiert die Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie eine Führung auf Distanz organisieren, um die einzelnen Bereiche näher zusammen zu bringen?</li> <li>- Bitte nennen Sie ein Beispiel, wie ein Erfolg aufgrund eines von Ihnen vorgeschlagenen Kompromisses verzeichnet werden konnte.</li> </ul>
<p>3.10 Vereinbarkeit von Beruf und Familie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basiswissen Mutterschutz/ Elternzeit/ Pflegezeit</li> <li>- Hat Ideen für die Erleichterung des Alltags bei Familien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was würden Sie für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihrem Bereich gerne umsetzen wollen?</li> <li>- Woran könnten Sie merken, dass es noch Nachbesserungsbedarf zu diesem Thema in Ihrer Abteilung gibt?</li> </ul>

<p>3.11 Vernetzungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verfügt über tragfähige Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation</li><li>- Kann offen auf andere zugehen, Informationen einholen, aber auch weitergeben</li><li>- Kann vorausschauend denken und hat stets die ganze Organisation im Blick.</li><li>- Fördert Vernetzungen im eigenen Fachbereich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Angenommen Sie würden hier anfangen, wie würden Sie vorgehen, um weitere Kontakte, die für diese Stelle wichtig sind, außerhalb der Organisationseinheit zu knüpfen?</li><li>- Was ist der Unterschied zwischen guten Kontakten und einem Netzwerk?</li><li>- Was sind die Bedingungen, dass unterschiedliche Bereiche Informationen für alle vorteilhaft austauschen?</li><li>- Was können Sie als Führungskraft tun, dass ihre Mitarbeiter/innen ein entsprechendes Netzwerk aufbauen können?</li></ul>
---	---

## Anlage 8.12 - 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 vorgegeben 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 8.13 - Muster Bewertungsmatrix****Benotungsskala**

<b>6</b>	liegt über den Anforderungen
<b>5</b>	entspricht voll den Anforderungen (100%)
<b>4</b>	entspricht weitgehend den Anforderungen (75%)
<b>3</b>	entspricht teilweise den Anforderungen (50%)
<b>2</b>	entspricht weitgehend nicht den Anforderungen (25%)
<b>1</b>	entspricht nicht den Anforderungen

**Beispiel Interview:**

Bewerber/in: \_\_\_\_\_

Beurteiler/in: \_\_\_\_\_

	<b>Eigene Note</b>	<b>Noten der anderen Beurteiler/innen</b>	<b>Mittelwert</b>
<b>Persönliche Kompetenz</b>			
<b>Entscheidungskompetenz</b>			
<b>Soziale Kompetenz</b>			
<b>Kommunikationskompetenz</b>			
<b>Analyse- und Organisationskompetenz</b>			

<b>Stationswert (Mittelwert aller beurteilten Kompetenzen)</b>	
--	--

### Anlage 8.14 - Beobachtungs- und Bewertungsvorlage für das Vorstellungsgespräch<sup>23</sup>

Die nachfolgend aufgeführten Merkmale sollen bei der Beobachtung und Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber unterstützen. Sie sind je nach Stellenausschreibung und Anforderungsprofil anzupassen, indem die Merkmale ergänzt oder auch reduziert werden.

<b>Bewerberin/Bewerber:</b>	
<b>Termin:</b>	
<b>Gesprächsteilnehmer/innen:</b>	
<b>Zu besetzende Stelle:</b>	

#### Persönlicher Eindruck

Merkmal	Ausprägung				
	sehr stark 4	stark 3	mittel 2	schwach 1	nicht vorhanden 0
Körpersprache					
Ausdrucksfähigkeit					
Auftreten					
Gesprächsinitiative					
Zielstrebigkeit					

#### Fachliche Kompetenz

Merkmal	Ausprägung				
	sehr stark 4	stark 3	mittel 2	schwach 1	nicht vorhanden 0
Berufserfahrung					
Spezielles Fachwissen					
Kenntnisse über die Verwaltung					
Weiterbildungsmaßnahmen					
Zusätzliche Qualifikationen					

<sup>23</sup> Die Beobachtungs- und Bewertungsvorlage wurde weitgehend dem „Leitfaden Personalauswahl“ der Universität Bielefeld entnommen.



**Soziale und persönliche Kompetenz**

Merkmal	Ausprägung				
	sehr stark 4	stark 3	mittel 2	schwach 1	nicht vor- handen 0
Kommunikationsfähigkeit					
Teamfähigkeit, Kooperation					
Kontaktfähigkeit					
Kritik- und Konfliktfähigkeit					
Kunden- und Serviceorientierung					
Überzeugungsvermögen					
Selbständigkeit/Entscheidungsfähigkeit					
Zuverlässigkeit					
Eigeninitiative					
Durchsetzungsvermögen					
Leistungsmotivation					

**Führungskompetenzen**

Merkmal	Ausprägung				
	sehr stark 4	stark 3	mittel 2	schwach 1	nicht vor- handen 0
Motivierungsvermögen					
Delegationskompetenz					
Urteils- und Entscheidungskompetenz					
Planungs- und Organisationsfähigkeit					
Qualitäts- und Zielorientierung					
Veränderungskompetenz					
Personalentwicklungskompetenz					

Abweichungen des Profils des Bewerbers/der Bewerberin vom Anforderungsprofil			
Welche Stärken sprechen bei der Besetzung für die Bewerberin/den Bewerber?			
Gesamteindruck der Bewerberin/des Bewerbers?			
Auswahlentscheidung	Bewerber/in geeignet	Bewerber/in teilweise geeignet	Bewerber/in ungeeignet
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anlage 8.15 - Auswahlvermerk**

Name

Datum

OKZ

Tel.:

**Auswahlvermerk****Auswahlverfahren für die Besetzung der Funktion „<>“**

- Bewertung des Dienstposten / Arbeitsplatzes: < >
- dienststellen- / ressort- / verwaltungsinterne / externe Ausschreibung am <Datum>

**1. Auswahlkriterien und Gewichtung**

Auswahlkriterien				
Ausprägungen				
Nr.	Merkmale	geringe Anforderung	hohe Anforderung	Unverzichtbar (Formalqualifikation)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Es handelt sich (nicht) um einen Bereich, in dem Frauen unterrepräsentiert sind.

**2. Vermerk über die Vorauswahl****2.1. Vorauswahl: Erfüllung der Formalqualifikation**

Die Vorauswahl ist nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung und zwar analog der oben dargestellten Anforderungskriterien getroffen worden.

Vorrangige Grundlage für die Vorauswahl ist dabei die berufliche Qualifikation, die sich aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen und der Personalakte ergeben hat. Dazu gehören insbesondere Zeugnisse/Beurteilungen, Werdegang, einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen und Ausbildungshintergrund. Entscheidend war insoweit, in welchem Ausmaß die Kandidat/innen dem in der Ausschreibung veröffentlichten Anforderungsprofil entsprechen.

- Anzahl eingegangener Bewerbungen: <>
- Anzahl schwerbehinderte Bewerber/innen: <>

Die Bewerber/innen <Name/n> haben die Formalvoraussetzung (< > und < >) nicht nachgewiesen, so dass sie im weiteren Verfahren nicht berücksichtigt werden konnten.

Die Bewerber/innen <Name/n> haben ihre Bewerbung zurückgezogen,

Hilfskriterien Schwerbehinderung und Unterrepräsentanz.

## 2.2. Vorauswahl: Auswertung der Beurteilungen und Zeugnisse

- Es liegen von den Bewerbern/-innen <Name/n> und <Name/n> dienstliche Beurteilungen vor.
- Es liegen von den Bewerbern/-innen <Name/n> und <Name/n> Zeugnisse vor.
- Bewerber/in <Name> und <Name> konnte/n keine Beurteilung vorlegen, da < >
- Da Bewerber/in <Name> aus dem Bundesland < > kommt, wurden dort die Wertungsmaßstäbe für die dienstlichen Beurteilungen angefordert.

Bei der Prüfung wurde ein gewichtender Abgleich anhand der Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle unter Berücksichtigung von Statusamt/Eingruppierung vorgenommen. Dabei wurde zunächst die Gesamtnote der Bewerber/innen miteinander verglichen und im Weiteren eine Binnendifferenzierung der Merkmale vorgenommen, die analog der Anforderungskriterien stehen.

Nach Ausschöpfung der aktuellen Beurteilungen und Hilfskriterien wurden vorherige Beurteilungen / Zeugnisse mit in die Betrachtung einbezogen.

Danach ergibt sich folgender Leistungsvergleich: < >

## 2.3. Zwischenfazit

- Ranking aufstellen  
Ergibt sich bei einer Bewerberin / einem Bewerber ein deutlicher Vorsprung?

Aufgrund der Auswertung der Beurteilungen ergibt sich ein Leistungs- und Eignungsvorsprung. Das Vorstellungsgespräch kann zur Abrundung dienen, das Ergebnis aber nicht mehr maßgeblich beeinflussen.

Oder:

Nach pflichtgemäßer erschöpfender Auswertung der Beurteilungen ergibt sich nachweislich kein relevanter Leistungs- und Eignungsvorsprung, so dass die anstehenden Vorstellungsgespräche einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl haben werden.

## 2.4. Einladung zum Vorstellungsgespräch

Es wurden alle Bewerberinnen und Bewerber, die die Formalqualifikation vorgewiesen haben, zum Vorstellungsgespräch am <Datum> eingeladen:

Oder:

Aufgrund der hohen Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern, die die Formalqualifikation vorweisen konnten, wurden die im Ranking (siehe Ziff. 2.3.) auf den Plätzen 1 bis < > aufgeführten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch am <Datum> eingeladen:

Rangfolge Bewerber/innen:

- 1.
- 2.
- 3.
- ....

## 3. Protokoll über die Auswahlgespräche am <Datum>

Die Personalauswahlgespräche dienen als zusätzliche Informationsquelle, um die aus der Vorauswahl gewonnenen Erkenntnisse abzurunden und um die im Anforderungsprofil der Ausschreibung genannten Kriterien abzu prüfen. Die Gespräche sind lediglich eine Momentaufnahme. Die Ergebnisse werden als nachrangiges Hilfskriterium gewertet.

## 4. Auswahlkommission :

Die Auswahlkommission hat sich im Auswahlgespräch ein persönliches Bild von den Bewerbern/-innen gemacht und dabei eine Prognose für die zukünftige Aufgabenwahrnehmung getroffen.

Folgende in der Ausschreibung genannte Kriterien standen dabei im Vordergrund:

- < >
- < >
- .....

Bei den Auswahlgesprächen handelte es sich um (Art des Auswahlgespräches: *strukturiertes Interview, Vortrag, Rollenspiel, Aufgabe etc.*)

Nachfolgende Fragen/Themen wurden in den Auswahlgesprächen erörtert (z.B.):

Schildern Sie bitte kurz Ihren bisherigen beruflichen Werdegang und ihre Erfahrungen in Bezug auf das Aufgabenprofil der ausgeschriebenen Stelle. Gehen Sie dabei auch auf folgende Punkte ein:

- berufliche Erfahrungen im Bereich der Rechtsanwendung insbesondere im öffentlichen Recht
- Erfahrungen in Leitungsfunktionen (*Erwartungshorizont:...*)

*Fragenkatalog einfügen*

Im Abgleich der Antworten mit den vorher festgelegten Erwartungshorizonten an mögliche Ergebnisse bzw. Antworten war festzustellen, wer für die Stelle ungeeignet, geeignet und besonders geeignet erscheint.

Anschließend erhielten die Bewerber/innen die Gelegenheit, Fragen an die Auswahlkommission zu stellen.

## 5. Bewertung der Auswahlgespräche:

### Würdigung der Ergebnisse der Auswahlgespräche:

*(Beispielhafte Textbausteine)*

Die Auswahlkommission hat übereinstimmend festgestellt, dass <Bewerber/in>

- derzeit nicht die für die <Stelle/Tätigkeit> erforderliche Eignung besitzt. Bei der Entwicklung einer Prognose über die zukünftige Aufgabenwahrnehmung ist zu berücksichtigen, dass er über keinerlei Erfahrungen in Leitungsfunktionen und mit Organisationsprozessen verfügt. Außerdem war er über die Rechtsentwicklung nicht ausreichend informiert, das Wissen basierte offensichtlich auf den im Rahmen der < > erworbenen Kenntnissen. Auch die kommunikativen Fähigkeiten erscheinen noch nicht ausgeprägt genug, um eine Verwaltungseinheit wie < > angemessen nach innen und außen vertreten zu können.
- die in der Ausschreibung genannten Voraussetzungen uneingeschränkt erfüllt; das Zwischenzeugnis weist die höchste Beurteilungsstufe aus (erfüllt die ihr/ihm übertragenen Aufgaben „stets zur vollsten Zufriedenheit“). Die Vorstellung war sowohl kommunikativ als auch fachlich sehr überzeugend, die Kenntnisse über die in Rede stehenden Aufgaben der <Stelle/Tätigkeit> waren umfassend und gut strukturiert vorgetragen. Insbesondere mit Blick auf die Reorganisationsuntersuchung blieb keine Frage unbeantwortet, außerdem hat sie/er gute Lösungsansätze formuliert. Sie / Er stellt sich den Problemen, ihr / ihm wird zugetraut, die anfallenden Aufgaben zielgerichtet und mitarbeiterorientiert umzusetzen. Auch alle fachlichen Themen beantwortete sie / er umfassend und richtig, sie / er hatte einen ausgezeichneten Überblick über die Situation sowie die Aufgaben im < >. Nach Überzeugung der Auswahlkommission kommt <Bewerber/in> für eine Auswahl daher uneingeschränkt in Betracht.

## 6. Gesamtergebnis und Abgleich mit dem unter 2.3. dargestellten Ergebnis:

- Es wird vorgeschlagen, <Bewerber/in> auszuwählen.

