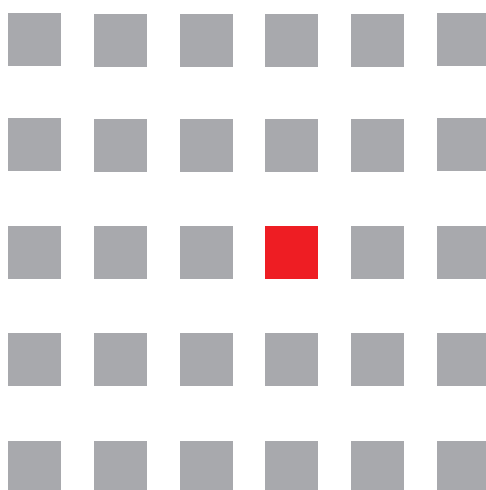




Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt



■ AUSWAHLVERFAHREN





Auswahlverfahren  
in der  
hamburgischen Verwaltung

Planung  
Auswahlprozess  
Entscheidung





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Feststellung, Personalentscheidungen seien wichtig, wird Sie nicht überraschen. Aber wussten Sie, dass pro Jahr etwa 1800 Stellen innerhalb der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg ausgeschrieben werden? Hinzu kommen die Ausschreibungen aus den Bereichen, die laut Stellenanordnung des Senats nicht dem geregelter Einstellungsverfahren unterliegen. Das bedeutet, umgerechnet werden an jedem Arbeitstag mehr als sieben Stellen zur Neu- oder Wiederbesetzung bekannt gemacht, und es ist realistisch anzunehmen, dass täglich mindestens ebenso viele Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung stattfinden.

Das Ziel jedes Verfahrens ist es selbstverständlich, die am besten geeignete Person für die jeweilige Aufgabe zu gewinnen. Das ist oft jedoch einfacher gesagt als getan.

Der vorliegende Leitfaden will Ihnen dabei Hilfestellung geben: Er beleuchtet neben Verfahrensfragen auch die wesentlichen rechtlichen Aspekte der Personalauswahl und gibt Hinweise von der Konzeption der Stellenausschreibung bis zur Interviewtechnik. Der Leitfaden ist bewusst ausführlich gehalten, um auch den Interessen derjenigen gerecht zu werden, die über weniger Erfahrung in Auswahlverfahren verfügen.

Mit der Veröffentlichung des Leitfadens möchte das Personalamt darüber hinaus zur Etablierung von einheitlichen Standards bei Personalauswahlverfahren beitragen: Sie müssen sorgfältig, fair, chancengerecht und an objektiven Kriterien ausgerichtet sein. Denn jedes einzelne Auswahlverfahren hat neben der Bedeutung, die es für die Beteiligten hat, auch eine Wirkung nach außen wie nach innen. Nicht nachvollziehbare Auswahlentscheidungen können die Glaubwürdigkeit der daran mitwirkenden Entscheiderinnen und Entscheider schwächen, wie umgekehrt transparente Auswahlverfahren deren Glaubwürdigkeit stärken können. Und ein weiterer Aspekt darf nicht vergessen werden: Auswahlverfahren müssen immer auch den rechtlichen Anforderungen entsprechen.

Gute Auswahlverfahren sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Gewinn, wir wollen mit diesem Leitfaden dazu beitragen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Bonorden'.

Dr. Volker Bonorden  
Leiter Personalamt

## Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Grundsätzliche Überlegungen zur Besetzung einer Stelle</b> .....	<b>9</b>
1.1 Warum ein strukturierter Auswahlprozess? .....	9
1.2 Grundsätzliche Rahmenbedingungen der Stelle .....	12
1.3 Familienfreundlichkeit .....	13
1.4 Ausschreibungspflicht .....	14
1.5 Festlegen des Auswahlprozesses .....	15
1.6 Mitbestimmungsrecht .....	17
1.7 Die Rolle des Projektes Interner Arbeitsmarkt .....	20
<b>2 Das Anforderungsprofil erstellen</b> .....	<b>21</b>
2.1 Sinn und Notwendigkeit des Anforderungsprofils .....	21
2.2 Grundlage des Anforderungsprofils: die Stellenbeschreibung .....	22
2.3 Welche Anforderungen können wie ermittelt werden? .....	23
2.4 Vorgehen beim Erstellen eines Anforderungsprofils .....	25
<b>3 Die Stellenausschreibung aufsetzen</b> .....	<b>35</b>
3.1 Allgemeine Hinweise zur Stellenausschreibung .....	35
3.2 Aufbau und Inhalt der Stellenausschreibung .....	36
3.3 Formulierung der Stellenausschreibung .....	38
3.4 Veröffentlichung der Stellenausschreibung .....	40
<b>4 Eingang und erste Sichtung von Bewerbungsunterlagen</b> .....	<b>41</b>
4.1 Die Eingangsbestätigung .....	41
4.2 Die Bewerbungsfrist .....	43
4.3 Unterlagen vervollständigen .....	44
4.4 Bewerberübersicht erstellen .....	45
<b>5 Die Vorauswahl</b> .....	<b>46</b>
5.1 Erste Auswahl aufgrund des Anforderungsprofils .....	46
5.2 Nutzung der einzelnen Informationsquellen .....	47
5.3 Beteiligung des Personalamtes .....	50



<b>6 Die Vorbereitung der Auswahlgespräche</b>	<b>51</b>
6.1 Den Interviewleitfaden erstellen	51
6.2 Fragetypen/Fragetechnik	53
6.3 Organisatorische Planung der Auswahlgespräche	59
6.4 Die Auswahlkommission	62
<b>7 Die Auswahlgespräche</b>	<b>63</b>
7.1 Rahmenbedingungen der Auswahlgespräche	63
7.2 Ablauf der Auswahlgespräche	63
7.3 Ergebnisfindung	66
7.4 Ergebnisabsicherung, insbesondere bei unklarer Entscheidungslage	69
<b>8 Das Assessment-Center</b>	<b>71</b>
8.1 Warum ein Assessment-Center?	71
8.2 Grundprinzipien des Assessment-Centers	72
8.3 Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines Assessment-Centers	73
<b>9 Die Auswahlentscheidung</b>	<b>73</b>
9.1 Mitteilung der Entscheidung	73
9.2 Feedbackgespräche	76
9.3 Dokumentation des Auswahlverfahrens	77
9.4 Vorgehen, wenn die Auswahl nicht erfolgreich ist	78
<b>10 Die Einstellung</b>	<b>80</b>
Organisatorische Vorbereitungen	80
Anhang	81
Abkürzungsverzeichnis	91
Impressum	92

## Einleitung

### **Personalentscheidungen sind sehr wichtig!**

Diese Broschüre möchte Ihnen Anregungen geben und Vorschläge machen, wie die einzelnen Phasen eines Personalauswahlverfahrens sinnvoll geplant und effektiv gestaltet werden können. Darüber hinaus soll der Leitfaden dazu dienen, innerhalb der hamburgischen Verwaltung einen einheitlichen Standard zu etablieren; er ist von daher auch als Unterstützung für die Personalabteilungen der Behörden, Ämter und Einrichtungen nach § 15 LHO und der Landesbetriebe nach § 26 LHO gedacht.

Sie kennen sicher den häufig zitierten Satz, das größte Kapital eines Unternehmens sei das Personal. Wenn diese Feststellung auch abgegriffen klingen mag, so hat sie doch ihre Berechtigung nicht verloren: Fehlentscheidungen im Bereich der Personalauswahl und Stellenbesetzung sind nicht nur für alle Beteiligten ärgerlich und energiezehrend. Sie sind vor allem in Zeiten knapper Kassen eine Verschwendung wertvoller Ressourcen. Berücksichtigt man, dass je nach Alter und Gehaltsstufe eine Personalentscheidung eine Investition von mehr als einer Million Euro – bei Stellen des höheren Dienstes auch noch wesentlich mehr – bedeuten kann, wird die ökonomische Tragweite deutlich. Aber auch die soziale Bedeutung sollte nicht unterschätzt werden. Selbst eine hochqualifizierte Person kann für bestimmte Positionen ungeeignet sein. Die entstehenden Folgen für das soziale Umfeld innerhalb, aber auch außerhalb der Organisation sind bekannt.

Die Risiken, die mit Auswahlentscheidungen verknüpft sind, lassen sich deutlich reduzieren, wenn sich die inhaltliche Gestaltung der Auswahlverfahren an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert und die einzelnen Schritte mit Sorgfalt geplant und durchgeführt werden.

Ein weiterer Aspekt ist auch nicht zu unterschätzen: Die Gestaltung und der Ablauf eines Auswahlverfahrens sind eine „Visitenkarte“ für den Arbeitgeber und Dienstherrn (nachfolgend nur: Arbeitgeber) Freie und Hansestadt Hamburg. Untersuchungen zeigen, dass im Durchschnitt jede Bewerberin bzw. jeder Bewerber etwa fünf Personen von einem Auswahlverfahren berichtet. Der Termin hat insofern nicht nur großen Einfluss auf das Bild, das sich potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem zukünftigen Arbeitgeber machen; er prägt auch die öffentliche Vorstellung von der Verwaltung.

Bewerberinnen und Bewerber ziehen aus dem Vorstellungstermin Rückschlüsse auf die Organisationskultur – insbesondere auf den Umgangsstil, der in einem Unternehmen gepflegt wird. Die Wertschätzung, Fairness und





Offenheit, die von Bewerberinnen und Bewerbern in einem Auswahlverfahren erwartet werden, sollten ihnen selbstverständlich ebenso entgegengebracht werden.

Die grundlegenden Bedingungen, die ein korrektes und faires Auswahlverfahren auszeichnen, sind daher die folgenden:

- **Sorgfalt:** Das Verfahren muss sorgfältig geplant und durchgeführt werden.
- **Fairness:** Das Verfahren soll für alle Beteiligten fair und transparent sein.
- **Chancengleichheit:** Das Verfahren muss nach einem für alle Beteiligten einheitlichen Bewertungsmaßstab ergebnisoffen durchgeführt werden.
- **Relevanz:** Die Auswahlkriterien sind für die Position erfolgskritisch und bedeutsam; sie müssen sich an den Anforderungen der zu besetzenden Position orientieren.
- **Objektivität:** Die bei der Auswahl verwendeten Verfahren sollen die Auswahlkriterien unverzerrt und möglichst genau erfassen.

## Die Phasen eines Auswahlverfahrens

In diesem Leitfaden werden die einzelnen Schritte eines Auswahlverfahrens als zeitlich aufeinanderfolgende Phasen beschrieben, deren Reihenfolge sowohl nach der Verfahrenslogik als auch nach rechtlichen Vorgaben grundsätzlich verbindlich ist.

Es lassen sich folgende Phasen eines Auswahlverfahrens unterscheiden:

- Erarbeiten eines Anforderungsprofils
- Formulierung eines Ausschreibungstextes/einer Ausschreibung
- 1. Auswahlstufe: Vorauswahl auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen
- gegebenenfalls Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung
- gegebenenfalls Beteiligung des Personalamtes
- Vorbereitung der Vorstellungsgespräche: Auswahlgremium und Interviewleitfaden
- 2. Auswahlstufe: Vorstellungsgespräche
- 3. Auswahlstufe (optional): Assessment-Center (AC)
- Beteiligung des Personalrates, gegebenenfalls Beteiligung der Amts- und Behördenleitung, Deputation
- Information der Bewerberinnen und Bewerber über die Entscheidung

Ob Sie ein zweistufiges oder ein dreistufiges Auswahlverfahren durchführen sollten, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Position Sie zu besetzen haben. Ein AC ist zeitaufwändig und verursacht Extra-Kosten, liefert aber auch oft die besseren Entscheidungsgrundlagen. Das Personalamt empfiehlt ein AC deshalb vor allem bei Positionen, deren Bedeutung für die Behörde bzw. das Amt entsprechend hoch ist (in der Regel Positionen ab A 16).

### **Die Rolle des Personalamtes**

Nach der Anordnung des Senats über Stellenmitteilungen und Stellenausschreibungen für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung vom 22.02.2005, Neufassung durch Senatsbeschluss vom 31.07.2007 (im Folgenden „Stellenanordnung“), ist das Personalamt je nach Sachlage in verschiedenen Phasen des Auswahlprozesses zu beteiligen (Näheres dazu in den entsprechenden Kapiteln).

Das Personalamt verfügt über vielfältige Erfahrungen mit Auswahlverfahren, es ist uns Anliegen und Dienstleistungsorientierung zugleich, Sie bei der Gestaltung Ihrer Auswahlverfahren zu unterstützen.



## 1 Grundsätzliche Überlegungen zur Besetzung einer Stelle

### 1.1 Warum ein strukturierter Auswahlprozess?

Viele Stellen werden im heutigen Arbeitsleben nach wie vor aufgrund sehr schwammiger Kriterien vergeben, weil zum Beispiel die Bewerberin oder der Bewerber im Unternehmen bereits bekannt ist oder über gute Kontakte zur einstellenden Organisation verfügt. Das Auswahlverfahren besteht in vielen Fällen aus der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und einem oder mehreren kurzen, häufig eher unstrukturierten Gesprächen. Es wird also oft über die Besetzung vakanter Stellen entschieden, ohne wirklich viel über eine Bewerberin oder einen Bewerber erfahren zu haben. Nicht selten stellt sich die Besetzung – manchmal auch schon in der Probezeit – als Fehler heraus. Wenn noch möglich, wird das Arbeitsverhältnis gelöst oder die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber (erneut) umplatziert. Häufig verbleibt die wenig geeignete Arbeitskraft aber auch auf der für sie unpassenden Position, mit weitreichenden Folgen für den Erfolg der Organisation und das direkte oder weitere Umfeld der Beschäftigten.

Viele Fehlbesetzungen hätten allein durch einen strukturierten Auswahlprozess vermieden werden können. Der Auswahlprozess sollte sich konsequent an den für die Stelle notwendigen Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen orientieren. Diese werden zu Beginn der Auswahl als Anforderungen definiert und bilden die Grundlage für den Auswahlprozess. Sie werden im Laufe des Auswahlverfahrens überprüft. So ist zum Beispiel ein Auswahlgespräch (Interview) gut geeignet, um vorhandene Erfahrungen etc. zu erfragen. Konkrete Führungsfähigkeiten lassen sich sehr gut durch ein AC erfassen. Alle Anforderungen und Auswahlsschritte werden vorher definiert, sind transparent und haben einen direkten Bezug zur ausgeschriebenen Stelle. Auf diese Weise wird der Auswahlprozess genauer und nachvollziehbarer für alle Beteiligten, was – wie eingangs erwähnt – auch auf die Akzeptanz des Auswahlprozesses und damit das Image des Arbeitgebers einen Effekt hat.

Für die öffentliche Verwaltung kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der für einen strukturierten Auswahlprozess spricht: Noch stärker als Unternehmen der Privatwirtschaft ist die öffentliche Verwaltung an rechtliche Vorgaben gebunden und muss einen fairen und nachvollziehbaren Auswahlprozess bei der Besetzung öffentlicher Ämter sicherstellen können. Die Gefahr einer Klage abgewiesener Bewerberinnen oder Bewerber und die Vermeidung von „Günstlingswirtschaft“ oder Diskriminierung bei der Besetzung öffentlicher Ämter spielen hier eine sehr viel größere Rolle. Neben den grundsätzlichen Vorgaben durch das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und die spezielleren Normen im Bundes- und im Landesrecht, insbesondere dem

Hamburgischen Beamtengesetz (HmbBG) und dem Hamburgischen Personalvertretungsgesetz (HmbPersVG), hat sich hierzu auch eine umfangreiche Rechtsprechung entwickelt, die ebenfalls die Bedeutung einer sorgfältigen und fairen Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung deutlich macht.



Das §-Zeichen weist auf die rechtliche Seite hin!

## VERFAHRENSGERECHTIGKEIT

### Bedeutung des Art. 33 GG

Art. 33 GG fasst Normen über staatsbürgerliche Rechte und Vorschriften über den öffentlichen Dienst in Bund und Ländern zusammen. Er enthält teils grundrechtsähnliche Rechte, teils institutionelle Garantien und Weisungen an den Gesetzgeber. Die grundrechtsähnlichen Rechte können nach Art. 93 Abs. 1 Nr. 4 a GG auch mit der Verfassungsbeschwerde verteidigt werden, soweit sie – bei Beamtinnen und Beamten – durch Maßnahmen betroffen werden, die die persönliche Rechtsstellung berühren (BVerfG, in: NVwZ 1994, 473; für Richter: BVerfG, in: NJW 1996, 2150).

Die beamtenrechtlichen Vorschriften enthalten mit der Verankerung des Leistungsgrundsatzes bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber einen der wesentlichen Grundsätze des Beamtenrechts. Das Leistungsprinzip als Auswahlgrundsatz steht in enger Verbindung mit dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz des Art. 3 Abs. 1 GG, der Gleichberechtigung von Mann und Frau (Art. 3 Abs. 2 GG) und dem Verbot der (sachwidrigen) Benachteiligung oder Bevorzugung des Art. 3 Abs. 3 GG. Das Leistungsprinzip gilt nicht nur für den Zugang zum Beamtenverhältnis, sondern in gleicher Weise für Beförderungen und vergleichbare Auswahlentscheidungen bei Anstellung, Übertragung von Dienstposten und Aufstieg.

Art. 33 Abs. 2 GG fordert zunächst einen gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern, und zwar sowohl bei der Einstellung als auch bei späterer (Be-)Förderung. Hiermit ist nicht nur das „Amt“ im beamten- bzw. besoldungsrechtlichen Sinne gemeint, sondern generell Dienstposten in der öffentlichen Verwaltung, unabhängig davon, ob es sich dabei um Stellen für Beamtinnen und Beamte oder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handelt (vgl. BVerwG, Beschluss vom 11.02.1981, Az.: 6 P 44/79). Hieraus folgt auch, dass ein Auswahlverfahren, in dem Beamtinnen bzw. Beamte und Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer um dasselbe Amt bzw. dieselbe Stelle konkurrieren, unabhängig vom Status der Bewerberinnen und Bewerber nach denselben Grundsätzen durchzuführen ist (OVG Thüringen, Beschluss vom 31.01.2005, Az.: 2 EO 1170/03). Weiterhin verkörpert Art. 33 Abs. 2 GG maßgeblich das Leistungsprinzip, indem er die Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern um ein öffentliches Amt an eine „Positivliste“ von zulässigen Auswahlkriterien knüpft und damit auf Chancengleichheit im öffentlichen Dienst abzielt.

Der Leistungsgrundsatz dient in erster Linie dem öffentlichen Interesse an einer bestmöglichen Besetzung der Stellen des öffentlichen Dienstes. Leitbild der Auswahlentscheidung des Arbeitgebers

muss das öffentliche Interesse an einer wirksamen und störungsfreien Arbeit aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst sein (vgl. VHG Kassel, in: NVwZ 1990, 284).

Er gewährt diese Gleichheit jedoch nur unter der Voraussetzung und im Rahmen der im öffentlichen Interesse erforderlichen Qualifikationen für die Ausübung öffentlicher Ämter und nennt als solche **Eignung, Befähigung** und **fachliche Leistung**. Bei der Übertragung öffentlicher Ämter darf grundsätzlich nur auf diese drei Kriterien abgestellt werden, sie müssen gleichmäßig gehandhabt werden. Nicht berücksichtigt werden dürfen vor allem die in Art. 3 Abs. 3 S. 1 GG aufgeführten Gruppenzugehörigkeiten (sog. Diskriminierungsverbote, siehe Abschnitt V), persönliche Beziehungen und Parteizugehörigkeit. Weiterhin enthält Art. 33 Abs. 2 GG im Kontext mit Abs. 3 und 5 ein Verbot der „Ämterpatronage“, der „Günstlingswirtschaft“ sowie der konfessionellen, parteipolitischen oder geschlechterbezogenen Benachteiligung.

Das Prinzip der Bestenauslese gilt uneingeschränkt auch für den Zugang zu richterlichen Beförderungämtern (Sächs. OVG, Beschluss vom 11.04.2001, Az.: 3 BS 83/01). Hieran ist auch der Richterwahlausschuss bei seinen Entscheidungen gebunden (OVG Schleswig, Beschluss vom 01.02.1996, Az.: 3 M 89/95, in: NVwZ 1996, 806). In begrenztem Umfang ist die Wahlentscheidung des Richterwahlausschusses ebenfalls gerichtlich überprüfbar (BVerwG, Urteil vom 15.11.1984, Az.: 2 C 29.83, in: DRiZ 85, 216).

Die Begriffe Eignung, Befähigung und fachliche Leistung lassen sich nicht scharf voneinander trennen, sondern gehen ineinander über. Der Begriff **Eignung** erfasst die Gesamtheit der persönlichen Eigenschaften, die der Beschäftigte in seinen Beruf mitbringt, also vor allem die körperlichen, intellektuellen und charakterlichen Voraussetzungen. Hierzu gehört auch das Merkmal der Verfassungstreue, das von der bzw. dem öffentlich Bediensteten die Bereitschaft verlangt, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten. **Befähigung** umschreibt die Summe der Fähigkeiten und Kenntnisse, die den Beschäftigten in seinem konkreten Berufsfeld auszeichnen, und betont damit Eigenschaften wie Allgemeinwissen, Lebenserfahrung und Begabungen, aber auch die einschlägige Vorbildung und fachliche Kompetenz sowie die Arbeitsweise. Die **fachliche Leistung** zielt dagegen auf die Arbeitsergebnisse, also die Arbeitsgüte (Qualität) und das Arbeitspensum (Quantität) unter tatsächlichem Einsatz und Nachweis der dafür erforderlichen Eignung und Befähigung. Während Eignung und Befähigung also eher inputorientierte Kriterien darstellen, kennzeichnet die fachliche Leistung den Arbeitsoutput. Neben diesen für die Personalauswahl- und entwicklung maßgeblichen Kriterien sind andere, im Regelfall an sich eher leistungsfremde Merkmale nur dann als sog. **Hilfskriterien** verwendbar, wenn Qualifikationsunterschiede der Bewerberinnen und Bewerber nicht feststellbar sind, die Kriterien wenigstens noch einen gewissen Bezug zum Leistungsgrundsatz aufweisen und ihr Einsatz nicht willkürlich zur Erzielung gewünschter Ergebnisse variiert (siehe Kapitel 7.4).

## **Bedeutung der § 7 HmbBG, § 2 HmbLVO**

Die Regelungen in § 7 HmbBG und § 2 HmbLVO wiederholen weitgehend den Normgehalt des Art. 33 Abs. 2 GG. Demnach ist auch im Geltungsbereich des HmbBG die Auslese der Bewerberinnen

und Bewerber im Rahmen von Einstellung, Anstellung, Übertragung von Dienstposten und Beförderung nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, sexuelle Identität und Orientierung, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen, Heimat, Herkunft oder Beziehungen vorzunehmen. Diese Grundsätze beziehen sich vor dem Hintergrund von Art. 33 GG auch auf die Auswahl tariflich Beschäftigter. Als Konkretisierung dieser Vorgaben stellen sich die Verpflichtung zu Stellenausschreibungen in § 7 Abs. 2 HmbBG und die Nichtberücksichtigung einer übererfüllungsgemäßen schulischen Vorbildung in § 2 Abs. 2 HmbLVO dar.

## Bedeutung des AGG

Das AGG hat das Ziel, ungerechtfertigte Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Es nimmt somit den Regelungsgehalt der Art. 3 und 33 GG auf und verstärkt diese Normen. Dies allerdings weniger im Bereich staatlichen Handelns – hier galt auch bisher schon der Maßstab der Art. 3 und 33 GG –, sondern vielmehr im Verhältnis zwischen Privatrechtssubjekten, die nicht unmittelbar an die grundgesetzlichen Vorgaben gebunden sind. Die Vorgaben des AGG gehen daher mit Blick auf die im öffentlichen Dienst zur Besetzung öffentlicher Ämter durchzuführenden Auswahlverfahren im Wesentlichen in den hierzu ergangenen Regelungen und schon bisher praktizierten Verfahrensweisen auf. Ob und inwieweit sich durch weitere Präzisierung der Anforderungen des AGG durch die Rechtsprechung Folgen für das Auswahlverfahren ergeben, die eine Änderung der Verfahrensweise erfordern, bleibt abzuwarten.

## 1.2 Grundsätzliche Rahmenbedingungen der Stelle

Eine Reihe von grundsätzlichen Fragen stellt sich gleich zu Beginn eines Auswahlverfahrens:

- Handelt es sich bei der zu besetzenden Stelle um die Wiederbesetzung einer vorhandenen Stelle oder um eine Neubesetzung?
- Ist die Stelle befristet oder unbefristet auszuschreiben?
- Zu welchem Termin soll die Stelle besetzt werden?
- Für den Auswahlprozess müssen einige Wochen, wenn nicht gar Monate veranschlagt werden, bis alle notwendigen Informationen eingeholt, alle Auswahlschritte durchlaufen sind und die Besetzungsentcheidung schließlich umgesetzt wird. Eine zu kurzfristige Zeitplanung wäre hier von vornherein zum Scheitern verurteilt. Eine Ausschreibung sollte möglichst immer drei Monate vor der geplanten Besetzung der Stelle erfolgen.
- Welche Wertigkeit und welchen zeitlichen Umfang hat die Stelle?
- Bei einer Neuschaffung der Stelle ist die Besoldung bzw. Eingruppierung zu klären, im Fall der Wiederbesetzung muss geprüft werden, ob die Wertigkeit noch stimmt. Ebenso bedarf es einer Festlegung, ob es sich um eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle handelt.



### 1.3 Familienfreundlichkeit

Eine Reihe von Kriterien ist geeignet, die Stelle auch für Beschäftigte attraktiv zu machen, die ihre beruflichen Ziele mit privaten Interessen oder Verpflichtungen vereinbaren wollen und müssen. Häufig wird kaum geprüft, ob die Stelle nicht auch eines oder mehrere der nachfolgenden Kriterien erfüllt und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter oder pflegende Angehörige ermöglicht.

#### **Telearbeit:**

Vielleicht ist ein Teil der Aufgaben bei entsprechender Ausstattung von zu Hause aus zu erledigen? Nicht alle Aufgaben erfordern eine physische Anwesenheit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Büro. Eine Reihe von Aufgaben, z. B. in der Sachbearbeitung, können ebenfalls von einem anderen Ort erledigt werden. In diesem Zusammenhang sei auf die einschlägige Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG verwiesen bzw. auf die eventuell vorhandenen behördenspezifischen Regelungen, die es zu beachten gilt.

#### **Teilbarkeit:**

Kann die Stelle von Teilzeitkräften ausgefüllt werden? Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nahezu jede Stelle teilbar ist, bei entsprechender Absprache der Beteiligten und ggf. einigen organisatorischen Veränderungen.

Dass dies auch für Führungsfunktionen gilt, ist durch mehrere Untersuchungen, u. a. für den hamburgischen öffentlichen Dienst, belegt (Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes, 1994). Besonders für Beschäftigte mit Familienaufgaben ist Führen in Teilzeit bzw. im Tandem eine interessante Möglichkeit, Karriere und Familienverantwortung miteinander zu vereinbaren. Die Vorteile für Arbeitgeber können beispielsweise in einer hohen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Beschäftigten, in geringeren Fehlzeiten sowie einer Verbreiterung des fachlichen und kreativen Potenzials in der Führung liegen.

Wir möchten Sie deshalb ermutigen, die Teilbarkeit auch bei Stellen zu überdenken, die Sie dafür bisher nicht für geeignet gehalten haben. Falls das Ergebnis der Prüfung dennoch negativ ausfällt, erhöht ein transparentes Verfahren zumindest die Akzeptanz der Entscheidung.



## TEILZEITBESCHÄFTIGUNG

Gemäß § 12 des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern im hamburgischen öffentlichen Dienst vom 19.03.1991 (Gleichstellungsgesetz), verstärkt durch die Bestimmungen des AGG, sind Teilzeitbeschäftigten die gleichen Chancen zur beruflichen Entwicklung einzuräumen wie Vollzeitbeschäftigten.

Auch auf Stellen höherer Bezahlungsgruppen ist eine Teilzeitbeschäftigung zu ermöglichen. Vorgesetzten- und Führungsfunktionen sind davon nicht auszuschließen. Streben Beschäftigte mit aus familiären Gründen verminderter regelmäßiger Arbeitszeit wieder eine Vollzeitbeschäftigung an, sind sie bei der Besetzung von Stellen für Vollzeitbeschäftigte bei gleichwertiger Qualifikation vorrangig zu berücksichtigen. Auch die Regelungen des § 89 HmbBG über die Ermäßigung der regelmäßigen Arbeitszeit sind auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechend anzuwenden.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) vom 21.12.2000, das am 01.01.2001 in Kraft getreten ist (BGBl. I 2000, Seite 1966). Dieses Gesetz setzt die Leitlinien der Europäischen Gemeinschaft (Richtlinien des Rates 97/81/EG und 1999/70/EG) auf dem Gebiet der Teilzeitbeschäftigung zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern um.

### 1.4 Ausschreibungspflicht

Nach der Stellenanordnung sind alle Stellen behördenübergreifend im Bereich der Gesamtverwaltung auszuschreiben. Darüber hinaus ist eine öffentliche Ausschreibung von Stellen ab den Besoldungsgruppen A16, W2, R3 aufwärts sowie für die Entgeltgruppe 15 Ü vorgeschrieben. Die verwaltungsinternen behördenübergreifenden Stellenausschreibungen richten sich weiterhin ausschließlich an die Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg. Sie schließen externe Bewerberinnen und Bewerber grundsätzlich aus. Externe dürfen nur dann in das Auswahlverfahren einbezogen werden, wenn sie schwerbehindert sind und zugleich das Anforderungsprofil erfüllen.

Ausnahmen von der Ausschreibungsverpflichtung – neben den in der Stellenanordnung generell genannten – sind zwar möglich, erfordern jedoch die Zustimmung des für das Personalamt zuständigen Staatsrats (bei Stellen bis einschließlich Besoldungsgruppe A14 sowie den für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vergleichbaren Entgeltgruppen); bei Stellen von Besoldungsgruppe A15 an aufwärts (für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechende Entgeltgruppen) ist die Zustimmung des Senats im Plenum erforderlich. Der Verzicht auf die Ausschreibung von Stellen, die besetzt werden sollen, unterliegt außerdem nach § 87 Abs. 1 Nr. 25 HmbPersVG der Mitbestimmung des Personalrates.



Anträge auf Ausnahmen von der Ausschreibungspflicht im Bereich der Gesamtverwaltung für Stellen bis Besoldungsgruppe A14 und vergleichbare Entgeltgruppen sind schriftlich an das Personalamt – Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) – und/oder in elektronischer Form direkt an das Postfach pia@personalamt.hamburg.de, Fax-Nummer 040/4279 31-159 zu richten. Die Anträge sollen laut Stellenanordnung von den Personalleitungen der Behörden und Ämter gestellt werden.

## Die Anordnung über Stellenmitteilungen und Stellenausschreibungen für die Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung – vereinfachte graphische Darstellung

### Stellenausschreibung

- ▶ Ausschreibungspflicht
- ▶ grundsätzlich drei Monate vor Besetzung
- ▶ bei Stellen ab BesGr. A15/ EGr.15 ist der Adressat der Bewerbungen das Personalamt
- ▶ Anforderungsprofil nicht zu eng fassen

vgl. Nr. I bis II  
der Stellenanordnung

Besoldungsgruppe (BesGr.)  
Entgeltgruppe (EGr.)

### Weiterleitung an PIA zur Veröffentlichung

- ▶ FHH-interne Ausschreibung
- ▶ ab BesGr. A16 bzw. vergleichbare Entgeltgruppen zusätzlich auch öffentliche Ausschreibung

vgl. Nr. I und VIII  
der Stellenanordnung

### Personalauswahl mit Beteiligung des Personalamtes

- ▶ Vorschlagsrecht des Personalamtes von strukturell mobilen Kandidaten
- ▶ Beteiligungsrecht des Personalamtes am Verfahren von Stellen ab BesGr. A12/EGr.11
- ▶ nach Ablauf der Bewerbungsfrist: Übermittlung der Übersicht über die eingegangenen Bewerbungen (Synopsis) an das Personalamt
- ▶ Bei Stellen ab BesGr. A15/EGr.15 fertigt das Personalamt die Bewerberübersicht (Synopsis) an
- ▶ Beteiligungsrecht und Zustimmungsvorbehalt des Personalamtes bei Stellen ab BesGr. A15/EGr. 15

vgl. Nr. III bis VI  
der Stellenanordnung

## 1.5 Festlegen des Auswahlprozesses

Bei der Planung des Auswahlprozesses ist es wichtig, sich frühzeitig über die einzelnen Schritte und deren voraussichtliche Dauer klarzuwerden. Nicht nur die Durchführung des Auswahlverfahrens selbst, sondern auch dessen Planung benötigt Zeit.

Klären Sie, welche Schritte Sie im gesamten Auswahlverfahren durchlaufen müssen, wer für den jeweiligen Schritt verantwortlich ist (Personalabteilung/ fachlich zuständige Stelle) und wer einbezogen werden muss.

Um innerhalb einer Organisation einheitliche Standards bei Auswahlverfahren befolgen zu können, empfiehlt es sich, die Federführung für Auswahlprozesse in der Personalabteilung anzusiedeln. Diese verfügt über ausreichende Erfah-

rung damit, und ihr obliegt in der Regel auch die Qualitätssicherung für diese Prozesse. Wesentliche Bausteine für das Auswahlverfahren wird jedoch die Organisationseinheit zuliefern müssen, zu der die zu besetzende Stelle gehört.

Die einzelnen Schritte des Auswahlverfahrens finden Sie noch einmal als Checkliste am Ende dieses Leitfadens in Kapitel 11. Diese Checklisten können Sie als Überblick für den gesamten Auswahlprozess verwenden.

Grundsätzlich obliegt dem Arbeitgeber die Auswahl geeigneter Auswahlinstrumente, neben der Beurteilung. Allerdings ist das Verhältnis einzelner Auswahlinstrumente zueinander zu beachten, die Verfahren müssen methodisch sicher und nachvollziehbar sein. In der Regel dominiert gegenwärtig noch das Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten Interviews, insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen werden aber zunehmend umfassendere Verfahren durchgeführt.

Dementsprechend ist laut Stellenanordnung das Personalamt bei der Auswahl der Verfahren zu beteiligen, wenn es sich um Stellen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes ab BesGr.A15/EGr.15 handelt. In diesem Fall wird das Personalamt das geeignete Auswahlverfahren empfehlen.

**Folgende Verfahren sind dabei üblich:**

- Vorauswahl auf Basis der Unterlagen
- Auswahlgespräche oder
- Auswahlgespräche kombiniert mit übungsgestützten Elementen
- AC (optional)

Das AC wird vor allem bei Positionen empfohlen, deren Bedeutung für die Behörde bzw. das Amt relativ hoch ist (in der Regel Positionen ab A16/EGr.15Ü). Möglich ist auch eine Kombination aus Auswahlgespräch und AC-Bestandteilen. Bei diesen Verfahren wird ein strukturiertes Interview mit einem übungsgestützten Element, z. B. einer Präsentationsaufgabe oder einem Rollenspiel, kombiniert. Die Aussagekraft dieser Verfahren kann durchaus höher liegen als bei einem „normalen“ Interview und rechtfertigt die Kosten und den höheren Aufwand. Während Sie bei der Durchführung von AC-Verfahren auf die Erfahrung des Personalamtes zurückgreifen sollten, ist ein kombiniertes Auswahlverfahren nach kurzer Einarbeitungszeit auch „in Eigenregie“ machbar.

Berufsbezogene Tests und Fragebögen, die auf wissenschaftlicher Basis entwickelt wurden, sind aus rechtlicher Sicht ebenfalls grundsätzlich erlaubt. Das Personalamt wird Ihnen gern ein geeignetes Verfahren für Ihre Zwecke empfehlen.



## AUSWAHLVERFAHREN

Der Arbeitgeber darf die ihm bei der Personalauswahl zustehende Beurteilungsermächtigung nicht generell auf Dritte übertragen, sondern hat Urteile über die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber selbst zu treffen. Er kann jedoch zur Feststellung einzelner Qualifikationsmerkmale, insbesondere bei ärztlichen Untersuchungen der gesundheitlichen Eignung, auf sachverständige Dritte zurückgreifen. Darüber hinaus liegt es im Rahmen seines personalpolitischen Ermessens, zur Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen auch psychologische Tests oder Untersuchungen als ergänzende Auswahlinstrumente anzuordnen (VG Hamburg, Beschluss vom 02.01.2001, Az.: 22 VG 3839/2000).

Hierzu kann auch ein aus Einzelvorstellungen, Präsentation, Gruppendiskussion und Rollenspiel bestehendes AC gehören. Allerdings kommt derartigen Instrumenten im Vergleich zu den vorrangig heranzuziehenden dienstlichen Beurteilungen immer nur eine untergeordnete Bedeutung im dem Sinne zu, dass sie die Beurteilungsgrundlagen erweitern (OVG Berlin, Beschluss vom 08.12.2000, 4 SN 60.00). Für das AC gilt dies schon deswegen, weil es nur Teilaspekte der Eignung, Befähigung und Leistung ermitteln kann und damit die umfassend am Leistungsgrundsatz zu orientierende Auswahlentscheidung weder zu ersetzen noch zu dominieren vermag (vgl. auch Kaligin, Bedeutung des „Assessment Centers“ im Beförderungsauswahlverfahren, in: ZBR Heft 12/2004, S. 421).

Das gewählte Verfahren zur Feststellung der Qualifikationsmerkmale der Bewerberinnen und Bewerber muss objektiv geeignet sein, aussagekräftige Erkenntnisse für die anstehende Auswahlentscheidung beizutragen. Das wird grundsätzlich der Fall sein, wenn Fähigkeiten, die für die angestrebte Verwendung von Bedeutung sind, in einem auf wissenschaftlich entwickelten Standards beruhenden Verfahren überprüft werden. Bei der Durchführung eines solchen Auswahlverfahrens ist entscheidend, dass der Arbeitgeber sich innerhalb des durch Art. 33 Abs. 2 GG vorgegebenen Gestaltungsspielraumes hält (vgl. u. a. BVerwG, Beschluss vom 11.02.1983, in: NJW 1983, S. 1922).

### 1.6 Mitbestimmungsrecht

Bei der Planung des Auswahlverfahrens ist außerdem das Mitbestimmungsrecht des Personalrats zu berücksichtigen. Eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Personalrates sollte frühzeitig einbezogen und an den Auswahlgesprächen beteiligt werden.



## PERSONALRAT

Die Teilnahme des Personalrates an Auswahlverfahren bzw. an Vorstellungsgesprächen lässt sich aus den nachfolgenden Vorschriften des HmbPersVG ableiten, **jedoch nicht als Rechtsanspruch. Wenn der Personalrat im Auswahlverfahren beteiligt wird, nimmt er mit beratender Stimme teil.**

### § 78 Abs. 1 Nr. 1 HmbPersVG

Der Personalrat hat die Aufgabe, sich an Angelegenheiten im Sinne der §§ 86 und 87 HmbPersVG, auch wenn sie nur einzelne Angehörige des öffentlichen Dienstes betreffen, in der jeweils bestimmten Weise zu beteiligen, insbesondere gleichberechtigt nach den §§ 79 bis 81 HmbPersVG mitzubestimmen.

Nach § 87 HmbPersVG lösen personelle Maßnahmen, die sich an ein Auswahlverfahren anschließen können – z. B. Begründung des Beamtenverhältnisses (Nr. 1), Einstellung (Nr. 2), Beförderung (Nr. 3 a), Höhergruppierung und Übertragung einer höher zu bewertenden Tätigkeit (Nr. 5), Versetzung (Nr. 7), Abordnung (Nr. 8), Umsetzung (Nr. 11) – Mitbestimmungsrechte des Personalrates aus.

Die Mitbestimmung beispielsweise bei der Beförderung und der Höhergruppierung wird im Übrigen schon bei der richtungweisenden Vorentscheidung – also bei der Auswahl der Person und der sich hieran anschließenden Zuweisung des Dienstpostens – ausgelöst, nicht erst bei der in der Regel ein halbes Jahr später folgenden Beförderung.

### § 78 Abs. 2 HmbPersVG

Der Personalrat ist zur Wahrnehmung seiner Aufgaben rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Ihm sind die erforderlichen Unterlagen vorzulegen. Personalakten dürfen nur mit Zustimmung des Angehörigen des öffentlichen Dienstes und nur durch ein von ihm bestimmtes Mitglied des Personalrates eingesehen werden.

Deutlich wird auf jeden Fall, dass ein Personalratsmitglied die Personalakten der Bewerberinnen und Bewerber nur mit deren Zustimmung einsehen darf. Dabei entscheidet die Bewerberin oder der Bewerber auch über den Umfang der Einsichtnahme. Allerdings sind dem Personalrat auf Verlangen die eingereichten Bewerbungsunterlagen, denen das BVerwG keine Personalaktenqualität zubilligt, auf Verlangen vorzulegen. Sie sind der Dienststelle nach Abschluss des Mitbestimmungsverfahrens zurückzugeben (§ 78 a Abs. 1 HmbPersVG).

Neben einer Vertreterin bzw. einem Vertreter des Personalrates ist darüber hinaus auch die Beteiligung der Frauenbeauftragten bzw. Gleichstellungsbeauftragten üblich und sinnvoll. Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte können in Auswahlverfahren u. a. dazu beitragen, das Auswahlverfahren auch unter Gender-Aspekten chancengerecht zu gestalten.

Auf die Beteiligung der **Schwerbehindertenvertretung** wird in Kapitel 2.4 eingegangen.



## FRAUENBEAUFTRAGTE

Die Aufgaben von Frauenbeauftragten/Gleichstellungsbeauftragten sind beim Bund und in den Ländern unterschiedlich geregelt. Der Gesetzgeber hat in Hamburg spezifizierte Rechte und Pflichten der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten, insbesondere auf personellem Sektor, nicht vorgesehen (vgl. § 14 Gleichstellungsgesetz), ihre Beteiligung ist jedoch möglich. Da der Frauenbeauftragten damit jedoch keine innerhalb der Behördenorganisation wahrzunehmenden, gesetzlich zugewiesenen (anteiligen) Aufgaben der Personalwirtschaft und Personalverwaltung zukommen, handelt sie bei Teilnahme an Personalauswahlverfahren lediglich als „Dritte“ und besitzt damit gemäß § 96 e Abs. 2 HmbBG ein unmittelbares Einsichtsrecht in die Personalakten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur bei deren Einwilligung.

Wenn Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte am Auswahlverfahren teilnehmen, nehmen sie mit beratender Stimme teil.

Des Weiteren ist die Beteiligung der Deputation zu berücksichtigen:

Seit dem 01.03.2006 ist das geänderte Verwaltungsbehördengesetz in Kraft, nach dem Personalvorschläge ab der BesGr. A13, R1 bzw. EGr. 13 der Deputation zur Beteiligung an der Entscheidung vorzulegen sind. Da der Deputation weder Personalaktendaten noch Auswahlvermerke übersandt werden dürfen – diese Unterlagen werden in der entsprechenden Sitzung zur Einsichtnahme ausgelegt –, wird wie folgt verfahren:

Deputationsvorlagen in Personalangelegenheiten sind auf die notwendigen Angaben zu beschränken, die den vorgelegten Vorschlag beschreiben und begründen. Dazu zählen:

- kurze Angaben zu der vorgeschlagenen Person
- ihre berufliche Qualifikation
- Begründung für die vorgeschlagene Ernennung, Beförderung, Höhergruppierung oder den Abschluss eines außertariflichen Vertrags

Bei vorangegangenen Auswahlverfahren sollte der Ausschreibungstext beigefügt sein.

Nicht beizufügen – jedoch ggf. zur Einsichtnahme in der Ausschusssitzung bereitzuhalten – sind:

- dienstliche Beurteilungen oder Zeugnisse, da diese Bestandteil der Personalakte sind, deren Daten vom Versand ausgeschlossen sind
- Auswahlvermerke zur Vorbereitung von Personalentscheidungen
- Bewerberübersichten (sog. „Querlisten“)

Das etwaige Akteneinsichtsrecht bezieht sich allein auf die Daten der vorgeschlagenen Personen, nicht auf die Daten von Mitbewerberinnen und Mitbewerbern.

## 1.7 Die Rolle von PIA

In vielen Behörden finden **Umstrukturierungsprozesse** statt, die sich auch auf die Arbeitsplätze von Beschäftigten auswirken. Zur Begleitung dieser Veränderungen wurde im Jahr 2002 das Projekt Interner Arbeitsmarkt eingesetzt. PIA agiert als Personalberatungs- und Vermittlungsagentur für den internen Arbeitsmarkt der hamburgischen Verwaltung. Insofern kommt PIA bei der Besetzung von Stellen eine wichtige Aufgabe zu.

Für Stellen des höheren Dienstes ab BesGr.A15/EGr.15 übernimmt das Referat P 31 „Führungskräftegewinnung und -entwicklung“ diese Aufgabe.

PIA verfolgt das von Senat und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften gesetzte Ziel, die **berufliche Mobilität** der Beschäftigten innerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg zu fördern. Im Fokus der Mobilitätsförderung stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren berufliche Aufgaben aufgrund organisatorischer und **struktureller Veränderungen** wegfallen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund eines Rückkehrrechts in den internen Arbeitsmarkt integriert werden müssen. PIA unterstützt sie bei der Suche nach einem geeigneten neuen Arbeitsplatz.

Dies bedeutet, dass Bewerberinnen und Bewerber in Personalauswahlverfahren nicht aufgrund zu eng gefasster Anforderungsprofile möglicherweise ausgegrenzt werden. Bei der Formulierung von Auswahlkriterien ist deshalb insbesondere auf die der Stelle zugrunde liegenden Schlüsselkompetenzen abzustellen (vgl. Ziffer II Abs. 3 der Stellenanordnung und Kapitel 2.3 dieser Broschüre).

PIA und das Referat P 31 prüfen aus diesem Grund vor Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auch, ob diese zu detailliert und feinteilig formuliert sind und somit dem Grundsatz der Mobilitätsförderung entgegenlaufen.

Nach der Stellenanordnung sind grundsätzlich **alle Stellen** behördenübergreifend im Bereich der Gesamtverwaltung **intern auszuschreiben**. Stellen ab BesGr.A16, W2, R3, EGr.15Ü müssen außerdem öffentlich ausgeschrieben werden.

Das Personalamt (PIA/P 31) kann **Bewerberinnen und Bewerber**, die von strukturellen Veränderungen betroffen sind, **auf geeignete Stellen vorschlagen**. Die Behörden sind verpflichtet, die vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten zum Vorstellungsgespräch einzuladen und auch einer Vertreterin oder einem Vertreter des Personalamtes (PIA/P 31) die **Teilnahme am Auswahlverfahren** zu ermöglichen.

## 2 Das Anforderungsprofil erstellen

### 2.1 Sinn und Notwendigkeit des Anforderungsprofils

Die Grundlage eines jeden professionellen Auswahlprozesses ist die Anforderungsanalyse. Sie stellt die grundlegende Klärung der notwendigen Voraussetzungen für die Stelle dar. Mit der Anforderungsanalyse werden geklärt:

- die formalen Rahmenbedingungen
- die von der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber zu verfolgenden Ziele
- die Aufgaben und Tätigkeiten im Einzelnen
- die daraus resultierenden Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber

Ohne ein klares Anforderungsprofil wird es im Verlauf des Auswahlprozesses immer wieder zu Unklarheiten bezüglich der notwendigen Stellenvoraussetzungen oder der Eignung einer Person kommen. Die in den Bewerbungsunterlagen dargestellten Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften einer Bewerberin oder eines Bewerbers werden direkt mit den definierten Erfordernissen der Stelle verglichen. Nur so ist ein Abgleich der beiden Seiten möglich, die schließlich erfolgreich und dauerhaft zusammengeführt werden sollen. Darüber hinaus wird der Auswahlprozess systematisiert, die Auswahlentscheidung wird nachvollziehbarer, fair und transparent.

Das Anforderungsprofil ist somit die praktische Grundlage der Bewertungen und Entscheidungen des gesamten Auswahlverfahrens. Wurde es einmal festgelegt, bleibt es für den gesamten Auswahlprozess bindend und darf während des Prozesses nicht mehr verändert werden. Dies erfordert eine besonders sorgfältige Erstellung dieser Grundlage, die auch in rechtlicher Hinsicht einer Überprüfung standhalten muss.



### VERBINDLICHKEIT DES ANFORDERUNGSPROFILS

Das anlässlich einer Stellenausschreibung festgelegte „Anforderungsprofil“ eines Beförderungsdienstpostens bleibt für den Arbeitgeber bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber verbindlich (BVerwG, Urteil vom 16.08.2001, Az.: 2 A 3.00).

Weicht er hiervon ab, so setzt er sich dem Einwand widersprüchlichen Verhaltens aus und erschwert den gebotenen effektiven Rechtsschutz der nicht zum Zuge gekommenen Bewerberinnen und Bewerber, wenn er bei der Auswahl Gesichtspunkte gelten lässt, die im Anforderungsprofil nicht erwähnt waren (Bayerischer VGH, Beschluss vom 19.01.2000, Az.: CE 99.3309; OVG Lüneburg, Beschluss vom 02.10.2003, Az.: 2 ME 315/03).

Sind für Stellenbesetzungs-/Auswahlverfahren Richtlinien erlassen, in Hamburg beispielsweise die Stellenanordnung, so kontrolliert das Gericht im Falle eines Konkurrentenstreits auch, ob die Richtlinien eingehalten worden sind und ob sie sich im Rahmen der gesetzlichen Ermächtigung halten (siehe auch Kapitel 2.4).

## 2.2 Grundlage des Anforderungsprofils: die Stellenbeschreibung

Eine wichtige Grundlage des Anforderungsprofils ist üblicherweise die Stellenbeschreibung. Darin sind alle Aufgaben und Tätigkeiten einer Stelle beschrieben. Damit bietet die Stellenbeschreibung eine gute Basis für die Erstellung eines Anforderungsprofils und auch für die Stellenausschreibung. Für eine Reihe von Eckdienstposten liegen mittlerweile behördenübergreifend abgestimmte Anforderungsprofile vor, die im Rahmen der Einführung des neuen Beurteilungssystems entwickelt wurden. Diese können ebenfalls dem Auswahlverfahren zugrunde gelegt werden.



### STELLENBESCHREIBUNG

Eine Stellenbeschreibung wird notwendig bzw. **kann** notwendig werden, wenn zum Beispiel

- eine neue Stelle eingerichtet und ausgeschrieben werden soll,
- eine freie Stelle ausgeschrieben werden soll,
- sich die qualitativen Anforderungen und/oder Aufgaben einer Stelle wesentlich geändert haben,
- eine Bewerberin bzw. ein Bewerber über Aufgaben und Anforderungen einer Stelle informiert werden möchte.

Die Stellenbeschreibung soll stets als Grundlage dienen für

- die dienstliche Beurteilung,
- die analytische Dienstpostenbewertung bzw. tarifrechtliche Bewertung,
- die Erstellung eines Anforderungsprofils,
- für die Stellenausschreibung.

Die Stellenbeschreibung dient also als Grundlage für das Anforderungsprofil, welches wiederum die Grundlage für die Stellenausschreibung darstellt (siehe Kapitel 3). Wenn keine aktuelle Stellenbeschreibung vorliegt, kann u. U. auch die **Arbeitsplatzbeschreibung, die im Zusammenhang mit einer Beurteilung** angefertigt wurde, wichtige Hinweise liefern.





### 2.3 Welche Anforderungen können wie ermittelt werden?

Die sorgfältige Analyse der stellenbezogenen Anforderungen ist unabdingbare Voraussetzung für ein möglichst objektives Auswahlverfahren.

Um dies gewährleisten zu können, muss ein Anforderungsprofil bestimmte Qualitätsmerkmale erfüllen. Wenn Sie sich die heutigen internen Stellenausschreibungen ansehen, werden Sie schnell feststellen, dass in nahezu allen Positionen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten erwünscht sind. Es gibt wohl kaum eine Stelle, für die nicht „Kommunikationsfähigkeit“ oder „Teamfähigkeit“ vorausgesetzt wird. Der Allgemeinheitsgrad dieser Anforderungen beruht zum einen darauf, dass es sich um übergeordnete, an sogenannten Verhaltensdimensionen orientierte Kriterien handelt, deren exakte Bestimmung ohnehin nicht einfach ist. Zum anderen kann man die inflationär häufige Verwendung bestimmter Begriffe auch darauf zurückführen, dass der Text der Stellenausschreibung erarbeitet wurde, ohne dass ein exaktes Anforderungsprofil vorlag. Daher wird in vielen Fällen auf Eigenschaften und Fähigkeiten rekuriert, die bereits in anderen Stellenausschreibungen genannt wurden oder die so allgemein sind, dass sie in jedem Falle für passend und wünschenswert gehalten werden.

Für ein eignungsdiagnostisches Verfahren, wie zum Beispiel ein Vorstellungsgespräch, wird aber ein Anforderungsprofil benötigt, das so konkret wie möglich, mit Blick auf die Schlüsselkompetenzen gleichwohl nur so detailliert wie nötig, die zukünftigen Anforderungen beschreibt. Denn neben den formalen und fachlichen Voraussetzungen werden weitere Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber zu stellen sein, die sich bei genauem Hinsehen aus den Aufgaben der Stelle ableiten lassen.

In diesem Zusammenhang kann zwischen zwei verschiedenen Anforderungsarten unterschieden werden, die im Folgenden genauer betrachtet werden sollen:

#### Aufgabenorientierte Anforderungen

Die **aufgabenorientierten Anforderungen** werden konkret aus der Beschreibung der Ziele und Tätigkeiten abgeleitet, die auf die zukünftige Stelleninhaberin oder den zukünftigen Stelleninhaber zukommen: Steht beispielsweise eine Reorganisation auf der Agenda, so kann aus dieser Aufgabe gefolgert werden, welche Kenntnisse jemand mitbringen muss, um diese Reorganisation erfolgreich zu bewältigen.

Während aufgabenorientierte Anforderungen also stark an den konkreten Zielen und Aufgaben der Stelle orientiert sind, haben dimensionsorientierte Anforderungen einen allgemeineren Charakter:

## Dimensionsorientierte Anforderungen

**Dimensionsorientierte Anforderungen** beziehen sich auf übergeordnete Fähigkeiten und Eigenschaften, die die gesuchte Person mitbringen sollte (z. B. Problemlösefähigkeit, analytisches Denken, Flexibilität). Anforderungen wie diese werden auf die Frage nach besonderen wünschenswerten Eigenschaften einer Person im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabe genannt. Sie hängen zwar mit der auszuscheidenden Tätigkeit zusammen, sind aber als allgemeine Befähigungsmerkmale in der Regel nicht direkt daraus ableitbar. Diese Anforderungen sind eher abstrakt und werden auch als **dimensionsorientiert** bezeichnet.

Mit der Reform des Beurteilungswesens im Jahr 2004 wurde ein behördenübergreifender Konsens über die Anforderungen erzielt, die an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg zu stellen sind. Alle Anforderungen wurden im Anhang zum Beurteilungsvordruck verhaltensnah mit mehreren sogenannten Verhaltensankern definiert. Der **Kriterienkatalog des Beurteilungswesens** kann Ihnen helfen, dimensionsorientierte Anforderungen so zu beschreiben, dass sie für das von Ihnen zu erstellende Anforderungsprofil verwendbar sind.

Eine Kombination beider Anforderungsarten ermöglicht eine differenzierte und umfassende Beschreibung einer Position. Zusätzlich zu den formalen Kriterien, die eine Bewerberin oder ein Bewerber erfüllen muss, lässt sich damit eine zu besetzende Stelle in der öffentlichen Verwaltung spezifisch und erschöpfend beschreiben.

Für den Auswahlprozess müssen die bisher ermittelten Anforderungen anschließend gewichtet werden. Maßgeblich ist dafür die Frage, über welche Kompetenzen eine Bewerberin oder ein Bewerber bereits bei Antritt der Stelle voll verfügen muss. Im Unterschied dazu kann auch das Potenzial für eine Kompetenz vorhanden sein, ohne dass diese bereits ausgeprägt ist.

Unter **Schlüsselkompetenzen** werden daher diejenigen Kompetenzen verstanden, die zwingend bereits bei Übernahme der Funktion vorhanden sein müssen. Diese stehen denjenigen Kompetenzen gegenüber, die erlernbar sind oder für die Potenzial vorhanden ist, das noch ausgebaut werden kann.

Folgende Fragen werden im Rahmen der Anforderungsanalyse also geklärt bzw. definiert:



### 1. Formale Fragen

- Welche formalen Voraussetzungen (Ausbildung, Laufbahnbefähigung) müssen die Bewerberinnen und Bewerber erfüllen?
- Besoldung bzw. Eingruppierung?
- Beschäftigungsumfang?
- Einstellungszeitpunkt?
- Befristung?
- Bei Teilbarkeit der Stelle bzw. bei Telearbeit: Welche Rahmenbedingungen müssen von den Bewerberinnen und Bewerbern erfüllt werden (z. B. hinsichtlich zeitlicher Präsenz, Dienstreisen)?

### 2. Aufgabenorientierte Fragen

- Welche fachlichen Voraussetzungen sollten Bewerberinnen und Bewerber erfüllen?
- Welche Erfahrung, Kenntnisse und Fähigkeiten müssen sie aufgrund der zukünftigen Aufgaben mitbringen?
- Welche Ziele sind zu erreichen?

### 3. Dimensionsorientierte Fragen

- Welche Anforderungen sind darüber hinaus an die Bewerberinnen und Bewerber zu stellen? (Hinweise durch Kriterienkatalog Beurteilungswesen)

### 4. Ermittlung der Schlüsselkompetenzen

- Anschließend muss geklärt werden, welche der unter 1. bis 3. ermittelten Anforderungen zwingend bei Antritt der Stelle vorhanden sein müssen. Aus allen drei Bereichen können dafür Anforderungen in Frage kommen. Wurde eine Kompetenz als Schlüsselkompetenz definiert, dann kann jemand, der „nur“ über das entsprechende Potenzial verfügt, nicht in die engere Wahl kommen. Daher empfiehlt es sich, nur wenige Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen festzulegen. Damit wird eine Gewichtung der unter den Schritten 1. bis 3. ermittelten Anforderungen erreicht.

## 2.4 Vorgehen beim Erstellen eines Anforderungsprofils

Grundsätzlich können Sie zur Klärung einiger Fragen auf vorhandenes Material wie Stellenbeschreibungen zurückgreifen. Die meisten Fragen müssen erfahrungsgemäß jedoch im Dialog mit Personen bearbeitet werden, die das jeweilige Aufgabengebiet gut kennen: Dazu zählen z. B. die Vorgängerin oder der Vorgänger in der betreffenden Position und die bzw. der jeweilige Vorgesetzte der zukünftigen Stelleninhaberin bzw. des zukünftigen Stelleninhabers.

## Schritt 1: Formale Fragen klären

Im ersten Schritt wird nach den formalen Voraussetzungen gefragt, unter denen Bewerberinnen und Bewerber für die Stellenbesetzung in Frage kommen. Dazu gehören vor allem die Aus- und Vorbildungsvoraussetzungen. Je enger die formalen Laufbahnvoraussetzungen definiert sind, desto kleiner ist der potenzielle Bewerberkreis.

Bei manchen Stellen sind zwingend bestimmte Ausbildungsabschlüsse zu fordern. Daraus folgt, dass damit ein **Ausschlusskriterium** für Bewerberinnen und Bewerber festgesetzt wird. Wird beispielsweise eine Juristin oder ein Jurist gesucht, kann sich niemand bewerben, der den entsprechenden Hochschulabschluss nicht mitbringt. In der Regel sollten aber bei der Definition des Anforderungsprofils zur erfolgreichen Bewältigung der mit der auszu-schreibenden Stelle verbundenen Aufgaben keine engeren Voraussetzungen notwendig sein, als es die jeweiligen Laufbahnvorschriften für den Erwerb der Laufbahnbefähigung vorsehen. Sofern Bewerberinnen und Bewerber mit einer der Laufbahnbefähigung für Beamtinnen und Beamte vergleichbaren Qualifikation zum Auswahlverfahren zugelassen werden sollen, ist darauf zu achten, dass dieser Personenkreis hinreichend bestimmt und sachgerecht abgrenzbar ist.

Zu klären ist auch, ob bei einer möglichen Teilung einer Vollzeitstelle bestimmte Anforderungen von den Bewerberinnen und Bewerbern erfüllt werden müssen, z. B. die Sicherstellung ganztägiger Präsenz oder die Wahrnehmung von Dienstreisen. Auch Telearbeit stellt ggf. spezifische organisatorische Anforderungen an die künftige Stelleninhaberin bzw. den künftigen Stelleninhaber.

Schließlich sind ggf. Vorschriften aus dem Schwerbehindertengesetz zu berücksichtigen:



## SCHWERBEHINDERTE MENSCHEN

Die Bestimmungen des Schwerbehindertengesetzes sind seit dem 19.06.2001 in das IX. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB) übergegangen. Sie werden durch die Bestimmungen des AGG verstärkt. Die vom Arbeitgeber zu beachtenden besonderen Pflichten gegenüber schwerbehinderten Menschen ergeben sich insbesondere aus den §§ 81 ff. SGB IX. Danach sind die Arbeitgeber **verpflichtet** zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere solchen, die bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldet sind, besetzt werden können. Die Erfüllung der Pflichtquote nach §§ 71 ff. SGB IX steht der vorgenannten Prüfungspflicht nicht entgegen. Außerdem ist den Dienststellen des öffentlichen Dienstes auferlegt, frei werdende und neue Stellen frühzeitig der Agentur für Arbeit zu melden.



Bereits in der Geltungszeit des Schwerbehindertengesetzes hatte der Senat die hierbei zu beachtenden wesentlichen Grundsätze in dem sog. Fürsorgeerlass vom 08.11.1990 (MittVw 1990, S. 131) konkretisiert. Dieser Fürsorgeerlass wird gegenwärtig an die neuen gesetzlichen Bestimmungen angepasst.

Der Arbeitgeber hat gegenüber schwerbehinderten Menschen eine besondere Fürsorge- und Förderungsverpflichtung. Er hat dabei die Belange der schwerbehinderten Menschen von sich aus zu berücksichtigen und nicht erst die Initiative von Beschäftigten oder Bewerberinnen und Bewerbern abzuwarten. Besonders wesentlich ist dies u. a. bei

- der Besetzung freier Stellen,
- der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern.

Vor diesem Hintergrund haben schwerbehinderte Menschen Vorrang vor gesetzlich nicht bevorrechtigten Bewerberinnen und Bewerbern gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Nach § 82 SGB IX **sind** schwerbehinderte Menschen zum Vorstellungsgespräch **einzuladen**, sofern die fachliche Eignung **nicht offensichtlich fehlt**.

Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen ist mit besonderer Aufgeschlossenheit zu begegnen. Über solche Bewerbungen ist die Schwerbehindertenvertretung, aber auch der Personalrat **unmittelbar nach Eingang zu unterrichten** (§ 81 Abs. 1 SGB IX). Die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung bei der Besetzung freier Stellen und bei der Bewerberauswahl ist nicht von der Zustimmung des Schwerbehinderten abhängig.

Die Regelungen des SGB IX sind, da sie insbesondere dem öffentlichen Arbeitgeber besondere Pflichten auferlegen und teilweise bußgeldbewehrt sind, strikt zu beachten.

Neben den Regelungen des SGB IX enthalten die laubahnrechtlichen Vorschriften gleichlautende oder ähnliche Vorgaben für Auswahlverfahren:

- Schwerbehinderte Menschen haben Vorrang vor gesetzlich nicht bevorrechtigten Bewerberinnen und Bewerbern gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (vgl. § 13 Abs. 1 Satz 2 HmbLVO).
- Von schwerbehinderten Menschen darf bei Einstellung, Anstellung, Übertragung von Dienstposten und Beförderung nur das Mindestmaß körperlicher Eignung für die vorgesehene Verwendung verlangt werden (vgl. § 13 Abs. 1 Satz 1 HmbLVO).
- Bei der Bewertung der fachlichen Leistungen von schwerbehinderten Menschen ist eine etwaige Minderung der Arbeits- und Verwendungsfähigkeit durch ihre Behinderung zu berücksichtigen (vgl. § 13 Abs. 3 HmbLVO).

Es liegt ebenso wenig im dienstlichen Interesse wie im wohlverstandenen Interesse des schwerbehinderten Menschen selbst, wenn ihm eine Aufgabe übertragen wird, der er letztlich nicht gewachsen ist, auch wenn dies allein auf seine Behinderung zurückzuführen ist. Die Gründe für eine Nichtberücksichtigung von schwerbehinderten Menschen bei der Auswahlentscheidung sind mit der Schwerbehindertenvertretung vorher zu erörtern.

## **Schritt 2: Aufgabenorientierte Anforderungen ableiten**

Zunächst müssen Sie ermitteln, welche fachlichen Anforderungen die neue Stelleninhaberin resp. der neue Stelleninhaber erfüllen muss:

Welches Fachwissen müssen Sie erwarten, damit die Aufgaben erfolgreich bewältigt werden können? Werden zum Beispiel Kenntnisse in speziellen Rechtsgebieten gebraucht? Oder sollte jemand sicher bei der Anwendung spezieller Softwareprogramme sein? Müssen ausgewiesene Erfahrungen mit bestimmten Themengebieten vorausgesetzt werden? Bei der Beantwortung dieser Fragen sollten Sie prüfen, ob das Fachwissen bereits vorhanden sein muss, wodurch Sie den potenziellen Bewerberkreis begrenzen, oder ob es möglich ist, diese Kenntnisse in der Position zu erwerben.

Bedenken Sie, dass „profunde Fachkenntnisse“ in der Regel nur dann erworben werden, wenn jemand mehrere Jahre auf diesem Gebiet gearbeitet hat. Mobilität und Flexibilität können aber nur gefördert werden, wenn der Wechsel in ein neues Aufgabengebiet nicht durch die Voraussetzung „ausgewiesener Fachkenntnisse“ erschwert oder verhindert wird.

Gerade bei Führungspositionen wird führungsbezogenen Anforderungen i. d. R. ein höheres Gewicht zukommen als spezialisierten Fachkenntnissen. Die Fragen nach den aufgabenorientierten Anforderungen im engeren Sinn konzentrieren sich darauf, diejenigen Anforderungen zu ermitteln, die unmittelbar aus den mit der Position verbundenen Aufgaben ableitbar sind.

## **WICHTIG** Ausgangspunkt für die Ermittlung der aufgabenorientierten Anforderungen sind folgende Fragen:

- Welche Ziele werden mit der Besetzung der Stelle verfolgt? Was soll erreicht werden?
- Welche Kernaufgaben müssen dafür erledigt werden?
- Welche Anforderungen müssen deswegen an die Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden?

Die genaue Definition der Aufgaben, die zukünftig von der neuen Stelleninhaberin oder dem neuen Stelleninhaber erledigt werden sollen, gibt wertvolle Hinweise nicht nur für das Anforderungsprofil. Hieraus ergeben sich neben den Rückschlüssen auf die notwendigen Qualifikationen oft auch schon genaue Fragestellungen für das Vorstellungsgespräch. Die Arbeit an diesen Fragestellungen lohnt sich also, auch wenn sie mit einigem Aufwand verbunden ist.



► **Welche Ziele sollen erreicht werden?**

Ziele können Sie mit folgenden Fragen herausfinden, soweit sie nicht bereits anderweitig definiert sind: Fragen Sie, woran die jeweilige Organisationseinheit den Erfolg einer Positionsinhaberin oder eines Positionsinhabers misst! Warum wird überhaupt jemand neu eingestellt? Welche Probleme soll sie oder er bis wann gelöst haben?

Sie sollten aus Gründen der Handhabbarkeit nicht mehr als **drei bis sechs Ziele** festhalten.

► **Welche Kernaufgaben müssen dafür erledigt werden?**

Die Kernaufgaben können direkt aus den Zielen hergeleitet werden: Wurde zum Beispiel als projektbezogenes Ziel definiert, eine Reorganisation erfolgreich abzuschließen, ergeben sich daraus als Kernaufgaben:

- Zeit- und Ablaufplan erarbeiten
- sachliche und personelle Ressourcen ermitteln und einwerben
- Verantwortliche festlegen
- Kontrolltermine festlegen etc.

Auch hier empfiehlt es sich, nicht mehr als **drei bis sechs Kernaufgaben** pro Ziel festzulegen.

► **Welche Anforderungen resultieren daraus?**

Aus den o. g. Kernaufgaben lassen sich wiederum Anforderungen ableiten. Um beispielsweise einen Zeit- und Ablaufplan anzufertigen, muss die Bewerberin/der Bewerber nicht nur die elektronischen Instrumente dafür beherrschen, sondern auch einschätzen können, zu welchem Zeitpunkt welcher Teilschritt des Projekts erledigt sein könnte. Sie/er muss dafür nicht nur einen Überblick über das Gesamtvorhaben haben, sondern auch in der Lage sein, den Zeitbedarf von unterschiedlichen Prozessschritten abzuschätzen, und darüber hinaus umsichtig genug sein, diesen mit den jeweils Verantwortlichen abzustimmen. Ein weiteres Beispiel soll verdeutlichen, was mit Anforderungen gemeint ist, die aus Zielen und Kernaufgaben abgeleitet wurden:

Das Beispiel finden Sie auf der nächsten Seite...

## BEISPIEL

Bei der Besetzung einer Führungsposition wurde als **Ziel** „teamorientierte Mitarbeiterführung“ definiert.

Daraus können als **Kernaufgaben** zum Beispiel abgeleitet werden:

- Führen mit Zielvereinbarungen
- Delegation von Verantwortung
- regelmäßige Rückmeldung bzw. Feedback-Gespräche

Aus diesen Kernaufgaben könnten folgende **Anforderungen** abgeleitet werden:

- Kenntnis des Instruments „Zielvereinbarung“
- Fähigkeit, sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlassen
- Wissen, auf welche Weise eine Führungskraft sich einen Überblick über die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschaffen kann
- Vorstellungen davon haben, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden können

## EXKURS

### Können und Wollen – die Motivation

Die Anforderungen können unter der Fragestellung, ob jemand über seine Qualifikation hinaus auch **gewillt** ist, die erwarteten Anforderungen zu erfüllen, weiter differenziert werden. Es ist aufschlussreich, sich zu vergegenwärtigen, dass es nicht ausreicht, für die Übernahme von bestimmten Tätigkeiten passgenau ausgebildet und genügend erfahren zu sein, sondern dass zur erfolgreichen Bewältigung jeder Tätigkeit auch gehört, entsprechend motiviert zu sein. Was nützt die beste Ausbildung und umfangreichste Erfahrung, wenn jemand beispielsweise nicht daran interessiert ist, Lösungen zu erarbeiten?

Es sollte daher nicht nur nach dem Können, sondern auch nach dem Wollen bzw. der spezifischen Motivation gefragt werden.

In Bezug auf das oben genannte Beispiel bedeutet das Folgendes:

- Kenntnis des Instruments „Zielvereinbarung“ (Können-Ebene)
- aus Überzeugung mit Zielvereinbarungen arbeiten wollen (Wollen-Ebene)

Auf diese Weise entsteht eine weitere Differenzierung, die Anforderungen konkret und damit nachvollziehbar macht und deshalb eine gute Grundlage für alle weiteren Schritte des Verfahrens bietet.





### Schritt 3: Dimensionsorientierte Anforderungen ableiten

Wenn Sie Ziele und Kernaufgaben und daraus resultierende Anforderungen ermittelt haben, werden Sie feststellen, dass es in der Regel noch weitere Anforderungen gibt, die Sie an Ihre „Idealkandidatin“ oder Ihren „Idealkandidaten“ stellen. Hierunter fallen Anforderungen, die eher in den Bereichen der persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen eingeordnet werden können, wie etwa „analytisches Denkvermögen“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Überzeugungskraft“ oder auch Anforderungen, die mit Werthaltungen verknüpft sind, wie z. B. „Wertschätzung“.

Bei diesen dimensionsorientierten Anforderungen (vgl. Kapitel 2.3) wie zum Beispiel „Kommunikationsfähigkeit“ ergibt sich schnell die Schwierigkeit, dass sie kaum so differenziert formuliert werden, dass dadurch eine Unterscheidung zwischen den jeweiligen Bewerberinnen und Bewerbern möglich wird.

Die Anforderung „Kommunikationsfähigkeit“ ließe sich zum Beispiel dadurch konkretisieren, dass benannt wird, mit wem und in welcher Weise die gesuchte Person aus welchen Gründen gut kommunizieren muss: Handelt es sich um interne und/oder externe Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner? Welchen Charakter haben diese Gespräche? Sind es womöglich schwierige Vertragsverhandlungen mit divergierenden Interessen? Handelt es sich bei der Kommunikation um eine Dienstleistung, beispielsweise Beratung?

Mit Fragen wie diesen können auch abstrakte dimensionsorientierte Anforderungen verhaltensnah beschrieben und damit plastisch gemacht werden. Die Unterscheidung zwischen Wollen und Können ist prinzipiell auch hier möglich und kann weitere Anhaltspunkte für das Anforderungsprofil ergeben.

Kann die zu besetzende Stelle in Teilzeit bzw. im Tandem wahrgenommen werden oder besteht die Möglichkeit zu Telearbeit, können sich daraus spezifische Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber ergeben. Bei einer geteilten Stelle sind dies insbesondere Kooperationsfähigkeit, Delegationsvermögen, Flexibilität sowie ein gutes Zeit- und Selbstmanagement. Telearbeit erfordert beispielsweise Eigenmotivation, Vertrauenswürdigkeit und die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten.

Bei der Ermittlung von Anforderungen sollten Sie die Kriterien nicht zu eng fassen. Wenn Sie beispielsweise das Merkmal „Führungsfähigkeit/-erfahrung“ als Schlüsselkompetenz definieren, birgt das die Gefahr in sich, dass beispielsweise jüngere Beschäftigte von bestimmten Positionen ausgeschlossen bleiben, für die sie durchaus das Potenzial hätten.

Auch sollten Anforderungsmerkmale alle Wertungen vermeiden, die sich zum Nachteil eines Geschlechts auswirken könnten. Das Merkmal „Belastbarkeit“

darf z. B. nicht so ausgelegt werden, dass Beschäftigte mit reduzierter Stundenzahl – dies sind in der Mehrzahl Frauen – benachteiligt werden.

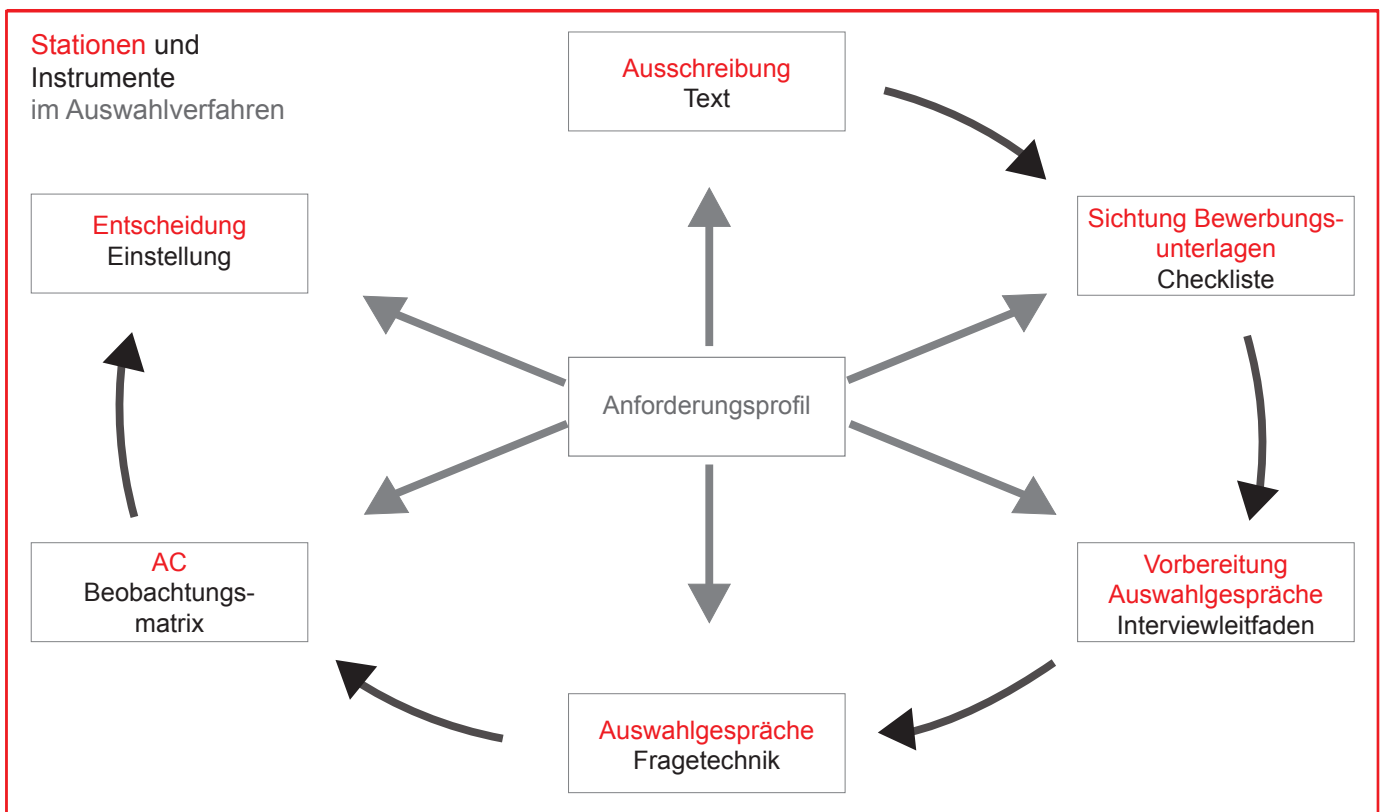
### **Schritt 4: Schlüsselkompetenzen festlegen**

Die ermittelten Anforderungen (formal, aufgabenorientiert, dimensionsorientiert) stellen das Anforderungsprofil dar und müssen anschließend noch gewichtet werden, um die sogenannten **Schlüsselkompetenzen** zu ermitteln, so wie es die Stellenanordnung vorsieht.

Die zentrale Frage für diese Gewichtung ist, welche Anforderungen unverzichtbar in vollem Umfang bereits zu Beginn der Tätigkeit erfüllt werden müssen. Dabei werden häufig formale Anforderungen als unverzichtbare Voraussetzung für den Stellenantritt gewertet werden. Fachkenntnisse, Methodenkenntnisse und Kenntnisse über Verfahrensabläufe können demgegenüber beispielsweise oft in angemessener Zeit erworben werden, wenn denn die nötige Flexibilität, Lernbereitschaft und Auffassungsgabe vorhanden sind. Denkbar ist jedoch auch der umgekehrte Fall: Diese Kenntnisse müssen bereits zu Beginn der Tätigkeit zwingend vorhanden sein und sind deswegen Schlüsselkompetenzen.

Generell ist es sinnvoll zu fragen, was jemand noch während der Tätigkeit lernen kann und daher nicht notwendigerweise mitbringen muss. Es kann auch eine Rolle spielen, ob eine Aufgabe im Rahmen einer angemessenen Einarbeitungszeit zunächst von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Teil oder vollständig übernommen werden kann. Wenn Sie diese Fragen beantworten, ergibt sich relativ schnell eine Gewichtung, die dem Anforderungsprofil unterlegt werden kann und Schlüsselkompetenzen aus allen drei Bereichen enthält.

Das Anforderungsprofil ist die Grundlage aller Stationen und Instrumente im Rahmen eines Auswahlverfahrens. Es ist somit das A und O eines Auswahlverfahrens. Daher ist diesem Instrument große Aufmerksamkeit zu widmen: Es lohnt sich!



## BEISPIEL

### Anforderungsanalyse



### Anforderungsprofil

#### 1 Formale Fragen

- ▶ Ausbildung? Laufbahnbefähigung?
- ▶ Eingruppierung?
- ▶ Einstellungszeitpunkt?
- ▶ Befristung?
- ▶ Teilzeit? Telearbeit? Teilbarkeit?

#### 2 Aufgabenorientierte Fragen

- ▶ Fachkenntnisse?
- ▶ Berufserfahrung? Fähigkeiten?
- ▶ Ziele?

#### 3 Dimensionsorientierte Fragen

- ▶ Persönlichkeitsbezogene Kompetenz? (Beurteilungssystem)

#### 1 Formale Voraussetzungen

- ▶ Verwaltungsfachangestellte/r oder
- ▶ Amtsrätin/Amtsrat
- ▶ BesGr.A12/EGr.12
- ▶ schnellstmöglich, unbefristet
- ▶ Teilzeit 20 Wochenstunden

#### 2 Aufgabenorientierte Anforderungen

- ▶ Kenntnisse im Personalrecht
- ▶ PAISY-Kenntnisse
- ▶ Erfahrung mit Teamarbeit
- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Entwicklung einer Controllingdatei

#### 3 Dimensionsorientierte Anforderungen

- ▶ Wertschätzung/Einfühlungsvermögen
- ▶ Urteilsvermögen
- ▶ Belastbarkeit



## ANFORDERUNGSPROFILE

Soweit eine Stellenausschreibung für eine qualifikationsbezogene Auswahl die Grundlage bilden soll, sind in ihr regelmäßig dann Angaben zum Anforderungsprofil erforderlich, wenn das spezielle Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle vom allgemeinen Anforderungsprofil der Laufbahn abweicht oder über dieses hinausgeht (vgl. Günther, in: ZBR 1987, S. 312, S. 331). Ist dies nicht der Fall, so kann es auch ausreichend sein, wenn sich die wesentlichen Merkmale des Beförderungsamtes aus einschlägigen gesetzlichen Regelungen (z. B. Richter Gesetzen, laubahnrechtlichen Vorschriften), Verwaltungsvorschriften oder Stellenbeschreibungen ergeben (siehe hierzu OVG Thüringen, Beschluss vom 31.01.2005, Az.: 2 EO 1170/03). Für einen sachgerechten Vergleich aller Bewerberinnen und Bewerber wird vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Dienstposten aber in der Vielzahl der Fälle ein enger umrissenes Anforderungsprofil Voraussetzung sein. Die Rechtsprechung geht davon aus, dass die Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers für einen Beförderungsdienstposten immer dann in erster Linie an dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens zu messen ist, wenn ein Anforderungsprofil vorliegt (OVG Nordrhein-Westfalen, Beschluss vom 14.12.1999, Az.: 12 B 1304/99). Eine rechtsfehlerfreie Auswahlentscheidung setzt voraus, dass für den zu besetzenden höherwertigen Dienstposten ein **spezifisches** (konstitutives) Anforderungsprofil festgelegt wird, sofern kein **allgemeines** Anforderungsprofil existiert. Es muss einen Vergleich zwischen den einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern ermöglichen und der Auswahlentscheidung zugrunde gelegt werden (vgl. auch VGH Kassel, in: ZBR 1994, S. 347; aber auch Bayerischer VGH, Beschluss vom 19.01.2000, Az.: 3 CE 99.3309). Das Anforderungsprofil stellt gewissermaßen eine antizipierte Auswahlentscheidung dar, das heißt, es wird zur Grundentscheidung des Auswahlverfahrens gemacht (OVG Rheinland-Pfalz, Beschluss vom 15.10.2002, Az.: 10 B 11229/02).

Dies macht die gestiegene Bedeutung der Entwicklung von Anforderungsprofilen auch bei der Vergabe von Ämtern im öffentlichen Bereich deutlich. Die ausschreibende Verwaltung würde ermessensfehlerhaft handeln, wenn sie das Anforderungsprofil nicht primär auf die mit der Stelle verbundenen Aufgaben, sondern auf eine bestimmte Person zuschneiden würde (Verbot sog. Pseudoausschreibungen), damit diese zum Zuge kommen soll (VGH München, in: ZBR 1994, S. 350).

Das Anforderungsprofil muss zu dem Leistungs- und Befähigungsprofil der Bewerberinnen und Bewerber in einer für die Gerichte nachvollziehbaren Weise in Beziehung gesetzt werden. Das Leistungs- und Befähigungsprofil einzelner Bewerberinnen und Bewerber ist dabei grundsätzlich unter maßgeblicher Einbeziehung hierzu vorliegender Aussagen in zeitnahen dienstlichen Beurteilungen zu bestimmen.

Ganz allgemein sind Stellenausschreibungen dann fehlerhaft und können Auswahlentscheidungen rechtswidrig machen, wenn ihnen kein dem Leistungsgrundsatz entsprechendes oder gar ein von sachfremden Erwägungen geprägtes Anforderungsprofil zugrunde gelegt wird, die Stellenausschreibung also letztlich nur ein Alibi für Ämterpatronage oder eine anderweitige sachfremde Auswahl bilden soll.



Die Bedeutung des Anforderungsprofils wird auch aus juristischer Sicht gestützt. So beziehen sich die Gerichte bei Streitfällen um Besetzungsentscheidungen ebenfalls immer wieder auf das Anforderungsprofil und die Stellenbeschreibung oder -ausschreibung.

## 3 Die Stellenausschreibung aufsetzen

### 3.1 Allgemeine Hinweise zur Stellenausschreibung

Wenn das Anforderungsprofil erstellt wurde, ist bereits der wichtigste Teil der Vorarbeit für den Auswahlprozess getan, und Sie können diese Grundlage nutzen, um eine präzise Stellenausschreibung zu verfassen. Detaillierte Regelungen zur Stellenausschreibung finden sich in der Stellenanordnung des Senats. Danach sind alle Stellen behördenübergreifend im Bereich der Gesamtverwaltung auszuschreiben. Stellen ab BesGr.A16, W2, R3 und der EGr.15Ü müssen außerdem öffentlich ausgeschrieben werden. Ausnahmen bedürfen der Genehmigung.

Doch die Ausschreibung von Stellen ist nicht nur grundsätzlich Pflicht, sondern hat auch eine Reihe wichtiger Funktionen zu erfüllen:

Zunächst ist die Ausschreibung eine wichtige Information an die Beschäftigten, die dadurch über Entwicklungen auf dem internen Stellenmarkt auf dem Laufenden gehalten werden – und zwar unabhängig davon, ob sie sich aktuell bewerben möchten oder nicht. Die Leserinnen und Leser erfahren, welche Qualifikationen für welche Stellen benötigt werden. Die Informationen durch die Stellenausschreibungen sollten nicht unterschätzt werden, dienen sie doch der Förderung einer offenen Organisationskultur.

Ein weiterer Aspekt ist natürlich, dass eine Reihe qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation angesprochen und ermutigt werden sollen, sich zu bewerben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine neue Aufgabe suchen, oder solche, die sich aufgrund struktureller Veränderungen eine neue Aufgabe suchen müssen, können ihre Erfahrungen und Fähigkeiten mit den geforderten Qualifikationen vergleichen und sich für oder gegen eine Bewerbung entscheiden. Deshalb ist es auch besonders wichtig, dass die Stellenausschreibung präzise und umfassend über die notwendigen Voraussetzungen für die Stelle informiert.



## PFLICHT ZUR STELLENAUSSCHREIBUNG

Eine Stellenausschreibung dient der Umsetzung des Leistungsgrundsatzes für den allgemeinen Zugang zu öffentlichen Ämtern im Sinne von Art. 33 Abs. 2 GG. Sie dient aber auch gleichzeitig dem Interesse des Arbeitgebers dahingehend, dass sich eine genügend große Personenzahl um eine zu besetzende Stelle bewirbt, damit eine möglichst breite Grundlage für die objektive Auswahl der geeigneten Bewerberinnen und Bewerber gewährleistet ist. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch das öffentliche Interesse an einer bestmöglichen Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben.

Nicht zuletzt aber soll die Stellenausschreibung auch den Bewerberinnen und Bewerbern (rechtliche) Sicherheit in Bezug auf die an sie zu stellenden Anforderungen geben. Dies gilt insbesondere für das dem Verfahren zugrunde liegende Anforderungsprofil, das aus diesem Grunde für den Arbeitgeber bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber für die gesamte Dauer eines Auswahlverfahrens verbindlich bleiben muss (BVerwG, Urteil vom 16.08.2001, Az.: 2 A 3.00).

In der hamburgischen Verwaltung wird dem Grundsatz von Stellenausschreibungen zunächst durch § 7 Abs. 2 HmbBG Rechnung getragen. Danach sind Bewerberinnen und Bewerber durch Stellenausschreibungen zu ermitteln, wenn dies von besonderem Vorteil für die dienstlichen Belange ist. Eine Konkretisierung erfährt dieser Grundsatz durch die Stellenanordnung. Danach sind grundsätzlich alle zu besetzenden Stellen – unabhängig von ihrer Wertigkeit – im Bereich der Gesamtverwaltung auszuschreiben (vgl. Ziffer I Abs.1 der Stellenanordnung). Die Regelungen dieser Anordnung sind für alle Behörden im Bereich der hamburgischen Verwaltung verbindlich.

### 3.2 Aufbau und Inhalt der Stellenausschreibung

Durch die Ausschreibung sollen geeignete Bewerberinnen und Bewerber angesprochen und zur Bewerbung motiviert werden. Ziel bei der Formulierung und Gestaltung des Ausschreibungstextes ist es demnach, möglichst viele, passende und aussagekräftige Bewerbungen zu erhalten.

Dieses Ziel lässt sich leichter erreichen, wenn bei der Formulierung und Gestaltung sowohl von internen als auch von externen Stellenausschreibungen die nachstehenden Punkte beachtet werden.

Die Attraktivität eines Arbeitsplatzes hängt nicht allein von den zu erfüllenden Aufgaben, der Bezahlung und den Aufstiegsmöglichkeiten ab, sondern wird in zunehmendem Maße auch von weiteren Faktoren bestimmt. Dazu gehören vor allem:

- Die Übereinstimmung zwischen Organisationszielen und Individualzielen: Kann sich die Bewerberin oder der Bewerber mit den Aufgaben, die sie oder er erfüllen soll, identifizieren?
- Das soziale Umfeld der Tätigkeit: Mit wem wird wie eng zusammengearbeitet? Welcher Führungsstil wird gepflegt bzw. erwartet?
- Unterstützt die Dienststelle die Beschäftigten darin, Beruf und Familie zu vereinbaren? Ist die Arbeitszeitregelung mit der familiären Situation der Bewerberin bzw. des Bewerbers, mit seinen oder ihren Freizeitbedürfnissen usw. vereinbar?

Der Ausschreibungstext soll interessierten Leserinnen und Lesern die Entscheidung ermöglichen, ob eine Bewerbung auf die zu besetzende Stelle erfolgversprechend ist.

Interessierte Leserinnen und Leser werden auf der Grundlage der im Ausschreibungstext genannten Anforderungsmerkmale entscheiden, ob sie sich bewerben können und wollen. Die genaue Beschreibung der formalen, fachlichen und aufgabenorientierten sowie der dimensionsorientierten Anforderungen bietet dafür die beste Orientierung. Als Grundlage dient eine Anforderungsanalyse wie in Kapitel 2 erörtert.

Bei der Auswahl der Anforderungsmerkmale, die im Ausschreibungstext benannt werden sollen, ist ferner zu berücksichtigen, dass selbstkritische Leserinnen und Leser, die sich vor einer Bewerbung intensiv mit der Ausschreibung auseinandersetzen, leicht abgeschreckt werden, wenn überzogene, nicht mehr realistische Anforderungen gestellt werden. Es gilt also, realistische Anforderungen auf möglichst präzise Weise darzustellen, so dass viele Fragen und Zweifelsfälle sich bereits von vornherein erübrigen und Sie möglichst viele passende und wenig unpassende Bewerbungen erhalten.

**Die Stellenausschreibung sollte die Gewichtung des Anforderungsprofils zum Ausdruck bringen und Bewerberinnen und Bewerbern auch deutlich machen, dass die noch fehlenden Kenntnisse und Qualifikationen durchaus im Wege der Einarbeitung erworben werden können, sofern die Schlüsselkompetenzen mitgebracht werden.**

**WICHTIG**

Es empfiehlt sich, in der Ausschreibung eine **Kontaktperson** zu benennen, mit der weitergehende Fragen zu den mit der Position verknüpften Aufgaben, zum Arbeitsumfeld und zu den gestellten Anforderungen geklärt werden können.

Die in der Ausschreibung zu nennende **Bewerbungsfrist** sollte auch Ferientermine berücksichtigen. Grundsätzlich ist eine Bewerbungsfrist von vier Wochen nach Veröffentlichung vorzusehen, um auch vorübergehend abwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Bewerbungschance zu eröffnen. Außerdem ist die genaue Adresse (mit Telefonnummer) anzugeben, an die Bewerbungen zu richten sind, und es muss eine Information darüber enthalten sein, ab wann die Stelle zu besetzen ist. Die Ausschreibungstexte müssen laut o. g. Rundschreiben auch stets eine Aussage darüber enthalten, ob und in welchem Umfang die ausgeschriebene Stelle für Teilzeitbeschäftigung geeignet ist (vgl. auch § 7 TzBfG).

### 3.3 Formulierung der Stellenausschreibung

Die Formulierungen in einer Stellenausschreibung entscheiden häufig darüber, ob und wie aufmerksam die Ausschreibung studiert wird. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, den Text lesefreundlicher und interessanter zu gestalten. Dies ist insbesondere bei externen Ausschreibungen bzw. Stellenanzeigen bedeutsam, da sich die Ausschreibung noch stärker gegen andere um Aufmerksamkeit ringende Texte durchsetzen muss.

Zunächst ist natürlich die geschlechtsneutrale oder geschlechtergerechte Ansprache in der Ausschreibung selbstverständlich. Stellenausschreibungen sollen so abgefasst werden, dass sich Frauen ausdrücklich angesprochen fühlen (vgl. § 10 Abs. 1 S. 1 Gleichstellungsgesetz).

Die direkte Ansprache ist außerdem persönlicher und hat einen stärkeren Aufforderungscharakter, aktiv zu werden und sich zu bewerben.

Interessant wird ein Text außerdem durch folgende Merkmale:

- kurze Sätze
- kurze Absätze
- klare Beschreibungen
- thematische Strukturierung
- Verwendung von Verben
- sparsame Verwendung von Fett- und Kursivschreibweise sowie Unterstreichungen
- Aufzählungen mit Aufzählungszeichen, wenn die einzelnen Punkte und die Gesamtaufzählung nicht zu lang sind





Vermeiden Sie möglichst:

- Formulierungen im Passiv oder Konjunktiv
- Substantive mit „ung“ am Ende
- Einschübe und Klammerangaben
- Partizipien wie „die von Ihnen eingesandten Unterlagen“ (besser „Ihre Unterlagen“)
- unverständliches Fachvokabular

Versuchen Sie, die Stellenausschreibung ermutigend zu formulieren. Gerade bei Stellen, unter denen sich Bewerberinnen und Bewerber möglicherweise wenig vorstellen können, ist Ihre Kreativität gefordert! Überlegen Sie, was die Stelle attraktiv macht und was die Leserinnen und Leser der Ausschreibung am meisten interessieren könnte. Dazu dürfen Ihre Formulierungen auch einen klaren **Aufforderungscharakter** haben, wie zum Beispiel:

*„Haben Sie den Mut, einmal etwas Neues zu machen! Wir unterstützen Sie in jeder Form durch Anleitung von kompetenten Kolleginnen und Kollegen sowie durch die Auswahl auf Sie abgestimmter Fortbildungsmaßnahmen!“*

**Unerwartete Formulierungen**, z. B. in Frageform, wecken Interesse:

*„Sie begeistern sich für Technik und Elektronik? Sie wollen Zusammenhänge erkennen und ergründen? Es ist Ihr Wunsch, in einem Team zu arbeiten und gemeinsam Arbeitserfolge zu erzielen? Sie arbeiten aber auch gern eigenverantwortlich? Wenn Sie mehr als zwei dieser Fragen mit Ja beantwortet haben, dann bewerben Sie sich bei uns!“*

In vielen Ausschreibungen werden Frauen besonders ermutigt, sich zu bewerben. Vielfach mit einem Satz wie „Wir begrüßen es, wenn sich der Anteil von Frauen erhöht, und fordern Frauen daher nachdrücklich auf, sich zu bewerben“. Eine solche Ermutigung macht insbesondere Sinn in Bereichen, in denen Frauen noch unterrepräsentiert sind, z. B. in Führungspositionen oder technischen Umfeldern.

Eine solche Aufforderung sollte mit Leben gefüllt sein. Hinweise auf eine familienfreundliche Personalpolitik, z. B. eine flexible Arbeitszeitgestaltung oder die Möglichkeit zu „Führen in Teilzeit“, erhöhen den Wirkungsgrad Ihrer Ausschreibung bei Frauen bzw. Eltern. Angaben zu zeitlichen und örtlichen Besonderheiten wie z. B. Reisetätigkeit oder Termine außerhalb der gängigen Arbeitszeit sind Informationen, die insbesondere für Bewerberinnen und Bewerber mit Familie wichtig sind.

Ob eine Stelle nur intern oder auch öffentlich ausgeschrieben wird, ist durch die Stellenanordnung eindeutig geregelt (siehe Kapitel 1.4). Der Informationsgehalt kann sich bei internen und öffentlichen Ausschreibungen und dem damit zu wählenden Medium der Veröffentlichung ein wenig unterscheiden. Berücksichtigen Sie, dass gerade bei Zeitungsanzeigen ein höherer Informationsbedarf der Bewerberinnen und Bewerber über die hamburgische Verwaltung, bei überregionaler Ausschreibung möglicherweise sogar über Hamburg als Stadtstaat besteht. Demgegenüber können Sie bei internen Bewerberinnen und Bewerbern ein gewisses Vorwissen über die einzelnen Behörden, deren Standort, Aufgabe und die Gepflogenheiten bei Bewerbungsverfahren in der Verwaltung voraussetzen. Externe Bewerberinnen und Bewerber benötigen meist ein wenig mehr Informationen. Aus Kostengesichtspunkten können Sie in Zeitungsanzeigen auf eine ausführliche Beschreibung im Internet verweisen.

### 3.4 Veröffentlichung der Stellenausschreibung

PIA nimmt alle Stellenausschreibungen der Behörden und Ämter entgegen und veröffentlicht sie im Intranet der FHH und im Internet.

Ab September 2007 setzt PIA die tagesaktuelle Publikation der Stellenausschreibungen um, d.h. jede Ausschreibung wird individuell digital veröffentlicht, sobald sie den personalamtsinternen Bearbeitungsprozess durchlaufen hat. PIA hat die Personalabteilungsleitungen der Behörden und Ämter mit Schreiben vom 16.08.2007 über die tagesaktuelle Veröffentlichung der Stellenausschreibungen informiert.

Bei öffentlichen Ausschreibungen ab BesGr.A16/EGr.15Ü wählt PIA in Absprache mit der Behörde bzw. dem Amt eine überregionale Zeitung/Zeitschrift aus. PIA veranlasst die Ausschreibung über eine Werbeagentur, übernimmt die Koordination mit der Agentur, überprüft den Korrekturabzug und gibt den jeweiligen Auftrag frei. Die Behörde bzw. das Amt wickeln die Bezahlung direkt mit der Werbeagentur ab.



## VERÖFFENTLICHUNG DER STELLENAUSSCHREIBUNG

Die aktuelle Stellenanordnung enthält sich einer Bestimmung über das zu nutzende Medium für die Veröffentlichung der Stellenausschreibung. Es wird im Einvernehmen mit der ausschreibenden Behörde bzw. dem Amt ausgewählt. Regelhaft erscheinen die im Bereich der Gesamtverwaltung auszuschreibenden Stellen im Intranet der Freien und Hansestadt Hamburg und im Internet.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Internet-Homepage einer Verwaltungsbehörde anderen Publikationen im Hinblick auf Stellenanzeigen gleichsteht. Hierzu besagt der Orientierungssatz zum Beschluss des OVG Berlin vom 11.03.2002, Az.: 4 SN 60/01, dass die Internet-Homepage einer Behörde anderen Publikationen im Hinblick auf Stellenanzeigen gleichsteht. Stellen ab BesGr.A16 werden in der hamburgischen Verwaltung grundsätzlich auch in öffentlichen Printmedien publiziert. Offen bleibt die Frage, ob sich Stellenanzeigen, die zugleich in Druckmedien und im Internet veröffentlicht werden, inhaltlich entsprechen müssen oder ob es auch zulässig ist, in einer aus finanziellen Gründen minder umfangreichen Zeitungsanzeige auf einen umfangreicheren (und damit aussagekräftigeren) Ausschreibungstext auf der Internet-Homepage einer Behörde zu verweisen.

Hinsichtlich der **öffentlich auszuschreibenden** Stellen kann unterstellt werden, dass das Internet für den in Frage kommenden Bewerberkreis nach Abschnitt VIII Abs. 1 der Stellenanordnung heutzutage ein allgemein zugängliches Informationsmedium darstellt. Daher dürften gegen eine „verkürzte“ Ausschreibung in Printmedien keine grundsätzlichen Bedenken bestehen. Allerdings wäre für ein solches Vorgehen Voraussetzung, dass entsprechende Stellenanzeigen in Printmedien alle wesentlichen Angaben zu der zu besetzenden Stelle (vgl. Abschnitt II Abs. 2 der Stellenanordnung) enthalten, insbesondere ist das Anforderungsprofil unzweifelhaft abzubilden.

### 4 Eingang und erste Sichtung von Bewerbungsunterlagen

#### 4.1 Die Eingangsbestätigung

Schon kurz nach der Veröffentlichung Ihrer Stellenausschreibung, sei es intern oder extern, werden Sie Bewerbungsunterlagen für die zu besetzende Stelle erhalten. Es empfiehlt sich, von Anfang an eine verantwortliche Person für die Entgegennahme und Bearbeitung der Unterlagen festzulegen. Häufig werden Bewerbungsunterlagen zunächst gesammelt, ohne diese weiter zu bearbeiten, bis eine bestimmte Anzahl vorhanden ist oder das Ende der Bewerbungsfrist näher rückt. Es empfiehlt sich jedoch, bereits beim Eingang der Unterlagen eine erste Überprüfung der Vollständigkeit vorzunehmen, eventuell fehlende Unterlagen nachzufordern und den Bewerberinnen und Bewerbern den Eingang der Unterlagen zu bestätigen.

Die Eingangsbestätigung über den Erhalt der Unterlagen ist nicht nur ein Akt der Höflichkeit, sie ist für die Bewerberinnen und Bewerber auch eine wichtige Rückmeldung, dass ihre Unterlagen angekommen und in die richtigen Hände gelangt sind, wodurch telefonische Rückfragen vermieden werden. Darüber hinaus kommen wichtige Informationen über den weiteren Auswahlprozess dem berechtigten Informationsbedürfnis der Bewerberinnen und Bewerber entgegen. Versuchen Sie daher möglichst, die Eingangsbestätigung umgehend, also spätestens innerhalb einer Woche, zuzusenden.

### **Folgende Inhalte empfehlen sich für die Eingangsbestätigung:**

- Dank für die Zusendung der Unterlagen
- Information über den weiteren Ablauf des Bewerbungsprozesses (wann die Bewerberin oder der Bewerber mit welchem Anliegen wieder von Ihnen hören wird)
- Hinweis auf geplante Termine, ggf. auf die Art des Verfahrens
- Ansprechpartnerin oder -partner für etwaige Fragen bis dahin
- Nachforderung von eventuell fehlenden Unterlagen (z. B. aktuelle Beurteilung)

Eine Ansprechpartnerin bzw. ein Ansprechpartner hat dabei die wichtige Funktion, die Verbindung zu den Bewerberinnen und Bewerbern zu halten. Sollte eine Bewerberin oder ein Bewerber zwischenzeitlich ihre oder seine Pläne ändern und zum Beispiel die Bewerbung zurückziehen wollen, so ist eine rechtzeitige Information darüber natürlich auch in Ihrem Interesse. Schließlich ist dies sehr wichtig für Ihre Planung, bevor Sie jemandem bereits einen Platz für ein Auswahlgespräch oder AC frei halten.

Vermeiden Sie in der Eingangsbestätigung jedoch, bereits Hoffnungen zu wecken oder Versprechungen zu machen, wie zum Beispiel „... werden wir Sie im weiteren Verfahren berücksichtigen“ oder „werden Sie in die Auswahl einbezogen“.



## SCHRIFTFORM/BEWERBUNG PER E-MAIL

Für Auswahlverfahren gibt es zwar kein durch Rechtsvorschrift angeordnetes Schriftformerfordernis, aus Gründen der Richtigkeit und Beweisbarkeit des Geschehensablaufs bedarf es aber einer schriftlichen Bewerbung. In der Stellenausschreibung sollte daher im Zusammenhang mit der Angabe der Adressdaten der ausschreibenden Stelle auch ein Hinweis auf die Schriftform der Bewerbung enthalten sein. Die für den Zugang zu Ämtern des öffentlichen Dienstes zu beachtenden Anforde-

rungen an das Auswahlverfahren und die daran anknüpfenden gerichtlichen Kontrollmöglichkeiten im Rahmen des Bewerbungsverfahrensanspruchs der Bewerberinnen und Bewerber geben Anlass dazu, auf die Authentizität (Bestimmbarkeit des Absenders) und Integrität (Unveränderlichkeit der Bewerbungsunterlagen) besonderen Wert zu legen. Nach diesen Vorgaben gestaltete elektronische Bewerbungsverfahren und Anschlusssysteme der sicheren elektronischen Bearbeitung und Ablage i. S. von § 3 a Abs. 2 HmbVwVfG gibt es derzeit in der Freien und Hansestadt Hamburg noch nicht. Die bereits teilweise anzutreffende Übersendung von E-Mail-Bewerbungen, möglicherweise ange-regt durch die Angabe einer E-Mail-Adresse in der Stellenausschreibung, kann deshalb noch kein vollständiger Ersatz für die eigenhändig unterschriebene schriftliche Bewerbung sein. Die Bewerberinnen und Bewerber sind vorerst noch zur Nachreichung einer schriftlichen Bewerbung aufzufordern.

## 4.2 Die Bewerbungsfrist

In jeder Stellenausschreibung wird eine Bewerbungsfrist genannt, die für einen geregelten Bewerbungsprozess notwendig ist (vgl. Kapitel 3.2). Schließlich muss die Phase des Bewerbungseingangs irgendwann beendet sein, damit man alle Bewerbungen für eine erste Vorentscheidung und die Terminplanung weiterer Auswahl-schritte vorliegen hat.

Wie verfährt man mit „Nachzügler“? Sollen diese strikt vom weiteren Auswahlprozess ausgeschlossen werden? Wie geht man mit begründeten Verspätungen (Urlaub, verspätete Postzustellung usw.) um?



## VERSPÄTETE BEWERBUNGEN

Anhand der im Rahmen der Ausschreibungsfrist eingegangenen Bewerbungsunterlagen kann der Arbeitgeber eine Vorauswahl unter den Bewerberinnen und Bewerbern treffen. Dabei hat er im Rahmen sachgerechter Abwägung auch zu entscheiden, ob er Bewerbungen in das Verfahren einbezieht, die außerhalb der Bewerbungsfrist eingegangen sind. Ein gesetzliches Verbot hiergegen besteht nicht, denn bei der in einer Stellenausschreibung bestimmten Frist handelt es sich nicht um eine Ausschlussfrist, sondern sie stellt eine Ordnungsfrist dar.

Es liegt daher im pflichtgemäßen Ermessen der ausschreibenden Behörde, ob sie eine nach Ablauf der Bewerbungsfrist eingegangene Bewerbung berücksichtigt oder zurückweist. Danach ist es nicht ermessenswidrig, eine nach Ablauf der Frist eingegangene Bewerbung dann zurückzuweisen, wenn das Besetzungsverfahren zum Zeitpunkt des Eingangs schon weit fortgeschritten bzw. die Auswahlentscheidung schon getroffen ist (OVG Thüringen, Beschluss vom 31.01.2005, Az.: 2 EO 1170/03). Im Umkehrschluss ist also die Einbeziehung leicht verspäteter Bewerbungen, sofern die weiteren Auswahl-schritte noch nicht stattgefunden haben, rechtlich nicht zu beanstanden.

## 4.3 Unterlagen vervollständigen

Obwohl Sie in der Stellenausschreibung eindeutig auf die verschiedenen benötigten Unterlagen hingewiesen haben, die für Ihre Auswahlentscheidung eingereicht werden müssen, wird eine Reihe von Bewerbungen dennoch unvollständig bei Ihnen ankommen. Manche Bewerberinnen oder Bewerber konnten gewisse Unterlagen vielleicht einfach nicht in der verfügbaren Zeit beibringen (z. B. weil die notwendige Beurteilung noch nicht vorlag) und haben sich deshalb für die Abgabe einer unvollständigen Bewerbung entschieden. Andere haben einige Unterlagen schlicht und einfach vergessen. Damit Sie trotzdem alle Unterlagen rechtzeitig zu den Auswahlgesprächen vorliegen haben, prüfen Sie die Unterlagen möglichst bald nach deren Eingang auf Vollständigkeit, und bitten Sie die Bewerberinnen und Bewerber, Fehlendes nachzureichen. Das gilt auch bei Bewerbungen, die Sie als E-Mail erhalten haben; hier müssen Sie darum bitten, die vollständigen Unterlagen in Papierform nachzureichen (s. Kapitel 4.1).

In den meisten Fällen werden Sie Anschreiben, tabellarischen Lebenslauf, die aktuelle Beurteilung sowie die Einwilligung zur Einsicht in die Personalakte abgefordert haben. Bei externen Bewerberinnen und Bewerbern kommen meist Zeugnisse sowie Nachweise bestimmter formaler Kriterien und erworbener Qualifikationen hinzu.

Da Sie alle diese Unterlagen für eine Entscheidung benötigen und keine faire Entscheidung treffen können, wenn Sie unterschiedliche Datenquellen bei den einzelnen Bewerbungen vorliegen haben, ist eine rechtzeitige Nachforderung sehr wichtig. Dabei kann es natürlich vorkommen, dass bestimmte Schriftstücke erst nach einiger Zeit nachgereicht werden können, weil sie zum Beispiel erst noch beschafft werden müssen. Dennoch müssen Sie beispielsweise darauf bestehen, aktuelle Beurteilungen zu bekommen.

Im nächsten Schritt können Sie dann bereits die Personalakten zur Einsichtnahme einfordern, so dass alle schriftlichen Unterlagen vollständig beisammen sind.



## **FEHLENDE BEWERBUNGSUNTERLAGEN, INSBESONDERE AKTUELLE BEURTEILUNGEN**

Zu den bereits mit der Stellenausschreibung von der Bewerberin bzw. dem Bewerber zu fordernden Unterlagen gehören ein tabellarischer Lebenslauf und eine aktuelle dienstliche Beurteilung. Daneben ist auch angezeigt, sonstige aussagefähige Unterlagen, z. B. Zeugnisse oder Unterlagen über besondere, für die ausgeschriebene Stelle förderliche Qualifikationen sowie die Einverständniserklärung zur Einsichtnahme in die Personalakte, einzufordern. Fehlende Unterlagen sollten bei der Bewerberin bzw. beim Bewerber nachgefordert werden; erst wenn die Unterlagen trotz Aufforderung

nicht nachgereicht werden, ist die Bewerberin bzw. der Bewerber vom weiteren Auswahlverfahren auszuschließen. Eine aktuelle Beurteilung ist nur dann ausnahmsweise entbehrlich, wenn eine Bewerberin oder ein Bewerber schon deshalb für das Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden kann, weil sie oder er von vornherein den Anforderungen an die zu besetzende Stelle nicht entspricht (z. B. fehlende Laufbahnbefähigung). Andersherum ist eine nachträgliche Beurteilung der Bewerberin oder des Bewerbers nach Abschluss des Auswahlverfahrens und der zu ihren bzw. seinen Gunsten getroffenen Personalentscheidung ausgeschlossen.

Hinsichtlich der zu fordernden Aktualität dienstlicher Beurteilungen sind zunächst die in der Rechtsprechung definierten Vorgaben zu beachten. Danach ist eine zurückliegende Regelbeurteilung dann noch als hinreichend aktuell anzusehen, wenn sie nicht älter als drei Jahre ist. Wegen der strukturellen Gleichwertigkeit von Anlass- und Regelbeurteilung im hamburgischen Beurteilungssystem gilt dies grundsätzlich auch für eine zurückliegende Anlassbeurteilung. Liegen aktuelle dienstliche Beurteilungen in diesem Sinne nicht vor, so hat der Arbeitgeber aus Anlass des Bewerbungsverfahrens ein aktuelles Leistungsurteil zu treffen (BVerwG, Urteil vom 21.08.2003, Az.: 2 C 14/02). Damit korrespondiert die Mitwirkungspflicht der Bewerberin bzw. des Bewerbers, mit ihrer bzw. seiner Bewerbung aussagefähige Unterlagen vorzulegen (VGH Kassel, Beschluss vom 20.04.1993, Az.: 1 TG 709/93). In der hamburgischen Verwaltung eröffnet daher Nr. 5 Abs. 3 der Beurteilungsrichtlinien der FHH in diesen Fällen die rechtlich notwendige Möglichkeit, eine aktuelle Beurteilung direkt von der Dienststelle der Bewerberin bzw. des Bewerbers abzufordern oder – wie i. d. R. – zunächst die Bewerberin bzw. den Bewerber aufzufordern, selbst von diesem Recht Gebrauch zu machen und die Beurteilung kurzfristig nachzureichen. Zur Sicherstellung eines möglichst genauen Bewerbervergleichs wird unabhängig von der genannten Drei-Jahres-Frist empfohlen, bereits bei einer mehr als ein Jahr zurückliegenden Beurteilung der Bewerberin oder des Bewerbers eine Aktualisierung durch eine aus Anlass des Auswahlverfahrens zu erstellende Anlassbeurteilung vorzunehmen. Auch diese Möglichkeit ist durch Nr. 5 Abs. 3 der Beurteilungsrichtlinien der FHH eröffnet.

Externe Bewerberinnen und Bewerber, die keine Beurteilung oder zumindest ein qualifiziertes Dienstzeugnis einreichen, sind in der Regel vom weiteren Auswahlverfahren auszuschließen. Ausnahmsweise kann eine Berücksichtigung im weiteren Auswahlverfahren etwa dann in Betracht kommen, wenn diesen Personen seitens des bisherigen Arbeitgebers die Erstellung dieser Unterlagen verweigert wird, vergleichbare Beurteilungsverfahren nicht existieren oder wenn die Bewerber aufgrund ihrer herausgehobenen Tätigkeit bzw. Position von den dortigen Beurteilungsbestimmungen ausgenommen sind, sie aber gleichwohl erkennbar zu einer möglichst umfassenden anderweitigen Beurteilungsmöglichkeit beizutragen versuchen.

## 4.4 Bewerberübersicht erstellen

Eine Kurzübersicht über alle Bewerberinnen und Bewerber erleichtert den Beteiligten am Auswahlverfahren deutlich den Überblick.

Die Bewerberübersicht beinhaltet neben den personenbezogenen Daten wie Name, Adresse usw. auch die wesentlichen Informationen über Ausbildung,

berufliche Entwicklung und zusätzlich wichtige Bemerkungen zur Eignung. Im Falle, dass sich zwei Teilzeitbeschäftigte als Tandem bewerben, sollte die Übersicht einen Hinweis auf die gemeinsame Bewerbung enthalten.

**Ein Beispiel für eine Bewerberübersicht finden Sie im Anhang.**



## PERSONALAKTENQUALITÄT VON BEWERBERÜBERSICHTEN

Die im Auswahlverfahren zusammengestellten Bewerberübersichten sind keine Personalakten, sondern Sachakten. Nicht zu den Personalakten gehören solche Unterlagen, die besonderen, von der Person und dem Dienstverhältnis sachlich zu trennenden Zwecken dienen (vgl. § 96 a Abs. 1 S. 2 HmbBG). Dies gilt auch dann, wenn sie die dienstlichen Verhältnisse von Beschäftigten berühren, allerdings vorrangig einem anderen prägenden Zweck dienen, und zwar unabhängig davon, ob sie personenbezogene Daten der Beschäftigten enthalten (BVerwGE 67, 300). Dies trifft vor allem auf aktenmäßige Zusammenfassungen von Unterlagen zu, die eine Teilidentität mit den Personalakten der betroffenen Beschäftigten aufweisen, durch die Herauslösung und Verwendung zu anderen Zwecken aber ihren Zweckbezug zum einzelnen Dienstverhältnis verlieren. Dies ist etwa bei Zusammenfassungen von Bewerbungsunterlagen oder Vorstellungsgesprächen der Fall (BVerwGE 95, 73, BVerwGE 5, 344). Sie sind Sachakten und daher nicht den Personalakten jeder einzelnen Bewerberin, jedes einzelnen Bewerbers zuzuordnen. Den Belangen des Datenschutzes wird in diesen Fällen nach allgemeinen datenschutzrechtlichen Bestimmungen Rechnung getragen, insbesondere sind einer freien Verwendbarkeit der Sachakten mit Blick auf ihren personenbezogenen Charakter durch die Anforderungen der Erforderlichkeit und Zweckbindung der Datenverarbeitung (§ 13 ff. HmbDSG) ebenfalls Grenzen gesetzt.

## 5 Die Vorauswahl

### 5.1 Erste Auswahl aufgrund des Anforderungsprofils

Unter den Bewerberinnen und Bewerbern sollte eine Vorauswahl auf der Grundlage der eingereichten schriftlichen Unterlagen getroffen werden. Grundlage der Vorauswahl ist das Anforderungsprofil mit den darin enthaltenen Voraussetzungen. Formale Kriterien können insoweit Gegenstand der Vorauswahl sein, wie die Vollständigkeit der Unterlagen in Frage steht (vgl. Kapitel 4.3). Nur in Ausnahmefällen kann auch dem „allgemeinen Eindruck“ Bedeutung zukommen, wenn besonders schwer wiegende formale und inhaltliche Mängel im Bewerbungsschreiben oder ein lückenhafter Lebenslauf darauf schließen lassen, dass eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den in der Ausschreibung genannten Voraussetzungen und Anforderungskriterien nicht stattgefunden hat.



Ergibt sich bereits nach dem Ergebnis der Vorauswahl trotz großer Gesamtzahl der Bewerbungen, dass nur wenige Bewerberinnen und Bewerber für das weitere Auswahlverfahren in Betracht zu ziehen sind, und liegt es nahe, dass Mängel oder Versäumnisse bei der Ausschreibung (missverständliche Formulierung der Anforderungen, ungünstige Platzierung einer öffentlichen Ausschreibung) hierfür maßgeblich verantwortlich sind, so kann der Abbruch des Verfahrens in Betracht kommen (siehe Kapitel 9.4).



## VORAUSWAHL AUFGRUND DER UNTERLAGEN

Das besondere Anforderungsprofil des zu besetzenden Beförderungsdienstpostens kann es unter Umständen rechtfertigen, bestimmte hieran gemessen eindeutig ungeeignete Bewerberinnen und Bewerber schon im Vorfeld der eigentlichen Auswahlentscheidung aus dem Kreis der in das engere Auswahlverfahren einzubeziehenden Bewerberinnen und Bewerber ausschließen (Hess. VGH, Beschluss vom 23.08.1994, Az.: 1 TG 1749/94). Dies setzt aber zunächst voraus, dass überhaupt ein hinreichend klar umrissenes Anforderungsprofil vorliegt. Die Vorauswahl muss das Anforderungsprofil zu dem Leistungs- und Befähigungsprofil der Bewerberinnen und Bewerber in für die Gerichte nachvollziehbarer Weise in Beziehung setzen. Nur soweit grundlegende Elemente des Anforderungsprofils bei bestimmten Bewerberinnen und Bewerbern offenkundig fehlen (z.B. fehlende Laufbahnbefähigung), können sie bereits in der Vorauswahl ausgeschieden werden (OVG Nordrhein-Westfalen, Beschluss vom 13.04.2000, Az.: 12B 1959/99, in: DÖD 2001, S. 127). Die Vorauswahl kann sich dagegen nach der Funktion des Anforderungsprofils nicht auch auf solche Anforderungskriterien beziehen, die im weiteren Verfahren einer Prüfung und Auswertung bedürfen, z. B. vertiefte Fachkenntnisse oder spezifische Berufserfahrung (Sächs. OVG, Beschluss vom 28.07.2005, Az.: 3 BS 72/05). Hierauf zielt auch Abschnitt II Abs. 3 der Stellenanordnung, wonach die Anforderungsprofile nicht zu eng zu fassen sind, sondern vielmehr auf geforderte Schlüsselkompetenzen abzustellen ist, um Bewerberinnen und Bewerber nicht bereits in der Vorauswahl auszuschneiden, sondern sie im Rahmen der Bestenauslese auch dann als grundsätzlich geeignet für eine zu besetzende Stelle anzusehen, wenn gefordertes spezifisches Wissen und geforderte besondere Kompetenzen voraussichtlich in angemessener Zeit über eine gezielte Einarbeitung und/oder Qualifizierung zu erreichen sind.

### 5.2 Nutzung der einzelnen Informationsquellen

Spätestens jetzt, in der Phase der ersten Vorauswahl, müssen alle schriftlichen Informationen über die einzelnen Bewerberinnen und Bewerber vorliegen.

Zunächst wird das **Anschreiben** Ihre Aufmerksamkeit wecken. Es dient dem ersten Überblick über die Bewerberin bzw. den Bewerber, wobei diese vor allem im Anschreiben deutlich machen werden, warum sie für die in Frage stehende Stelle geeignet sind und welche besonderen Qualifikationen sie für

die Stelle mitbringen. Bezüglich der Motivation sind viele Bewerberinnen und Bewerber geneigt, sehr deutlich herauszustellen, dass sie sich schon immer für das in Frage stehende Sachgebiet, die Behörde oder den Arbeitgeber interessiert hätten. Natürlich wissen alle, die mit Personalauswahl Erfahrung haben, dass dies nicht immer der Realität entspricht und u. a. dazu dient, die Chancen der Bewerbung zu steigern. Darum sollte es nicht negativ ausgelegt werden, wenn jemand auch sehr ehrlich wirkende Motive angibt, zum Beispiel, dass die Lebenspartnerin oder der Lebenspartner in Hamburg lebt oder man sich einfach beruflich weiterentwickeln möchte.

Leider sind viele Bewerbungsanschreiben heute immer noch viel zu lang und überschreiten die anzustrebende eine Seite bei weitem. Zögern Sie nicht, die für Sie wichtigen Details im Anschreiben zu kennzeichnen. Das Anschreiben wird nicht zurückgereicht (es sei denn, dort wurde das Foto fest angebracht) und kann daher von Ihnen beschriftet werden.

Eine besonders wichtige Informationsquelle ist der **Lebenslauf**. Er sollte heutzutage immer in tabellarischer Form und getippt vorliegen, allerdings gibt es auch heute noch Lebensläufe im Fließtext oder gar handgeschrieben. Sie können aber schon in der Stellenausschreibung auf einen tabellarischen Lebenslauf bestehen, da dieser deutlich übersichtlicher und lesefreundlicher ist. Er wird Ihnen sehr viel Zeit sparen. Viele Lebensläufe beginnen heutzutage mit der zuletzt ausgeübten Tätigkeit und enden mit den ersten beruflichen Erfahrungen. Es setzt sich immer mehr durch, dass die wichtigsten Informationen zuerst ins Auge springen sollen, was sicher sinnvoll ist. Auch wenn Lebensläufe unterschiedlich strukturiert sind: Wichtig ist, dass Ihre Bewerberübersicht (siehe Kapitel 4.4) eine einheitliche Struktur hat.

Bei der Auswertung des Lebenslaufs prüfen Sie auf der Grundlage des Anforderungsprofils, ob die zwingend erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen (Schlüsselkompetenzen) erworben wurden. Wichtig sind darüber hinaus auffällige Lücken im Werdegang, die mit der Bewerberin bzw. dem Bewerber – am besten telefonisch – geklärt und gegebenenfalls durch Unterlagen ergänzt werden müssen. Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit sind nicht unbedingt negativ zu bewerten und lassen sich oft mit familiären Verpflichtungen begründen (z. B. Elternzeit, Pflege eines Angehörigen).

Insgesamt sollten Auffälligkeiten dokumentiert werden. Was im Einzelnen als „auffällig“ zu bewerten ist, hängt auch vom Anforderungsprofil der Stelle ab.



## NUTZUNG DER PERSONALAKTEN EINSCHLIESSLICH DIENSTLICHER BEURTEILUNGEN

Die Rechtsprechung verlangt, dass die Behörde die Entscheidung über die Auswahl unter mehreren Bewerberinnen und Bewerbern um eine Beförderungsstelle auf einen vollständigen Sachverhalt stützt, der insbesondere den gesamten für die persönliche und fachliche Eignung und Leistung bedeutsamen Inhalt der Personalakten umfasst (vgl. aus jüngerer Zeit u. a. Hess. VGH, Beschlüsse vom 26.10.1993, Az.: 1 TG 1585/93, sowie vom 05.09.2000, Az.: 1 TG 2709/00). Angesichts der Bedeutung, die den Personalakten für die Gewinnung eines objektiven und umfassenden Überblicks über die Persönlichkeit der Bewerberin oder des Bewerbers zukommt, ist es zur Wahrung eines fairen Auswahlverfahrens bei Beförderungsentscheidungen daher unverzichtbar, dass die **Personalakten über alle Mitbewerberinnen und Mitbewerber** beigezogen werden (VG Hamburg, Beschluss vom 07.09.2001, Az.: 22 VG 2065/2001), auch wenn die Bewerberin oder der Bewerber mit ihrer bzw. seiner Bewerbung Unterlagen eingereicht hat, die in Teilen dem Inhalt ihrer oder seiner Personalakte (naturgemäß) entsprechen. Demgemäß fordert auch die Stellenanordnung unter Ziffer IV Abs. 3, dass die Personalakten von der ausschreibenden Behörde bzw. dem Personalamt beizuziehen sind und hierfür das Einverständnis der Bewerberinnen und Bewerber einzuholen ist.

Ebenso ist daraus zu folgern, dass eine vorübergehende Entnahme von Unterlagen vor der Verwendung der Personalakte im Auswahlverfahren nicht stattfindet. Denn ob sich neben den von den Bewerberinnen und Bewerbern selbst eingereichten Unterlagen noch weitere für die Auswahlentscheidung bedeutsame Vorgänge in der Personalakte befinden, kann naturgemäß nur festgestellt werden, wenn diese Akten **vollständig vorliegen** und ausgewertet werden. Der besonderen Sensibilität einzelner Daten, insbesondere ärztlicher Gutachten, wird dadurch Rechnung getragen, dass diese auch innerhalb der Personalakte nur im verschlossenen Umschlag vorgehalten werden dürfen (vgl. Nr. 3.6 der Anordnung zur Personalaktenführung).

Da nicht allen Beteiligten des Auswahlverfahrens und der Auswahlkommission ein nicht einwilligungsgebundenes Einsichtsrecht in die Personalakte zukommt (z. B. Personalrat, Frauenbeauftragte) und auch die Auswahlkommission selbst keine zur Vorlage der Personalakten berechnete „Organisationseinheit“ i. S. v. § 96 e Abs. 1 S. 2 HmbBG ist, sind die Bewerberinnen und Bewerber aufzufordern, zur Gewährleistung eines ordnungsgemäßen und auf vollständiger Tatsachenbasis beruhenden Auswahlverfahrens ihre **Einwilligung zur Einsichtnahme** in die Personalakte zu erteilen. Diese Einwilligung kann **dem Umfang nach nicht begrenzt** erteilt werden, sie umfasst, um Fehlinformationen und -interpretationen zu vermeiden, immer die vollständige Personalakte. Zwar kommt eine Begrenzung der Einwilligung in **personeller Hinsicht** insoweit in Betracht, als die Bewerberin, der Bewerber nur bestimmte Personen des Auswahlgremiums, die einer Einwilligung bedürfen, zur Einsichtnahme berechnen kann (vgl. § 78 Abs. 2 HmbPersVG: „nur durch ein von ihm bestimmtes Mitglied des Personalrates“). Ist jedoch aus der Sicht des Arbeitgebers im Rahmen dieser Einwilligung die Durchführung des Auswahlverfahrens nicht möglich, so kann er die Bewerber

berin, den Bewerber (nach regelmäßig angezeigter erneuter Aufforderung) vom weiteren Verfahren ausschließen, wenn infolge der eingeschränkten Einsichtnahme eine ausreichend fundierte Auswahlentscheidung nicht möglich ist. Gleiches gilt erst recht für den Fall, dass die Einwilligung schlechthin verweigert wird. Für die Praxis gilt: Wird die Einwilligung nicht ausdrücklich beschränkt, so ist sie als auslegungsbedürftige Willenserklärung dahingehend auszulegen, dass eine pauschale Einsichtnahme durch die Beteiligten des Auswahlverfahrens gestattet ist.

Bei der Nutzung der Personalakten kommt der Berücksichtigung der darin enthaltenen Beurteilungen eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt auch dann, wenn diese zwischenzeitlich mit Rechtsbehelfen angegriffen wurden. Für anstehende Auswahlentscheidungen ist dann grundsätzlich die Beurteilung in der Form heranzuziehen, wie sie nach der Eröffnung in die Personalakte eingegangen ist. Wurden gegen die Beurteilung bzw. gegen die Ablehnung einer Änderung der Beurteilung Rechtsbehelfe eingelegt, so können die Ausführungen der/des Widersprechenden von der Auswahlkommission durch Einsicht in die Personalakte zur Kenntnis genommen werden.

Ist die Fehlerhaftigkeit der Beurteilung dagegen offensichtlich (z. B. klare Plausibilitätsmängel oder Verfahrensfehler), so wird die Beurteilung ausnahmsweise nicht in das Auswahlverfahren einbezogen. Liegt in diesen Fällen eine unmittelbar vorhergehende, hinreichend aktuelle Beurteilung nicht vor, so ist das Auswahlverfahren bis zum Abschluss des Widerspruchverfahrens und der dann mit aller Wahrscheinlichkeit anstehenden Neubeurteilung auszusetzen. Freilich dürften diese Fälle in der Praxis eher selten sein, da bei offensichtlichen Mängeln der Beurteilung meist die jeweilige Personalabteilung vor Aufnahme in die Personalakte die Beurteilung der oder dem nächsthöheren Dienstvorgesetzten zur Prüfung und ggf. Anweisung der Neuerstellung zuleitet und weil auch in den danach verbleibenden Fällen über den Widerspruch wegen der klaren Sachverhaltslage in der Regel zügig entschieden werden kann.

### 5.3 Beteiligung des Personalamtes

Bei der Besetzung von Stellen hat das Personalamt in bestimmten Fällen einen Beteiligungs- und/oder Zustimmungsvorbehalt (vgl. Ziffern V und VI der Stellenanordnung).

Dies kann ein Vorschlagsrecht sein. Dann werden geeignete Beschäftigte, deren Dienstposten wegfällt oder die in anderer Weise von Veränderungen betroffen sind, vom Personalamt zu der von der Behörde erstellten Liste der Bewerberinnen und Bewerber ergänzt. Wenn das Personalamt von diesem Vorschlagsrecht Gebrauch macht, so ist die ausschreibende Behörde außerdem verpflichtet, einer Vertreterin oder einem Vertreter des Personalamtes die Teilnahme am Auswahlverfahren zu ermöglichen sowie die vorgeschlagenen Bewerberinnen und Bewerber auch zum Auswahlgespräch einzuladen.



Eine Beteiligungsverpflichtung sowie der Zustimmungsvorbehalt greifen dagegen bei Dienstposten ab der BesGr. A15/EGr.15 des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes. Daraus resultiert auch die administrative Bearbeitung der Bewerbungen durch das Personalamt, an das auch die Bewerbungen zu richten sind.

## 6 Die Vorbereitung der Auswahlgespräche

### 6.1 Den Interviewleitfaden erstellen

Fast jeder hat bereits Erfahrungen mit Auswahlgesprächen sammeln können. Das sogenannte „Einstellungsinterview“ gehört, nach der reinen Analyse der eingereichten Bewerbungsunterlagen, immer noch zu den in Deutschland mit Abstand am häufigsten eingesetzten eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren. Es wird dem Auswahlgespräch eine sehr hohe Aussagekraft zugeschrieben. Umso beunruhigender waren Forschungsergebnisse in den 80er und 90er Jahren, die dem unstrukturierten Auswahlgespräch eine im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren sehr geringe Aussagekraft bescheinigten. Unstrukturiert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Ablauf und Fragen nicht zuvor festgelegt wurden, ebenso wenig wie die Auswertung der Ergebnisse. Bei diesem Vorgehen dürfte es sich wohl um die häufigste Form des Auswahlgesprächs handeln, bei dem die Interviewerin oder der Interviewer Fragen stellt, die ihr oder ihm im Zusammenhang mit der Stelle als sinnvoll erscheinen, um sich so einen eher allgemeinen Eindruck von der Bewerberin bzw. dem Bewerber zu verschaffen.

Es lässt sich jedoch nachweisen, dass sich die Aussagekraft des Verfahrens erheblich steigern lässt, wenn man sich die Mühe macht, ein strukturiertes Vorgehen zu erarbeiten, und die Fragen konsequent an den Anforderungen der Stelle ausrichtet. Außerdem sollte auch die Auswertung des Gesprächs nicht der reinen Intuition der Beteiligten überlassen bleiben, sondern sich an möglichst objektiven Kriterien orientieren.

Im Folgenden möchten wir deshalb für die Erarbeitung eines strukturierten Interviewleitfadens werben. Zwar bedeutet dies mehr Aufwand vor den Gesprächen, doch zahlt sich dieser durch eine gesteigerte Aussagekraft der Ergebnisse, eine verbesserte Vergleichbarkeit der Bewerberinnen und Bewerber untereinander sowie meist durch eine bessere Akzeptanz des Verfahrens bei allen Beteiligten aus. Und nicht zuletzt: Sie nutzen die verfügbare Zeit mit Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner deutlich effektiver, als wenn jedes Mitglied der Auswahlkommission „einfach drauflosfragt“!

Ein Interviewleitfaden beinhaltet in schriftlicher Form alle Fragen bzw. einen Pool an vorgeschlagenen Fragen, die im Gespräch gestellt werden sollten. Außerdem enthält er Vermerke über Informationen, die Sie der Kandidatin oder dem Kandidaten im Gespräch geben möchten, zum Beispiel über Art, Ablauf und Dauer des Interviews. Eine Struktur für die Auswertung der Gesprächsergebnisse ist ebenfalls vorgesehen. Der Leitfaden sollte praktikabel und anwenderfreundlich sein, die Fragen sollten die Lebenswelt der Kandidatinnen und Kandidaten wiedergeben und geeignet sein, die notwendigen Anforderungsmerkmale zu erfassen, ohne die „erwünschte“ Antwort nahezu legen.

Die wesentlichen Merkmale (am besten nicht mehr als sechs), die im Gespräch erfragt werden sollen, werden festgelegt. Auf dieser Basis werden Fragen entwickelt, die „erfolgskritisches“ Verhalten deutlich machen, auf die man also im Sinne der Erfüllung oder Nichterfüllung der Anforderungen antworten kann. Meist orientieren sich diese Fragen an bereits zurückliegenden Erfahrungen und Verhaltensweisen einer Bewerberin oder eines Bewerbers. Aus gutem Grund: Das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten hat eine deutlich bessere Vorhersagekraft als zum Beispiel hypothetisch geäußertes Verhalten („Also ich würde in dieser Situation ...“). Aber auch biographische Fragen machen in bestimmten Zusammenhängen Sinn und eignen sich gut als Einstieg für das Interview.

## 6.2 Fragetypen/Fragetechnik

Welche Fragetypen gibt es überhaupt, und wie kann man sie einsetzen?

Fragetyp	Beispiele	Bemerkungen
<b>Biographische Fragen</b>	„Was war der Schwerpunkt Ihrer Ausbildung?“  „Welche Abteilungen haben Sie in der Behörde durchlaufen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut geeignet, um konkrete, nicht verfälschbare Laufbahninformationen abzufragen.</li> <li>• Eignen sich als „Aufwärmfragen“, da sie leicht zu beantworten sind.</li> <li>• Haben eine begrenzte Aussagekraft wenn es darum geht, wie jemand eine bestimmte Aufgabe tatsächlich anging und bewältigte.</li> </ul>
<b>Kenntnisfragen</b>	„Welche Computerprogramme beherrschen Sie?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für reines Abfragen von Kenntnissen geeignet.</li> </ul>
<b>Episodische Fragen zur Erfassung bestimmter Kompetenzen</b>	„Bitte schildern Sie mir eine Situation, in der Sie eine schwierige Entscheidung treffen mussten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antworten beziehen sich immer auf bereits gezeigtes Verhalten und lassen damit einen hohen Rückschluss auf zukünftiges Verhalten zu.</li> <li>• Gut geeignet, um Unterschiede zwischen Bewerberinnen und Bewerbern zu erkennen.</li> </ul>
<b>Selbstreflektorische Fragen</b>	Im Anschluss an eine episodische Frage:  „Was unterscheidet Ihr Vorgehen von dem anderer?“, „Was haben Sie daraus für Schlüsse gezogen?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antworten beziehen sich auf die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die z. B. für Verhaltensänderung nötig ist.</li> <li>• Mit diesen Fragen beteiligen Sie die Bewerberinnen und Bewerber an Ihrem eigenen Bewertungsprozess.</li> </ul>

Günstige Fragen, um tatsächlich verwertbare Ergebnisse zu erhalten, sind in jedem Fall biographische und Kenntnisfragen, wenn es um die Erfassung spezifischer Erfahrungen, Qualifikationen und Kenntnisse geht.

Darüber hinaus sind vor allem die episodischen Fragen sinnvoll. Die Ereignisse, nach denen damit gefragt wird, müssen einen Bezug zu der Kompetenz haben, die erfasst werden soll. Im obigen Beispiel ist das die Kompetenz „Entscheidungsverhalten“.

Häufig beginnt man mit einer eher allgemeinen Frage, mit der man die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenkt, und fragt anschließend weiter

nach. Dabei ist der Wechsel zwischen Fragen, die dazu auffordern, konkret Erlebtes zu schildern (episodische Fragen), mit Fragen, die im Anschluss daran die Besonderheit des Verhaltens der Person in dieser Situation erkunden (selbstreflektorische Fragen), besonders ergiebig.

Wenn Sie ein Anforderungsprofil angefertigt haben, in dem auch aufgabenorientierte Anforderungen formuliert sind, haben Sie einen gut geeigneten Anknüpfungspunkt für die Entwicklung von Fragestellungen. Wenn zum Beispiel als eine aufgabenorientierte Anforderung definiert wurde, einen Zeit- und Ablaufplan erstellen zu können (und zu wollen), können Sie fragen, in welchem Zusammenhang die Bewerberin oder der Bewerber bereits Erfahrungen mit der Erstellung von Zeit- und Ablaufplänen gemacht hat, wie komplex diese waren, wer einbezogen wurde, ob sie jeweils funktioniert haben etc. Anschließend können Sie versuchen herauszufinden, was diese Person im Umgang mit dieser Aufgabe anders macht als andere bzw. was die Vorgehensweise dieser Person auszeichnet.

Suggestivfragen und hypothetische Fragen liefern dagegen nur selten brauchbare Ergebnisse.

<p><b>Situative oder hypothetische Fragen</b></p>	<p>„Sie sind neu im Fachgebiet XY und eine Bürgerin kommt mit folgendem Anliegen auf Sie zu. (...) Wie würden Sie sich verhalten?“</p> <p>„Nehmen wir an, Ihnen würde bei Ihrem Vorgesetzten ein Fehler auffallen. Was würden Sie tun?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang zu tatsächlich gezeigtem Verhalten ist fragwürdig.</li> <li>• Gefahr „sozial erwünschter“ Antworten.</li> <li>• Erfassen wahrscheinlich eher Aspekte der Improvisationsfähigkeit oder der sozialen Intelligenz (die erwünschte Antwort erraten).</li> </ul>
<p><b>Suggestivfragen</b></p>	<p>„Halten Sie sich für teamfähig?“,          „Würde Ihnen eine Aufgabe zusagen, bei der Sie viel organisieren müssen?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provozieren u. U. erwünschte Antworten.</li> </ul>

Weitere Beispiele für die Erkundung verschiedener Kompetenzen mit episodischen und selbstreflektorischen Fragen finden Sie im Anhang (Exemplarischer Interviewleitfaden).





Wie Sie an den Beispielen erkennen können, konzentrieren sich die Fragen auf verschiedene Aspekte einer konkret erlebten Situation in der Berufsvergangenheit der Bewerberin oder des Bewerbers. Auch nach Misserfolgen darf gefragt werden, gerade bei Misserfolgen oder schwierigen Erfahrungen bringen diese Fragen oft erhellende Informationen darüber, welche Lehren jemand aus einem bestimmten Erlebnis gezogen hat und ob jemand gegebenenfalls in einer späteren Situation ein anderes, erfolgreicherer Verhalten gezeigt hat. Misserfolge sind darum oft die interessantesten Gesprächsthemen bei Interviews. Hier erfahren Sie, ob jemand lernfähig und flexibel ist und vor allem, ob jemand sein Verhalten verändern und optimieren kann.

Es kommt vor, dass Kandidatinnen und Kandidaten auf die Frage nach konkret erlebten Situationen nicht mit einem Beispiel aus der Berufsvergangenheit antworten können und sich stattdessen auf Erlebtes aus dem Privatleben beziehen. Sofern dies freiwillig geschieht, kann es das Gespräch sehr bereichern. Denn wenn man davon ausgeht, dass Kompetenzen auch außerhalb formeller Lernorte erworben werden können, und Lebensgeschichte als Lerngeschichte betrachtet, sind Kompetenzen, die man sich im Privatleben aneignet, nicht weniger wertvoll als solche, die man während der Ausbildung und im Berufsleben erwirbt. Gerade die Kompetenzbilanz von Eltern, die wegen der Erziehung ihrer Kinder das Berufsleben unterbrochen haben, wird durch diese Betrachtungsweise ergänzt. Es kann also für die Kandidatinnen und Kandidaten eine Chance sein, wenn Sie sie im Gespräch ausdrücklich dazu ermutigen, die Qualifikationen, die sie außerhalb formeller Lernorte erworben haben, darzustellen.

Bemühen Sie sich, sich bei den Fragen möglichst nur auf eine Anforderung zu konzentrieren und nicht mit Ihren Fragen mehrere gleichzeitig abzufragen. Bei allen Fragen gilt außerdem: nur eine Frage zurzeit stellen!

Kompetenzbezogene Fragen kommen Bewerberinnen und Bewerbern gelegentlich etwas ungewöhnlich vor. Deshalb ist es wichtig, sie vorher auf die Fragetechnik vorzubereiten. Etwa durch folgende Einleitung:

*„Wir werden Ihnen gleich eine Reihe von Frage stellen, die sich auf Erfahrungen und Begebenheiten in Ihrer Vergangenheit beziehen. Dabei bitten wir Sie immer wieder, uns Beispiele für bestimmte Ereignisse zu nennen. Sollten Sie ein wenig Zeit benötigen, um sich ein passendes Beispiel zu überlegen, so ist das in Ordnung.“*

Das bedeutet natürlich auch, dass Sie den Bewerberinnen und Bewerbern an bestimmten Stellen ein wenig Zeit einräumen sollten und auch mal eine kurze Phase des Schweigens aushalten müssen. Das ist oft schwieriger, als es sich anhört!

Versuchen Sie, möglichst offene Fragen zu stellen (so wie oben im Beispiel angegeben), damit Ihr Gegenüber ein wenig erzählen muss. Vermeiden Sie geschlossene Fragen, also solche, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können, und sogenannte zweiseitige (Entweder-oder-)Fragen.



Ein beispielhafter Ablauf eines Interviews findet sich im Anhang.

## ZULÄSSIGE UND UNZULÄSSIGE FRAGE- STELLUNGEN IM BEWERBUNGSGESPRÄCH

Die Gerichte, vor allem das Bundesarbeitsgericht (BAG), haben sich vielfach mit der Thematik beschäftigt, welche Fragen in Bewerbungsgesprächen zulässig sind und bei welchen Fragen dem Schutz der Persönlichkeitsrechte der Bewerberinnen und Bewerber Vorrang vor dem Informationsinteresse des potenziellen Arbeitgebers zukommt. Vor dem Hintergrund, dass die unrichtige Beantwortung zulässiger Fragen als arglistige Täuschung zur Anfechtung des Arbeitsvertrages nach § 123 BGB bzw. zur Rücknahme einer Ernennung (vgl. § 13 Abs. 1 Nr. 1 HmbBG) führen kann, bei unzulässigen Fragen dagegen „Notlügen“ erlaubt sind (BAG 2. Senat, Urteil vom 11.11.1993, Az.: 2 AZR 467/93), hat diese Frage eine nicht unerhebliche praktische Bedeutung. Zulässig sind grundsätzlich nur solche Fragen, an denen der Arbeitgeber mit Blick auf das angestrebte Arbeitsverhältnis ein berechtigtes und schutzwürdiges Interesse hat. Unzulässig sind dagegen Fragen, die zur Privatsphäre der Bewerberin oder des Bewerbers gehören und denen auch nicht ausnahmsweise eine besondere und eindeutige Beziehung zur auszuübenden Tätigkeit zukommt. Folgend einige Beispiele:

Zu folgenden Bereichen sind Fragen zulässig:

- beruflicher Werdegang mit Angabe der früheren Arbeitgeber
- Gründe der Bewerbung, Wechselmotivation
- Zeugnis- und Prüfungsnoten
- Wehr- und Zivildienstzeiten
- Gesundheitszustand, aber nur wenn und soweit er für den angestrebten Arbeitsplatz von Bedeutung ist (z. B. Rückenprobleme bei Bauarbeitern oder Allergien an chemiebelasteten Arbeitsplätzen)
- Schwerbehinderung oder Gleichstellung mit Schwerbehinderten: Fragen nach der Schwerbehinderung sind grundsätzlich zulässig, nach bisheriger Rechtsprechung des BAG sogar dann, wenn die Behinderung, auf der die Anerkennung beruht, tätigkeitsneutral ist, also keinen unmittelbaren Bezug zur auszuübenden Tätigkeit aufweist (BAG 2. Senat, Urteil vom 05.10.1995, Az.: 2 AZR 923/94). Da Letzteres seit Inkrafttreten der EG-Gleichbehandlungsrichtlinie vom 27.11.2000 und deren Umsetzung in § 81 Abs. 2 SGB IX jedoch verstärkt auf Kritik stößt und eine Änderung der Rechtsprechung des BAG nicht auszuschließen ist, wird empfohlen, die zulässigen Fragen nach der Schwerbehinderung und Schwerbehinderteneigenschaft auf die Fälle und das Maß zu beschränken, in denen und soweit aufgrund des arbeitsplatzbezogenen Anforderungsprofils ein besonderes Informationsbedürfnis hieran besteht. Auch angesichts des Diskriminierungsmerkmals „Behinderung“ im AGG ist davon

auszugehen, dass die pauschale Frage nach der Schwerbehinderung zukünftig nicht mehr zulässig sein wird.

- Wettbewerbsverbote aus einem früheren Arbeitsverhältnis
- Ehrenämter; Nebentätigkeit und Mehrfachbeschäftigung

Grundsätzlich ist es nicht zulässig, Fragen zu folgenden Bereichen (Themenkomplexen) zu stellen (es sei denn, es besteht ausnahmsweise eine unmittelbare Verknüpfung zum Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle):

- Krankheiten, wenn die Frage danach nur zur generellen Abfrage des Gesundheitszustandes dient (Ausnahme s. o.)
- Heiratsabsichten/Kinderwunsch/Familienplanung
- Schwangerschaft: Fragen nach der Schwangerschaft einer Bewerberin sind unzulässig, auch dann, wenn sich nur Frauen auf die Position bewerben. Gemäß § 611 a BGB ist eine Diskriminierung wegen des Geschlechts nicht zulässig. Dies gilt mit Blick auf das Diskriminierungsverbot von Art. 2 Abs. 7 der EG-Richtlinie 76/207/EWG selbst dann, wenn einer Beschäftigung der Frau von vornherein ein mutterschutzrechtliches Beschäftigungsverbot entgegensteht (BAG 2. Senat, Urteil vom 15.10.1992, Az.: 2 AZR 227/92)
- Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft (Ausnahme: Der zukünftige Arbeitgeber ist eine kirchliche Einrichtung) und zu einer Gewerkschaft oder Partei
- finanzielle Verhältnisse (Ausnahme: Es geht um besondere Positionen, die mit herausragender, insbesondere finanzieller Verantwortung verbunden sind)
- Vorstrafen (Ausnahme: wenn Vorstrafen für den angestrebten Arbeitsplatz bzw. eine damit verbundene besondere Vertrauensstellung von Bedeutung sind)
- Familienverhältnisse, soweit sich die Fragen auf Scheidungen, Getrenntleben oder auf außereheliche Lebensgefährten beziehen
- Hobbys (Ausnahme: wenn die Freizeitgestaltung ausnahmsweise einen direkten Schluss auf besondere Qualifikationen zulässt).

Im Vorstellungsgespräch sollten Sie gegebenenfalls die Rahmenbedingungen einer Beschäftigung in Teilzeit (hinsichtlich Aufgabenteilung, Präsenzpflcht etc.) erläutern und klären, inwieweit Ihre Vorstellungen mit denen der Bewerberinnen und Bewerber übereinstimmen. Haben sich Teilzeitbeschäftigte gemeinsam als Tandem beworben, haben sie evtl. schon Vorstellungen für eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung entwickelt. Auch dies sollte im Gespräch erörtert werden.

Zur Bewertung des Interviews sollten Sie sich zuvor darüber klargeworden sein, welches Verhalten grundsätzlich für die in Frage kommende Stelle als wünschenswert einzustufen ist und woraus sich negative Indizien ergeben würden. Gerade ungeübte Interviewerinnen oder Interviewer profitieren sehr stark von einer strukturierten Auswertungsmöglichkeit, die es ihnen auch vereinfacht, ihre Eindrücke zu vergleichen und unterschiedliche Wahrnehmungen zu besprechen. Eine numerische Bewertung im Anschluss erleichtert

Ihnen den Vergleich zu anderen Bewerberinnen oder Bewerbern sowie das abschließende Erstellen einer Rangreihe am Ende des Interviewtages.

Eine durchstrukturierte Auswertungsmöglichkeit mag Ihnen übertrieben und aufwändig erscheinen, sie erleichtert Ihnen jedoch Ihre Auswertungsarbeit erheblich.

Wichtig ist allerdings, immer das konkrete Verhalten und keine subjektiven Eindrücke oder Bewertungen für Ihr Urteil heranzuziehen (zum Thema Wahrnehmungsverzerrungen siehe auch den Exkurs: „Der subjektive Faktor – typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler“, Kapitel 7.3).

Der Leitfaden sollte die einzelnen Bausteine des Interviews, alle Fragen sowie Platz für die Auswertung des Interviews (evtl. separat) enthalten. Der Leitfaden ist die Grundlage des Auswahlgesprächs. Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligten daran halten, um den Ablauf nicht durcheinanderzubringen. Denn das häufigste Problem im Interview ist die Zeit. **Planen Sie unbedingt ausreichend Zeit ein:** eine Stunde oder länger, 30 Minuten sind definitiv zu kurz. Auch die Auswertung benötigt Zeit: Planen Sie Zwischenbewertungsrunden ein, und machen Sie aus Gründen der Konzentrations- und Merkfähigkeit nicht mehr als fünf Auswahlgespräche am Tag.

Je mehr Gespräche Sie führen, desto wichtiger werden gute Aufzeichnungen, denn Sie werden sich sicher am Abend nicht mehr an jedes Detail des ersten Gesprächs erinnern können. Planen Sie unbedingt auch Pausen ein, Auswahlverfahren sind aufgrund der erforderlichen kontinuierlichen Aufmerksamkeit und Konzentration enorm anstrengend – besonders für ungeübte Gremiumsmitglieder! Sowohl die Bewerberinnen und Bewerber als auch das Auswahlgremium werden Ihnen außerdem für eine kleine Stärkung zwischen durch dankbar sein: Also denken Sie auch an das Catering!

Wenn Sie all dies berücksichtigen und Ihre Interviewkolleginnen und -kollegen vorab mit dem Leitfaden vertraut machen, sie vielleicht sogar in Interviewtechnik schulen, werden Sie gute und wertvolle Ergebnisse für Ihre Auswahlentscheidung erhalten.



### STELLENWERT VON AUSWAHLGESPRÄCHEN

Das Verwaltungsgericht Hamburg (VG Hamburg, Beschluss vom 07.09.2001, Az.: 22 VG 2065/2001) hat einen schwerwiegenden Verstoß darin gesehen, dass eine Behörde entgegen ihrer Verpflichtung, über eine Bewerbung in einem fairen und chancengleichen Verfahren zu befinden, mit einer Person, die für das weitere Auswahlverfahren vorgesehen war, anders als mit den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern kein Vorstellungsgespräch geführt hat. Dabei ging es nicht nur um die Konkurrenz zwischen Hausbewerberinnen und Hausbewerbern, sondern es waren auch Außenbewerberinnen bzw. Außenbewerber am Verfahren beteiligt.

In diesem Fall kommt einem Vorstellungsgespräch eine wichtige Bedeutung zu. Entschließt sich eine Behörde dazu, Vorstellungsgespräche zu führen, dann müssen diese Gespräche den Anforderungen des Art. 33 Abs. 2 GG, § 7 Abs. 1 HmbBG in der Weise genügen, dass alle Bewerberinnen und Bewerber – soweit sie nicht bereits nach der Vorauswahl ausgeschieden sind – tatsächlich die gleiche Chance haben, dabei ihre fachliche und persönliche Eignung unter Beweis zu stellen (OVG Schleswig, Beschluss vom 13.05.1998, in: DVBl. 1998, S. 1093). Anderenfalls wird der Bewerbungsverfahrensanspruch verletzt und das Auswahlverfahren damit fehlerhaft durchgeführt.

## 6.3 Organisatorische Planung der Auswahlgespräche

Eine ganze Reihe von organisatorischen Themen ist bei den Auswahlgesprächen zu berücksichtigen und muss rechtzeitig geplant werden.

### **Termine festlegen**

Wählen Sie die Termine für die Auswahlgespräche möglichst bald nach Ablauf der Bewerbungsfrist und vorzugsweise kurz hintereinander, also zum Beispiel an aufeinanderfolgenden Tagen. Dem Auswahlgremium – am besten aber auch den Bewerberinnen und Bewerbern sollte der Termin frühzeitig bekannt sein. Sofern das Personalamt qua Stellenanordnung beteiligt wird, müssen die Termine ebenfalls mit dem Personalamt abgestimmt und nicht „gesetzt“ werden. Denken Sie an etwaige Ferientermine oder angrenzende Feiertage, die eine Terminplanung oft erschweren.

Sollte das Auswahlverfahren später als vier Wochen nach Ablauf der Bewerbungsfrist beginnen und dies den Bewerberinnen und Bewerbern nicht in der Eingangsbestätigung mitgeteilt worden sein, so ist es notwendig, diesen einen Zwischenbescheid zukommen zu lassen. Sie vermeiden damit nicht nur unnötige Nachfragen und Verärgerung bei den Bewerberinnen und Bewerbern, sondern auch, dass diese sich vorzeitig anderweitig orientieren, weil sie keine Resonanz auf ihre Bewerbung mehr erwarten.

Bedenken Sie, dass ein verzögerter Ablauf nicht nur von den Bewerberinnen und Bewerbern als unprofessionell wahrgenommen wird, sondern vom gesamten Umfeld der beteiligten Personen. Ein professionelles Auswahlverfahren ist eine „Visitenkarte“ wie umgekehrt ein unprofessionelles Verfahren ein ungünstiges Licht auf die handelnde Institution wirft.

### **Auswahlkommission benennen**

Die Mitglieder des Auswahlgremiums sollten frühzeitig benannt und eingeladen werden. Eine rechtzeitige Terminkoordination erspart Ihnen gerade bei einem größeren Gremium viele Schwierigkeiten. Kurzfristige Termine sind oft schwer zu realisieren und geben den Mitgliedern des Gremiums kaum mehr Gelegenheit, sich auf den Termin vorzubereiten bzw. an einer Vorbereitungsveranstaltung teilzunehmen.

Zur Zusammensetzung und zu den Rechten des Auswahlgremiums lesen Sie bitte Kapitel 6.4.

### **Räume**

Buchen Sie rechtzeitig geeignete Räumlichkeiten. Denken Sie daran, dass Sie neben dem Raum für die Gespräche unter Umständen noch einen Warte- oder Aufenthaltsraum für die Bewerberinnen und Bewerber benötigen. Der Raum für die Auswahlgespräche sollte unbedingt eine geeignete Größe haben, damit alle Beteiligten bequem – möglichst an einem Tisch – sitzen können, aber doch so viel Platz haben, dass sich das Gremium Notizen machen kann, ohne dass die Bewerberinnen und Bewerber diese einsehen können. Große Enge im Gesprächsraum ist für alle unangenehm und sorgt schnell für verbrauchte Luft, allerdings verursachen ein zu großer Raum und ein großer Abstand zwischen Interviewenden und Bewerberinnen bzw. Bewerbern schnell ein Gefühl der Einschüchterung.

Der Gesprächsraum sollte ruhig gelegen sein, stellen Sie außerdem sicher, dass Sie nicht durch Besucherinnen und Besucher, Telefon- oder Handyklingeln gestört werden.

### **Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Wenn Sie vermeiden möchten, dass sich die Bewerberinnen und Bewerber auf dem Flur begegnen, ist eine strikte Zeitplanung und deren Einhaltung besonders wichtig. Bedenken Sie, dass viele Bewerberinnen und Bewerber zu Auswahlgesprächen überpünktlich erscheinen!

Bewerberinnen und Bewerber haben ein sehr hohes Informationsbedürfnis. Sie können ihnen häufig gar nicht genug darüber mitteilen, was sie wann, wie und warum erwartet. Versetzen Sie sich in die Lage einer Bewerberin oder eines Bewerbers: Was wäre für Sie wichtig zu wissen? Worüber würden Sie im Vorwege gern Informationen haben?

## **Folgende Inhalte empfehlen sich für die Einladung der Bewerberinnen und Bewerber:**

- genauer Termin des Gesprächs: Tag, Uhrzeit, Dauer
- Ort: genaue Ortsbeschreibung mit vollständiger Adresse, Stockwerk, Raumnummer sowie ggf. Wegbeschreibung für die Anreise mit dem Auto und/oder öffentlichen Verkehrsmitteln (gern mit Skizze für auswärtige Bewerberinnen und Bewerber)
- Vorhandensein, genauer Standort und Informationen zur Nutzung von Parkplätzen (Schranke, Pfortner etc.)
- Ansprechperson oder Empfang, bei dem sich die Bewerberin bzw. der Bewerber melden soll
- spezielle Inhalte des Gesprächs (zum Beispiel bei einer Kombination mit übungsgestützten Elementen wie einer Kurzpräsentation etc.)
- Größe und Zusammensetzung des Auswahlgremiums
- Informationen über Reisekostenerstattung: Was wird bis zu welcher Höhe übernommen, welche Dokumente sind dafür mitzubringen oder einzureichen?
- Ansprechperson für alle weiteren Fragen

## **Tagesablauf**

Zum Tagesablauf wurde bereits einiges dargestellt: zum Beispiel, dass Sie die Gespräche nicht zu knapp, sondern mit angemessenen Bewertungs- und Erholungspausen planen sollten. Die Dauer eines jeden Gesprächs hängt maßgeblich von der Anzahl der zu erfragenden Kompetenzen und auch von der Anzahl der Interviewenden ab. Planen Sie lieber großzügig als zu knapp. Im Nachhinein können offen gebliebene Themen oft nur schlecht geklärt werden.

Ein Beispiel für den Tagesablauf findet sich im Anhang.

## **Unterlagen**

Halten Sie eine ausreichende Zahl an Interviewleitfäden, Bewertungsbögen, Notizpapier etc. für die Auswahlkommission bereit, planen Sie Reservematerial ein. Außerdem sollten die Bewerbungsunterlagen der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber bei jedem Gespräch zur Verfügung stehen.

Die Personalakte muss für das Auswahlgespräch nicht unbedingt vorliegen, diese wird meist im vorherigen Schritt genutzt worden sein (zur Einsichtnahme in diese Unterlagen durch Mitglieder der Auswahlkommission siehe Kapitel 5.2).

## Catering

Ein ausreichendes Angebot an kalten und warmen Getränken und evtl. Keksen wird sowohl von Bewerberinnen und Bewerbern als auch vom Auswahlgremium geschätzt und sollte rechtzeitig organisiert und zwischendurch aufgefüllt sowie benutztes Geschirr entfernt werden. Bedenken Sie, dass die Bewerberinnen und Bewerber etwa 80 % der verfügbaren Interviewzeit sprechen werden, was ohne ein Getränk sehr unangenehm sein kann.

## 6.4 Die Auswahlkommission

Bei der Zusammensetzung der Auswahlkommission sind klare Regelungen einzuhalten, wer an den Auswahlgesprächen zu beteiligen ist.

Dies sind im Allgemeinen:

- Vertreterin bzw. Vertreter der Fachabteilung
- Vertreterin bzw. Vertreter der Personalabteilung der entsprechenden Behörde bzw. des entsprechenden Amtes
- ggf. Vertreterin bzw. Vertreter des Personalrates
- ggf. Frauenbeauftragte/Gleichstellungsbeauftragte
- ggf. Vertrauensperson der Schwerbehinderten
- ggf. Vertreter bzw. Vertreterin des Personalamtes

Zur möglichen, jedoch nicht als Rechtsanspruch ausgestalteten Teilnahme des Personalrates und der Frauenbeauftragten am Auswahlverfahren und damit auch an den Sitzungen der Auswahlkommission wird auf Kapitel 1.6 verwiesen. In jedem Fall nehmen Vertreterinnen bzw. Vertreter des Personalrates, der Schwerbehinderten und die Frauenbeauftragte nur mit beratender Stimme teil.

Achten Sie nach Möglichkeit auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Gremiums mit Männern und Frauen.

Gerade die Fachabteilung möchte unter Umständen zwei oder drei Personen ins Gremium entsenden. Daher kann eine recht große Gruppe zusammenkommen, die dann einer einzelnen Bewerberin oder einem einzelnen Bewerber gegenübersteht. Dem entgegen steht die Erkenntnis, dass ein Auswahlgespräch von Bewerberinnen und Bewerbern als umso angenehmer erlebt wird, je weniger Personen daran beteiligt sind. Es gilt hier also einen Kompromiss zu finden, doch wird man insbesondere bei der Besetzung herausgehobener Positionen u. U. eine größere Zahl von Beurteilenden am Gespräch beteiligen müssen. Gerade diese Bewerberklientel sollte allerdings auch in der Lage sein, vor größeren Gruppen ohne Scheu frei zu sprechen. Ein wenig angenehmer lässt sich die Atmosphäre zudem durch die Anordnung der Sitzplätze





im Raum und selbstverständlich durch den Umgang mit den Bewerberinnen und Bewerbern gestalten (siehe dazu Kapitel 7).

Es empfiehlt sich, eine Person mit der Gesprächsleitung zu betrauen. Diese Person muss im Blick haben, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten einem vergleichbaren Verfahren unterzogen werden. Die weiteren Mitglieder des Gremiums werden unterschiedlich aktive Rollen bei der Befragung und Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber spielen. Die jeweilige Beteiligung sollte daher unbedingt zuvor geklärt und festgelegt werden.

## 7 Die Auswahlgespräche

### 7.1 Rahmenbedingungen der Auswahlgespräche

Neben der geeigneten Größe des Raumes (siehe Kapitel 6.3) ist die Sitzordnung der einzelnen Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer ein wesentlicher Punkt, der zur Atmosphäre beiträgt. Sitzt das Gremium wie aufgereiht an einem langen Tisch, davor die Bewerberin oder der Bewerber, so wirkt dies schnell wie eine Barriere und sehr einschüchternd. Wenn das Auswahlgespräch nicht wie eine Prüfungssituation und das Gremium als distanziert erlebt werden soll, empfiehlt sich ein runder oder quadratischer Tisch, wenigstens aber ein Rechteck, an dem die Beteiligten an verschiedenen Seiten gruppiert werden können, die Bewerberin bzw. der Bewerber also nicht an exponierter Stelle sitzen muss.

Die Atmosphäre sollte freundlich und offen sein, was auch die Qualität der gewonnenen Informationen deutlich erhöht. Gerade das Gremium und die Moderatorin bzw. der Moderator können durch eine geeignete Begrüßung und Einleitung ins Gespräch, aber auch durch entsprechende Signale (Lächeln, Blickkontakt) zur Entkrampfung der Situation beitragen. Denn trotz aller Erfahrung auf Seiten der Bewerberin bzw. des Bewerbers, werden Auswahlgespräche häufig als stressauslösend empfunden; es hängt nicht nur viel von ihnen ab, sondern man wird in der Regel auch zum ersten Mal mit den zukünftigen Vorgesetzten konfrontiert und möchte mindestens bei diesen einen guten ersten Eindruck hinterlassen.

### 7.2 Ablauf der Auswahlgespräche

Das Auswahlgespräch sollte vor dem eigentlichen Frageteil mit einer auflockernden Aufwärmphase beginnen, in der sich alle Beteiligten kennen lernen und die Bewerberinnen und Bewerber sich an die Situation gewöhnen können. Erst dann folgt der diagnostisch relevante Frageteil, der durch einen

Informationsteil beendet wird. Das Auswahlgespräch lässt sich in folgende Phasen unterteilen:

## **Aufwärmphase**

Das Zusammentreffen der Bewerberin oder des Bewerbers mit dem Gremium wird zunächst durch eine Vorstellung aller Anwesenden (Name und Funktion) und eine kurze Begrüßung eingeleitet. Namensschilder erleichtern der Bewerberin bzw. dem Bewerber den Kontakt mit dem Gremium. Es empfiehlt sich, ein paar Worte zu einem allgemeinen Thema zu wechseln, also mit etwas „Small Talk“ zu beginnen, um die Atmosphäre aufzulockern. Dieser erste Teil signalisiert der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner, dass sie bzw. er willkommen ist und sich alle Beteiligten auf ein Gespräch mit ihr bzw. ihm freuen. Hier passt das Anbieten eines Getränks am besten in die Atmosphäre und den Ablauf.

Vor Beginn des eigentlichen Gesprächs wird die Bewerberin oder der Bewerber über den Ablauf des Auswahlgesprächs informiert. Dazu gehören Informationen über die zeitliche Dauer, die Art der Fragetechnik (gerade beim kompetenzbezogenen oder situativen Interview), die Themenbereiche sowie die Rolle der Beteiligten während der Befragung. Es werden wahrscheinlich nicht alle Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger eine aktive Rolle in der Befragung einnehmen, so dass es für die Bewerberin oder den Bewerber wichtig ist zu wissen, wer aktiv am Gespräch beteiligt sein wird und wer sich eher still Notizen machen wird.

## **Die Befragung**

Der Beginn des Frageteils sollte für die Bewerberin bzw. den Bewerber klar erkennbar und deutlich von der Aufwärmphase abgegrenzt sein. Dies ist wichtig, um deutlich zu machen, dass alles, was ab jetzt gesprochen wird, eine potenzielle Bedeutung für die Auswahlentscheidung haben kann. Der Frageteil muss zuvor klar geplant und durchstrukturiert worden sein, um Verzögerungen oder eine Ungleichbehandlung der Bewerberinnen und Bewerber zu vermeiden. Die Interviewerinnen und Interviewer sollten sich so eng wie möglich an den Interviewleitfaden halten. Das bedeutet aber nicht, dass Sie wortwörtlich Ihren Fragenkatalog abarbeiten müssen, Sie sollten die Fragen bezogen auf die persönliche Situation der Bewerberin oder des Bewerbers umformulieren. Aber es bedeutet sehr wohl, dass alle für das Interview vorgesehenen Anforderungen ausreichend erkundet werden müssen.

Der Frageteil wird meist mit einigen konkreten Fragen zum Werdegang der Bewerberin oder des Bewerbers beginnen und anschließend zu den kompetenzbezogenen Fragen überleiten. Eine Gefahr besteht häufig darin, dass sowohl der erste biographische Teil wie auch der auf die Fachfragen bezogene

Teil zu viel Raum im Gespräch einnehmen und damit die gesamte Zeitplanung unter Druck gerät. Hier hat die Gesprächsleitung die Aufgabe, auf die Zeit zu achten und die anderen Interviewer gegebenenfalls an die Zeit zu erinnern.

Zu Fragetechniken lesen Sie bitte in Kapitel 6.1 „Den Interviewleitfaden erstellen“ nach.

## **Der Gesprächsabschluss**

Zum Abschluss des Gesprächs wird der Bewerberin oder dem Bewerber gedankt. In der Regel sollten Sie ihr bzw. ihm außerdem noch die Gelegenheit geben, etwas zu ergänzen, was möglicherweise im Gespräch nicht ausreichend Erwähnung gefunden hatte oder nicht korrekt verstanden wurde.

*„Vielen Dank für Ihre Offenheit. Wir sind mit unseren Fragen am Ende. Bevor wir Ihnen Fragen zum weiteren Vorgehen beantworten: Gibt es Dinge, die Sie zuvor noch ergänzen möchten, weil sie aus Ihrer Sicht nicht ausreichend beleuchtet wurden, Ihnen aber noch wichtig erscheinen?“*

Diese Frage beendet den Frageteil und leitet den Informationsteil in der Abschlussphase des Gesprächs ein. Hier sollten alle verbliebenen Fragen zur Position sowie zum weiteren Vorgehen im Auswahlprozess geklärt werden. Für Bewerberinnen bzw. Bewerber ist dies ein wichtiger Teil des Gesprächs, und es ist ein Zeichen von Wertschätzung, für diese Fragen Zeit zur Verfügung zu stellen. Je nachdem, über wie viele Informationen jemand bereits verfügt, wird sie oder er eine ganze Reihe von Fragen stellen wollen. Viele Bewerberinnen und Bewerber bringen sogar vorbereitete Fragelisten mit, um alle Informationen zu erhalten. Diese Fragen sollten von der über die Position am besten informierten Person beantwortet werden, was sicher häufig eine Vertreterin oder ein Vertreter der Fachabteilung sein wird. Von hohem Interesse für die Bewerberinnen und Bewerber ist, wann sie mit der Benachrichtigung über eine Entscheidung rechnen können. Informieren Sie die Kandidatinnen und Kandidaten über den weiteren Weg der Entscheidungsfindung (Beteiligung des Personalrates, eventuell der Behörden- oder Amtsleitung und Deputation etc.) und nennen Sie in jedem Fall einen hinreichend konkreten Termin für die Rückmeldung.

Sorgen Sie dafür, dass die Bewerberin oder der Bewerber den Raum mit einem guten Eindruck verlässt, lockern Sie die Atmosphäre am Ende noch ein wenig auf und denken Sie daran, sich für das Gespräch zu bedanken. Jedes Auswahlgespräch ist auch Marketing für die hamburgische Verwaltung und hinterlässt einen bleibenden Eindruck bei den Bewerberinnen und Bewerbern.

## 7.3 Ergebnisfindung

**Nach jedem Gespräch** erfolgt die Auswertung anhand der vorbereiteten Auswertungsunterlagen. Alle im Gespräch gewonnenen Informationen müssen noch einmal gesichtet und den entsprechenden Kompetenzen zugeordnet werden. Verhaltensindikatoren zum Ankreuzen können diese Arbeit erleichtern, die Ergänzung durch persönliche Bemerkungen auf dem Auswertungsblatt aber nicht ersetzen. Notieren Sie sich so viel wie möglich! Sie werden im Laufe des weiteren Auswahlprozesses mehr Informationen vergessen oder gar mit anderen Gesprächen vermischen, als Ihnen lieb ist! Diese Aufgabe ist für Ihre Erinnerung, aber auch für den späteren Austausch mit den anderen Gremiumsmitgliedern sehr wichtig. Fragen Sie sich bei jeder Anforderung, welche Informationen Sie dazu aus welcher Quelle gewonnen haben, und notieren Sie sich diese.

Diese Einschätzungen sollten zunächst von jeder Beurteilerin und jedem Beurteiler einzeln vorgenommen und erst anschließend oder aber nach Abschluss aller Gespräche diskutiert werden. Auch wenn diese Einschätzungen zunächst sehr subjektiv erscheinen mögen – was sie allerdings durch das strukturierte Vorgehen in deutlich geringerem Maße sind als beim herkömmlichen Auswahlgespräch –, so liefern sie wertvolle Informationen über die unterschiedlichen Perspektiven der Beurteilerinnen bzw. Beurteiler, aber auch die Wirkung der Bewerberin oder des Bewerbers.

Sie können sich nach jeder Kandidatin bzw. jedem Kandidaten kurz im Gremium über Ihre Eindrücke verständigen. Das erleichtert die Abschlussrunde, besonders wenn Sie Auswahlgespräche an mehreren Tagen vorgesehen haben. Es ist aber auch möglich, erst nach Abschluss aller Gespräche die Eindrücke zusammenzutragen. Sie sollten in jedem Fall vorab klären, welche Vorgehensweise Sie verwenden wollen.

Abgerundet wird die Auswertung des Gesprächs häufig durch die Bildung eines Ratings, also einer Zahlenbewertung, für jede Anforderung. Schauen Sie noch einmal genau in Ihre Notizen und nehmen Sie diese Bewertung sorgsam vor, sie muss durch Ihre Aufzeichnungen gut begründbar sein. Auch wenn diese Bewertung den Bewerberinnen und Bewerbern in der Regel nicht mitgeteilt wird, so ist sie für die spätere Entscheidung, beim Vergleich aller Bewerberinnen bzw. Bewerber, wichtig.

Ein weiterer, rechtlicher Aspekt macht die Ergebnisaufbereitung außerdem bedeutsam: Sollte die Bewerberin oder der Bewerber Ihre Auswahlentscheidung anfechten, so können Ihre Aufzeichnungen zu einem späteren Zeitpunkt relevant werden. Allerdings sind diese Informationen nicht in den Personalakten der Bewerber aufzubewahren, es handelt sich bei diesen zusammen-



fassenden Übersichten um Sachaktenbestandteile (vgl. auch Ausführungen unter Kapitel 4.4 zu Bewerberübersichten).

### Der subjektive Faktor – typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

### EXKURS

In Auswahlverfahren beobachten Menschen andere Menschen und schätzen ihr zukünftiges Verhalten ein. Trotz allen Bemühens, diesen Prozess möglichst objektiv zu gestalten, sind Verzerrungen nicht auszuschließen. Denn unsere persönlichen Wertbilder, Erfahrungen und Vorlieben nehmen Einfluss auf unsere Wahrnehmungen und Urteile. Oftmals ist uns dies nicht bewusst.

Folgende Effekte können Einfluss auf Wahrnehmungen nehmen:

**Der erste Eindruck:** Bereits nach wenigen Minuten haben sich Menschen ein Bild von ihrem Gegenüber verschafft. Wesentlich sind dabei das Aussehen und die Art des Auftretens. Eine Korrektur dieses ersten Eindrucks geschieht relativ selten.

**Der Überstrahlungseffekt:** Eine einzelne Aussage oder ein einmal gezeigtes Verhalten überstrahlt alle anderen Wahrnehmungen derart, dass diese in den Hintergrund treten.

**Der Ähnlichkeitseffekt:** Wenn wir meinen, die zu beobachtende Person ist uns selbst hinsichtlich Herkunft, Ausbildung etc. ähnlich, kann dies die Wahrnehmung positiv beeinflussen.

**Der Streng- bzw. Mildeeffekt:** Ein Verhalten, das nicht zu unseren Wertvorstellungen passt, bewerten wir tendenziell besonders streng, bei Übereinstimmung besonders mild.

**Der geschlechtsspezifische Blick:** Auch unsere Vorstellungen von Eigenschaften, die wir Frauen und Männern zuschreiben, können unsere Wahrnehmung beeinflussen. Wir erwarten aufgrund des Geschlechts ein bestimmtes Verhalten, unabhängig davon, ob die Person diesem Rollenklischee entspricht oder nicht. Damit verbunden sind oftmals Höherbewertungen bzw. Abwertungen von Fähigkeiten und Leistungen.

Ein Beispiel: Zeigt ein Mann die Bereitschaft, zwischen verschiedenen Positionen zu vermitteln, so schreiben wir ihm vielleicht die Fähigkeit zu sozialem Ausgleich zu. Das gleiche Verhalten bei einer Frau legen wir evtl. als Mangel an Führungskompetenz aus.

Oder: Ein Mann, der sich einfühlend verhält, kann als zu weich empfunden werden. Vielleicht wird sein Verhalten aber auch besonders positiv bewertet, weil es Männern traditionell eher nicht zugesprochen wird.

Es gibt besonders „anfällige“ Anforderungskriterien wie Konfliktverhalten oder Belastbarkeit, die zu verzerrten Bewertungen sowohl von Frauen als auch von Männern oder von Teilzeitbeschäftigten führen können. Bei Kriterien zur Beurteilung des Führungsverhaltens ist ebenfalls Vorsicht geboten. Subjektive Einstellungen zur Karriereorientierung von Männern und Frauen können die konkreten Beobachtungen überlagern.

Sie können jedoch etwas dafür tun, solche Tendenzen zu minimieren und Ihrem Ziel eines objektiven Auswahlverfahrens möglichst nahe zu kommen. Sensibilisieren Sie die Mitglieder des Auswahl- bzw. Beobachtungsgremiums hinsichtlich der Bedeutung von Wahrnehmungsverzerrungen und des Einflusses von Geschlechtsrollenstereotypen. Binden Sie diese Themen in die vorbereitenden Trainings der Gremien ein.

**Nach Abschluss aller Gespräche** folgt die Bewertung aller Bewerberinnen und Bewerber, die anschließend, auf Basis Ihrer Aufzeichnungen, in eine Rangfolge gebracht werden müssen. Dazu fragt man sich zunächst, ob Bewerberinnen oder Bewerber bereits aufgrund fehlender Kompetenzen ausscheiden müssen. Dies muss ausreichend begründet werden, anschließend kann man dann mit der reduzierten Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern weiterverfahren.

Es sollte eine Besprechung über die anforderungsbezogenen Informationen jeder Bewerberin und jedes Bewerbers folgen, bei der die Beurteilenden ihre Eindrücke schildern und begründen sowie untereinander diskutieren. Dieser durch die Gesprächsleitung gesteuerte Diskussionsprozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen und sollte eine einheitliche Sichtweise des Gremiums von jeder Bewerberin und jedem Bewerber zum Ziel haben. Hier ist besonders die verhaltensbezogene Beschreibung der einzelnen Eindrücke hilfreich, gerade wenn es darum geht, diskrepante Eindrücke abzugleichen.

Entscheidet sich das Gremium nicht für ein Tandem, das sich beworben hat, sondern für zwei Teilzeitbeschäftigte, die sich unabhängig voneinander beworben haben und sich daher in der Regel nicht kennen, ist es notwendig, vor der endgültigen Entscheidung ein gemeinsames Gespräch mit den beiden Bewerberinnen bzw. Bewerbern zu führen, in dem die Rahmenbedingungen einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung oder einer Aufgabenteilung besprochen werden. Je enger die beiden später zusammenarbeiten werden, desto wichtiger ist, dass auch die „Chemie“ zwischen ihnen stimmt.

## 7.4 Ergebnisabsicherung, insbesondere bei unklarer Entscheidungslage

Die einzelnen Eindrücke der Gremiumsmitglieder werden im Laufe der Diskussion zusammengetragen und möglichst zu einem Konsensurteil integriert. Dieses Vorgehen erfolgt zunächst für jede Bewerberin und jeden Bewerber einzeln, bis schließlich alle aufgrund dieses Konsenses in eine Rangfolge der Eignung für die Position gebracht werden. Die Entscheidung sollte möglichst einvernehmlich getroffen und von jedem stimmberechtigten Gremiumsmitglied mitgetragen werden. Ist das nicht möglich, muss Einvernehmen über den Dissens hergestellt und das weitere Vorgehen abgeklärt werden.

Gibt es auf den ersten Blick mehrere gleich gut geeignete Bewerberinnen und Bewerber, so ist zunächst die gewichtende Bewertung anhand der Kriterien des Anforderungsprofils zu überprüfen, um hierbei ggf. Nuancierungen herauszuarbeiten, die letztlich doch ein abschließendes Urteil zugunsten einer Bewerberin oder eines Bewerbers zulassen. Dabei können auch Aspekte zur Geltung kommen, die im bisherigen Verfahren beim Vergleich der Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber möglicherweise eine eher untergeordnete Rolle gespielt haben, etwa das „Passen“ einer Bewerberin oder eines Bewerbers zum bestehenden Umfeld der Position (Gruppe, Führungsstruktur).

Lässt sich auch hierbei keine hinreichende Unterscheidung zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern erzielen, so können Hilfskriterien herangezogen werden.



### VERWENDUNG VON HILFSKRITERIEN BEI MEHREREN GEEIGNETEN BEWERBERN

Hat der Arbeitgeber im Hinblick auf das Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens die Qualifikation nach vollständiger Auswertung des leistungsbezogenen Informationspotenzials (OVG Koblenz, in: ZBR 1997, S. 194), d. h. praktisch in erster Linie der Personalakten unter Berücksichtigung der aktuellen und ggf. auch der vorherigen Beurteilungen, verglichen und einer wertenden Abwägung unterzogen (dazu OVG Schleswig, in: ZBR 1996, S. 339 f.; VGH Kassel, in: NVwZ-RR 1998, S. 447) und stellen sich danach die Leistungen mehrerer Bewerberinnen und Bewerber im Wesentlichen gleich dar, so kann er die Bestenauslese nach weiteren sachgerechten sog. **(leistungsbezogenen) Hilfskriterien** vornehmen (vgl. bereits Kapitel 1.1). Sie müssen jedoch wenigstens noch einen gewissen Bezug zum Leistungsgrundsatz aufweisen, und ihr Einsatz darf nicht willkürlich zur Erzielung gewünschter Ergebnisse variiert werden.

Dem Arbeitgeber steht es also im Rahmen seines Gestaltungsermessens grundsätzlich offen, welchen zusätzlichen Gesichtspunkten mit rudimentärem Leistungsbezug er bei im Wesentlichen gleicher Eignung der Bewerberinnen und Bewerber größere Bedeutung beimisst und in welcher Reihen-

folge er diese Hilfskriterien anwendet, solange er dabei die bisherige Verwaltungspraxis beibehält. Zulässig ist etwa die vorrangige Berücksichtigung des Dienstalters mit Blick auf die notwendige Berufserfahrung (BVerwG, Urteil vom 25.08.1988, in: BVerwGE 80, S. 123) oder ein Abstellen auf das Datum der letzten Ernennung (sog. Wartelisten; OVG NRW, Urteil vom 08.09.2004, Az.: 6 B 1586/04), soweit der notwendige Leistungsbezug im konkreten Fall tatsächlich besteht. Grundsätzlich keine tauglichen Hilfskriterien sind dagegen die durch die Diskriminierungsverbote in Art. 3 Abs. 3 und Art. 33 Abs. 3 GG erfassten Merkmale, also z. B. die Parteizugehörigkeit oder Konfession.

Gleichwohl kann, **nachdem** auch die Heranziehung der Hilfskriterien zu im Wesentlichen gleichen Bewertungen der Bewerberinnen und Bewerber geführt hat (vgl. VG Schleswig-Holstein, Beschluss vom 12.07.2004, Az.: 16 B 29/04), eine Berücksichtigung von Merkmalen, denen es gänzlich am Leistungsbezug fehlt, in Betracht kommen, wenn und soweit dies im Widerstreit des Leistungsgrundsatzes aus Art. 33 Abs. 3 GG mit anderen Verfassungsgütern, insbesondere dem Sozialstaatsprinzip des Art. 20 Abs. 1 GG, gerechtfertigt ist. Derartige **Hilfskriterien mit sozialem Belang** finden sich oft in gesetzlichen Schutzvorschriften, etwa zugunsten von schwerbehinderten Menschen (vgl. § 71 SGB IX, § 13 Abs. 1 S. 2 HmbLVO) oder bezüglich der bevorzugten Einstellung gem. § 11 a des Arbeitsplatzschutzgesetzes bei Bewerberinnen und Bewerbern, die einen Wehr- oder Zivildienst geleistet haben, sowie unter Beachtung des Schutzauftrages von Art. 6 Abs. 4 GG gem. § 125 b Abs. 1 Beamtenrechtsrahmengesetz (BRRG) auch zum Ausgleich von schwangerschafts- und mutterschaftsbedingten Ausbildungsverzögerungen.

Auch die sog. Frauenquoten zur Förderung ausgeglichener Beschäftigungsstrukturen (vgl. §§ 6, 7 Gleichstellungsgesetz) sind als Hilfskriterium ohne Leistungsbezug nach Berücksichtigung der leistungsbezogenen Haupt- und Hilfskriterien zulässig. Die Zulässigkeit solcher Hilfskriterien ohne Leistungsbezug, und zwar vor allem der Frauenquoten, haben vor dem Hintergrund, dass hiermit eine grundsätzlich unzulässige Ungleichbehandlung aus anderweitig gerechtfertigten Gründen toleriert wird, in der Praxis und der Rechtsprechung dazu geführt, die Maßstäbe dafür, was „im Wesentlichen gleiche Qualifikationen“ sind, möglichst eng und kleinteilig zu definieren. Während in der Vergangenheit oft pauschal auf eine „gleiche Eignung“ abgestellt wurde, sind heute weitere Differenzierungen, also die bereits in diesem Kapitel angesprochenen Nuancierungen, angezeigt, um damit der Bedeutung der leistungsbezogenen Auswahlkriterien Rechnung zu tragen und eine voreilige Heranziehung nichtleistungsbezogener Hilfskriterien zu vermeiden.

Die Auswahlentscheidung bei Stellen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes ab BesGr.A15/EGr.15 steht laut Ziffer VI Abs.3 der Stellenanordnung unter dem Zustimmungsvorbehalt des Personalamtes. Einigen sich Behörde und Personalamt nicht innerhalb von vier Wochen auf eine Bewerberin oder einen Bewerber, so entscheidet der Senat auf Antrag der Behörde oder des Personalamtes.



## 8 Das Assessment-Center

### 8.1 Warum ein Assessment-Center?

Bereits in der Einleitung wurde auf die Folgen von Fehlentscheidungen bei Positionsbesetzungen hingewiesen und das Assessment-Center (AC) als ein Verfahren von hoher Aussagekraft vorgestellt.

Der große Vorteil des Verfahrens liegt in der Kombination verschiedener aussagekräftiger diagnostischer Instrumente, deren wesentlicher Bestandteil immer auch Simulationen der zukünftigen Aufgaben der Bewerberin oder des Bewerbers sind. Darüber hinaus werden in einigen AC-Verfahren auch Test- und Fragebogenverfahren verwendet. Durch diese Kombination verschiedener valider Verfahren wird eine Steigerung der diagnostischen Aussagekraft erreicht. In vielen Studien wurde dieser Effekt immer wieder bestätigt, die Vorhersagekraft für den Berufserfolg übersteigt die anderer Verfahren, wie zum Beispiel die des klassischen Auswahlgespräches, bei weitem. Unterstützt wird die Aussagekraft des AC durch eine Reihe von Prinzipien, die die Objektivität des Verfahrens steigern sollen.

Obwohl das AC einen größeren Aufwand und in der Konstruktion ein gewisses Know-how erfordert, erscheint dies besonders dann gerechtfertigt, wenn Positionen von höherer Bedeutung zu besetzen sind. Empfohlen wird das AC in der hamburgischen Verwaltung meist für Positionen ab BesGr.A16/EGr.15Ü oder Positionen mit herausgehobener Bedeutung, z. B. bei besonders komplexen Aufgaben mit hoher Ressourcenverantwortung und/oder Reichweite des Aufgabenbereichs.



### EINSATZ VON ASSESSMENT-CENTERN

Die Durchführung eines AC-Verfahrens als Bestandteil eines erweiterten Auswahlverfahrens ist zulässig und sinnvoll. Die Behörde kann ihre Auswahlentscheidung maßgeblich auch auf die Ergebnisse eines AC-Verfahrens stützen, insbesondere wenn es um weitere Erkenntnisse, hier vor allem über die jeweiligen kognitiven, sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie Führungsfähigkeiten geht.

Für eine gerichtliche Überprüfung ist die Darlegung des AC-Ergebnisses in einer die Überprüfung auf Beurteilungsfehler ermöglichenden Weise erforderlich. Dabei muss z. B. erkennbar werden, welchen Aufgaben sich die Bewerberinnen und Bewerber im AC zu stellen hatten und ob sie dies unter gleichen Bedingungen taten, zu welchen Ergebnissen das Beobachtungsgremium hinsichtlich der einzelnen Bewerberinnen bzw. Bewerber gelangt ist und wie sich diese Ergebnisse aus den erbrachten Beiträgen herleiten.

## 8.2 Grundprinzipien des Assessment-Centers

Einige Prinzipien zeichnen das AC aus und machen es besonders valide in der Erfassung beruflicher Fähigkeiten.

<b>Anforderungsbezug</b>	Die Beurteilung im AC bezieht sich auf zuvor definierte Anforderungen, die erfolgskritisch für die angestrebte Position sind. Diese stellen die Grundlage einer jeden Beurteilung im AC dar. Darüber hinaus sollten auch die Übungen einen deutlichen Bezug zu den Anforderungen herstellen, also wesentliche Aspekte des beruflichen Alltags widerspiegeln sowie die Erfassung der Anforderungen überhaupt ermöglichen.
<b>Übungsvielfalt</b>	Im AC werden möglichst unterschiedliche Verfahren eingesetzt. Dies können Rollenspiele, Fallstudien, Vorträge etc. sein. Damit können die Anforderungen in unterschiedlichen Zusammenhängen erfasst werden; die Aussagekraft steigt dadurch, da man nicht lediglich eine Wiederholung derselben Messung vornimmt.
<b>Mehrfachmessung</b>	Die definierten Anforderungen werden im AC-Verfahren möglichst mehrfach erfasst. Dies stellt sicher, dass Verzerrungen durch vorübergehende schwächere Leistungen einer Teilnehmerin oder eines Teilnehmers (Startschwierigkeiten etc.) erkannt werden können. Die Messung wird so genauer und kann eindeutiger die tatsächlichen Fähigkeiten einer Person widerspiegeln.
<b>Mehrfachbeobachtung</b>	Die Beurteilung im AC erfolgt in der Regel durch mehrere Beurteilerinnen bzw. Beurteiler. Vorurteile und subjektive Urteilsverzerrungen werden dadurch verringert. Die Beurteilerinnen bzw. Beurteiler werden außerdem zuvor durch eine Schulung auf ihre Aufgabe vorbereitet.
<b>Trennung von Beobachtung und Bewertung</b>	Urteilsverzerrungen werden außerdem dadurch eingeschränkt, dass sich die Beurteilerinnen bzw. Beurteiler zunächst auf die Beobachtung des gezeigten Verhaltens beschränken und erst im Anschluss eine Zuordnung zu den vorliegenden Anforderungen bzw. eine Bewertung vornehmen. Dadurch können Urteilstendenzen erkannt und, durch den klaren Bezug zum Verhalten, später verbalisiert und aufgeklärt werden.



Grundsätzlich wird das AC nicht nur für die Auswahl von Personal angewendet, sondern dient nach den gleichen Prinzipien als Entwicklungs-AC auch der Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei wird bewertet, wo die Stärken und Entwicklungsbereiche einer Person liegen und wie man letztere durch geeignete Maßnahmen weiterentwickeln kann. Hier wird bei der Definition der Anforderungen also nicht von einer konkreten zu besetzenden Position (Stelle) ausgegangen, sondern meist von generellen Anforderungen, die auf der nächsten Hierarchieebene in dem betreffenden Unternehmen oder der Organisation zu bewältigen sind. Neben der Weiterentwicklung steht häufig am Ende eines solchen Verfahrens auch eine Aussage über das Potenzial einer Kandidatin oder eines Kandidaten im Hinblick auf einen bestimmten Karrierepfad.

## 8.3 Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines Assessment-Centers

Wenn Sie ein AC zur fundierten Begründung einer Positionsbesetzung einsetzen möchten, so sollten Sie sich frühzeitig mit dem Personalamt in Verbindung setzen.

Nach der Analyse der Anforderungen (siehe Kapitel 2.4) werden in Absprache mit der auftraggebenden Behörde bzw. dem auftraggebenden Amt Übungen ausgewählt bzw. entwickelt, die geeignet sind, die Anforderungen zu erfassen und die relevanten Aspekte des beruflichen Umfeldes und Alltags der Zielposition wiederzugeben.

Die Auswahl der Übungen hängt stark von der Beschaffenheit der Anforderungen, aber auch von der verfügbaren Zeit ab. Der Zeit- und Kostenaufwand für ein AC variiert je nach der Anzahl der Kandidatinnen und Kandidaten und der Anzahl der Übungen. Das Personalamt wird gemeinsam mit Ihnen klären, welches Vorgehen für die jeweilige Situation sinnvoll ist. Weitere Einzelheiten können Sie in der Broschüre des Personalamtes zum AC nachlesen.

## 9 Die Auswahlentscheidung

### 9.1 Mitteilung der Entscheidung

Die Auswahlentscheidung ist zunächst natürlich innerhalb der Organisation (Behörde, Amt) mit den relevanten Entscheidungsträgern abzustimmen.

Die Bewerberinnen und Bewerber haben verständlicherweise das Bedürfnis, möglichst bald zu erfahren, ob sie für die zu besetzende Position ausgewählt wurden oder nicht. Häufig sind auch auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber Vorbereitungen für den Wechsel zu treffen, einige haben mehrere Bewerbungen für unterschiedliche Positionen oder gar Arbeitgeber abgegeben

und sollten schnell Bescheid bekommen, damit sie sich nicht für eine andere Stelle entscheiden. Auch nicht berücksichtigte Bewerberinnen und Bewerber sind laut Stellenanordnung so zügig wie möglich über das Ergebnis der Auswahlentscheidung zu unterrichten. Der damit verbundene Schriftwechsel ist nicht zu den Personalakten zu nehmen.

Häufig besteht Unsicherheit bei der Frage, wann und wie die Bewerberinnen und Bewerber informiert werden können. Eine zeitnahe telefonische Information über das vorläufige Ergebnis, das in der Auswahlkommission erzielt wurde, ist in jedem Fall sinnvoll. Selbstverständlich muss bei dieser Information deutlich gemacht werden, dass sie vorbehaltlich der Entscheidung weiterer Gremien (z. B. Personalrat, Deputation) erfolgt. Denn eine Information mit großem zeitlichem Abstand könnte als schlechte Unternehmenskultur ausgelegt werden und gibt außerdem Anlass zu allen möglichen Spekulationen. Eine rasche Information ist auch aus rechtlicher Sicht geboten.



### ABSCHLUSS DES AUSWAHLVERFAHRENS

Hinsichtlich des Zeitpunktes, zu dem ein Auswahlverfahren als beendet zu betrachten ist, hat das Bundesverwaltungsgericht in Fortsetzung seiner Rechtsprechung im Urteil vom 16.08.2001 (Az.: 2 A 3/00) ausgeführt, dass das mit der Ausschreibung begonnene und mit der Übertragung des Beförderungsdienstpostens an eine andere Bewerberin oder einen anderen Bewerber fortgeführte Stellenbesetzungsverfahren nicht vor der Ernennung (Beförderung) der Mitbewerberin oder des Mitbewerbers endgültig abgeschlossen ist. Dabei besteht sowohl in der Rechtsprechung als auch in der Praxis Einigkeit darüber, dass den Bewerberinnen und Bewerbern um ein öffentliches Amt ein so genannter Bescheidungsanspruch zusteht. Zwar ist aus Art. 33 Abs. 2 GG kein Rechtsanspruch auf Übertragung eines bestimmten Amtes ableitbar (vgl. BVerfGE 39, S. 354; BVerwG, in: ZBR 1994, S. 52), wohl aber – vor dem Hintergrund von Art. 19 Abs. 4 GG – aus rechtsstaatlichen Erwägungen ein so genannter Bewerbungsverfahrensanspruch: Danach ist der Arbeitgeber **verpflichtet**, innerhalb einer ausreichenden Zeitspanne **vor der (endgültigen) Besetzung** eines Beförderungsdienstpostens die unterlegenen Bewerberinnen bzw. Bewerber **von Amts wegen** vom Ausgang des Auswahlverfahrens zu unterrichten, damit sie noch vor der Ernennung einer Mitbewerberin oder eines Mitbewerbers tatsächlich wirksamen Rechtsschutz gegen diese belastende Entscheidung in Anspruch nehmen können (BVerfG, Beschluss des 2. Senats, 3. Kammer, vom 19.09.1989, Az.: 2 BvR 1576/88). Es wird ihnen damit ermöglicht, eine faire, chancengleiche Behandlung mit rechtsfehlerfreier Wahrnehmung der Beurteilungsermächtigung und die Einhaltung des gesetzlich vorgeschriebenen Verfahrens einschließlich etwaiger Anhörungs- und Beteiligungsrechte durchzusetzen (ständige Rechtsprechung der Obergerichte, insbesondere VGH Kassel, in: NVwZ-RR 1998, S. 447).



Nach einer endgültigen Stellenbesetzung kann z. B. für die durch fehlerhafte Auswahl rechtswidrig übergangene Person ggf. ein Amtshaftungsanspruch (BGH, in: DÖV 1995, S. 695) oder ein Anspruch auf Schadensersatz für die entgangenen zusätzlichen Dienstbezüge (vgl. BVerwGE 102, S. 35) in Betracht kommen. Wegen der rechtlichen Wirkung der Mitteilung an unterlegene Bewerberinnen und Bewerber wird an dieser Stelle noch einmal auf die Bekanntmachung des Personalamtes vom 11.06.1990 (vgl. Schr. des Personalamtes vom 28.06.1990, Protokoll der Besprechung mit den Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen vom 11.06.1990, Top 4) hingewiesen.

Die der Bewerberin oder dem Bewerber um eine Beförderungsstelle mitgeteilte Ablehnung ihrer bzw. seiner Bewerbung ist eine belastende Entscheidung. Die Bewerberin oder der Bewerber kann wegen Verletzung des Rechts auf gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung Widerspruch und verwaltungsgerichtliche Klage erheben. Im Rahmen des vorläufigen Rechtsschutzes (§ 123 VwGO) kann er oder sie durch eine einstweilige Anordnung des Verwaltungsgerichts zu verhindern suchen, dass die ausgewählte Bewerberin oder der ausgewählte Bewerber ernannt wird und damit vollendete Tatsachen geschaffen werden.

Abgelehnte Bewerberinnen und Bewerber erwarten ihre Unterlagen möglichst zügig zurück. Dabei werden die Bewerbungsunterlagen selbst, nicht jedoch das Anschreiben, mit einem freundlichen Absageschreiben zurückgereicht. Sollte sich das Bewerbungsfoto, entgegen den heute üblichen Empfehlungen, auf dem Anschreiben befinden, so reichen Sie auch dieses an die Bewerberin oder den Bewerber zurück.

Dem Absageschreiben kommt eine wichtige Bedeutung zu. Bewerberinnen und Bewerber sind natürlich enttäuscht, eine Absage zu erhalten, doch ist die Formulierung und Begründung der Absage ausschlaggebend dafür, wie diese dem Auswahlprozess im Nachhinein gegenüberstehen. Daher sollte die Absage immer respektvoll formuliert sein und die Kenntnisse und Fähigkeiten einer Bewerberin oder eines Bewerbers nicht in Frage stellen.

Sollte eine endgültige Entscheidung im geplanten Zeitrahmen des Auswahlprozesses nicht möglich sein, zum Beispiel weil man noch weitere Bewerbungen oder Informationen abwarten muss oder einen weiteren Auswahl-schritt hinzufügen möchte, so sollten die Bewerberinnen und Bewerber über diese Verzögerung und möglichst auch über die Gründe informiert werden.

## 9.2 Feedbackgespräche

Zusätzlich zur Mitteilung über die Auswahlentscheidung ist ein persönliches **Rückmeldegespräch (Feedback)** sinnvoll und wünschenswert. Bewerberinnen und Bewerber haben das Bedürfnis, aus ihrer Bewerbung zu lernen und die Sichtweise der beurteilenden Personen kennen zu lernen und zu hinterfragen. Daher sollten Sie für diese Rückmeldung von vornherein Zeit einplanen. Das gilt vor allem für Feedbackgespräche mit internen Bewerberinnen und Bewerbern.

Jedes Feedbackgespräch basiert auf der Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild. Sie sollten also zunächst der Bewerberin oder dem Bewerber Raum geben, die Selbsteinschätzung darzulegen. Erst im Anschluss daran beginnt die Mitteilung von Beobachtungsergebnissen.

Grundsätzlich sollte das Feedbackgespräch eine Reihe von Kriterien und Regeln befolgen:

- Das Feedback ist konstruktiv und wertschätzend formuliert.
- Es bezieht sich nur auf die im Auswahlprozess gewonnenen Informationen.
- Es werden nicht nur Entwicklungsbereiche genannt, sondern immer – und als Erstes – auch Stärken.
- Es orientiert sich am gezeigten Verhalten und nicht an Eigenschaften einer Person („Sie haben dies oder jenes gemacht“ anstatt „Sie sind ...“).
- Es wird ein Bezug zu den Anforderungen hergestellt.
- Es wird kein Bezug zu den anderen Bewerberinnen und Bewerbern hergestellt.
- Es werden Empfehlungen für die individuelle Weiterentwicklung der genannten Entwicklungsfelder ausgesprochen.

Der Ablauf des Feedbackgesprächs:

- Beschreiben Sie einleitend kurz den Auswahl- und Entscheidungsprozess.
- Machen Sie deutlich, dass die kommunizierten Ergebnisse auf der Einschätzung aller Beurteilerinnen und Beurteiler beruhen und nicht notwendigerweise oder allein Ihre persönliche Einschätzung widerspiegeln.
- Fragen Sie die Bewerberin bzw. den Bewerber nach ihrer oder seiner persönlichen Wahrnehmung der eigenen Leistung oder Wirkung im AC oder Auswahlgespräch (Selbsteinschätzung).

- Gehen Sie die Anforderungen oder die Übungen nacheinander durch. Sie können auch zunächst die positiven Ergebnisse und dann die Entwicklungsfelder zusammenfassen, um daran anschließend die Ergebnisse detaillierter zu besprechen.
- Stimmen Sie Ihre Aussagen mit der Wahrnehmung der Bewerberin oder des Bewerbers ab.
- Überlegen Sie Möglichkeiten der Weiterentwicklung gemeinsam mit der Bewerberin oder dem Bewerber.
- Klären Sie offene Fragen und erfragen Sie die Zufriedenheit mit dem Feedback.

## 9.3 Dokumentation des Auswahlverfahrens

Eine zeitnahe Dokumentation des Auswahlverfahrens ist notwendig, damit die Argumente für die Personalentscheidung rekonstruierbar, nachvollziehbar und transparent sind. Besonders in Fällen von gerichtlicher Auseinandersetzung über die Auswahlentscheidung ist die Dokumentation derselben auch vor dem Hintergrund des AGG unverzichtbar.

Dazu gehören alle das Auswahlverfahren betreffende Dokumente:

Bei Auswahlgesprächen sind dies der Leitfaden und die Auswertung der einzelnen Gespräche sowie Informationen über die Dauer des jeweiligen Gesprächs und die Entscheidungskriterien. Wurde das Verfahren durch ein Übungselement ergänzt, ist dies ebenfalls entsprechend festzuhalten.

Bei AC-Verfahren sind die Aufgabenstellungen und Beobachtungsbogen und -notizen sowie die schriftliche Zusammenfassung der Beobachtungsergebnisse zu archivieren.



## DOKUMENTATION DES AUSWAHLVERFAHRENS

Die schriftliche Begründung einer Auswahlentscheidung (Fixierung der beobachteten Leistung u. a. aus einem AC-Verfahren) dient der Selbstkontrolle des Arbeitgebers, der Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz durch die übergangenen Bewerberinnen und Bewerber und der gerichtlichen Überprüfung. Dabei sind die wesentlichen Auswahlerwägungen darzulegen, d. h., es ist dazu Stellung zu nehmen, inwieweit die Bewerberinnen und Bewerber das spezifische Anforderungsprofil einer zu besetzenden Stelle erfüllen (Hess. VGH, Beschluss vom 05.09.2000, Az.: 1 TG 2709/00).

Zur Frage, welche der während des Auswahlverfahrens eingegangenen bzw. entstandenen Unterlagen zur Dokumentation in die Personalakten aufzunehmen sind, ist zu unterscheiden:

- **Bewerbungsunterlagen der erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber** sind in die Personalakte aufzunehmen, dagegen verbleiben erfolglose Bewerbungen regelmäßig nicht beim Arbeitgeber. Bewerbungsunterlagen der (erfolglosen) Mitbewerberinnen und Mitbewerber werden auch nicht dadurch zu Personalakten der erfolgreichen Mitbewerberin bzw. des erfolgreichen Mitbewerbers, weil auf sie im Auswahlverfahren vergleichend Bezug genommen wurde.
- **Vorbereitende Stellungnahmen, Besetzungsberichte und Eignungsgutachten** sind keine Personalakten (vgl. auch Anlage 3 zu Ziffer 3.4 der Anordnung über die Führung und Verwaltung der Personalakten der hamburgischen Beamtinnen und Beamten vom 11.02.1997: als nicht zu den Personalakten gehörende Schriftstücke werden ausdrücklich alle Unterlagen genannt, „die im Zusammenhang mit der Besetzung eines freien [Beförderungs-]Dienstpostens entstehen“). Es fehlt ihnen am notwendigen Unmittelbarkeitszusammenhang mit dem einzelnen Dienst- bzw. Beschäftigungsverhältnis (vgl. § 96 a Abs. 1 S. 2 HmbBG), denn im Mittelpunkt der Unterlagen des Bewerbungsverfahrens stehen die zu besetzenden konkreten Stellen und deren Anforderungen, nicht die einzelnen Bewerberinnen und Bewerber.
- **Verfahrensunterlagen**, etwa die eingangs beispielhaft genannte Dokumentation der Durchführung eines AC, gehören ebenfalls nicht zu den Personalakten der Bewerberinnen und Bewerber, sondern sind als Sachakten nach Maßgabe der jeweiligen Aktenordnungen, mindestens aber ein Jahr lang, aufzubewahren.

## 9.4 Vorgehen, wenn die Auswahl nicht erfolgreich ist

Der wohl ungünstigste Ausgang eines Auswahlverfahrens ist, wenn sich unter den eingegangenen Bewerbungen und gegebenenfalls auch nach den Gesprächen keine geeignete Bewerberin oder kein geeigneter Bewerber gefunden hat, obwohl die Anforderungen nochmals einer kritischen Überprüfung unterzogen wurden und alle eingegangenen Bewerbungen und Gespräche genauestens überprüft bzw. geführt wurden. Bevor hier Kompromisse eingegangen werden, die sich später durch eine Fehlbesetzung rächen könnten, ist es besser, das Bewerbungsverfahren abzubrechen und neu aufzusetzen. Natürlich ist es sinnvoll, sich zunächst über mögliche Ursachen für das fehlgeschlagene Bewerbungsverfahren Gedanken zu machen, um diese im zweiten Versuch vermeiden zu können.

Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt werden sollten, sind zum Beispiel:

- Waren die definierten Anforderungen genau, spezifisch und verständlich formuliert?



- Sind die Anforderungen unter Umständen zu weitgehend/zu streng, so dass niemand diese Kriterien erfüllen kann? Sind einige der geforderten Fähigkeiten oder Qualifikationen unter Umständen nach Übernahme der Aufgabe entwickelbar?
- Wurden zum Beispiel die Ausbildungsvoraussetzungen zu eng gefasst?
- Wurde das passende Ausschreibungsmedium gewählt, oder ist die Zielgruppe der Stellenausschreibung unter Umständen gar nicht aufmerksam geworden?
- Hat das gewählte diagnostische Verfahren (Auswahlinterview, AC) die Kompetenzen der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber in ausreichender Weise zutage gefördert?

Für diese und ähnliche Fragen sollte man sich bei Abbruch eines Auswahlverfahrens unbedingt Zeit nehmen, um die gleiche Erfahrung nicht ein weiteres Mal machen zu müssen. Die daraus gezogenen Schlüsse können beim Aufsetzen eines erneuten Auswahlverfahrens und natürlich bei zukünftigen Auswahlprozessen nutzen. Unterstützung bietet in dieser Situation ebenfalls das Personalamt. Es verfügt über ausreichend Erfahrung, mögliche Ursachen für das Fehlschlagen des Auswahlprozesses zu erkennen und die Behörde bei einem neu aufgesetzten Auswahlverfahren zu unterstützen.



### WENN DIE AUSWAHL NICHT ERFOLGREICH IST

Gelangt der Arbeitgeber nach sachgerechter Prüfung zu der Auffassung, dass eine dem Leistungsgrundsatz des Art. 33 Abs. 2 GG entsprechende Auswahl unter den vorhandenen Bewerberinnen und Bewerbern nicht möglich ist, so geht das öffentliche Interesse an einer bestmöglichen Besetzung der Dienstposten grundsätzlich den Interessen der Bewerberinnen und Bewerber vor. Gleiches gilt, wenn aufgrund von Erkenntnissen, die während des Auswahlverfahrens gewonnen wurden, die Aufstellung oder Modifizierung eines Anforderungsprofils in der Stellenausschreibung für notwendig oder zweckmäßig erachtet wird (VGH München, in: NVwZ-RR 2006, S. 344, S. 345). In diesen Fällen kann der Arbeitgeber das Auswahlverfahren abbrechen.

Als eine aus dem Organisationsrecht des Arbeitgebers erwachsende verwaltungspolitische Entscheidung berührt der Abbruch des Auswahlverfahrens grundsätzlich nicht deren Rechtsstellung. Das für den Abbruch des Auswahlverfahrens maßgebliche organisations- und verwaltungspolitische Ermessen unterscheidet sich grundsätzlich von dem bei einer Stellenbesetzung zu beachtenden Auswahlermessen (BVerwG, Urteil vom 25.04.1996, Az.: 2 C 21/95, sowie BVerwG, Urteil vom 22.07.1999, Az.: 2 C 14.98). Aus Art. 33 Abs. 2 und 5 GG ergibt sich lediglich ein Anspruch der Bewerberin bzw. des Bewerbers auf eine willkürfreie Entscheidung des Arbeitgebers über seine Bewerbung (vgl. auch BVerwG, Beschluss vom 15.07.1994, Az.: 2 B 134/93).

## 10 Die Einstellung

### Organisatorische Vorbereitungen

Nach einem erfolgreichen Auswahlprozess, bei dem man sich auf eine Kandidatin oder einen Kandidaten einigen konnte und sämtliche erforderlichen Zustimmungen vorliegen, ist Folgendes zu tun:

- gegebenenfalls Einleiten aller notwendigen Schritte zur Verfügung einer Versetzung bzw. Umsetzung (zum Beispiel Zustimmung einholen, siehe unten)
- Aufsetzen z.B. des Anstellungsvertrages bei externen Bewerberinnen oder Bewerbern



### **MITBESTIMMUNG BEI PERSONELLEN MASSNAHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT AUSWAHLVERFAHREN**

Nach § 87 Abs. 1 HmbPersVG unterliegen verschiedene personelle Maßnahmen wie etwa Einstellung, Umsetzung, Versetzung, Abordnung, Übertragung höherwertiger Funktionen oder auch Beförderungen der Mitbestimmung des Personalrates (vgl. auch oben Kapitel 1.6). Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei der Versetzung und der Abordnung jeweils der abgebende **und** der aufnehmende Personalrat mitzubestimmen hat.

Der Personalrat kann im Rahmen des Mitbestimmungsverfahrens die Zustimmung zur Einstellung nur dann verweigern, wenn die Dienststelle bei der Eignungsbeurteilung den anzuwendenden Begriff oder den gesetzlichen Rahmen, in dem sie sich frei bewegen kann, verkannt hat oder von einem unrichtigen Sachverhalt ausgegangen ist oder allgemeingültige Maßstäbe nicht beachtet oder sachfremde Erwägungen angestellt hat (BVerwG vom 23.09.1992).

Er kann seine Ablehnung nicht damit begründen, dass er sein eigenes Werturteil über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung einer Bewerberin oder eines Bewerbers an die Stelle der Beurteilung durch den Dienststellenleiter setzt (ständige Rechtsprechung des BVerwG u. a. vom 20.06.1986). Eine solche Ablehnung führt demnach zur Zustimmungsfiktion (vgl. §§ 79 Abs. 3, 89 Abs. 1 Satz 2 HmbPersVG).



## Anhang

### A: Planung des Auswahlprozesses insgesamt

<b>1. Rahmenbedingungen klären</b>	
Wieder-/Neubesetzung	
Einstiegstermin	
Wertigkeit der Stelle, Beschäftigungsumfang	
Familienfreundlichkeit (Teilbarkeit, Telearbeit, zeitliche Flexibilität)	
<b>2. Stellenausschreibung</b>	
Anforderungsprofil erstellen (siehe Checkliste B)	
Ausschreibungstext erstellen und via PIA veröffentlichen	
<b>3. Auswahlprozess festlegen</b>	
Ablaufplan für den Auswahlprozess (mit Fristen) erstellen	
Administrative Unterstützung organisieren (für Bewerbermanagement etc.)	
Zusammensetzung des Auswahlremiums planen	
Gegebenenfalls Rücksprache mit Personalamt zum Auswahlprozess halten (Ablauf, Beteiligung des Personalamtes, Termin, evtl. AC?)	
Mitbestimmungsrecht des Personalrates: Beteiligung klären	
<b>4. Organisatorische Vorbereitungen</b>	
Eingangsbestätigung an die Bewerberinnen und Bewerber senden	
Fehlende Unterlagen nachfordern	
Bewerberübersicht erstellen	
Vorauswahl für das Interview anhand der Unterlagen vornehmen	
Gegebenenfalls Teilnahme Schwerbehindertenvertretung / Frauenbeauftragte am Auswahlverfahren klären	
Interviewtermine festlegen, Tagesablauf ausarbeiten	
Interviewtermine und Zeitplanung mit Gremiumsmitgliedern abstimmen	
Bewerberinnen und Bewerber einladen	
Störungsfreie Räume buchen und Catering organisieren	
Interviewleitfaden erstellen und abstimmen	
Gegebenenfalls Interviewtraining für das Gremium vorsehen	
Rollen der Gremiumsmitglieder für das Interview festlegen	
Administrative Unterstützung zum Empfang der Bewerberinnen und Bewerber organisieren	
<b>Nach dem Auswahlverfahren</b>	
Tendenz der Entscheidung unter Vorbehalt telefonisch mitteilen	
Auswahlvermerk anfertigen	
Entscheidung absichern: Zustimmung einholen	
Verfahren insgesamt dokumentieren (Notizen der Beteiligten!)	
Entscheidung an Bewerberinnen und Bewerber schriftlich kommunizieren und Bewerbungsunterlagen rücksenden	
Feedbackgespräche organisieren und durchführen	



## B: Anforderungsprofil erstellen

### Komponenten des Anforderungsprofils

#### Vorabklärung:

- Liegt eine Stellenbeschreibung vor?  
(alternativ: Aufgabenbeschreibung aus Beurteilung )
- Liegt ein behördenübergreifendes Anforderungsprofil (Eckdienstposten) vor?

#### Sammlung folgender Informationen:

- Definition der mit der Stelle verbundenen Ziele
- Ableitung der Aufgaben und Tätigkeiten

#### Anforderungsanalyse:

- Formale Anforderungen  
(Ausbildung, Laufbahnbefähigung, Anforderungen aufgrund von Telearbeit oder Teilzeit etc.)
- Aufgabenorientierte Anforderungen  
(fachliche Voraussetzungen, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten etc.)
- Dimensionsorientierte Anforderungen  
(Bezug zum Beurteilungswesen)
- Gewichtung des Anforderungsprofils/Ermittlung der Schlüsselkompetenzen  
(unabdingbar, wünschenswert, zusätzlich wertvoll)



C: Exemplarische Bewerberübersicht

Bewerberübersicht		Stand: Datum	
Personalauswahlverfahren: „Stelle“			
Az.:			
Lfd. Nr.	Name	Vorname	Schwerbehinderung angegeben?
		BesGr. EGf.	Behörde/Beschäftigungsstelle/ Aufgabe/bisherige Tätigkeiten
			Qualifikationen
1.			<p><b>1. Berufliche Qualifikation</b>                      Ausbildung/Studium:                      Verwaltungserfahrung innerhalb der FHH:                      x Jahre</p> <p><b>2. Führungserfahrung</b></p> <p><b>3. Beurteilung (vom ...)</b>                      (Kriterienauswahl je nach Anforderungsprofil)                      z. B.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilität/Veränderungsbereitschaft</li> <li>2. Selbständigkeit/Initiative</li> <li>3. Entscheidungsverhalten</li> <li>4. Wertschätzung</li> <li>5. Dienstleistungsorientierung</li> <li>6. Potenzial</li> </ol>



## D: Zusammensetzung des Auswahlgremiums

<b>Vorgehen bei der Zusammenstellung des Auswahlgremiums</b>	
Termine festlegen	
Liste der Beteiligten erstellen (möglichst geschlechterparitätische Besetzung)	
Beteiligte ansprechen:	
Fachbereich	
Personalverantwortliche bzw. Personalverantwortlicher	
Ggf. Personalrat	
Ggf. Vertreterin oder Vertreter des Personalamtes	
Ggf. Frauenbeauftragte	
Ggf. Vertrauensperson der Schwerbehinderten	
Termine mit den Gremiumsmitgliedern abstimmen	

## E: Beispiel Zeitplan Auswahlgespräche

Zeit	Aktion	Ort	Beteiligte
08.00 bis 08.45 Uhr	Absprache des Auswahlgremiums, Vorbereitung, Übergabe der Unterlagen	R 212	Auswahlgremium
08.45 bis 09.45 Uhr	<b>Gespräch I:</b> Bewerberin A	R 212	Auswahlgremium, Bewerberin A
09.45 bis 10.00 Uhr	Auswertung Gespräch A	R 212	Auswahlgremium
10.00 bis 11.00 Uhr	<b>Gespräch II:</b> Bewerber B	R 212	Auswahlgremium, Bewerber B
11.00 bis 11.15 Uhr	Auswertung Gespräch B	R 212	Auswahlgremium
11.15 bis 12.15 Uhr	<b>Gespräch III:</b> Bewerberin C	R 212	Auswahlgremium, Bewerberin C
12.15 bis 12.30 Uhr	Auswertung Gespräch C		Auswahlgremium
12.30 bis 13.15 Uhr	Mittagspause	Kantine	
13.15 bis 14.15 Uhr	<b>Gespräch IV:</b> Bewerber D	R 212	Auswahlgremium, Bewerber D
14.15 bis 14.30 Uhr	Auswertung Gespräch D	R 212	Auswahlgremium
Ab 14.30 Uhr	<b>Auswahlentscheidung</b>	R 200	Auswahlgremium

## F: Phasen eines Interviews

### Gespräch einleiten

- Einleitende Sätze (Warm-up)
- Gremium vorstellen
- Zeitablauf erläutern
- Vorgehen im Interview erläutern (wer fragt?)
- Hinweis geben, dass sich alle Notizen machen
- Hinweis geben, dass am Ende des Gesprächs die Möglichkeit besteht, Fragen zu stellen

### Fragen stellen

- Eröffnungsfrage
- Fragenliste durcharbeiten, dabei jeweils Hinweis auf Themenwechsel machen
- Gegebenenfalls nachfragen
- Antworten der Kandidatin oder des Kandidaten evtl. zusammenfassen/spiegeln
- Kontinuierlich Notizen machen

### Gespräch beenden

- „Möchten Sie noch etwas ergänzen?“
- „Welche Fragen haben Sie an uns?“
- „Benötigen Sie noch weitere Informationen?“
- Der Bewerberin bzw. dem Bewerber danken
- Die nächsten Schritte des Prozesses beschreiben
- Feedback anbieten

### Bewerberin bzw. Bewerber bewerten

- Notizen in Bewertungsraster überführen
- Evtl. numerische Bewertung „Rating“ ergänzen



## G: Exemplarischer Interviewleitfaden

Bewerberin/Bewerber:				
Datum/Zeit:				
Kriterium	Frage	Ziel und Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
Auftreten/ Präsentation	Bitte stellen Sie sich und Ihren beruflichen Werdegang kurz vor. Da wir Ihre Unterlagen kennen, bitten wir Sie, sich auf die für Sie wesentlichen Stationen zu beschränken. Bitte erläutern Sie uns zusätzlich, was Sie bewogen hat, sich auf diese Stelle zu bewerben, und welche Ihrer Kompetenzen Sie besonders für die Stelle qualifizieren!	„Aufwärmen“ und ins Gespräch kommen  Kann sich darstellen, kurz fassen und Wesentliches deutlich machen.  Motivation für die Bewerbung klären		
<b>Fragen nach Kenntnissen/Erfahrungen</b>				
Kriterium	Frage	Ziel und Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
<b>Kenntnisse im Beamten-, Tarif-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht</b>	Welche Kenntnisse zum Beamten-, Tarif-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht bringen Sie mit? Was beherrschen Sie besonders gut?  Wo haben Sie diese Kenntnisse erworben?  Kennen Sie den TVL? Wo sehen Sie Probleme auf die Personalabteilungen zukommen, und wie kann dem begegnet werden? Wo bringt der Tarifvertrag Erleichterungen?	Kenntnisstand (Praktisch? Theoretisch?)  Einschätzung zur Qualität der Kenntnisse abrunden		
rot = Schlüsselkompetenz				

weiter zu: Fragen nach Kenntnissen/Erfahrungen				
Kriterium	Frage	Ziel und Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
Verwaltungserfahrung	Welches waren Ihre wichtigsten beruflichen Stationen im ö. D., und welche Schwerpunkte prägten Ihre Tätigkeiten?	Breite und Tiefe der beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen kennen lernen		
Kenntnisse des MS-Office-Pakets sowie PAISY	Welche IuK-Programme können Sie anwenden? Seit wann haben Sie Erfahrung damit?			
Fragen nach aufgabenorientierten Anforderungen				
Kriterium	Frage	Ziel und Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
Selbständige Arbeitsweise	Geben Sie uns ein Beispiel, in dem Sie selbständig (also ohne Anweisung) arbeiten mussten. Warum war dies der Fall? Wie sind Sie vorgegangen? Welche Rückmeldung haben Sie erhalten?	Bewerberin/Bewerber übernimmt Verantwortung für eigenes Handeln und eigene Entscheidungen, beruft sich nicht unnötig auf andere, kann den eigenen Verantwortungsspielraum einschätzen.		
Überzeugendes Auftreten	Berichten Sie von einem Beispiel, wo es Ihnen gut gelungen ist, andere zu überzeugen. Wie haben Sie das gemacht? Was unterscheidet Ihre Art von der von anderen?	Überzeugt im Gesamteindruck. Berücksichtigt Einwände, zeigt Verständnis.		
Kundenorientierung	Haben Sie schon einmal eine positive Rückmeldung zu Ihrer Kundenorientierung erhalten? Was war der Anlass? Was macht den Unterschied aus zwischen Ihrer Umgangsweise mit Kunden und der von anderen?  Gab es auch mal einen Fall, in dem Sie negative Rückmeldungen erhielten? Erzählen Sie bitte! Was haben Sie daraus gelernt?	Trägt den individuellen Besonderheiten angemessenen Rechnung, erläutert Entscheidungen, klärt über Struktur und Ablauf von Verwaltungsverfahren auf.		



## Fragen nach dimensionsorientierten Anforderungen

Kriterium	Frage	Ziel und Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
Eigeninitiative	<p>Es gibt sicher etwas, was durch Ihre Initiative entstanden ist und worauf Sie stolz sind! Bitte erzählen Sie uns davon!</p> <p>Woran erkennen Sie Änderungsbedarf? Haben Sie ein Beispiel?</p> <p>Was kennzeichnet Ihre persönliche Vorgehensweise, wenn Sie eigene Ideen einbringen/umsetzen wollen?</p>	Bewerberin/Bewerber handelt eigenständig, nutzt Gestaltungsräume, setzt Ideen um, erkennt Änderungsbedarf.		
Verantwortungsgefühl	<p>Wie beurteilen Sie Ihren jetzigen Verantwortungsspielraum?</p> <p>Woran erkennen Sie, ob Ihr Verantwortungsspielraum angemessen ist? Was tun Sie, wenn er es nicht (mehr) ist? Haben Sie ein Beispiel?</p> <p>Was für einen Verantwortungsspielraum erwarten Sie bei der ausgeschriebenen Stelle?</p> <p>Haben Sie schon einmal erlebt, dass eine Kollegin/ ein Kollege übertriebenes Verantwortungsgefühl gezeigt hat? Beschreiben Sie die Situation.</p>	Übernimmt angemessen Verantwortung, achtet auf „Rückendeckung“ für andere, übernimmt Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung.		

rot = Schlüsselkompetenz

weiter zu: Fragen nach dimensionsorientierten Anforderungen				
Kriterium	Frage	Ziel/Checkliste	Beobachtung, Anmerkung	Fazit
Kooperation	<p>Berichten Sie bitte von Ihren Erfahrungen mit Teamarbeit! Haben Sie ein Beispiel für eine (weniger) gelungene Zusammenarbeit?</p> <p>Was gefällt Ihnen daran, im Team zu arbeiten? Was gefällt Ihnen nicht?</p> <p>Was kennzeichnet Ihrer Meinung nach Teamarbeit?</p> <p>Was zeichnet Sie als Teammitglied aus? Welche Rolle übernehmen Sie üblicherweise/gerne? Warum?</p>	Hält sich an Vereinbarungen, unterstützt andere, verfolgt aktiv gemeinsame Ziele, gibt Wissen weiter.		
Selbstreflexion	<p>Beschreiben Sie bitte eine Situation, in der Ihnen etwas nicht so gelungen ist, wie Sie es wollten. Was war das? Was haben Sie daraus gelernt?</p> <p>Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?</p>	Reflektiert eigene Stärken und Schwächen sowie Verhaltensweisen, ist gewillt, daraus zu lernen. Lernt aus Misserfolgen.		

rot = Schlüsselkompetenz

## Abkürzungen

(Gesetze, Gerichte, Sammlungen, juristische Zeitschriften)

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BVG	Bundesverfassungsgericht
BVerw - GE	Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts
DÖD	Der öffentliche Dienst (Fachzeitschrift)
DÖV	Die öffentliche Verwaltung (Fachzeitschrift)
DRiZ	Deutsche Richterzeitung
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
HmbBG	Hamburgisches Beamtengesetz
HmbDSG	Hamburgisches Datenschutzgesetz
HmbLVO	Verordnung über die Laufbahnen der hamburgischen Beamten
HmbPersVG	Hamburgisches Personalvertretungsgesetz
HmbVwVfG	Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz
MittVw	Mitteilungen für die Verwaltung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NVwZ	Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht
NVwZ-RR	NVwZ-Rechtssprechungs-Report Verwaltungsrecht
SGB	Sozialgesetzbuch
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
VG	Verwaltungsgericht
VGH	Verwaltungsgerichtshof
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
ZBR	Zeitschrift für Beamtenrecht

### Literaturhinweis:

Einem Teil der nicht rechtlichen Ausführungen des Leitfadens liegt das Buch „Assessment Center professionell“, hrsg. von Paschen et.al. 2003, zugrunde.

# Impressum

Herausgeber:

Dr. Volker Bonorden

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

Personalamt

Steckelhörn 12

20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31 - 21 51

Telefax: (040) 4 28 31 - 22 26

Textbeiträge:

Heide Vogt, Personalamt

Andreas Thiel, Personalamt

Fritz Buchholz, Personalamt

Britta Roschke, Roschke-consulting

Redaktion:

Heide Vogt

Layout:

Susanne Neugebauer

Druck:

Druckerei Zollenspieker

Zollenspieker Hauptdeich 54

21037 Hamburg

Auflage:

3.800 Stück

Material:

Envirotop, 100% Altpapier

Stand:

August 2007

---

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.