

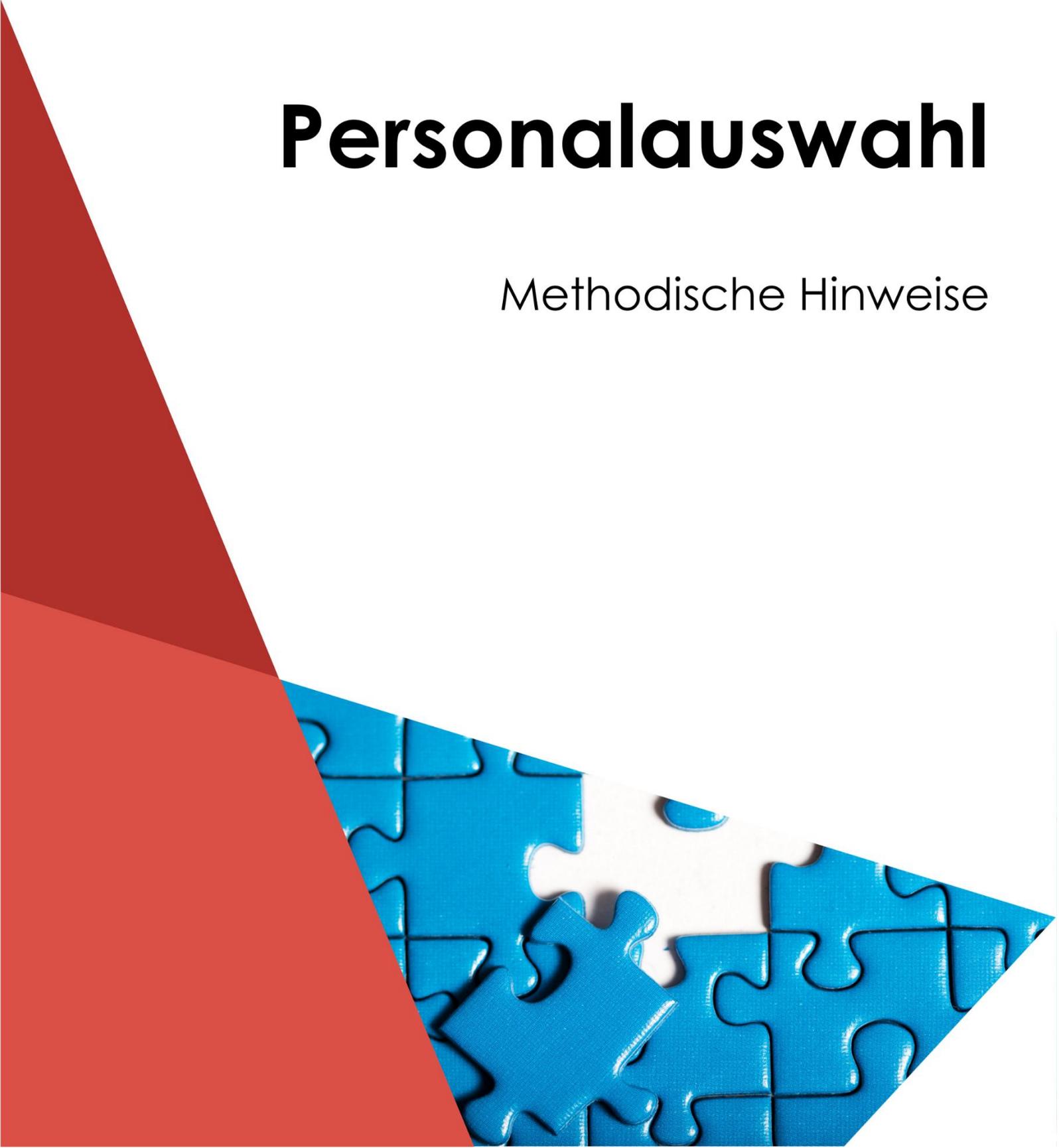


UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Dezernat 3 Personal
Referat Personalentwicklung
und Gesundheitsmanagement

Personalauswahl

Methodische Hinweise



Inhalt

Vorwort	3
1. Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen	4
1.1 Stellenbesetzungskommission	4
1.2 Auf der Suche nach dem/der Bestqualifizierten?	5
1.3 Tätigkeiten vs. Anforderungen	5
1.4 Ebenen der Eignung	7
2. Formulierung der Stellenausschreibung	8
3. Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen.....	9
3.1 Bewerbungsunterlagen und deren Aussagekraft	9
3.2 Überprüfung der Anforderungen	10
4. Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche.....	12
4.1 Nutzen des Vorstellungsgesprächs	12
4.2 Ablauf des Vorstellungsgesprächs	13
4.3 Konkrete Vorbereitung und Durchführung	14
5. Individuelle Eignungsprofile erstellen	16
5.1 Das Eignungsprofil.....	16
5.2 Qualifikation vs. Stellenanforderung.....	16
6. Bewertung und Entscheidung.....	17
Anlagen	20
Anlage I – Biographische Fragen	20
Anlage II – Situative Fragen	21
Anlage III – Checkliste Vorstellungsgespräche	22
Anlage IV – Gesprächsleitfaden (Muster) für ein Vorstellungsgespräch.....	25
Anlage V – Personalauswahl: Das AGG.....	33

**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten Entscheidungen, die wir als Führungskräfte zu treffen haben. Projekterfolge, gute Lehre oder Administration etc. und nicht zuletzt ein produktives Arbeitsklima in Ihrem Team können und sollen die Folge Ihrer Personalentscheidung sein. Die Ihnen hier vorliegenden methodischen Hinweise unterstützen Sie auf dem Weg Ihrer Personalauswahl.

Den klassischen Verlauf einer Stellenbesetzung haben wir für Sie in sechs Schritte gegliedert.

Jede Stellenbesetzung beginnt mit der Frage, welche **Tätigkeiten** auf dieser Stelle zu verrichten sind und welche **Anforderungen** damit an die Bewerber_innen gestellt werden. Dies mündet in den Text der **Stellenausschreibung**, der inhaltlich passend und gleichermaßen formal korrekt zu formulieren ist. Hoffentlich erhalten Sie dann bei Ihren Ausschreibungen viele qualifizierte Bewerbungen. Was heißt aber qualifiziert? Die **Vorauswahl** hat es in sich und wir geben Ihnen auf den folgenden Seiten theoretische Hintergründe und praktische Tipps an die Hand. Die Kandidat_innen, die Sie auf dem Papier überzeugt haben und auch diejenigen, für die eine Einladungspflicht besteht, laden Sie zu einem **Vorstellungsgespräch** ein. Hinweise und einen detaillierten Ablaufplan für strukturierte und standardisierte Vorstellungsgespräche finden Sie in dieser Handreichung. Wenn Sie die Gespräche geführt haben, erstellen Sie **individuelle Eignungsprofile** für jede_n Kandidat_in. Das ermöglicht eine möglichst objektive Bewertung der Kandidat_innen und Ihre abschließende **Auswahlentscheidung**.

Auf Ihren Wunsch hin bietet das Referat Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement auch Schulungen zur Personalauswahl an. Sprechen Sie uns bei Interesse gern an.

Für Ihre Personalauswahl wünsche ich Ihnen gutes Gelingen und viel Erfolg!

Ihre
Dr. Christina A. Anders
Dezernentin Personal

Diskussion und
Festlegung der
Anforderungen an
die
Bewerber_innen

Formulierung
Stellenaus-
schreibung

Analyse und
Bewertung der
Bewerbungs-
unterlagen

Vorbereitung und
Durchführung der
Vorstellungs-
gespräche

Individuelle
Eignungsprofile
erstellen

Bewertung und
Entscheidung

1. Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

1.1 Stellenbesetzungskommission

Früher oder später brauchen Sie sie sowieso: die Stellenbesetzungskommission. Es kann Ihnen eine große Hilfe sein, diese Kommission schon zu Beginn des Verfahrens zu initiieren und die ersten Schritte zumindest mit den Vertreter_innen Ihrer Einrichtung und/oder anderen Expert_innen gemeinsam anzugehen.

Formale Regelung an der Universität Leipzig

Arbeit und Zusammensetzung der Stellenbesetzungskommission

- möglichst konstante Zusammensetzung der Kommission bei Beratungen an mehreren Tagen
- Beratungstermine sollten so anberaunt werden, dass keines der Kommissionsmitglieder aufgrund einer von vornherein absehbaren Terminkollision an der Teilnahme gehindert ist
- alle Kommissionsmitglieder sind zu strengstem Stillschweigen über die ihnen während der Kommissionstätigkeit zur Kenntnis gelangten Umstände verpflichtet
- während des Auswahlverfahrens sind gegenüber Bewerber_innen keinerlei arbeitsrechtlich relevante Zusagen zu machen

Vertreter_innen der Einrichtung

- Vorsitz: i.d.R. der/die direkte Vorgesetzte des künftigen Stelleninhabers / der künftigen Stelleninhaberin
- sinnvoll: ein bis zwei Angehörige der Einrichtung, jedoch keine zukünftigen Weisungsempfänger_innen der/des Stelleninhaber_in

Vertreter_in der SBV (Schwerbehindertenvertretung)

- grundsätzlich: Vorabinformation über geplante Stellenbesetzung
- Recht auf Einsichtnahme in alle Unterlagen und Teilnahme an Sitzungen, ebenso Verzicht darauf
- schriftliche Stellungnahme am Ende notwendig (Stellenbesetzungsprotokoll)

Vertreter_in GB (Gleichstellungsbeauftragte_r)

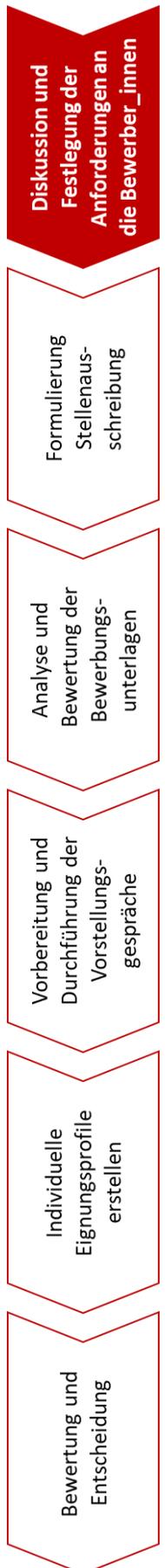
- Recht auf Einsichtnahme in alle Unterlagen und Teilnahme an Sitzungen, ebenso Verzicht darauf
- Fokus: keine (Geschlechter-)Diskriminierung

Vertreter_in PR (Personalrat)

- Beobachterstatus; die Beteiligung des Personalrats ist bei nichtwissenschaftlichem Personal obligatorisch, bei wiss. Personal nur auf Verlangen einer Kandidatin / eines Kandidaten
- Fokus: Einhaltung der rechtlichen Regelungen und Wahrung der Interessen bereits Beschäftigter
- Beschluss des PR-Gremiums nach Vorliegen der Entscheidung (eigentliche PR-Beteiligung)

Vertreter_in Dezernat Personal

- ggf. Unterstützung bei der Auswahl mit Fokus auf rechtliche und/oder methodische Aspekte
- Einladung zu jedem Bewerbungsgespräch; Zusendung Bewerber_innenspiegel vorab



1.2 Auf der Suche nach dem/der Bestqualifizierten?

Zielen die folgenden drei Fragen auf das Gleiche?: *Wer ist am besten qualifiziert? Wer ist der/die kompetenteste Kandidat_in? Wer ist am besten für die Stelle geeignet?*

Qualifikation

- Absoluter Begriff
- Bezieht sich auf individuelle Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Verhaltensweisen, teilweise auch auf Werte und Einstellungen, teilweise auch auf Motivation – ohne direkten Anwendungsbezug
- Andere theoretische Ordnung als Kompetenzbegriff

Kompetenz

- Absoluter Begriff
- Anwendungsbezogen und subjektorientiert
- Andere theoretische Ordnung als beim Qualifikationsbegriff (Handlungskompetenz und Selbstkompetenz sind noch einmal andere Konstrukte)

Eignung

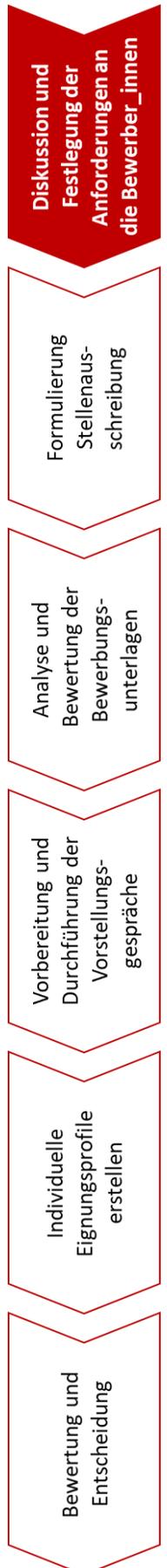
- Relativer Begriff
- Bezieht sich auf spezifische Arbeitsplatzanforderungen und individuelle Qualifikation (und individuelle Qualifikationspotenziale)

→ Die Eignung feststellen. Das ist Ihr Ziel im Besetzungsverfahren.

1.3 Tätigkeiten vs. Anforderungen

Bevor Sie den Text einer Stellenausschreibung schreiben (bzw. eine Vorlage anpassen), beantworten Sie sich bitte folgende Fragen:

Tätigkeiten Was ist auf dieser Stelle zu tun?	→ Tätigkeitsprofil
Anforderungen Welche (formalen) Qualifikationen sind zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich?	→ Anforderungsliste
Wie sollen die (formalen) Qualifikationen ausgeprägt sein?	→ Anforderungsprofil



Ein Beispiel: Tätigkeitsprofil

Tätigkeitsprofil

- Lehraufgaben im Umfang von i. d. R. 20 SWS im Rahmen des Studiengangs/ der Studiengänge [...] einschließlich Abnahme von Prüfungen
 - [Art der Lehrveranstaltung]
 - [ggf.] Betreuung Schulpraktischer Studien
- Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung
- Beratung und Betreuung von Studierenden

Ein Beispiel: Anforderungsliste

Anforderungsliste

- abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Fach [...], vorzugsweise für das Lehramt [...]
- 2. Staatsexamen im Lehramt sowie einschlägige berufspraktische Erfahrung erwünscht
- einschlägige Lehrerfahrung im Hochschulbereich
- hochschuldidaktische Weiterbildung oder Bereitschaft, diese zu absolvieren
- sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen sowie in der Nutzung neuer Medien
- Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden
- Konzeptionelles Denken und Handeln
- Teamorientierung/Kontaktfähigkeit
- Serviceorientierung

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

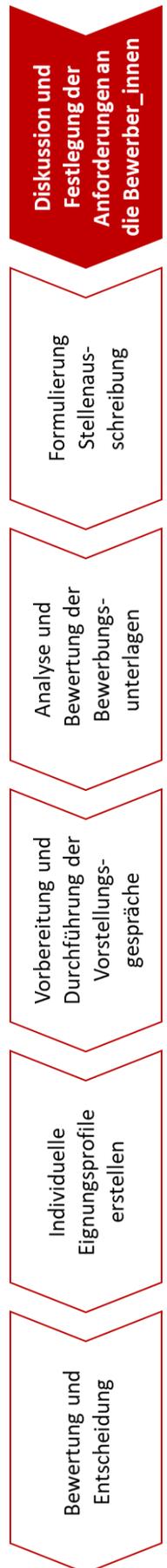
Ein Beispiel: Anforderungsprofil

Anforderung	Ausprägung
abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Fach [...], vorzugsweise für das Lehramt [...]	→ Studium (Universität) abgeschlossen → Fachgebiet passend → Lehramtsgebiet passend
2. Staatsexamen im Lehramt sowie einschlägige berufspraktische Erfahrung erwünscht	→ 2. Staatsexamen erreicht → [Lehrerfahrungen siehe nä. Punkt] → Praktische Erfahrungen in der Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung (Gremien, Kommissionen, Ausschüsse etc.) → Praktische Erfahrungen in der Beratung und Betreuung von Studierenden
einschlägige Lehrerfahrung im Hochschulbereich	→ Lehrerfahrungen → Seminare → Übungen → ... → Prüfungen
hochschuldidaktische Weiterbildung oder Bereitschaft, diese zu absolvieren	→ Ideal: Zertifikat erreicht (bspw. HDS), zumindest einige Zertifikatskurse absolviert oder Bereitschaft, dies zu tun
sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen sowie in der Nutzung neuer Medien	→ Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Word, Excel und PowerPoint → Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von e-learning-Tools → Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Tools für die digitale Lehre
Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden	→ Erkennen von Reaktionen, Bedürfnissen und Signalen von Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden → Überzeugend wirken, keine Angst, sich Blöße zu geben, unangenehme Situation nicht umgehen
Konzeptionelles Denken und Handeln	→ Erstellung eines durchdachten, konsistenten und zum Studiengang passenden Lehrkonzepts für (bspw.) ein Seminar
Teamorientierung/Kontaktfähigkeit	→ Widersprüche/Probleme/Schwierigkeiten werden offen angesprochen → Bezieht Kolleg_innen in Problembewältigungsprozess ein → Hat Bewusstsein, für die emotionalen Strömungen und Beziehungen einer Gruppe
Serviceorientierung	→ Kennt die Bedürfnisse der Kolleg_innen und Studierenden → Sorgt ganz gezielt für vertrauensvolle Zusammenarbeit, z. B. hält Zusagen ein, geht in „Vorleistung“, Freundlichkeit, Erreichbarkeit

Ein Beispiel: Tätigkeiten, Anforderungen und Operationalisierung: eine beispielhafte Ableitung für Professor_innen

Tätigkeit	Qualifikationsanforderung(en)	Operationalisierung in Verhaltensitems, biografischen Daten u. a.
Selbstständige Lehre in grundständigen Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionelles Denken und Handeln • Sehr gute Fachkenntnis in X • Erfahrungen (resp. Kompetenz) in großen Vorlesungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlage eines durchdachten, konsistenten und zum Studiengang passenden Lehrkonzepts • Mehrfache Lehrveranstaltungen im Fachgebiet X • Erfahrungen mit großen Lehrveranstaltungen • Wiederholung zentraler Inhalte in der Lehrprobe
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Hochrangige, einschlägige Forschungskompetenz • Kooperationskompetenz für Forschungsprojekte (vertikal wie horizontal) • Forschungsinteressen mit Anschlussfähigkeit an Kolleg/innen der Fakultät • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an A- und A+-Journalpublikationen • Erfolge in der Drittemittelakquisition (DFG, EU) • Publikationen und/oder Forschungsprojekte mit Kolleg/innen erfolgreich umgesetzt • Ähnliches wissenschaftliches Paradigma wie Fachkolleg/innen der Fakultät
...

Quelle: Becker, 2019, Akademisches Personalmanagement, S. 65



1.4 Ebenen der Eignung

Ob ein_e Bewerber_in zur ausgeschriebenen Stelle passt, kann nie mit absoluter Sicherheit vorausgesagt werden. Ob er oder sie jedoch geeignet erscheint, können Sie am Ende des Auswahlprozesses gut erkennen. „Eignung“ lässt sich dabei in drei Bereiche unterteilen:



2. Formulierung der Stellenausschreibung

Wie sind Ausschreibungstexte zu formulieren?

- Prägnant
- Die Stellenanforderungen werden deutlich und adäquat widerspiegelt

Wichtig: Die formulierten Anforderungen sind nahezu einzige Grundlage für die spätere Auswahlentscheidung!

Eine Stelle kann grundsätzlich erst dann ausgeschrieben werden, wenn ihre Finanzierung gesichert ist. Eine Ausschreibung kann zudem immer erst nach der Freigabe des Textes durch das Personaldezernat erfolgen.

Hinweis zur Entgeltgruppe: Eine anforderungsgerechte Eingruppierung gemäß Entgeltordnung TV-L ist nicht immer marktgerecht. Für uns im öffentlichen Dienst ist die Entgeltordnung jedoch bindend. Eine frühzeitige Einbindung des Personaldezernats wird dringend empfohlen.

Formale Regelung an der Universität Leipzig

Ausschreibung

- Grundsätzliche Ausschreibungspflicht beachten (z. B. aus Personalentwicklungskonzept (PEK) oder Stellenzuweisungsschreiben, spezifische Ausnahmen sind geregelt)
- Laufzeit der Ausschreibung mind. 14 Tage ab Veröffentlichung, ideal: 3 bis 4 Wochen
- Ausschreibung grundsätzlich nur möglich, wenn Finanzierung gesichert ist (Stellenfreigabebescheid, Berufungs- oder Drittmittelzusage)
- ✓ Einrichtung: Text der Stellenausschreibung an Dez3 / Personalsachbearbeiter_in senden (Muster vorhanden)
- ✓ Dez3: Letzte Änderungen/Ergänzungen, ggf. Rücksprache mit der Einrichtung
- ✓ Dez3: Veröffentlichung auf www.uni-leipzig.de/+stellen (kostenpflichtige Veröffentlichungen muss der Fachbereich tragen; Bearbeitung über Dez3, da Auftragsvergabe zentral über Agentur)
- ✓ Dez3: Ausschreibungstext per E-Mail an Agentur für Arbeit, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellung und Personalrat
- ✓ Dez3: „Anlage zum Protokoll der Besetzungskommission“ Teil 1 wird sofort ausgefüllt und an Fachbereich gesandt (Hard-Copy an in der Ausschreibung genannten Adressaten)
- ✓ Dez3: Versand des finalen Ausschreibungstextes an Fachbereich (Hard-Copy, PDF auch mgl.)
- ✓ Einrichtung, sofern erwünscht: weitere Veröffentlichung der Ausschreibung in Netzwerken oder Newslettern (immer vollständiger Text)

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

Formale Regelung an der Universität Leipzig

Ausnahmen von der Ausschreibungspflicht

- Von der Ausschreibungspflicht kann nur abgewichen werden, wenn
- dringender, nicht absehbarer Besetzungsbedarf vorliegt (z. B. Krankheitsvertretung)
 - einmaliger vorübergehender Besetzungsbedarf besteht (max. 5 Monate)
 - eine Stelle als wiss. Mitarbeiter_in besetzt werden soll, die für die Promotion/ Habilitation des/der Stelleninhabers/-in vorgesehen ist
 - eine Stelle als wiss. Mitarbeiter_in in einem Drittmittelprojekt besetzt werden soll (im Projektantrag namentlich benannt) oder aber Drittmittelstellen für Nichtwissenschaftler_innen (bei erstmaliger Einstellung) mit einer Laufzeit bis zu 6 Monaten zu besetzen sind
 - Weiterbeschäftigungen gesichert werden sollen (z. B. befristete und unbefristete Übernahme von an der Universität Leipzig Ausgebildeten, Umsetzungen innerhalb der Universität, Fortführung insbesondere von auf Verlängerung angelegten befristeten Dienst- oder Beschäftigungsverhältnissen)
 - namentliche Benennungen in Berufungszusagen
 - geringfügige Beschäftigungen i. S. v. §§ 8 Abs. 1, 20 Abs. 2 SGB IV erfolgen sollen

In gesondert begründeten Ausnahmefällen wie etwa bei besonderen Personalentwicklungsmaßnahmen für nichtwissenschaftliches Personal kann nach vorheriger Abstimmung mit dem Personalrat bei entsprechender personeller / struktureller Begründung ebenfalls von einer Ausschreibung abgesehen werden.

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

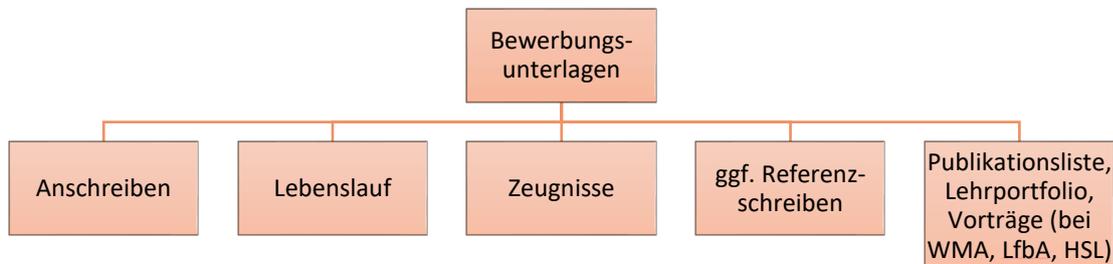
Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

3. Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

3.1 Bewerbungsunterlagen und deren Aussagekraft

Die Bewerbungsunterlagen – unsere Ausgangslage:



Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

ABER: Die Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen ist sehr beschränkt:

- **Form und Inhalt des Anschreibens:** Wirklich stellenbezogen relevant? Die Menge an Tipp- und Grammatikfehlern steht in keinem (!) Zusammenhang zu Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation oder anderen grundlegenden Merkmalen. Validität ist prinzipiell fraglich. Wer hat den Text verfasst? Nur ein Drittel der Anschreiben sind selbst formuliert.
- **Schulzeugnis:** Indizien für Schultauglichkeit und vergleichbares (ggf. bei Azubis relevant, später im Berufsleben nicht mehr)
- **Hochschulzeugnis:** Vielfalt an Qualitäten nicht erfassbar. Denken Sie an Ihre Kommilitonen und deren Noten...; Fachlichkeit lässt sich recht gut erkennen.
- **Bewerbungsfoto:** Das Bewerbungsfoto hat keine Aussagekraft bzgl. der Eignung. Empfohlen werden daher Bewerbungen ohne Foto.

- **Arbeitszeugnis:** „Lügen ist erlaubt“; kennt jede_r die „Zeugnissprache“ – und jede_r die gleiche? Aussagegehalt hat die Darstellung der ausgeführten Aufgaben
- **Lebenslauf:** Dauer der Berufserfahrung ist weniger prognostisch als die Vielfalt; Hobbies haben keine prognostische Validität; Lücken im Lebenslauf korrelieren kaum mit grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen
- **Referenzen:** wenig aussagekräftig (es sei denn, Sie kennen den/die Referenzgeber_in persönlich)

→ **Augenscheinvalidität ist kein Gütekriterium!**

Es kann also nicht 1:1 von den Bewerbungsunterlagen auf die Eignung der Bewerberin / des Bewerbers geschlossen werden.

Bei der Vorauswahl sollte die reine Qualifikation gewertet werden. Bei gleicher Eignung (festgestellt im Vorstellungsgespräch) dürfen und sollen Empathie, Bauchgefühl, Hobbies etc. mitentscheiden.

Die Forschung zeigt¹: In der Praxis gibt es in der Vorauswahl **zu viele Fehlentscheidungen**, die dann im nächsten Schritt nicht mehr korrigiert werden können, weil „aussortierte“ Bewerber_innen nicht weiter berücksichtigt werden.

Fazit: Liberale Vorauswahl vornehmen und dann 2-stufig weitergehen.

- erstes Gespräch relativ kurz, dafür recht viele Kandidat_innen
- finale Runde dann intensiver (mehr Fragen, mehr Zeit, weniger Kandidat_innen)

3.2 Überprüfung der Anforderungen

Wie können Sie gut² überprüfen, ob das Anforderungsprofil erfüllt wird?

- „harte“ Kriterien sind oft recht leicht zu prüfen
Abschlusszeugnisse, Zertifikate, einschlägige Berufserfahrung
- „weiche“ Kriterien sind zu operationalisieren
Überprüfung von Kenntnissen durch „Tests“ (Frage-Antwort, Multiple Choice etc.),
Überprüfung von Fähigkeiten, Denk- und Arbeitsweisen durch sog. „Kritische-Situations-Fragen“

Frage: Wird eine gründliche Analyse der Bewerber_innen im Auswahlverfahren letztendlich effizienter sein als eine Stellenzusage nach einem 30-minütigen Gespräch?

„Nicht die Kosten des Verfahrens (Zeit) sollten entscheidungsrelevant sein, sondern das Kosten-Nutzen-Verhältnis.“

Sie können Glück haben und den/die Richtige_n „einfach so“ auswählen. Aber Sie erhöhen Ihre Chancen, eine_n geeignete_n Kandidat_in zu finden, indem Sie die Auswahl professionell vorbereiten und durchführen.

¹ Kanning, 2019, Standards der Personaldiagnostik, S. 373 ff.

² möglichst valide, reliabel und objektiv

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

Vorsicht vor Überschätzung der eigenen Eignung!

Fachvorgesetzte (und auch Personaler_innen)

- ...können im Allgemeinen sehr gut die Fachkenntnis prüfen.
- ...unterliegen oftmals klassischen Beurteilungsfehlern (siehe Seite 18).
- ...sind oft ungeschult oder die Schulung liegt lange zurück.
- ...haben i.d.R. andere Standardaufgaben als Personalauswahl.
- ...haben oft keine Zeit.
- ...haben eine hohe Anstrengungserwartung („Wenn ich mir Mühe gebe, kann ich das (allein).“).

Formale Regelung an der Universität Leipzig

Aufgaben in Vorbereitung der Vorstellungsgespräche

- ✓ **Eingangsbestätigung** an allen Bewerber_innen
- ✓ **Sichtung aller eingegangenen Bewerbungen und Erstellen eines Bewerber_innenspiegels**, inkl. Vorschlag für Einladungsliste
 - Beachten: strenge Einhaltung des AGG (Benachteiligungsverbote), des TzBfG (ggf. Bevorzugungsanspruch) und des SGB IX
 - Grundsätzlich sollen all jene Bewerber_innen eingeladen werden, die über die geforderten Voraussetzungen verfügen
 - prinzipiell: alle Bewerber_innen mit Schwerbehinderung (soweit ersichtlich) einladen; nicht bei offensichtlicher fehlender fachlicher Eignung (im Zweifel vorab Rücksprache mit SBV über das Dezernat Personal führen)
- ✓ **Benachrichtigung SBV**, wenn Bewerbungen Schwerbehinderter oder Gleichgestellter vorliegen
- ✓ **rechtzeitige Einladung aller Beteiligten** (also auch SBV, GB, PR und ggf. Dezernat Personal) zu den Vorstellungsgesprächen (inkl. Versand des Bewerber_innenspiegels)
- ✓ **Konzeption eines maßgeschneiderten Vorstellungsgesprächs** mit anforderungsbezogenen Fragen, die von der Auswahlkommission festgelegt wurden; zudem hat sich die Auswahlkommission vor den Gesprächen über die Wertung möglicher Antworten verständigt

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

4. Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Das Vorstellungsgespräch ist nicht etwa ein freies Gespräch mit einigen Bezügen zum Lebenslauf der Kandidatin / des Kandidaten, zum Fachbereich und zur Stelle, sondern tatsächlich ein möglichst gutes Messverfahren, um die Eignung der Kandidat_innen zur Stelle zu beurteilen.

Forschung zeigt³: Methodisch und inhaltlich gut konzipierte Vorstellungsgespräche erreichen eine hohe Korrelation von Vorhersage des späteren Berufserfolgs mit tatsächlichem Berufserfolg. Dabei sind die Kosten und der Aufwand des Verfahrens relativ gering, der Nutzen also insgesamt als sehr hoch zu bewerten.

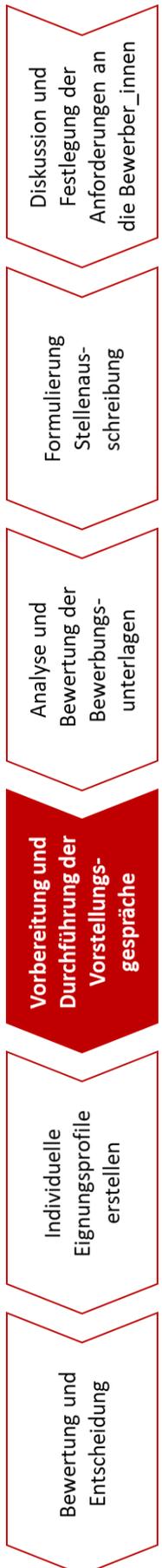
Der Ablauf der jeweiligen Vorstellungsgespräche (also die Fragenabfolge) ist zuvor festgelegt. Es gibt feststehende Fragen, die allen Kandidat_innen in möglichst gleicher Art und Weise gestellt werden.

- ➔ strukturiert
- ➔ standardisiert

4.1 Nutzen des Vorstellungsgesprächs

Vorstellungsgespräche dienen Ihnen nicht nur, um geeignete Kandidat_innen zu finden. Insbesondere bei der aktuellen Arbeitsmarktsituation können vielmals auch die Bewerber_innen (vor allem die „Guten“) aus mehreren Angeboten auswählen.

...für den Fachbereich	...für Bewerber_innen	...für beide Seiten
<ul style="list-style-type: none"> • Eignung der Bewerber_innen erkennen. (Eignung zählt, nicht Qualifikation.) • Erwartungen der Bewerber_innen kennenlernen • Eindruck aus Bewerbungsunterlagen abgleichen • Auswahl treffen, Angebot unterbreiten, Selbstselektion ermöglichen (Kandidat_in erkennt selbst die Passung oder Nichtpassung zur Stelle/ zum Fachbereich/...) • Kultur vermitteln, späteres Commitment vorbereiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen abschätzen • Stil der UL / des Fachbereiches kennenlernen • Entscheidungshilfe bei evtl. Alternativangeboten • Hinweise zur Selbsteinschätzung erhalten • Eigenen Marktwert in Erfahrung bringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt herstellen, sich persönlich kennenlernen, Vertrauen aufbauen • Bewerber_innen über Arbeitsplatz, Aufgaben, Anforderungen und Fachbereich informieren • Zusammenpassen abschätzen • Informationen über Auswahlprozess austauschen; Absprachen treffen • Symbolische Bedeutung

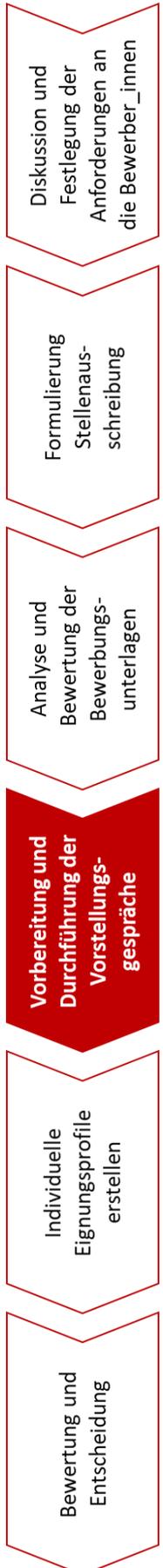


³ Schmidt & Hunter, 1998 The validity and utility of selection methods in personnel psychology. In: Psychological Bulletin, 124 (1998), S. 262 -274

4.2 Ablauf des Vorstellungsgesprächs

Für das Vorstellungsgespräch empfiehlt es sich, den hier dargestellten Ablauf⁴ zu nutzen.

INTERVIEWABSCHNITT	INHALT	BEWERTUNG
Gesprächsbeginn	Ankommen, Warm-werden, Beziehung aufbauen, Verlauf skizzieren etc.	Keine Wertung
Selbstvorstellung Bewerber_in	Werdegang, berufliche Erfahrungen, aktuelle Situation, berufsbezogene Erwartungen	Freie Beurteilung gemäß maßgeschneidertem Anforderungsprofil
Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl	Standardisierte Fragen zu berufsbezogenen Interessen; Motive zur Berufswahl, Arbeitgeberwahl und Bewerbung; Fragen zu Fachwissen und ggf. beispielhafte Aufgaben	Verhaltensverankerte Einstufungsskala
Freier Gesprächsteil	Dialogisch. Nachfragen und vertiefen.	Summarische Bewertung
Biografiebezogene Fragen (retrospektive Erfahrungen)	Erfassung berufsbezogener Erfahrungen und Verhaltensweisen zu konkreten Beispielen aus der Vergangenheit ggf. weitere Fachfragen	Verhaltensverankerte Einstufungsskala
Realistische Tätigkeitsinformation	Ausgewogene, bedarfsgerechte Informationen über Stelle, Tätigkeitsanforderungen und Hintergrundinformationen zum Bereich / zur Arbeitsgruppe	Keine Bewertung
Situative Fragen (prospektives Verhalten)	Erfassung berufsbezogener Verhaltensweisen durch Schilderung erfolgskritischer Situationen und Fragen nach beabsichtigtem Verhalten	Verhaltensverankerte Einstufungsskala
Gesprächsabschluss	Stellen noch offener Fragen beider Seiten; ggf. Klärung von Unklarheiten; Klärung finanzieller Erwartungshaltung (keine Gehaltsverhandlung!); Absprachen zum weiteren Vorgehen	Keine Bewertung



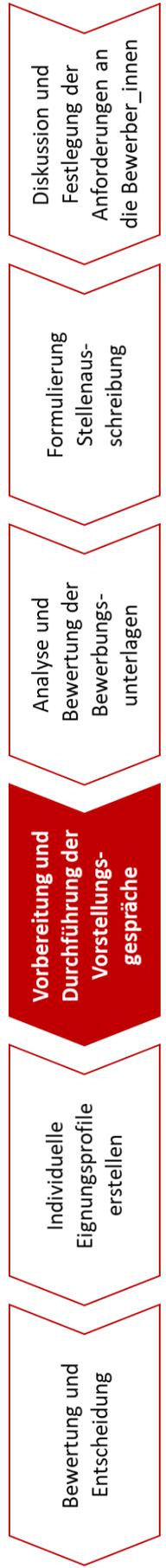
Einen ausgearbeiteten Gesprächsleitfaden (Muster) und eine detaillierte Checkliste für Ihre Vorstellungsgespräche finden Sie in der Anlage.

⁴ In enger Anlehnung an Schuler, 2014, S. 287. *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*

Beispiel eines Ablaufplanes inkl. Protokollierungshilfe (detaillierte Darstellung siehe Anlage)

Gesprächsablauf und Protokollierungshilfe

	> Struktur beibehalten > Standardisierung macht Vergleichbarkeit möglich	Wer	Fokus auf ...	Beobachtungen / Notizen	Wertung (zunächst jeder für sich, dann erst Austausch und Abstimmung) 0 Punkte – sehr schlecht 3 Punkte – mittel 6 Punkte – top
1	Begrüßung kurze Vorstellungsrunde Ablauf erläutern (strukturiertes Gespräch mit Fragen von uns [wenn im Anforderungsprofil benannt: auch eine Frage Englisch], auch Zeit für Ihre Fragen; Dauer ca. 45 Minuten)		/.	/.	/. Keine Wertung!
2	Selbstvorstellung Bitte schildern Sie uns in fünf Minuten ihren beruflichen Werdegang mit Bezug zu der ausgeschriebenen Stelle!		<ul style="list-style-type: none"> • Studium (Universität) abgeschlossen? • hat 2. Staatsexamen erreicht • Fachgebiet passend? • Lehramtsgebiet passend? 		Freie anforderungsbezogene (!) Beurteilung
3	Nachfragen bzgl. <ul style="list-style-type: none"> > Berufsinteressen > Berufs- und Organisationswahl 		<ul style="list-style-type: none"> • hat sich über die Aufgaben und die Arbeitsbedingungen informiert • hat Vorstellungen über die Ausgestaltung der Aufgaben entwickelt • hat inhaltliche Interessen an der Tätigkeit • hat Vor- und Nachteile in die eigenen Überlegungen einbezogen 		
4	Welche Seminare oder Übungen haben Sie bislang selbst erarbeitet und gehalten?		<ul style="list-style-type: none"> • Seminare • Übungen 		



4.3 Konkrete Vorbereitung und Durchführung

Wenn Sie das Vorstellungsgespräch vorbereiten, ist eine **anforderungsbezogene Gestaltung des Gesprächsleitfadens** wichtig. In diesem Schritt entwickeln Sie einerseits die Fragen, die Sie den Kandidat_innen stellen werden und andererseits legen Sie hier schon fest, wie Sie deren Antworten bewerten werden.



Beispiele für Bewertungsschemata:

Tabelle: Biografische Fragen zur Anforderungsdimension „Teamfähigkeit“

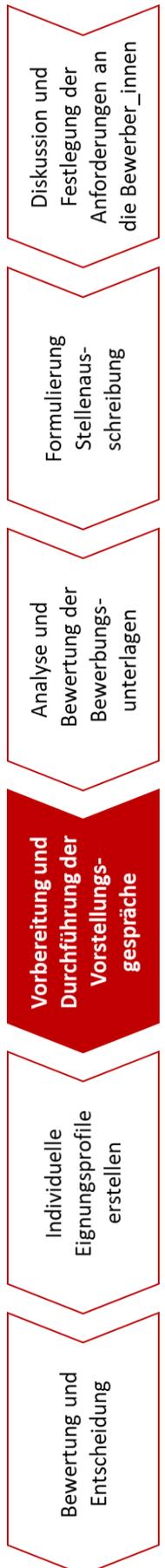
Welche Erfahrungen haben Sie mit Gruppenarbeit gemacht? (Beschreiben Sie ein Beispiel!) Sind in der Gruppenarbeit auch mal Probleme und Meinungsverschiedenheiten aufgetreten? (Welche Probleme waren dies?) Was haben Sie unternommen, um die Probleme zu lösen? (Und warum?) Was ist dabei herausgekommen? Was würden Sie ggf. heute anders machen?				
①	②	③	④	⑤
Arbeitet weniger gerne im Team, empfindet Probleme und Meinungsverschiedenheiten als unangenehm und hält sich deshalb aus dem Problemlösungsprozess lieber heraus.		Arbeitet gerne in einem Team, nimmt auftretende Probleme wahr, macht Vorschläge zur Problemlösung und hilft bei der Problemlösung mit.		Bewertet Teamarbeit als sehr produktiv, erkennt rasch Probleme in der Gruppe, steuert kreative Vorschläge zur Problemlösung bei und ist bei der Durchführung der Problemlösung engagiert dabei.

Quelle: Schuler 2012, S. 288

Tabelle: Situative Fragen zur Anforderungsdimension „Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative“

Wir haben Sie eingestellt und Sie haben in einer wichtigen Angelegenheit eine falsche Entscheidung getroffen, die unser Institut viel Geld kosten kann. Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter nicht gerade sehr erfreut sein wird, wenn er davon erfährt. Wie verhalten Sie sich?				
①	②	③	④	⑤
Hofft darauf, das Problem selbst beheben zu können und erzählt dem/der Vorgesetzte/n nichts.		Informiert den/die Vorgesetzten über die Situation und wie es dazu kommen konnte.		Informiert unverzüglich den/die Vorgesetzte/n und erzählt ohne Umschweife die Situation und wie es dazu kommen konnte. Macht Vorschläge, wie er/sie selbst den Schaden eingrenzen kann.

Quelle: In weiter Anlehnung an Schuler 2012, S. 181 ff.



5. Individuelle Eignungsprofile erstellen

5.1 Das Eignungsprofil

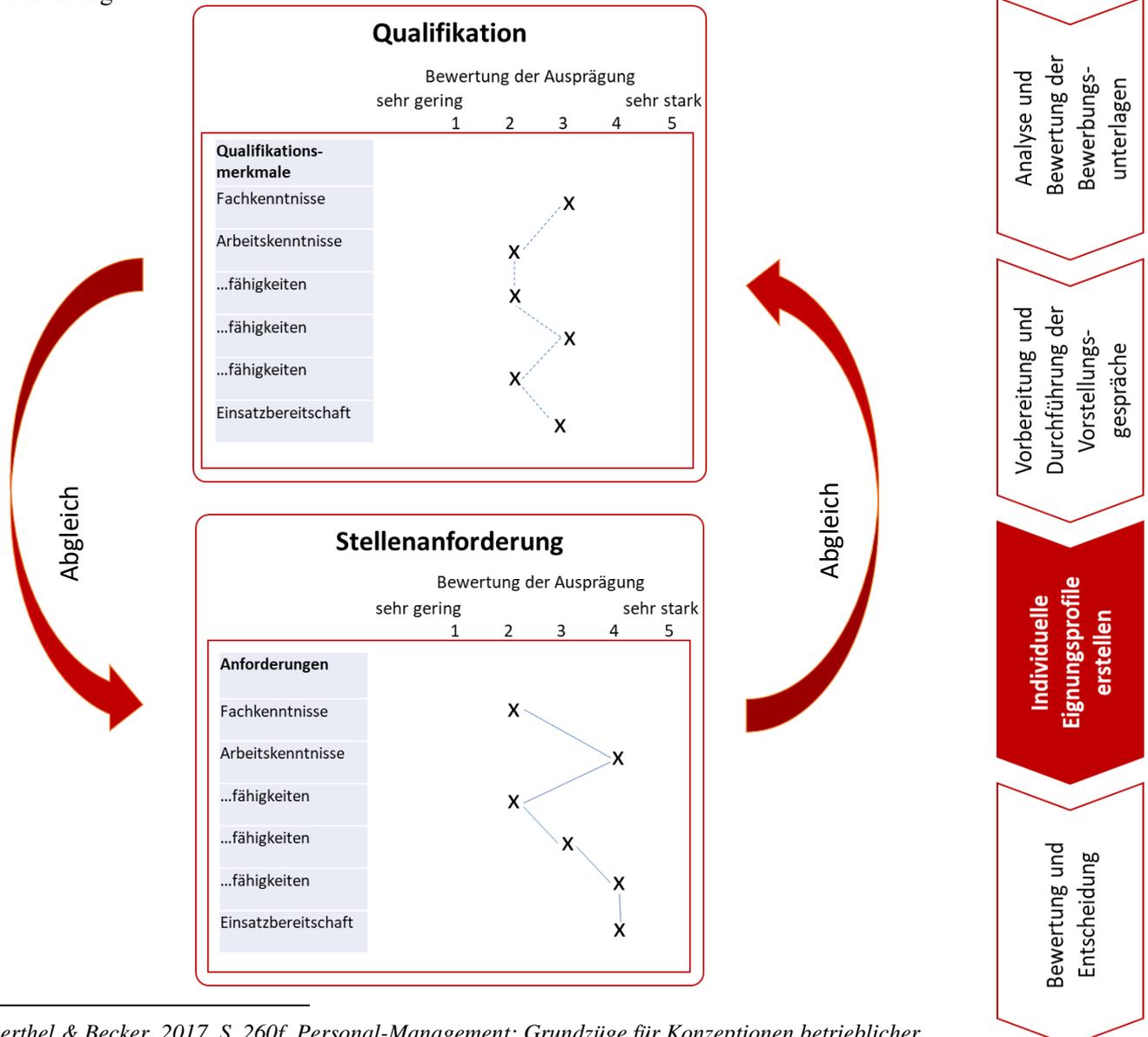
Zweck des Bewerbungsverfahrens ist es (unabhängig von den eingesetzten Methoden), für jede_n Bewerber_in ein spezifisches Eignungsprofil zu erstellen. Bewerber_innen werden damit vergleichbar und Sie können Ihre Entscheidung begründet und sicher treffen.

→ Die Person mit der besten Eignung zu finden – nicht die mit der höchsten Qualifikation – ist das Ziel Ihrer Personalauswahl.

Forschung zeigt⁵: Sowohl über- als auch unterqualifizierte Bewerber_innen sollten vermieden werden, denn Über- und auch Unterforderung führen zu geringerer Arbeitszufriedenheit und damit auch zu geringerer Arbeitsleistung.

5.2 Qualifikation vs. Stellenanforderung

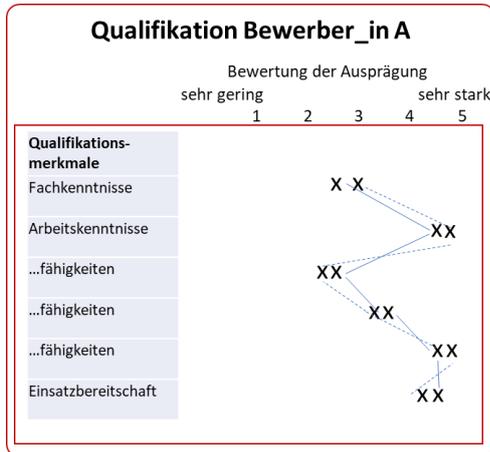
Die Eignung von Bewerber_innen wird durch Abgleich ihrer Qualifikation (genauer: deren Ausprägung) mit den Stellenanforderungen festgestellt, siehe Kapitel 6 „Bewertung und Entscheidung“.



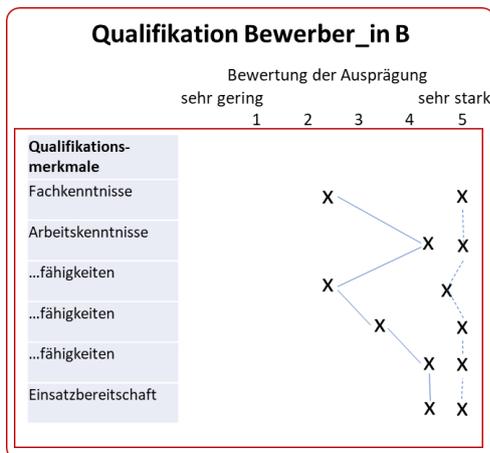
⁵ Berthel & Becker, 2017, S. 260f. Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

6. Bewertung und Entscheidung

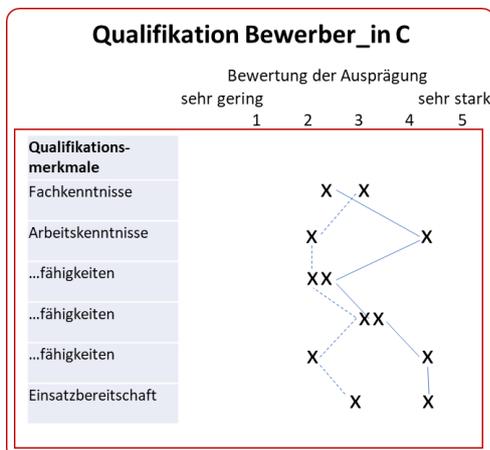
Bis hierher haben Sie so viel Zeit und Energie in die Vorbereitung und Durchführung Ihrer Personalauswahl gesteckt, jetzt dürfen Sie „ernten“. Die Entscheidung ist kein langwieriges Abwägen und Diskutieren. Vergleichen Sie die Eignungsprofile Ihrer Kandidat_innen: Wer erfüllt alle Ihre zuvor festgelegten Mindestanforderungen? Wer überzeugt mit dem passendsten Eignungsprofil?



Eignung gegeben
(hohe Übereinstimmung)



Eignung nicht gegeben
(trotz hoher Qualifikation keine Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil)



Eignung nicht gegeben
(zu geringe Übereinstimmung)

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

Sie sind stutzig geworden, warum Bewerber_in B nicht geeignet sein soll? Es wäre doch toll, jemanden „zu bekommen“, die/der so gut qualifiziert ist – oder?

Eignung ≠ Qualifikation

Es gilt „das Prinzip, dass nicht die höchstqualifizierte Person eingestellt werden sollte, sondern der/die für die Stelle geeignetste Bewerber_in. *Qualifikation* ist eine *absolute* Einschätzung. *Eignung* bezieht sich auf den Vergleich von Qualifikationen zu Stellenanforderungen und ist insofern eine *relative Aussage*.“⁶

Bitte vermeiden Sie bei Ihrer Bewertung von Kandidat_innen auch diese typischen **Beurteilungsfehler**:

Halo-Effekt: einzelne als extrem positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale (Attraktivität, Gewissenhaftigkeit) "überstrahlen" die Vielfalt von anderen Merkmalen und färben den Gesamteindruck. Tritt z. B. auch auf, wenn sich Ihnen bekannte Personen unter den Bewerber_innen befinden oder eine Qualifikationsarbeit bei einer/einem geschätzten Kolleg_in angefertigt wurde.

Erster Eindruck: Menschen bilden sehr schnell unbewusst positive oder negative Ersteindrücke (Sympathie oder Antipathie). Dieser Eindruck wird häufig im weiteren Gesprächsverlauf nicht mehr revidiert, weil eher solches Verhalten gesehen und bewertet wird, dass diesen Eindruck bestätigt.

Milde- oder Strengeneffekt: die Tendenz, generell sehr milde oder sehr streng zu bewerten, häufig als Konsequenz aus dem eigenen Leistungs- und Anspruchsniveau.

Self-fulfilling prophecy: Erwartungen (z. B. wenn Kandidat_innen empfohlen oder aus Gefälligkeit gegenüber Kolleg_innen eingeladen werden) bestätigen sich durch das eigene Verhalten selbst. In dem z. B. Fragen verständlicher gestellt oder nonverbal Feedback signalisiert wird, können Kandidat_innen bessere Leistungen erreichen.

Stereotype: vorgefasste Meinungen über bestimmte Gruppen von Menschen können zu selektiver Aufmerksamkeit und unbewusster Abwertung und damit ungerechter Bewertung von Kandidat_innen führen.

⁶ Becker, 2019, *Akademisches Personalmanagement*, S. 57f.

Formale Regelung an der Universität Leipzig

Aufgaben während und nach Abschluss der Vorstellungsgespräche

- ✓ Protokoll zur Stellenbesetzung
(verantwortlich für die Erstellung: die/der Kommissionsvorsitzende)
 - ✓ Klar und eindeutig formuliert, begründet und nachvollziehbar
 - ✓ Deutliche, den Ausschreibungskriterien folgende Differenzierung zwischen geeigneten und nicht geeigneten Bewerber_innen mit Begründung
 - ✓ Nach Möglichkeit eine Platzierungsrangfolge festlegen (bis zu Platz 3, wenn möglich, auch darüber hinaus) an, damit ggf. – bei späteren Absagen – bei noch vertretbarem zeitlichem Abstand auch auf ursprünglich nachgeordnete Bewerber_innen zurückgegriffen werden kann. Von einer Platzierungsreihenfolge kann nur abgesehen werden, wenn sich nur ein_e oder kein_e geeignete_r Kandidat_in unter den Bewerber_innen befindet.
 - ✓ Keine Platzierung von Kandidat_innen, auf die nicht nach Absage der/des Vorplatzierten zurückgegriffen werden soll.
 - ✓ Insbesondere Begründung bei Nichtberücksichtigung schwerbehinderter Bewerber_innen
 - ✓ Insbesondere Begründung bei Nichtberücksichtigung aktuell beschäftigter Universitätsangehöriger, wobei bei gleicher Eignung die Rechte Teilzeitbeschäftigter auf Verlängerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit gem. § 9 TzBfG zu berücksichtigen sind
- ✓ Anlage zum Protokoll
 - ✓ Teil 2 der Anlage ist auszufüllen (Teil I wurde bereits vom Dezernat Personal ausgefüllt)
 - ✓ Prüfen der Abzeichnungen sowie das Vorhandensein des Stempels der Einrichtung
 - ✓ Unterzeichnung durch die/den Kommissionsvorsitzende_n
- ✓ Versand des Besetzungsprotokolls im Original, einschließlich Anlage sowie Bewerberübersicht, zusammen mit dem Einstellungsantrag und allen Bewerbungsunterlagen über den Leiter der Einrichtung an das Dezernat Personal
- ✓ Versand des Besetzungsprotokolls in Kopie an alle Kommissionsmitglieder

Abschließende Vorgänge bei Besetzungsverfahren

- Vor jeder Stellenbesetzung erfolgt durch das Dezernat 3 Personal in den gesetzlich vorgeschriebenen Fällen eine Beteiligung des Personalrates:
 - ausnahmslos bei Einstellungen für nichtwissenschaftliches Personal
 - bei Einstellung von Beamten auf Zeit und Beschäftigten mit überwiegend wissenschaftlicher und künstlerischer Tätigkeit nur nach Einzelantrag Betroffener.
- Nach Vertragsabschluss wird die Einrichtung durch das Dezernat 3 Personal informiert. (Zur Beachtung: Das Zeitfenster vom Stellenfreigabebescheid bis zur Stellenbesetzung beträgt ca. 12 Wochen.).
 - Die Rückgabe aller Bewerbungsunterlagen geschieht in der Regel durch die Einrichtung.

Diskussion und Festlegung der Anforderungen an die Bewerber_innen

Formulierung Stellenausschreibung

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche

Individuelle Eignungsprofile erstellen

Bewertung und Entscheidung

Der in dieser Handreichung beschriebene Weg von den ersten Gedanken zu den Anforderungen der Stelle bis zu Ihrer Entscheidung über die Eignung der Kandidat_innen ist sicherlich kein leichter. Wenn Sie ihn aber dennoch gegangen sind, haben Sie einen wichtigen Beitrag geleistet, dass Ihre Personalauswahl fair, transparent und nachvollziehbar wird. **Vielen Dank!**

Anlagen

Anlage I – Biographische Fragen⁷

- Zur *Methodenkompetenz*, hier Verhalten zu Studierenden: „Erzählen Sie mir von einem Ereignis, wenn eine Studierende unzufrieden war, wie Sie mit ihrem Problem umgegangen sind.“
Zum Nachfragen:
 - Was hat zu dieser Situation geführt?
 - Was war die eigentliche Quelle der Unzufriedenheit?
 - Welche Schritte haben Sie unternommen, um die Situation aus der Welt zu schaffen?
 - Welche Reaktion das die Studierende gezeigt?
 - Wie häufig haben Sie sich in den letzten Jahren in solchen Situationen befunden?

- Zur *sozialen Kompetenz*, hier zwischenmenschliche Fähigkeiten: „Wir möchten, dass Sie uns über eine spezifische Arbeitssituation berichten, in der Sie versucht haben, die Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Kolleg_innen zu schlichten.“
Zum Nachfragen:
 - Worüber gab es Meinungsverschiedenheiten?
 - Wann haben Sie diese zum ersten Mal bemerkt?
 - Welche Schritte haben Sie zuerst unternommen?
 - Was haben Sie gesagt?
 - Wie haben die Kolleg_innen darauf reagiert?
 - Wie ist die Meinungsverschiedenheit letztendlich geregelt worden?

- Zur *persönlichen Kompetenz*, hier Motivation: „Erzählen Sie von einem Zeitschriftenbeitrag, den Sie zuletzt gelesen haben und von dem Sie Erkenntnisse für Ihre Arbeit gewinnen konnten.“
Zum Nachfragen:
 - Wovon handelte der Beitrag?
 - Welche Einsichten haben Sie gewonnen?
 - Wie nützlich waren diese für Ihre Arbeit?
 - Wie sind Sie auf diesen Beitrag aufmerksam geworden?
 - Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit solcher Lektüre?

- Zur *persönlichen Kompetenz*, hier Motivation: „Schildern Sie einen Situation, in der Sie eine Aufgabe übernommen haben, die nicht zu Ihrer Stellenbeschreibung gehörte.“
Zum Nachfragen:
 - Worin bestand die Aufgabe?
 - Was hat dazu geführt, dass Sie die Aufgabe übernahmen?
 - Warum haben Sie sich dafür entschieden?
 - Wie hat diese Aufgabe Ihre übrigen Verpflichtungen beeinflusst?
 - Was war das Ergebnis?
 - Wie oft in jüngster Vergangenheit haben Sie solche Initiativen gezeigt?

Achtung: Das hier sind nur mögliche Fragen für Ihr Vorstellungsgespräch: Vor dem Gespräch sollten Sie in der Besetzungskommission erarbeiten, welche Antworten ein_e Kandidat_in geben sollte, den/die Sie für diese Stelle als geeignet bezeichnen würden – und welche Antworten Sie einem/einer ungeeigneten Kandidat_in zuschreiben würden (siehe Seite 14, Beispiele für Bewertungsschemata).

⁷ Beispielfragen nach Weinert 1998, S. 297f. *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch.*

Anlage II – Situative Fragen

- Zum *selbtsicheren Auftreten*, hier Verhalten gegenüber Vorgesetzten: „Stellen Sie sich vor, Sie haben eine tolle Idee. Gestern haben Sie mir davon berichtet und ich habe direkt ablehnend reagiert. Was tun Sie nun?“

Zum Nachfragen:

- Wie geht es Ihnen, wenn eine Idee zurückgewiesen wird?
- Was geht Ihnen dann durch den Kopf?
- Wagen Sie einen zweiten Versuch?
Wenn ja: Wie bereiten Sie sich auf Ihren zweiten Versuch vor, mich von der Idee zu überzeugen?

Zum *Umgang mit schwierigen Situationen im Team*: „Stellen Sie sich vor, Sie kommen in unser Team und Sie haben in den ersten 3 bis 4 Wochen das Gefühl, dass alle Kolleg_innen und auch ich ganz unterschiedliche Anforderungen an Sie stellen. In Ihnen entwickelt sich das Gefühl, dass wir alle verschiedene Dinge von Ihnen verlangen, die sich zum Teil widersprechen, z. B. Gründlichkeit in der Einarbeitung und schnelle erste Ergebnisse. Was geht Ihnen durch den Kopf, was würden Sie tun?“

Zum Nachfragen:

- Wann würden Sie mit jemandem von uns darüber sprechen?
- Mit wem würden Sie zuerst darüber sprechen?
- Welche Gesprächssituation würden Sie dafür nutzen / schaffen?
- Wie bereiten Sie sich auf dieses Gespräch vor?

Zum *geschickten Führen von Gesprächen*: „Stellen Sie sich vor, ein Studierender kritisiert Sie unberechtigterweise. Wirklich unberechtigt. Was entgegnen Sie ihm?“

Zum Nachfragen:

- Wie würden Sie sich verhalten?
- Was würden Sie aus der Situation lernen?
- Welche Konsequenzen würden Sie daraus für sich ziehen?

Achtung: Das hier sind nur mögliche Fragen für Ihr Vorstellungsgespräch: Vor dem Gespräch sollten Sie in der Besetzungskommission erarbeiten, welche Antworten ein_e Kandidat_in geben sollte, den/die Sie für diese Stelle als geeignet bezeichnen würden – und welche Antworten Sie einem/einer ungeeigneten Kandidat_in zuschreiben würden (siehe Seite 14, Beispiele für Bewertungsschemata).

Anlage III – Checkliste Vorstellungsgespräche⁸

	Interviewphase	Teilaufgaben und Regeln
Planung	Entwicklung Interviewleitfaden	<p>Frühzeitig vorher:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulung bzgl. Gesprächsführung und zu Beurteilungsfehlern • Kenntnisse über „No Gos“ und „Good Practices“ in Vorstellungsgesprächen <p>Im konkreten Verfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Aufgabenliste, Anforderungsliste und Anforderungsprofil • Generierung von Fragen zur Erfassung des Anforderungsprofils • Festlegung der Interviewstruktur • Festlegung Auswertungssystem, Entscheidungsregeln
	Organisatorisches	<p>Frühzeitig vorher:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung und Festlegung der Termine • Einladung der Kandidat_innen (ggf. Anforderung fehlender Unterlagen) • Klärung Raumfrage • Planung der Sitzordnung • Ggf. Vorbereitung einer Abteilungs- und/oder Arbeitsplatzbesichtigung <p>Kurz vorher:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nochmaliges Durchgehen der wichtigsten Bewerbungsunterlagen • Geistiges Durchgehen des Gesprächsleitfadens • Ggf. nochmals Absprache der Rollenverteilung • Sicherstellung angenehmer, ungestörter Rahmenbedingungen • Organisation der Begrüßung, der Wartegelegenheiten und der Bewirtung der Bewerber_innen • Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen
Durchführung	Gesprächsatmosphäre	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerber_innen persönlich mit Namen ansprechen • Freundliches, ruhiges und höfliches Verhalten während des gesamten Gespräches • Bewerber_innen ernst nehmen, respektvollen und gleichrangigen Umgang pflegen • Sprachliche Anpassung an Alter und Ausbildungsstand der Bewerber_innen • Abbau von Hemmungen und Ängsten • Vermeidung von Zeitdruck

⁸ In enger Anlehnung an *Berthel & Becker, 2017, S. 401ff. Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*

Durchführung	Konstanz und „Objektivität“	<ul style="list-style-type: none"> • Gleiches Verhalten gegenüber allen Bewerber_innen • Keine Hilfestellung bei der Beantwortung der Fragen • Allen Bewerber_innen werden prinzipiell die gleichen Fragen gestellt • Nur Nachfragen stellen, wenn eine Bewertung der Antwort nicht möglich war • Konstantes Verhalten während der gesamten Interviewsituation • Beteiligung mind. eines weiteren Beurteilers / einer weiteren Beurteilerin
	Gesprächsbeginn	<ul style="list-style-type: none"> • Vorab „Small Talk“ zur positiven Einstimmung, Getränke anbieten • Alle anwesenden Personen vorstellen • Klärung organisatorischer Bedingungen, Gesprächsdauer und Ziele, Information über die Art der Fragen • Bewerber_innen ermutigen, Verständnisfragen zu stellen
	Gesprächssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Zurückhaltung bei eigenen Ausführungen und inhaltlichen Ergänzungen - (wesentlich größerer Gesprächsanteil liegt bei Bewerber_innen) • Thematisierung ausschließlich stellenrelevanter Inhalte • Thematische Bereiche voneinander abgrenzen und nacheinander abhandeln • Abarbeitung der Themen in Anlehnung an den Gesprächsleitfaden • Von offenen zu geschlossenen Fragen sowie von fachlichen zu persönlichen Inhalten • Fließende Überleitungen zwischen den Fragen schaffen
	Aktives Zuhören	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerber_innen ansehen, Interesse signalisieren, zugewandte Körperhaltung und -sprache • Genug Zeit für die Beantwortung der Fragen geben. Pausen machen, Pausen aushalten • Bei Unklarheiten rückversichern, ob Bewerber_innen richtig verstanden wurden, ggf. nachfragen • Bewerber_innen volle Aufmerksamkeit widmen (nicht ans Telefon gehen, nicht in Unterlagen blättern, keine Nebengespräche führen) • „Zwischen den Zeilen hören“ (darauf achten, wie etwas gesagt wird, was betont wird, was verschwiegen wird. Spekulationen allerdings vermeiden!)
Durchführung	Notizen	<ul style="list-style-type: none"> • Stichwortartige Notizen, nicht fortwährend schreiben • Evtl. Protokollant_in einsetzen

	Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsinhalte zusammenfassen • Bewerber_innen die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen • Evtl. Absprachen bzgl. Vertragsdetails und Einstellungstermin • Weiteres Vorgehen besprechen, verbindliche Vereinbarungen treffen • Freundliche Atmosphäre bis zum Schluss wahren
Auswertung und Entscheidung	Interviewauswertung	<p>Zunächst jede_r Beurteiler_in für sich allein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antworten der Bewerber_in anhand der Gesprächsnotizen bewerten • Ggf. Vergabe von Punktwerten via verhaltensverankerter Antwortskalen für jede Frage • Ggf. Bildung von Mittelwerten für jede Anforderungsdimension <p>In der Besetzungskommission</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einigung auf eine gemeinsame Bewertung der Bewerber_innen durch Berechnung des Mittelwertes und/oder Diskussion der (unterschiedlichen) Beurteilungen • Erstellung Eignungsprofil durch Zuordnung der Bewertungen auf Anforderungsdimensionen
	Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Abgleich des Eignungsprofils mit dem Anforderungsprofil • Urteilsfindung über Eignung oder Ablehnung der Bewerber_innen nach vorher (!) festgelegtem Entscheidungsschema („Mindestanforderungen müssen erfüllt werden“ vs. „Kompensation ist möglich“) • Einheitliches Vorgehen der Entscheidungsfindung bei allen Bewerber_innen • Schriftliche Absage oder Zusage der Bewerber_innen • Bei Absage: Zurücksenden der Bewerbungsunterlagen. Dabei: Wertschätzung zum Ausdruck bringen, nicht nur formale Absage. Wichtig: keine Gründe nennen bei einer Absage. • Bei Eignung: Verständigung über weiteres Vorgehen (evtl. Einladung zu weiteren Auswahlverfahren)

In Anlehnung an Becker, 2019 und Berthel & Becker, 2017



Anlage IV – Gesprächsleitfaden (Muster) für ein Vorstellungsgespräch

Gesprächsablauf und Protokollierungshilfe

	➤ Struktur beibehalten ➤ Standardisierung macht Vergleichbarkeit möglich	Wer	Fokus auf ...	Beobachtungen / Notizen	Wertung (zunächst jeder für sich, dann erst Austausch und Abstimmung) 0 Punkte – sehr schlecht 3 Punkte – mittel 6 Punkte – top
1	Begrüßung kurze Vorstellungsrunde Ablauf erläutern (strukturiertes Gespräch mit Fragen von uns [wenn im Anforderungsprofil benannt: auch eine Frage Englisch], auch Zeit für Ihre Fragen; Dauer ca. 45 Minuten)		./.	./.	./. Keine Wertung!
2	Selbstvorstellung Bitte schildern Sie uns in fünf Minuten ihren beruflichen Werdegang mit Bezug zu der ausgeschriebenen Stelle!		<ul style="list-style-type: none"> • Studium (Universität) abgeschlossen? • hat 2. Staatsexamen erreicht • Fachgebiet passend? • Lehramtsgebiet passend? 		Freie anforderungsbezogene (!) Beurteilung
3	Nachfragen bzgl. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Berufsinteressen ➤ Berufs- und Organisationswahl 		<ul style="list-style-type: none"> • hat sich über die Aufgaben und die Arbeitsbedingungen informiert • hat Vorstellungen über die Ausgestaltung der Aufgaben entwickelt • hat inhaltliche Interessen an der Tätigkeit • hat Vor- und Nachteile in die eigenen Überlegungen einbezogen 		



4	<p>Welche Seminare oder Übungen haben Sie bislang selbst erarbeitet und gehalten?</p> <p>Welche Rolle hatten Sie bei Prüfungen (schriftliche und/oder mündliche)?</p> <p>Wenn Erfahrungen vorhanden: Nachfragen (retrospektive, biografische Fragen)</p> <p>➔ Wie haben Sie sich auf das Seminar XY vorbereitet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie sich verhalten? • Warum haben Sie sich so verhalten? • Würden Sie das nochmals so tun? • Was haben Sie daraus gelernt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare • Übungen • • Prüfungen <p>Konzeptionelles Denken und Handeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines durchdachten, konsistenten und zum Studiengang passenden Lehrkonzepts für (bspw.) ein Seminar 		
5	<p>Welche MS-Office Programme haben Sie für Ihre Lehre genutzt?</p> <p>Welche anderen Tools etc. haben Sie genutzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Word, Excel und PowerPoint • Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von e-learning-Tools (moodle etc.) • Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Tools für die digitale Lehre (Zoom, BigBlueButton etc.) 		
6	<p>Wie haben Sie sich bislang in die akademische Selbstverwaltung eingebracht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • hat praktische Erfahrungen in der Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung (Gremien, Kommissionen, Ausschüsse etc.) 		



7	<p>Welche Erfahrungen haben Sie bislang in der Beratung und Betreuung von Studierenden gemacht?</p> <p>Wenn Erfahrungen vorhanden: Nachfragen (retrospektive, biografische Fragen)</p> <p>→ Erläutern Sie bitte eine für Sie schwierige Situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie sich verhalten? • Warum haben Sie sich so verhalten? • Würden Sie das nochmal so tun? • Was haben Sie daraus gelernt? 		<ul style="list-style-type: none"> • hat praktische Erfahrungen in der Beratung und Betreuung von Studierenden • gute Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden - Erkennen von Reaktionen, Bedürfnissen und Signalen von Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden - Überzeugend wirken, keine Angst, sich Blöße zu geben, unangenehme Situationen nicht umgehen 		
8	<p>Uns ist es wichtig, dass wir wirklich sehr gute Lehre anbieten. Haben Sie bisher schon an hochschuldidaktischen Weiterbildungen teilgenommen?</p> <p>Wenn nein: Wie könnten Sie das nachholen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Zertifikat erreicht (bspw. HDS)? • zumindest einige Zertifikatskurse absolviert oder Bereitschaft, dies zu tun? 		
9	<p>Realistische Tätigkeitsinformation</p> <p>Was sind typische Aufgaben? Was sind besonders schwierige Aufgaben/Situationen? Wer sind die Kolleg_innen? Wo verortet? Weitere Hintergrundinformationen zum Bereich / zur Arbeitsgruppe</p>	./.	./.	./.	./.



Einleitung in die Fragerunde				
10	<p>Teamorientierung/Kontaktfähigkeit</p> <p>Stellen Sie sich vor, Sie kommen in unser Team und Sie haben in den ersten 3 bis 4 Wochen das Gefühl, dass alle Kolleg_innen und auch ich, ganz unterschiedliche Anforderungen an Sie stellen und in Ihnen entwickelt sich das Gefühl, dass wir alle verschiedene Dinge von Ihnen verlangen, die sich zum Teil widersprechen, z. B. Gründlichkeit in der Einarbeitung und schnelle erste Ergebnisse. Was geht Ihnen durch den Kopf, was würden Sie tun?</p>		<p>Strukturiert Beziehung, klärt Rollen (auch die eigene als LfBA nach „oben“ und „zur Seite“)</p> <p>Kann angemessen positive und kritische Rückmeldungen geben</p> <p>hat „emotionales Bewusstsein“, d. h. erkennt eigene Emotionen und ihre Auswirkungen (Selbsteinschätzung) und kann Emotionen und Impulse in Schach halten (Selbstregulation)</p>	<p>Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten</p> <p>Teamorientierung/Kontaktfähigkeit</p> <p>Serviceorientierung</p>
11	<p>Sie haben in den ersten 4 Wochen das Gefühl bekommen, dass im Team alle irgendwie gut arbeiten, aber Ihnen ist aufgefallen, dass Kollege X sie immer mal wieder auf Themen anspricht, die sie doch vorgestern mit Kollege Y besprochen haben. Was geht Ihnen durch den Kopf? Was tun Sie?</p>		<p>kann andere verstehen, d. h. ihre Gefühle und Sichtweisen erfassen und sich in sie hineinversetzen (z. B. an ihren Sorgen und Ängsten aktiv Anteil nehmen)</p>	<p>Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten</p> <p>Teamorientierung/Kontaktfähigkeit</p>
12	<p>Zwischen zwei Kollegen scheint eine ziemlich schlechte Stimmung zu herrschen. Der eine redet schlecht über den anderen, miteinander scheinen die beiden kaum noch zu sprechen. Wie reagieren Sie?</p>			<p>Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten</p> <p>Teamorientierung/Kontaktfähigkeit</p>



13	Schildern Sie bitte eine Situation, in der Sie ein Studierender wegen persönlicher Probleme angesprochen hat. Wie haben Sie reagiert?		Kennt die Bedürfnisse der Studierenden Berät Studierende angemessen (zeigt Grenzend der Beratung auf, verweist bspw. auf psy-soziale Beratung des Studentenwerks)		Kommunikation mit Studierenden
14	Kollegen und Studierende kann man sich ja im Gegensatz zu Freunden selten aussuchen. Wie gelingt es Ihnen trotzdem, mit schwierigen Kollegen bzw. Studierenden auszukommen?		Widersprüche/Probleme/Schwierigkeiten werden offen angesprochen Bezieht Mitarbeiter_innen in Problembewältigungsprozess ein Sorgt ganz gezielt für vertrauensvolle Zusammenarbeit, z. B. hält Zusagen ein, geht in „Vorleistung“, zeigt Freundlichkeit, Erreichbarkeit		Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden Teamorientierung/Kontaktfähigkeit Serviceorientierung
15	<p>Gesprächsabschluss</p> <p>Das war unser Fragenmarathon...</p> <p>Vielen Dank...</p> <p>Ausblick „Wie geht es weiter?“</p> <p>Welche Fragen haben Sie?</p> <p>Klärung finanzieller Erwartungshaltung (keine Gehaltsverhandlung)</p> <p>weitere Vereinbarungen</p> <p>Small Talk</p>		./.		./.



Auswertung des Gesprächs

Anforderung	Ausprägung	Wichtigkeit	Beobachter 1	Beobachter 2	Beobachter 3	Gesamt
abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Fach [...], vorzugsweise für das Lehramt [...]	→ Studium (Universität) abgeschlossen	!!!				
	→ Fachgebiet passend	!!!				
	→ Lehramtsgebiet passend					
2. Staatsexamen im Lehramt sowie einschlägige berufspraktische Erfahrung erwünscht	→ 2. Staatsexamen erreicht					
	→ Praktische Erfahrungen in der Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung (Gremien, Kommissionen, Ausschüsse etc.)					
	→ Praktische Erfahrungen in der Beratung und Betreuung von Studierenden	!!!				
einschlägige Lehrerfahrung im Hochschulbereich	→ Lehrerfahrungen → Seminare, Übungen, ... → Prüfungen	!!!				
hochschuldidaktische Weiterbildung oder Bereitschaft, diese zu absolvieren	→ Ideal: Zertifikat erreicht (bspw. HDS), zumindest einige Zertifikatskurse absolviert oder Bereitschaft, dies zu tun					
sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen sowie in der Nutzung neuer Medien	→ Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Word, Excel und PowerPoint					
	→ Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von e-learning-Tools					
	→ Gute, anwendungsbereite Kenntnisse von Tools für die digitale Lehre					
Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden	→ Erkennen von Reaktionen, Bedürfnissen und Signalen von Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden → Überzeugend wirken, keine Angst, sich Blöße zu geben, unangenehme Situationen nicht umgehen	!!!				
Konzeptionelles Denken und Handeln	→ Erstellung eines durchdachten, konsistenten und zum Studiengang passenden Lehrkonzepts für (bspw.) ein Seminar	!!!				
Teamorientierung/Kontaktfähigkeit	→ Widersprüche/Probleme/Schwierigkeiten werden offen angesprochen → Bezieht Kolleg_innen in Problembewältigungsprozess ein → Hat Bewusstsein, für die emotionalen Strömungen und Beziehungen einer Gruppe	!!!				
Serviceorientierung	→ Kennt die Bedürfnisse der Kolleg_innen und Studierenden → Sorgt ganz gezielt für vertrauensvolle Zusammenarbeit, z. B. hält Zusagen ein, geht in „Vorleistung“, Freundlichkeit, Erreichbarkeit	!!!				



Eignungsprofil Bewerber_in _____

Bewertung der Ausprägung: sehr gering 1 2 3 4 5 6 sehr stark

Qualifikationsmerkmale

- abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Fach [...], vorzugsweise für das Lehramt [...]
- 2. Staatsexamen im Lehramt sowie einschlägige berufspraktische Erfahrung erwünscht
- einschlägige Lehrerfahrung im Hochschulbereich
- hochschuldidaktische Weiterbildung oder Bereitschaft, diese zu absolvieren
- sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen sowie in der Nutzung neuer Medien
- Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden
- Konzeptionelles Denken und Handeln
- Teamorientierung/Kontaktfähigkeit
- Serviceorientierung



Anforderungsprofil der Stelle _____

Bewertung der Ausprägung: sehr gering 1 2 3 4 5 6 sehr stark

Qualifikationsmerkmale

- abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Fach [...], vorzugsweise für das Lehramt [...]
- 2. Staatsexamen im Lehramt sowie einschlägige berufspraktische Erfahrung erwünscht
- einschlägige Lehrerfahrung im Hochschulbereich
- hochschuldidaktische Weiterbildung oder Bereitschaft, diese zu absolvieren
- sicherer Umgang mit den gängigen MS-Office-Programmen sowie in der Nutzung neuer Medien
- Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Studierenden
- Konzeptionelles Denken und Handeln
- Teamorientierung/Kontaktfähigkeit
- Serviceorientierung

Anlage V – Personalauswahl: Das AGG

Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)

„...Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG).

Geltungsbereich des AGG

- Beschäftigte wie z. B. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten (§ 6, Abs. 1 AGG) sowie Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter (§ 24 AGG)
- Bewerberinnen und Bewerber sind den Beschäftigten gleichgestellt (§ 6 Abs. 1)
- Organmitglieder, insbesondere Geschäftsführer oder Geschäftsführerinnen und Vorstände, fallen beim Zugang zur Erwerbstätigkeit sowie beim beruflichen Aufstieg ebenfalls unter den persönlichen Anwendungsbereich des AGG (§ 6 Abs. 3 AGG)
- Ausdrücklich: Unzulässigkeit von Benachteiligungen in Bezug auf Bedingungen (einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen) für den Zugang zur Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position (§ 2 Abs. 1 AGG)

Verbot von Benachteiligungen aufgrund folgender Merkmale

- **Rasse:** vererbte Merkmale des äußerlichen Erscheinungsbildes, wie z.B. Hautfarbe oder Körperbau
- **Ethnische Herkunft:** Zugehörigkeit zu einer kulturell bestimmten Gemeinschaft; kulturell prägende Merkmale: Sprache, Geschichte, Werte und Bräuche; ethnische Gruppen: Sorben oder Sinti und Roma. Staatsangehörigkeit oder Nationalität wird nicht durch das Merkmal ethnische Herkunft erfasst.
- **Geschlecht:** Arbeitgeber darf zwischen Männern und Frauen grundsätzlich keinen Unterschied machen. Auch andere Formen des Geschlechts sind geschützt. Eine unmittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts liegt auch im Falle einer ungünstigeren Behandlung einer Frau wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft vor (§ 3 Abs. 1 Satz 2 AGG).
- **Religion oder Weltanschauung**
- **Behinderung:** nicht die Schwerbehinderteneigenschaft ist maßgebend. Menschen sind auch dann behindert, „...wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist“ (Sozialgesetzbuch IX, § 2, Abs. 1, Satz 1).
- **Alter:** Lebensalter, unabhängig von dessen Ausprägung verstanden; ältere und auch jüngere Menschen werden geschützt.
- **Sexuelle Identität:** z.B. heterosexuelle, homosexuelle und bisexuelle Männer und Frauen.

Vier Formen der Benachteiligung (§ 3)

- **Unmittelbare Benachteiligung:** Eine Person erfährt wegen eines der in § 1 genannten Merkmale eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation. Aber: Eine unterschiedliche Behandlung aufgrund anderer Personenmerkmale (wie z.B. Teamfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit) ist zulässig.
- **mittelbare Benachteiligung:** Wenn durch angeblich neutrale Kriterien (Vorschriften, Verfahren) eine Person wegen eines der durch § 1 AGG geschützten Merkmale in besonderer Weise benachteiligt wird und das angeblich neutrale Kriterium sachlich nicht gerechtfertigt, unangemessen und nicht erforderlich ist.
- **Belästigung,** z. B. Mobbing aufgrund eines der mit § 1 AGG geschützten Merkmale.
- **Sexuelle Belästigung**

Ausnahmen

- Berufliche Anforderungen können zu zulässigen unterschiedlichen Behandlungen führen (§ 8 AGG).
- Religionsgemeinschaften oder ihnen zugeordnete Einrichtungen können auf die Religionszugehörigkeit von Bewerber/innen achten, sofern die Konfession des Bewerbers eine nach Art der Tätigkeit gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt (§ 9 AGG).
- Unter bestimmten Bedingungen kann auch eine unterschiedliche Behandlung aufgrund des Alters gerechtfertigt sein (§ 10 AGG).

Vorbeugung

Arbeitgeber muss mögliche Benachteiligungen beseitigen und vorbeugend tätig werden (§ 12 Abs. 1 AGG) und im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen hinweisen (§ 12 Abs. 2).

Konsequenzen

- Arbeitgeber hat den entstandenen Schaden zu ersetzen, sofern er die Benachteiligung zu vertreten hat (§ 15, Abs. 1).
- Benachteiligte nicht eingestellte Bewerber, können angemessene Entschädigung in Geld verlangen.
- Wäre der Beschäftigte auch bei benachteiligungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden, darf die Entschädigung drei Monatsgehälter nicht übersteigen (§ 15, Abs. 2, Satz 2).
- Frist für Ansprüche auf Schadensersatz oder Entschädigung i.d.R. zwei Monate (schriftlich, Frist beginnt mit dem Zugang der Ablehnung) (§ 15, Abs. 4)
- Spätestens drei Monate nach der schriftlichen Geltendmachung ist Klage bei Gericht zu erheben, wenn die Ansprüche nicht verfallen sollen.
- § 22 AGG: der Arbeitgeber trägt die Beweislast (soweit der Bewerber Indizien bewiesen hat), dass bei der Personalauswahl kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat.

Formulierungen

- **„Gepflegtes Äußeres“ / „angenehmes Erscheinungsbild“:** Benachteiligung von Menschen mit Behinderung? → Darlegung erforderlich, dass das Erscheinungsbild „...eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt“ (§ 8 Abs. 1 AGG)
- **„Muttersprachler“, fließend Deutsch in Wort und Schrift, akzentfreies Deutsch:** Benachteiligung aus Gründen der ethnischen Herkunft;
 - „gutes Deutsch“ kann eine Benachteiligung darstellen, sofern diese Anforderung für eine einfache Arbeiter-Tätigkeit gelten soll;
 - „gute Deutsch-Note“: Gefahr einer mittelbaren Benachteiligung von männlichen Bewerbern, da Männer im Schnitt deutlich schlechtere Noten im Fach Deutsch aufweisen als Frauen
- **„Abschlussnote“:** liegt Studienabschluss bei einem Teil der Bewerber viele Jahre zurück, haben sich in der Zwischenzeit die allg. Durchschnittsnoten deutlich verbessert und ist die Ursache für die Verbesserung der Durchschnittsnoten ein geänderter Bewertungsmaßstab, könnte eine mittelbare Benachteiligung älterer Bewerber vorliegen
- **„uneingeschränkte körperliche Belastbarkeit“:** Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen
 - für viele Tätigkeiten im ÖD nicht erforderlich. Z.B. sind Menschen mit Gehbehinderung nicht zwangsläufig bei Bürotätigkeiten beeinträchtigt.
 - Wichtig: genau darlegen, welchen körperlichen Anforderungen der Stelleninhaber gerecht werden muss (z.B. „ständiges Heben von Gewichten über 10 kg“);
- **„gereifte Persönlichkeit“, „seriöses Auftreten“:** unkonkret und unspezifisch: Verdacht, dass ältere Bewerber bevorzugt werden
- **„Verstärkung für unser junges Team gesucht“:** Verdacht, dass jüngere Bewerber bevorzugt werden
- **„Bewerbung mit Lichtbild“:** muss unterlassen werden. Lässt das Bild nämlich auf ein geschütztes Merkmal schließen (z. B. wenn die Bewerberin ein Kopftuch trägt), „...könnte dies im Falle einer Ablehnung die Vermutung einer Diskriminierung mit der Folge der Beweislastumkehr zu Lasten des Arbeitgebers zur Folge haben“.

Impressum

© Universität Leipzig, Juni 2020

Redaktion und Layout: Dezernat 3 Personal
Referat Personalentwicklung
und Gesundheitsmanagement

Rückmeldungen gerne an: Thomas Arndt, Referent Personalentwicklung
thomas.arndt@uni-leipzig.de

www.uni-leipzig.de