

# Leitfaden

## *Anforderungsprofil und Auswahlverfahren*

### **Das Anforderungsprofil als Element des Personalmanagements**

Die am besten geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unterschiedliche Aufgabengebiete der TUB auszuwählen, liegt in Ihrer Verantwortung als Führungskraft. Da Sie diese Entscheidung nicht ohne weiteres revidieren können, ist die Personalentscheidung heute eine Investitionsentscheidung für die Zukunft Ihres Bereichs. Deshalb kommt es immer stärker auf die Art der Personalauswahl an und auf Instrumente und Verfahren, die Ihnen dabei helfen können.

Die TUB befindet sich in einem tiefgreifenden Umgestaltungsprozeß, durch den sich nicht nur viele Aufgabengebiete verändern werden, sondern der auch zu besserer Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen der Universität und zu mehr "Kundenfreundlichkeit" bei allen Servicebereichen führen soll.

Durch dieses veränderte Aufgabenverständnis gewinnen persönliche und soziale Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben den fachlichen Qualifikationen an Bedeutung. Die Vorgesetzten müssen mit Unterstützung der Abteilung Personalwesen und – falls gewünscht - der Personalvertretung diese geänderten Anforderungen erkennen und definieren, um die sich daraus ergebenden Eigenschaften und Potentiale der Bewerberinnen und Bewerber erfassen und beurteilen zu können.

Die bisherigen Formen der Personalauswahl sind hierfür jedoch nur bedingt geeignet. Die Fehlbesetzung eines Arbeitsgebietes reduziert die Qualität der wissenschaftlichen oder Verwaltungstätigkeit und kann erheblich kostenträchtiger als die sorgfältige Erstellung eines Anforderungsprofils und die Durchführung darauf beruhender strukturierter Personalauswahlverfahren sein. Ein den tatsächlichen Anforderungen entsprechendes Anforderungsprofil trägt dazu bei, das Risiko von Fehlbesetzungen erheblich zu verringern.

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen die Erstellung von Anforderungsprofilen für Ihren Verantwortungsbereich erleichtern und bezieht strukturierte Auswahlverfahren für eine qualifizierte Personenauswahl ein. Er dient als Handlungshilfe.

### **Anforderungsprofil**

#### **Was ist ein Anforderungsprofil?**

Mit einem Anforderungsprofil beschreiben Sie, welche (Fach-)Kenntnisse und Fähigkeiten die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten eines Arbeitsgebietes erfordern. Anforderungsprofile erfassen also nicht die Fähigkeiten konkreter Personen, z.B. der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers, sondern leiten sich immer aus den Sach- und Führungsaufgaben (Aufgabenstruktur) eines Aufgabengebietes zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Für gleichartige Aufgabengebiete reicht somit die einmalige Erstellung eines Anforderungsprofils aus.

Da sich die Anforderungen mit der Entwicklung der Aufgaben, der Technik oder durch die Struktur- und Verwaltungsreform fortwährend ändern, passen Sie das Anforderungsprofil in regelmäßigen Abständen, zumindest bei jeder Neubesetzung, den aktuellen Anforderungen an. Wenn Sie bei der Erstellung bereits perspektivische Entwicklungen mit einbeziehen, ist der Veränderungsbedarf nicht so groß.

#### **W i c h t i g :**

**Nicht die Person bestimmt die Anforderungen einer Stelle, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an eine Person.**

Das Anforderungsprofil soll u.a. Grundlage für die in der TUB zukünftig eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente sowie Grundlage einer wirksamen Personalplanung sein.

Im Rahmen der Personalplanung ist das Anforderungsprofil erforderlich, um zum Zeitpunkt der Besetzung für ein konkretes Arbeitsgebiet die geeignetste Person zu finden.

Gleichzeitig werden mit dem Anforderungsprofil Orientierungen für die sach- und bedarfsgerechte Qualifikation der Beschäftigten gegeben.

Grundsätzlich sollen Anforderungsprofile daher für alle Beschäftigten erstellt werden. Obwohl für Professoren nach Hochschulrecht ein sehr spezifisches Auswahlverfahren gilt, sind Anforderungsprofile grundsätzlich auch für Professoren möglich und sinnvoll.

### **Wer erstellt das Anforderungsprofil?**

Anforderungsprofile werden für die vorhandenen Aufgabengebiete jeweils von dem oder der unmittelbar zuständigen Fachvorgesetzten erstellt, der oder die – sofern die Stellen besetzt sind - die betroffenen Beschäftigten mit einbezieht. Die Verantwortung für die Erstellung des Anforderungsprofils liegt beim Vorgesetzten. Die Personalabteilung und die Interessenvertretungen stehen für Beratungen zur Verfügung.

### **Die Schrittfolge zur Erstellung**

#### **1. Schritt:**

Analyse der Aufgabenstruktur

#### **2. Schritt:**

Sammlung von Anforderungskriterien

#### **3. Schritt:**

Gewichtung der Anforderungskriterien

#### **4. Schritt:**

Beschreibung der Kriterien als beobachtbares Verhalten

### **1. Analyse der Aufgabenstruktur**

Die Anforderungen einer Tätigkeit ergeben sich aus der Arbeitsaufgabe (Auftrag, Funktion, Ziel) und den Arbeitsbedingungen. Formale Grundlage des Anforderungsprofils ist der aktuelle Geschäftsverteilungsplan bzw. die Beschreibung des Aufgabenkreises. Zur Aufgabenstruktur gehören auch Aspekte, die für produktive Arbeitsbeziehungen wichtig sind, z.B. Arbeit in Teams oder Gruppen. Für einige Bereiche kann auch die Zielgruppe (Kunden, Klientel), für die sie Leistungen erbringen, von Bedeutung sein.

### **2. Sammlung von Anforderungskriterien (Kriterienkatalog)**

Aus der Analyse der Aufgabenstruktur leiten Sie ab, welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten dieses Arbeitsgebiet erfordert. Es geht nicht darum, daß alle Anforderungen von Anfang an erfüllt werden. Sie formulieren die SOLL-Anforderungen nach optimalen Gesichtspunkten für Ihre Einrichtung bzw. Ihren Bereich.

### **Maßstäbe für die Anforderungskriterien**

#### **Relevanz**

Die Kriterien müssen für das Aufgabengebiet wichtig sein.

#### **Vollständigkeit**

Alle wichtigen Kriterien sind zu erfassen.

...

### Überschneidungsfreiheit

Insbesondere soziale und persönliche Kriterien lassen sich schwer voneinander abgrenzen. Wenn die Anzahl der geforderten Kriterien bei max. 10 bis 15 liegt, sollten Sie zunächst feststellen, welche Verhaltensweisen Sie genau unter einem bestimmten Kriterium verstehen. Dort, wo Überschneidungen nahe liegen (z.B. Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit, Ergebnisorientierung und Entscheidungsfähigkeit), verzichten Sie lieber auf ein Kriterium. Wenige trennscharfe Kriterien, die breiter aufgefächert werden in Verhaltensweisen, sind besser als viele dicht beieinander liegende.

- Welche Fähigkeiten können relativ leicht erlernt werden? Welche hingegen nicht? (Was leicht erlernbar ist, muß z.B. nicht unbedingt als Fähigkeit bei der Neubesetzung einer Stelle bereits vorhanden sein).

### 3. Gewichtung der Anforderungskriterien

Da nicht alle Anforderungskriterien gleich wichtig sind, setzen Sie unter den gesammelten Kriterien Prioritäten. Erst dann entsteht das Anforderungsprofil, das als ein SOLL-Profil mit dem Fähigkeitsprofil einer Person, die bereits auf der Stelle arbeitet, bzw. den Fähigkeitsprofilen der Bewerberinnen und Bewerber abgeglichen werden kann.

#### Leitfragen zur Gewichtung

- Was sind wichtige Muss-Anforderungen (notwendige Voraussetzungen)?
- Was sind eher Kann-Anforderungen (erwünschte Voraussetzungen)?
- Wie notwendig ist das Vorhandensein einer Fähigkeit, um im Arbeitsgebiet erfolgreich zu sein?
- Wie schwierig wird die Bewältigung des Aufgabengebietes für die Einrichtung bzw. den Bereich, wenn die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber über eine bestimmte Fähigkeit nicht verfügt?

...

**Zur Gewichtung der Anforderungskriterien ist folgendes Raster denkbar:**

Anforderungskriterium	Gewichtung				
	5	4	3	2	1

Haushaltsrecht  
Dienstrecht  
Erfahrungen Haushaltsbewirtschaftung  
Kosten- und Leistungsrechnung  
Kommunikationsfähigkeit  
Konfliktfähigkeit  
Etc.

(unabdingbar = 5 Punkte, sehr wichtig = 4 Punkte, wichtig = 3 Punkte, weniger wichtig = 2 Punkte, unwichtig = 1 Punkt.)

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils formulieren Sie den Text der Stellenausschreibung.

#### **4. Beschreibung der Kriterien als beobachtbares Verhalten**

Nachdem Sie die Anforderungskriterien des Aufgabengebiets festgestellt und gewichtet haben, kommt es im späteren Auswahlverfahren darauf an, die Fähigkeiten einer Person mit den Anforderungen abzugleichen (siehe C.). Dahinter verbirgt sich immer eine Form der Bewertung, Beurteilung oder Einschätzung.

Die bislang erarbeiteten Kriterien sind jedoch noch zu pauschal, um etwas beurteilen zu können. Bewerten oder einschätzen können Sie ausschließlich konkrete, d.h. beobachtbare oder erfragbare Verhaltensweisen der Bewerber oder Mitarbeiter. Rückschlüsse von klar definierten Verhaltensweisen auf das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten treffen jedoch nie vollständig zu. Dennoch ist diese Art zu beurteilen bislang die fairste. Sie müssen also noch für jedes Anforderungskriterium Verhaltensweisen festlegen („operationalisieren“).

Wie viele Verhaltensweisen Sie pro Anforderungskriterium festlegen, hängt davon ab, wofür und wie Sie sie überprüfen möchten. In Personalauswahlgesprächen z.B. ist die Beobachtbarkeit oder Erfragbarkeit begrenzt. Für die Beurteilung oder zur Auswahl in strukturierten Verfahren sollten Sie sich auf maximal 5 bis 7 Verhaltensweisen pro Anforderungskriterium einigen.

#### **Beispiel Verhaltensweisen zur Kommunikationsfähigkeit**

- sendet Ich-Botschaften, spricht in der Ich-Form
- stellt offene Fragen (z.B. wie, welche, weshalb?)
- ist zugewandt (offene Körperhaltung, viel Blickkontakt)
- hört aktiv zu
- argumentiert bezogen auf den Gesprächspartner
- erfragt die Meinung anderer
- faßt zusammen, strukturiert das Gespräch

#### **Beispiel Verhaltensweisen zur Teamfähigkeit**

- zeigt Bereitschaft mit anderen aktiv zusammenzuarbeiten
- akzeptiert Ideen, Ansichten und Vorgehensweisen anderer Teammitglieder
- sucht und nutzt den Einsatz der Stärken anderer für die Erreichung vereinbarter Ziele
- stellt das Ziel und nicht die eigene Person in den Vordergrund

...

### Beispiele für Anforderungsprofile

#### Kriterienkatalog für Anforderungsprofil am Beispiel einer Verwaltungsangestellten, zugleich Schreibkraft, Vgr. VIb, Fgr. 1a Teil I BAT, in einem Institutsekretariat

<b>Arbeitsgebiet:</b>	Selbständige Sekretariats- und Verwaltungsarbeiten; Organisation von Arbeitsprozessen; Rechnungs- und Bestellwesen; Auskunftserteilung gegenüber Studierenden
<b>Anforderungen:</b>	<b>Formale Voraussetzungen:</b> Möglichst Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte/r, Fachangestellte für Bürokommunikation oder kaufmännische Berufsausbildung oder einschlägige Berufserfahrung.
<b>Fachliche Kompetenz:</b>	Gründliche und vielseitige Fach- und Verwaltungskennntnisse (entsprechend der Ausbildung bzw. der Berufstätigkeit); insbesondere Kenntnisse der haushaltsrechtlichen Vorschriften; Erfahrung mit einschlägigen Textverarbeitungsprogrammen sowie Email; Englischkenntnisse erwünscht
<b>Methodische Kompetenz:</b>	Arbeitet zielgerichtet und selbständig; beherrscht die erforderlichen Arbeitstechniken und wendet sie an
<b>Soziale Kompetenz:</b>	Ist team- und kommunikationsfähig
<b>Persönliche Kompetenz:</b>	Zeigt Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, ist belastbar und konfliktfähig

**Kriterienkatalog für Anforderungsprofil am Beispiel einer Führungskraft (Leitung Fakultätsverwaltung)**

**Arbeitsgebiet:** Leitung einer Fakultätsverwaltung; Vorbereitung von Entscheidungen der Fakultätsleitung (Dekan, Prodekan, Studiendekan, Fakultätsrat einschließlich seiner Kommissionen und Ausschüsse) zu allen Themen, die in den Verantwortungsbereich der Fakultät fallen, Kapazitätsplanung, Personalbedarfsplanung, Personaleinsatz und -entwicklung, Stellenwirtschaft, Haushaltsführung und Flächenmanagement; Verfolgung bzw. Veranlassung der Ausführung von Entscheidungen der Fakultätsleitung in Kooperation mit fakultätsexternen Institutionen; Koordination von Beratung und Auskünften

**Anforderungen:** Abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium, nach Möglichkeit in einer einschlägigen Fachrichtung, oder Erfüllung der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen; einschlägige Berufserfahrungen aus Wissenschafts-, Hochschul- oder Fakultätsverwaltungen; Kenntnisse über die TU-Struktur erwünscht

**Fachliche Kompetenz** Erforderlich sind vertiefte Kenntnisse des Haushalts- und des Rechtes des öffentlichen Dienstes, Erfahrung mit der Bewirtschaftung von Haushalts- einschließlich der Drittmittel (Budgets). Kenntnisse der Kosten- und Leistungsrechnung, Kenntnisse der einschlägigen Studien- und Prüfungsordnungen.

**Führungs- und Sozial-Kompetenz** Besitzt die Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern, ist kommunikationsfähig und bereit zur Kooperation, zeigt Team- und Konfliktfähigkeit, ist fähig zum Delegieren.

**Persönliche Kompetenz** Denkt zielgruppen- und ergebnisorientiert, ist leistungs- und lernbereit, besitzt Kreativität und ist überdurchschnittlich belastbar.

...

-

### **GRUPPENBEZOGENES AUSWAHLVERFAHREN MIT ELEMENTEN EINES ASSESSMENT-CENTERS (AC)**

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen dient dazu, den Bewerberkreis anhand der wichtigsten Anforderungskriterien einzugrenzen. Hierzu werden die Unterlagen (einschließlich ggf. der Personalakten) der Bewerber und Bewerberinnen anhand des Anforderungsprofils ausgewertet. Die relevanten Inhalte sollten bereits zu einer Rangfolge der Bewerber und Bewerberinnen führen.

#### **Übersicht der Auswahlverfahren**

##### Strukturierte Auswahlverfahren

Strukturierte, gruppenbezogene  
Auswahlverfahren

Strukturiertes Bewerbergespräch  
(Selbstpräsentation,  
Einzelinterview)

Gruppenbezogene Auswahlverfahren  
mit AC-Elementen

Das Personalmanagement der TUB unterscheidet verschiedene strukturierte Auswahlverfahren (siehe Übersicht). Je nachdem, welches Aufgabengebiet Sie besetzen wollen, entscheiden Sie, welches Auswahlverfahren Sie anwenden möchten. Die Darstellungen in diesem Leitfaden beschränken sich auf das gruppenbezogene Auswahlverfahren mit AC-Elementen und auf Anregungen zum strukturierten Bewerberinterview.

#### **Vorbereitung und Ablaufplanung**

Das gruppenbezogene Auswahlverfahren mit AC-Elementen dauert einen halben oder ganzen Tag. Es kombiniert Gesprächs- mit Übungssituationen. Bestimmte Anforderungskriterien, insbesondere soziale und persönliche Kompetenzen, lassen sich in Gruppensituationen gezielter beobachten. Die Ursprünge für dieses Verfahren liegen im Assessment Center, das mehrere Tage dauert. Aber selbst die reduzierte Form einer Ein-Tages-Veranstaltung stellt methodisch hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Eine wichtige Stellung hat in diesem Zusammenhang eine Person, die den gesamten Ablauf des Tages organisiert und moderiert, so dass alle Bewerberinnen und Bewerber zeitgleich die einzelnen Übungen erhalten und anschließend eine objektive Auswertung der Beobachtungsbögen erfolgen kann.

Die Übungssituationen und –aufgaben sollten sich auf die spätere Tätigkeit beziehen. Im Vorfeld ist genau zu planen, welche Anforderungskriterien in welchen Übungen geprüft werden. Für jede Übung und die zu überprüfenden Anforderungskriterien sind entsprechende Beobachtungsbögen vorzubereiten.

### **Organisatorische Anforderungen**

- Benennung eines/r Verantwortlichen für Organisationen und Ablauf (Moderator/in)
- Organisation mehrerer zusammenliegender Räume
- Bereitstellung geeigneter Medien (Papier, Stifte, Flipchart; u.U. OH-Projektor und –Folien usw)
- Planung des zeitlichen und inhaltlichen Ablaufs
- Entwicklung geeigneter, auf das Arbeitsgebiet bezogener Übungen
- Vorbereitung der Beobachtungsunterlagen
- Schulung bzw. genaue Information der Beobachter

Treffen Sie also zunächst eine klare Entscheidung, welche Kriterien Sie wie überprüfen möchten:

1. Was soll in den Bewerbungsunterlagen/der Personalakte wie überprüft werden?

2.

Was soll in einem Interview überprüft werden?

3. Was soll durch welche zusätzlichen Übungen überprüft werden?

Wenn Sie entschieden haben, welche Aspekte Sie im Interview abklären wollen und können, konzipieren Sie die anderen Elemente, die im Auswahlverfahren Anwendung finden sollen. Neben dem Interview sollten nicht mehr als zwei bis drei Übungen vorgesehen werden.

### **Information der Teilnehmer am Auswahlverfahren**

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Auswahlverfahrens müssen frühzeitig über den Ablauf informiert werden. Die Anforderungskriterien und ihre Gewichtung sollten besprochen werden. Es empfiehlt sich auch, die Bewertungsbögen vorab zu verteilen und sich über die Beobachtungskriterien zu verständigen.

### **Leitfaden für bestimmte Ausprägungen**

- Wie muss die Verhaltensweise ausgeprägt sein, damit der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin im Aufgabengebiet erfolgreich ist?
- Wie muss sie ausgeprägt sein, damit der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin weniger erfolgreich ist?
- Fragen Sie sich, wie er/sie sich auf keinen Fall verhalten darf, und finden Sie dann die passende positive Formulierung oder umgekehrt.



### **Das Interview**

Das Interview kann in Form eines strukturierten Bewerbungsgesprächs (Selbstpräsentation, Einzelinterview) durchgeführt werden und dauert in dieser klassischen Form ein bis zwei Stunden. Das wäre eine Alternative

zum gruppenbezogenen Auswahlverfahren. Wird es Bestandteil dieses Verfahrens, dauert es 15 bis 20 Minuten und sollte auf bestimmte Kriterien „zugeschnitten“ werden. Sämtliche Fragestellungen, die sich die Interviewer überlegen, sollten betreffs der Antwortmöglichkeiten auch im Vorfeld skaliert werden. Insbesondere empfehlen sich biografiebezogene oder situative Fragen.

Biografiebezogene Fragen knüpfen an die Arbeitserfahrungen des Bewerbers/der Bewerberin an, denn aus vergangenen Verhaltensmustern lässt sich mit einiger Sicherheit auf künftiges Verhalten schließen. Je nach dem, wie die Antworten ausfallen, ist eine Zuordnung zu bestimmten Punktwerten möglich. Treten zu gleichen Fragestellungen bei einzelnen Bewerbern Lücken auf, sollten auch keine Hilfsfragen gestellt werden, die die erwünschten Antworten nahe legen.

### **Beispiel**

#### **Biografiebezogene Fragen zur Teamfähigkeit**

- Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht?  
(Beispiele)
- Welche Probleme und Meinungsverschiedenheiten sind in der Teamarbeit aufgetreten?
- Was haben Sie unternommen, um Probleme oder Konflikte zu lösen?
- Welches Ergebnis wurde erzielt?

Antwortbewertung: 1 Punkt

Arbeitet weniger gern im Team, empfindet Probleme und Meinungsverschiedenheiten als unangenehm und hält sich deshalb aus dem Problemlösungsprozess lieber raus.

Antwortbewertung: 3 Punkte

Arbeitet gerne in einem Team, nimmt auftretende Probleme wahr, macht Vorschläge zur Problemlösung und ist an der Problemlösung beteiligt.

Antwortbewertung: 5 Punkte

Bewertet Teamarbeit als sehr produktiv, erkennt rasch Probleme in der Gruppe, steuert kreative Vorschläge zur Problemlösung bei und beteiligt sich engagiert an der Durchführung der Problemlösung.

Situative Fragen haben den Charakter einer Arbeitsprobe. Geben Sie dem Bewerber zu einem Anforderungskriterium eine Situation aus dem Arbeitsalltag vor und bewerten Sie die Antworten wiederum nach vorher festgelegten Antwortmöglichkeiten.

Versuchen Sie, seine freien Antworten Ihrem vorbereiteten Schema zuzuordnen. Ein breiteres Antwortspektrum erhalten Sie durch offene Fragen (wie, welche?) im Anschluß an das situative Beispiel.

**Beispiel**  
**Situative Frage zur Kritikfähigkeit**

„Sie stellen als Führungskraft fest, daß ein Mitarbeiter wiederholt Arbeitsaufgaben nicht fristgerecht erledigt. Wie verhalten Sie sich?“

Antwortbewertung: 1 Punkt

Ich übergehe die Sache. Fristen kann jeder mal versäumen. Vielleicht hat der Mitarbeiter persönliche Probleme oder ist familiär stark eingespannt. Dann will man ja nicht noch zusätzlich Druck machen.

Antwortbewertung: 3 Punkte

Es kommt darauf an, wie oft dies bereits vorkam und wie lange Termine überschritten wurden. Beim ersten oder zweiten Mal oder bei 2 bis 3 Tagen sage ich noch nichts. Wenn es öfter vorkommt oder größere Zeitspannen umfaßt, fordere ich den Mitarbeiter auf, dies zukünftig zu unterlassen.

Antwortbewertung: 5 Punkte

Ich führe ein persönliches Gespräch mit dem Mitarbeiter und sage ihm, daß ich mir Gedanken über seine Fristversäumnis mache. Ich versuche gemeinsam mit ihm die Gründe herauszufinden und vereinbare Maßnahmen, damit dies zukünftig nicht mehr vorkommt.

### **Zusätzliche AC-Übungen**

#### **Gruppendiskussion**

In der Gruppendiskussion erhalten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen Unterlagen zu einer Fragestellung. Inhalt könnte eine fachliche Auseinandersetzung, eine Personalentscheidung oder eine Problemlösung sein. Das Thema kann allgemein gehalten oder für das künftige Aufgabengebiet relevant sein. Je nach Aufgabenstellung sind 45 bis 90 Minuten für diese Übung anzusetzen. Die Gruppendiskussion stellt hauptsächlich Verhaltensweisen der Bewerber und Bewerberinnen fest, die sich auf die Steuerung sozialer Prozesse beziehen. Hierzu zählen z. B. Kooperations-, Durchsetzungs- und Moderationsfähigkeit. Auch Selbstvertrauen und Selbständigkeit lassen sich in Gruppensituationen gut beobachten. Es gibt die führerlose oder die geführte Gruppendiskussion. Bei der geführten Gruppendiskussion erhält jeder Bewerber die Aufgabe, die Gesprächsleitung oder die Moderation zu übernehmen. Genau diese Kompetenzen werden hierbei bei allen Bewerbern überprüft, was dieses Verfahren zeitintensiv macht.

#### **Kurzvortrag (Präsentation)**

Dem Bewerber oder der Bewerberin wird die Aufgabe gestellt, nach einer kurzen Vorbereitungszeit ein ca. zehnmütiges Referat zu einem bestimmten Thema zu halten. Hierbei können z. B. Fachkompetenz, Kreativität und die Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten, überprüft werden.

#### **Rollenspiel**

Die Bewerber und Bewerberinnen erhalten bestimmte Rollenanweisungen und führen als Vorgesetzte Mitarbeitergespräche (z. B. Kritikgespräch, Gespräch über einen KW.-Vermerk der Stelle des Mitarbeiters). Die Mitarbeiterrolle übernimmt ein Beobachter, der später die Verhaltensweisen der Bewerber jedoch nicht mit beurteilen darf. Der oder die zukünftige Vorgesetzte sollte nicht die Mitarbeiterrolle übernehmen, da den Bewerbern dadurch die Identifikation mit der Vorgesetztenrolle erschwert wird. Im Rollenspiel wird das Führungsverhalten der Bewerber im direkten Umgang mit Mitarbeitern beurteilt, z. B. Durchsetzungsvermögen, Gesprächsführung, Ergebnisorientierung.

#### **Fallstudien**

Den Bewerbern und Bewerberinnen wird eine reale Problemsituation schriftlich vorgegeben, die sie zunächst analysieren sollen, um anschließend allein oder in Gruppen Problemlösungen zu erarbeiten und abzuwägen. Ziel ist eine begründete Entscheidung für eine Problemlösung mit einem entsprechenden Maßnahmenplan. Durch die Bewertung von vorgegebenen Daten und das Erkennen von Zusammenhängen können vor allem Fachwissen, analytisches Denken und Entscheidungsfähigkeit beobachtet und eingeschätzt werden.

### **Postkorbübung**

Der Bewerber oder die Bewerberin findet auf „seinem oder ihrem Schreibtisch“ mehrere Arbeitsaufgaben vor, z. B. Akten- und Telefonnotizen zu bestimmten Vorgängen, Briefe, Termine, Arbeitsaufträge durch schriftliche Vorlagen oder Sachverhaltsschilderungen. Die Aufgabe besteht darin, die erforderlichen Tätigkeiten innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu strukturieren und abzustimmen, d.h. festzulegen, was, durch wen, bis wann erledigt werden soll. Hier können z. B. Organisationsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, eine systematische Arbeitsweise oder die Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten, von den Beobachtern beurteilt werden.

### **Die Auswahlentscheidung**

Durch die Auswertung der Bewertungsbögen (siehe Anlage) oder durch eigene Aufzeichnungen der Mitglieder der Auswahlkommission ergibt sich ein „Eignungsprofil“ für jeden Bewerber und jede Bewerberin, so dass festgestellt werden kann, welcher Bewerber/welche Bewerberin am besten mit dem Anforderungsprofil übereinstimmt. Gleichzeitig wird erkennbar, welche Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Fortbildung) der Bewerber/die Bewerberin durchlaufen sollte, um sich dem Anforderungsprofil weiter anzunähern.

Die Schritte des gesamten Verfahrens lassen sich von den Anforderungen eines Aufgabengebietes bis zur Auswahlentscheidung im einzelnen begründen und nachvollziehen. Auch wenn keiner der Bewerber/innen dem Anforderungsprofil vollständig entspricht, ist eine nachvollziehbare Bestenauslese möglich. Selbst wenn der/die Beste nicht der Idealkandidat ist, haben Sie mit den Ergebnissen des Auswahlverfahrens optimale Voraussetzungen für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen.

Für die positive Umsetzung wünschen wir Ihnen viel Erfolg

**Bewertungsbogen: Postkorb**  
(09.11.04)

LEGENDE: nicht = 1, wenig = 2, mittelmäßig = 3, ziemlich = 4, sehr = 5

Kriterien	Bewerber/in Name					
<b>Organisationsfähigkeit</b> unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem denkt und handelt vorausschauend, zielorientiert und fach- sowie ressortübergreifend wägt Vor- und Nachteile von Entscheidungen ab plant und handelt strategisch		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Delegationsfähigkeit</b> delegiert Aufgaben sachgerecht und mit klarem Auftrag		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Belastbarkeit</b> behält unter Zeitdruck den Überblick kann ausdauernd große Volumina an Informa- tionen in kurzer Zeit aufnehmen, verarbeiten und bearbeiten		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Ressourcen- und Qualitätsverantwortung</b> setzt Ressourcen ökonomisch ein denkt betriebswirtschaftlich und kostenbewusst		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

### Bewertungsbogen: Selbstdarstellung

(09.11.04)

LEGENDE: nicht = 1, wenig = 2, mittelmäßig = 3, ziemlich = 4, sehr = 5

Kriterien	Bewerber/in	Name					
<b>Rhetorik</b> formuliert klar und verständlich spricht anregend, flüssig und zuhörerorientiert offene Körperhaltung, hält angemessenen Blickkontakt			1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Selbstsicherheit</b> vertritt den eigenen Standpunkt fach- und sachgerecht argumentiert gewandt, flexibel und überzeugend erreicht die Zustimmung anderer			1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Fachwissen</b> strahlt fachliche Autorität aus stellt Fachaspekte richtig und umfassend dar			1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Transfer des Fachwissens</b> stellt Fachwissen verständlich dar erklärt Fachinhalte anschaulich			1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

## Bewertungsbogen: Rollenspiel

(09.11.04)

LEGENDE: nicht = 1, wenig = 2, mittelmäßig = 3, ziemlich = 4, sehr = 5

Kriterien	Bewerber/in Name					
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> argumentiert bezogen auf den Gesprächspartner und die Situation stellt offene Fragen hört aktiv zu und erfragt die Meinung anderer spricht in der Ich-Form		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Kritikfähigkeit</b> kann Kritik ertragen und reagiert darauf sachlich akzeptiert die Meinung anderer sucht nach einvernehmlichen Lösungen		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Verhandlungsgeschick/Überzeugungskraft</b> verliert Verhandlungsziele nicht aus dem Auge kann zuhören, lässt andere ausreden nimmt Bezug auf die Äußerungen anderer, um sie mit den eigenen Ideen zu verknüpfen		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Konfliktfähigkeit</b> Ist flexibel und kompromissbereit im Rahmen seiner/ihrer Rolle erkennt und reguliert Konflikte		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Innovationsfähigkeit</b> entwickelt neue Ideen beschreitet unkonventionelle Wege		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Kreativität</b> kann sich gut in ungewöhnliche, weniger vertraute Situationen hineinversetzen macht sich vom Bestehenden unabhängig ist Neuem gegenüber aufgeschlossen		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

**Bewertungsbogen: Gruppendiskussion**

(09.11.04)

LEGENDE: nicht = 1, wenig = 2, mittelmäßig = 3, ziemlich = 4, sehr = 5

Kriterien	Bewerber/in Name					
<b>Teamfähigkeit</b> zeigt Bereitschaft, mit anderen aktiv zusammen zu arbeiten akzeptiert Ideen, Ansichten und Vorgehensweisen anderer stellt das Ziel und nicht die eigene Person in den Vordergrund		1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
<b>Kritikfähigkeit</b> kann Kritik ertragen und reagiert darauf sachlich akzeptiert die Meinung anderer sucht einvernehmliche Lösungen		1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
<b>Verhandlungsgeschick/Überzeugungskraft</b> vertritt den eigenen Standpunkt fach- und sachgerecht vereinbart konkrete Absprachen verliert Verhandlungsziel nicht aus dem Auge argumentiert gewandt, flexibel und überzeugend erreicht die Zustimmung anderer		1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
<b>Kreativität</b> hat Ideen, entwickelt neuartige Vorstellungen und Konzepte bringt originelle Gesichtspunkte ein nutzt Informationen, die gerade verfügbar sind, auch wenn diese noch nicht optimal sind		1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5



**Bewertungsbogen: Kurzreferat**  
(09.11.04)

LEGENDE: nicht = 1, wenig = 2, mittelmäßig = 3, ziemlich = 4, sehr = 5

Kriterien	Bewerber/in Name					
<b>Rhetorik</b> formuliert klar und verständlich spricht anregend, flüssig und zuhörerorientiert besitzt Methodenkompetenz (Präsentation) verdeutlicht Details durch Visualisierung		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Kreativität</b> hat neue Ideen entwickelt neuartige Konzepte macht sich vom Bestehenden unabhängig		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Fachwissen</b> stellt das Fachthema präzise und sachbezogen dar stellt Fachaspekte richtig und umfassend dar strahlt fachliche Autorität aus stellt Fachwissen verständlich dar erklärt Fachinhalte anschaulich		1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5