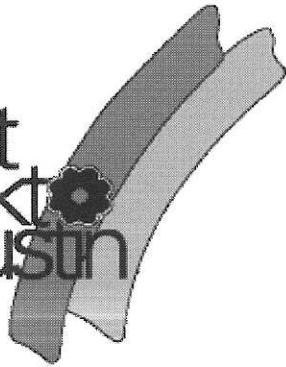


stadt
sankt
augustin



Externe Bewerberauswahl



Diese Ausführungen richten sich an alle Dienststellen der Stadtverwaltung Sankt Augustin, die sich mit externen Bewerberauswahlverfahren befassen.

Ergebnisse der Arbeitsgruppe mit den Mitgliedern: Monika Berlage, Thomas Brieger, Sandra Clauß, Ariane Gläß, Beate Krumm, Thomas Müller, Klaus Schmitz, Susanne Sielaff-Bock, Lisa Stollenwerk-Scherpe und Alexander Weiser.

I. Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

jeder von uns kennt wohl den bekannten Satz „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Gut der Verwaltung“.

Ich möchte diesen um folgenden Satz erweitern: „Das Bewerberauswahlverfahren ist eine der wichtigsten und verantwortungsvollsten Aufgaben innerhalb unserer Verwaltung.“

Bewerberauswahlverfahren orientieren sich an dem Grundsatz der Bestenauslese und müssen sorgfältig, fair, chancengerecht und an objektiven Kriterien ausgerichtet sein.

Nicht nachvollziehbare Auswahlentscheidungen können die Glaubwürdigkeit der daran Mitwirkenden schwächen, wie umgekehrt transparente Auswahlverfahren deren Glaubwürdigkeit stärken.

Die nachfolgenden Ausführungen wurden in einer Arbeitsgruppe mit dem Ziel erarbeitet bislang aufgetretene Reibungsverluste und Zeitverzögerungen in Bewerberauswahlverfahren zukünftig zu vermeiden, rechtliche Aspekte zu beleuchten und möglichst viele praktische Tipps zu geben.

Die mit schwarzem Balken am linken Rand markierten Passagen sind verbindlich einzuhaltende Vorgehensweisen.

Es ist vorgesehen, nach Ablauf eines Jahres die Erfahrungen auszuwerten und die Ausführungen zur „Externen Bewerberauswahl“ fortzuschreiben.

Sankt Augustin, März 2015



Klaus Schumacher
Bürgermeister

Die Regelungen dieser Ausführungen gehen allen zuvor getroffenen Regelungen vor.

Zur besseren Lesbarkeit wurde nachfolgend für geschlechtsbezogene Funktionsbezeichnungen im Allgemeinen die männliche Form gewählt. Damit sind ausdrücklich jeweils Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint.



II. Stellenausschreibung

Das Interesse der potenziellen Bewerber wird durch die Stellenausschreibung geweckt. In der Stellenausschreibung ist das Anforderungsprofil festzulegen und die Aufgabenschwerpunkte sind zu beschreiben.

1. Festlegung Anforderungsprofil

Vor einer Stellenausschreibung ist zu klären, welche Anforderungen der zukünftige Stelleninhaber erfüllen muss, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können.

Ohne ein eindeutig formuliertes Anforderungsprofil wird es im Verlauf des Auswahlprozesses immer wieder zu Unklarheiten bzw. Missverständnissen bezüglich der notwendigen Stellenvoraussetzungen oder der Eignung einzelner Bewerber kommen.

Das Anforderungsprofil muss für die Wahrnehmung der Aufgaben relevant und für alle am Auswahlprozess Beteiligten eindeutig und trennscharf formuliert sein.

Das Anforderungsprofil muss alle zwingend für die Aufgabenerledigung notwendigen harten Faktoren benennen:

- Berufsbild (Ausbildung, Studium)
- Dauer der Einstellung (befristet, unbefristet)
- Beschäftigungsumfang (Vollzeit/Teilzeit)
- Stelle teilbar/nicht teilbar
- Eingruppierung

Weitere mögliche harte Faktoren können je nach zu besetzender Stelle dazu treten, z.B.:

- Langjährige Berufserfahrung im erlernten Beruf (mindestens 3 Jahre)
- Führerschein
- Einsatz des privateigenen Kfz für dienstliche Zwecke
- Teilnahme an der Rufbereitschaft

Die Erfüllung der harten Faktoren im Anforderungsprofil bildet die Grundlage der Bewerbervorauswahl.

Sofern im Anforderungsprofil weiche Faktoren (wie z.B: Konfliktfähigkeit, Kommunikationsgeschick, Entscheidungsfähigkeit) gefordert werden, sind diese im Vorstellungsgespräch abzufragen und zu bewerten. Sofern dies nicht erfolgt, muss damit gerechnet werden, dass der Bewerber die Fehlerhaftigkeit des Auswahlverfahrens schon alleine aus diesem Grund gerichtlich geltend macht.

Insoweit ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob und wenn ja welche weichen Faktoren für die Aufgabenerledigung zwingend erforderlich und damit in das Anforderungsprofil aufzunehmen sind.

Sobald das Anforderungsprofil einmal festgelegt ist, bleibt es für den gesamten Auswahlprozess bindend und darf nicht mehr verändert werden.

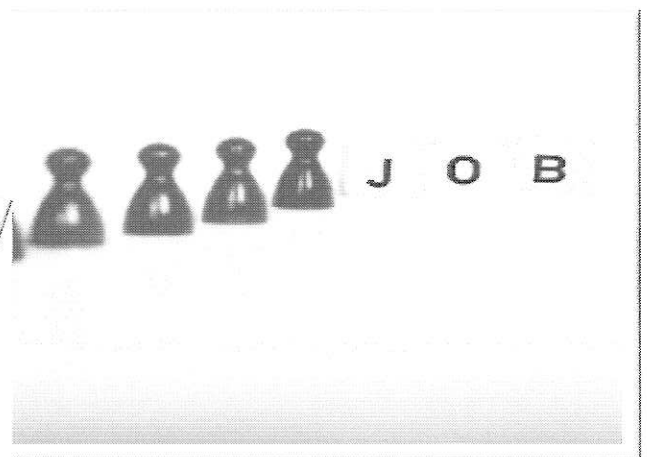
2. Festlegung Aufgabenschwerpunkte

In der Stellenausschreibung sind die Aufgabenschwerpunkte der zu besetzenden Stelle festzulegen.

Die Aufgabenschwerpunkte sind in den Stellenbeschreibungen aufgeführt. Diese sind im Steuerungsdienst zentral hinterlegt. Die Stellenbeschreibung dokumentiert, welche Aufgaben auf den einzelnen Arbeitsplätzen der Dienststelle wahrgenommen werden, in welchem Organisationszusammenhang die auszuübende Tätigkeit steht und wie dieser Aufgabenbereich tarifrechtlich bzw. besoldungsrechtlich eingestuft wurde.

Vor der Besetzung einer Stelle im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens ist die Stellenbeschreibung auf Aktualität zu prüfen und gegebenenfalls sind die Inhalte im Hinblick auf neu geschaffene Aufgaben oder strukturelle Veränderungen anzupassen und dem Steuerungsdienst vorzulegen.

Somit dient die aktuelle Stellenbeschreibung mit ihren Aufgabenschwerpunkten und Anforderungsmerkmalen als Grundlage für die Stellenausschreibung.



3. Verfahren

Den jeweiligen Dienststellen, die eine Stellenausschreibung auf den Weg bringen möchten, stehen folgende **verbindliche** Dokumentenvorlagen (DOT's) unter >Allgemein >Personalverwaltung zur Verfügung.

- „Arbeitsauftrag Stellenausschreibung“
- „Externe Stellenausschreibung“

Der Arbeitsauftrag ist gemeinsam mit dem Ausschreibungstext dem FB 0 über den Steuerungsdienst und den FB 2 vorzulegen.

Externe Stellenausschreibungen werden durch den FB 0 automatisch auf der Internetseite der Stadtverwaltung Sankt Augustin sowie auf den Internetportalen von Interamt und der Bundesagentur für Arbeit in einer ausführlichen Version veröffentlicht.

In den Printmedien erfolgt eine verkürzte Fassung der Stellenausschreibung mit einem Hinweis auf die Internetseite der Stadtverwaltung.

Sofern die jeweiligen Dienststellen eine überregionale Ausschreibung und/oder eine Ausschreibung in kostenpflichtigen Onlineportalen für notwendig erachten, ist hierfür eine Begründung im DOT „Arbeitsauftrag Stellenausschreibung“ erforderlich.

Hinweise zum Ausfüllen der DOT's befinden sich im Marktplatz im Ordner „Bewerberauswahlverfahren“.



III. Bewerbervorauswahl

Sämtliche Bewerbungen werden im FB 0 gesammelt. Die Bewerber erhalten von hier eine Eingangsbestätigung.

Erst nach Abschluss der Bewerbungsfrist werden alle eingegangenen Bewerbungen geschlossen an die jeweilige Dienststelle gegeben.

Die Bewerbervorauswahl erfolgt durch die Dienststelle anhand einer Bewertungsmatrix. In diese Matrix werden die persönlichen Daten der Bewerber durch den FB 0 eingetragen.

Die Dienststellen prüfen nun, ob die einzelnen Bewerber die in der Ausschreibung geforderten harten Faktoren erfüllen.

Wird in einem Ausschreibungsverfahren festgestellt, dass sehr viele Bewerber alle harten Faktoren erfüllen, ist der Bewerberkreis einzugrenzen. Dies erfolgt, in dem die harten Faktoren differenzierter betrachtet und bewertet werden.

Anhand von differenzierten Auswahlkriterien können die Bewerber maximal 50 Punkte erreichen.

Nachfolgend sind einige mögliche Differenzierungsmerkmale aufgelistet:

- Abschlussnote Ausbildung/Studium
- Kontinuität der Ausübung des erlernten Berufs
- Nachweis einer kontinuierlichen Fortbildung im erlernten Beruf
- Spezialkenntnisse, die für die Ausübung der Aufgaben der Stelle hilfreich sind

Beispiel: Differenzierung anhand nur eines harten Faktors

*Abgeschlossene Berufsausbildung: Elektroniker
Differenzierungsmerkmal: Abschlussnote*

Hier wäre folgende Punktevergabe denkbar:

Note „sehr gut“	= 25 Punkte
Note „gut“	= 15 Punkte
Note „befriedigend“	= 10 Punkte

Die Differenzierungen innerhalb der harten Faktoren (Differenzierungsmerkmale und zu erreichende Punkte) können von jeder Dienststelle individuell im jeweiligen Ausschreibungsverfahren festgelegt werden. Anhand einer Legende ist die vorgenommene Differenzierung zu erläutern.

Wird festgestellt, dass ein Bewerber auch nur einen der geforderten harten Faktoren nicht erfüllt, ist eine Einladung zum Vorstellungsgespräch nicht möglich.

In der Bewertungsmatrix sind Summenformeln hinterlegt, die die erreichte Punktzahl der einzelnen Bewerber widerspiegeln.

Zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden die Bewerber, die gemäß ihrer erreichten Punktzahl am besten abgeschnitten haben. Diese erreichte Punktzahl ist in den Bewertungsbogen „Vorstellungsgespräch“ zu übernehmen.

Die Bewertungsmatrix ist im Marktplatz unter dem Ordner „Bewerberauswahlverfahren“ hinterlegt und ist bei jeder Bewerbervorauswahl anzuwenden.

Hinweise zum Ausfüllen der Bewertungsmatrix finden Sie ebenfalls dort.
Bei weiteren Fragen können Sie sich jederzeit an den Steuerungsdienst wenden.

IV. Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch dient dazu, den in den Bewerbungsunterlagen gewonnenen Eindruck des Bewerbers zu festigen.

1. Vorbereitung und Rahmenbedingungen:

Die Personalverwaltung, FB 0, versendet die Einladungen an die Bewerber und erstellt einen Zeitplan für die Gespräche.

Der Zeitplan ist so gestaltet, dass

- pro Vorstellungsgespräch mindestens 30 Minuten vorgesehen werden
- das Auswahlgremium nach jedem Gespräch die Gelegenheit hat, die Einschätzung zum Bewerber schriftlich im Bewertungsbogen festzuhalten.

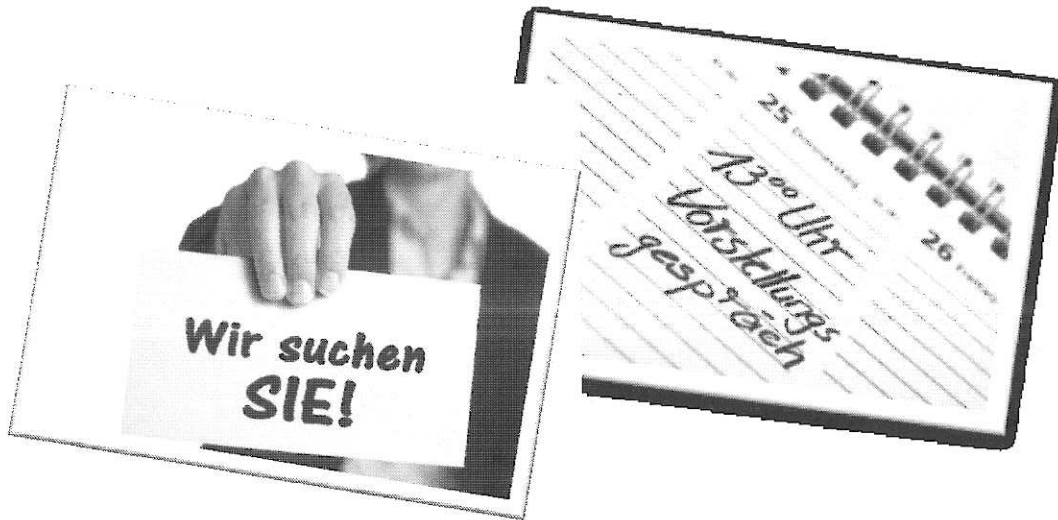
Die Personalverwaltung reserviert außerdem einen geeigneten Raum, bestellt die Getränke, regelt die Beschilderung und erstellt Namensschilder für die an den Gesprächen teilnehmenden Personen. Eine Vorstellungsrunde sollten die Namensschilder allerdings nicht ersetzen.

Das Einladungsschreiben der Personalverwaltung, FB 0, enthält Angaben zur Dauer und zum Ablauf des Vorstellungsgesprächs. Dennoch sind die Bewerber zu Beginn des Gesprächs zusätzlich kurz über die Dauer und den Ablauf des Gesprächs zu informieren.

Darüber hinaus wird empfohlen, dass der Vorgesetzte/Entscheider nicht die Gesprächsleitung übernimmt, damit dieser sich vollumfänglich auf die Antworten und Reaktionen des Bewerbers konzentrieren und diese dokumentieren kann.

Die Fragen mit den erwarteten Antworten des Vorstellungsgesprächs werden seitens der zuständigen Dienststelle erarbeitet und in der Vorbesprechung an die anwesenden Teilnehmer der Vorstellungsrunde verteilt.

Einen ausführlichen Fragenkatalog mit beispielhaften Fragestellungen zu persönlichen Kompetenzen sowie einen Katalog mit erlaubten und unerlaubten Fragen in einem Vorstellungsgespräch ist im Anhang angefügt.



2. Gesprächsablauf und Bewertung:

Die Anwendung eines im Ordner „Bewerberauswahlverfahren“ hinterlegten Bewertungsbogens ist vorgeschrieben.

Im Rahmen des Vorstellungsgesprächs kann der Bewerber maximal 50 Punkte erreichen.

Zwei Bewertungsbögen stehen zur Auswahl:

➤ Bewertungsbogen pro Bewerber:

Der Bogen beinhaltet folgende Angaben:

- Punkte aus der Bewerbervorauswahl
- Fragen, die mit Punkten bewertet werden
- Erwartete fachlich korrekte Antworten sowie die maximal erreichbare Punktzahl pro Frage
- Platz für die Bewertung (tatsächliche erreichte Punktzahl) sowie
- Platz für Bemerkungen und Notizen

➤ Bewertungsbogen für alle Bewerber:

Alle Bewerber werden hier in einer Gesamtübersicht geführt. Dieser Vordruck bietet nur wenig Platz für Bemerkungen und Notizen und vorgegebene Antwortmöglichkeiten.

**Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrates und der
Schwerbehindertenvertretung im Zusammenhang mit der Bewerber(vor)auswahl
in einer Übersicht**

Gleichstellungsbeauftragte:

- Erhält Einsicht in alle Akten, die Maßnahmen betreffen, an denen sie zu beteiligen ist (§ 18 Abs. 1 Satz 2 LGG NRW)
 - Kann Einsicht in Bewerberunterlagen verlangen
- Unterstützt die Dienststelle und wirkt mit bei personellen Maßnahmen, einschließlich Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Vorstellungsgesprächen
 - Darf an Auswahlentscheidungen mitwirken
- Hat ein Widerspruchsrecht (§ 19 LGG NRW)
 - Hält die Gleichstellungsbeauftragte eine Maßnahme für unvereinbar mit dem LGG NRW, anderen Vorschriften zur Gleichstellung von Frau und Mann oder mit dem Frauenförderplan, kann sie innerhalb einer Woche nach ihrer Unterrichtung der Maßnahme widersprechen. Die Dienststellenleitung entscheidet erneut über die Maßnahme. Bis zur erneuten Entscheidung ist der Vollzug der Maßnahme auszusetzen.

Personalrat:

- Bei Einstellungen sind dem Personalrat auf Verlangen die Unterlagen aller Bewerber vorzulegen (§ 65 Abs. II Satz 1 LPVG)
- Recht an Vorstellungsgesprächen teilzunehmen (§ 65 Abs. II Satz 2 LPVG)
 - Teilnahmerecht erschöpft sich darin, das dem Personalratsmitglied die Anwesenheit gestattet wird, um sich zu informieren
 - Personalratsmitglied darf nicht an der Auswahlentscheidung mitwirken
- Ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung kann zusätzlich an Vorstellungsgesprächen teilnehmen, wenn Beschäftigte unter 18 Jahren, Auszubildende, Beamtenanwärter oder Praktikanten eingeladen werden (§ 65 Abs. II Satz 3 LPVG)

Schwerbehindertenvertretung:

- § 81 SGB IX verpflichtet den Dienstherrn unter Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können
- Recht auf Einsicht in die entscheidungsrelevanten Teile der Bewerbungsunterlagen (§ 95 Abs. II Satz 3 SGB IX)
 - Damit die Schwerbehindertenvertretung eine begründete Stellungnahme abgeben kann, ist sie im erforderlichen Umfang auch über die Eignung der nicht behinderten Bewerber zu unterrichten
- Recht an allen Vorstellungsgesprächen teilzunehmen (§ 95 Abs. II Satz 3 SGB IX)
- Die Schwerbehindertenvertretung ist zu einer Stellungnahme berechtigt aber nicht verpflichtet. Dienststelle und Schwerbehindertenvertretung haben sich über eine Frist, innerhalb der eine Stellungnahme abgegeben werden kann, zu verständigen. Nach Ablauf der vereinbarten Frist ist die Anhörungspflicht gem. § 95 Abs. II S. 1 SGB IX erfüllt

2.1. Das strukturierte Interview

Das Gesprächsinterview gliedert sich in eine Aufwärm-, Haupt- und Schlussphase.

In der Aufwärmphase wird der Bewerber begrüßt, das Auswahlgremium vorgestellt und der Bewerber erhält Informationen über den weiteren Gesprächsablauf.

In der Hauptphase sollten einleitend ein bis zwei allgemeine Fragen gestellt werden. Dem Bewerber könnte z.B. hier die Möglichkeit eröffnet werden, seinen beruflichen Werdegang und seine Motivation zur Bewerbung zu erläutern.

Anschließend folgen die ausgewählten fachlichen Fragen.

Dem Bewerber sollte anschließend die Möglichkeit gegeben werden, offen gebliebene Fragen klären zu können.

Die Schlussphase bietet die Möglichkeit, die Fragen des Bewerbers zu beantworten, die Verfügbarkeit zu hinterfragen und Informationen über den weiteren Verlauf des Verfahrens zu erteilen.

2.2 Erweiterte Auswahlkriterien

Es ist beabsichtigt an dieser Stelle in der nächsten Fassung erweiterte Auswahlkriterien (z.B. Potenzial-Assessment-Center) vorzustellen und zu erläutern.
--

3. Die Auswahlentscheidung

In die Auswahlentscheidung fließen die erreichten Punkte der Bewerber im Vorstellungsgespräch ein.

Im Rahmen der Bestenauslese darf bei der Auswahlentscheidung auf Hilfskriterien zurückgegriffen werden, wenn alle unmittelbar leistungsbezogenen Erkenntnisquellen ausgeschöpft sind und die Bewerber „im Wesentlichen gleich“ einzustufen sind.

Beobachtungsfehler

Im Zuge der Vorstellungsgespräche werden Sie die unterschiedlichsten Bewerber kennen lernen. Bitte beachten Sie, dass wir uns alle häufig durch äußere Eindrücke beeinflussen lassen.

Diese sogenannten Beobachtungsfehler können unsere Entscheidung für einen Bewerber sowohl positiv als auch negativ beeinflussen.

Um dies zu vermeiden finden Sie im Anhang dieses Leitfadens eine Übersicht über häufige Beobachtungsfehler.



V. ANHANG

1. Fragenkatalog

Der nachfolgend angeführte Fragenkatalog enthält Fragen zu den in den Vorstellungsgesprächen zu überprüfenden Themenkomplexen/Anforderungsmerkmalen.

1.1 Allgemeine Fragen

Im Zuge der Vorstellungsgespräche besteht zunächst die Möglichkeit, allgemeine Fragen zu stellen. Diese sollen als „Warm up“ dabei helfen, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und sollen nicht in die Bewertung mit einfließen.

Mögliche Fragen hierzu:

- Haben Sie gut hergefunden/wie war Ihre Anreise?
- Bitte beschreiben Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang. Was waren die Schwerpunkte Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn?
- Warum haben Sie sich auf diese Stelle beworben?
- Was interessiert Sie an der ausgeschriebenen Stelle?
- Warum wollen Sie Ihre derzeitige Position verlassen?
- Was wissen Sie über unser Unternehmen/Verwaltung?
- Was erhoffen Sie sich von Ihrem neuen Tätigkeitsbereich?
- Was würden Sie an Ihrem letzten/jetzigen Job am meisten/wenigsten vermissen?

1.2 Fachliche Fragen

Im Anschluss an die Allgemeinen Fragen sollen Fachfragen gestellt werden, die sich auf die harten Kriterien des in der Stellenausschreibung erläuterten Anforderungsprofils beziehen.

Die fachlichen Fragen werden von jeder Dienststelle individuell gemäß der zu besetzenden Stelle verfasst.

1.3 Fragen zu persönlichen Kompetenzen

Im Folgenden werden insgesamt zwölf Kriterien aufgelistet, die bei der Stadt Sankt Augustin als zu erfüllende persönliche Kompetenzen einer Führungskraft vorausgesetzt werden (weiche Faktoren).

Sofern in der Ausschreibung auch für andere zu besetzende Stellen persönliche Kompetenzen gefordert werden, gelten die nachfolgend jeweils operationalisierten Begriffe in gleicher Weise.

Der jeweiligen Fragen dazu sollen lediglich als Anregung bzw. Hilfestellung dienen und sind exemplarisch.

✓ **Persönlichkeit/Sachkenntnis**

Der Bewerber...

- ist selbstbewusst
- hat eine positive Denkweise
- hat ein realistisches Selbstbild
- ist glaubwürdig und authentisch
- lebt vor

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Was sind Ihre Stärken?
- Nennen Sie bitte positive Dinge, die Ihr ehemaliger Chef über Sie sagen würde.
- Und was würde er negatives sagen?
- Bewerten Sie sich selbst/Ihre Arbeitsweise auf einer Schulnotenskala.
- Was sind Ihre Schwächen?
- Geben Sie mir ein paar Beispiele von Ideen, die Sie umgesetzt haben.
- Was war Ihr größter Fehler und was haben Sie daraus gelernt?
- Wenn ich Ihren ehemaligen Vorgesetzten fragen würde, welche Weiterbildung für Sie noch wichtig wäre – was würde er antworten?
- Welche positiven Charaktereigenschaften fehlen Ihnen?
- Nennen Sie mir ein Beispiel, wo sie jeweils über- und unterdurchschnittliches geleistet haben.
- Sagen Sie mir etwas über sich, das ich Ihrer Meinung nach unbedingt wissen sollte.
- Was war Ihr größter Erfolg (auch außerberuflich)?

✓ **Entscheidungsfähigkeit**

Der Bewerber...

- analysiert Probleme
- sucht Lösungsalternativen und berücksichtigt Folgeprobleme
- denkt und handelt wirtschaftlich und kostenbewusst
- ist entscheidungsfreudig und hat Durchsetzungsvermögen
- plant und kontrolliert Umsetzung

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Sachverhalte aus dem Arbeitsleben, mit denen die Mitarbeiter täglich konfrontiert werden, z.B.:
 - Sie erhalten drei Rechnungen die auf jeden Fall heute noch kontiert werden müssen, müssen einen wichtigen Termin absagen und vor der Tür wartet ein ungeduldiger Bürger mit einem dringenden Anliegen. Sie wissen, dass Sie nur noch 10 Minuten Zeit bis zu Ihrem nächsten Meeting haben. Wie gehen Sie vor?
 - Bei Führungskräften: Zwei Ihrer Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertreten beantragen für den gleich Zeitraum Urlaub. Wie gehen Sie vor?

✓ **Kommunikationsgeschick**

Der Bewerber...

- kann sich in andere hineindenken
- ist offen
- hört zu - hört aktiv zu
- spricht auf gleicher Ebene
- setzt nonverbale Wirkungsmittel ein

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Dem Bewerber wird ein Sachverhalt vorgetragen, in dem zwei Mitarbeiter (z.B. er selbst und ein Kollege) eine Meinungsverschiedenheit haben. Wie geht der Bewerber mit der Situation um?

✓ **Belastbarkeit**

Der Bewerber...

- behält Übersicht, auch unter Zeitdruck
- bleibt in Stresssituationen gelassen
- kann sich bei Störungen konzentrieren
- hat Ausdauer und Frustrtoleranz
- setzt Prioritäten

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Wie gehen Sie vor, wenn mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen sind?
- Wie verhalten Sie sich, wenn Sie kurzfristig Vertretungen (z.B. Urlaub, Krankheit) zusätzlich übernehmen müssen?
- Wie lösen Sie das Problem, wenn Sie merken, dass Sie mit Ihrer Arbeit nicht fertig werden?
- Ihr Chef überträgt Ihnen eine zusätzliche, interessante und termingebundene Aufgabe. Was tun Sie?

✓ **Konfliktlösefähigkeit**

Der Bewerber...

- erkennt auch schwelende Konflikte
- spricht Konflikte an
- erkennt eigenen Anteil am Konflikt
- sucht konstruktiven Ausgleich
- kann deeskalieren

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Was tun Sie, um auch „schwächere“ Mitarbeiter zu integrieren?
- Welche Schwierigkeiten können bei der täglichen Zusammenarbeit auftauchen? Wie versuchen Sie diesen Problemen entgegenzuwirken?

- Wie haben Sie reagiert, als zuletzt entgegen Ihrer Meinung eine Entscheidung getroffen wurde?
- Unter welchen Umständen würden Sie Ihre eigenen Ideen oder Vorschläge zurücknehmen?
- Eine vereinbarte Zusammenarbeit klappt nicht. Was tun Sie?
- Wie setzen Sie Ihren Standpunkt/Ihre Meinung durch (z.B. Rauchverbot, bestimmte Interessen)?
- Schildern Sie Situationen, wo Sie sich in der Vergangenheit gegen Widerstände durchgesetzt haben. Wie sind Sie vorgegangen?
- Wie verhalten Sie sich, wenn Ihr Chef von der gleichen Sache eine andere Meinung hat? Welchen Weg wählen Sie, um ihn zu überzeugen?
- Sie haben einen Arbeitsauftrag erhalten, den Sie für falsch halten. Was tun Sie?

✓ **Motivierungsfähigkeit**

Der Bewerber...

- nimmt Andere ernst
- kann Interesse wecken
- gibt Unterstützung
- kann gut argumentieren

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Wie motivieren Sie sich selber?
- Wie motivieren Sie andere?
- Wo sehen Sie sich selbst in 5 Jahren/10 Jahren und wie wollen Sie diese Ziele erreichen?
- Fragen für Führungskräfte: Wie/womit motivieren Sie besonders unmotivierte Mitarbeiter?

✓ **Teamfähigkeit/Zusammenarbeit**

Der Bewerber...

- informiert/schafft Transparenz
- bindet in Entscheidungen ein
- fördert Wir-Gefühl
- integriert unterschiedliche Persönlichkeiten
- kann strukturieren und moderieren

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Welchen Hobbys gehen Sie in Ihrer Freizeit nach? (Team oder Einzel)
- Wie haben Sie sich auf Prüfungen vorbereitet (Gruppe/einzeln)? Wie kamen die Gruppen zustande? Welche Rolle haben Sie gespielt? Wie fühlten Sie sich in der Gruppe? Gab es Außenseiter?
- Jeder musste schon einmal mit schwierigen Menschen zusammenarbeiten. Beschreiben Sie einen Fall. Warum war die Person schwierig? Wie sind Sie damit fertig geworden?

- Was zeichnet für Sie einen teamfähigen Mitarbeiter aus?
- Sind Sie mit Ihren Kollegen gut zurechtgekommen? Worauf führen Sie das zurück?
- Was gefällt Ihnen an Zusammenarbeit? Was mögen Sie hieran nicht?
- Wo haben Sie Zusammenarbeit negativ erlebt? Was könnten negative Effekte sein (und wie würden Sie diese vorbeugen)?

✓ **Kreativität/Flexibilität**

Der Bewerber...

- optimiert Prozesse
- bleibt realistisch
- ist neugierig/interessiert
- kann um- und querdenken
- hat Ideen

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Nennen Sie mir drei Beispiele für Ihre persönliche Kreativität?
- Gab es bereits knifflige Situationen, die Sie durch eine kreative Vorgehensweise lösen konnten?

✓ **Ganzheitliches Denken**

Der Bewerber...

- identifiziert sich mit der Stadtverwaltung – ist loyal
- hat situatives und politisches Gespür
- denkt ressortübergreifend
- übernimmt ganzheitliche Verantwortung
- erkennt zukünftige Entwicklungen und greift sie auf

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Was verstehen Sie unter ganzheitlichem Denken?
- Können Sie ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsbereich schildern, wo ganzheitliches Denken von Ihnen gefordert wurde?

✓ **Feedback**

Der Bewerber...

- gibt regelmäßig und zeitnah Feedback
- äußert Wertschätzung und Anerkennung
- spricht Kritik offen an
- kritisiert konstruktiv

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Ein Kollege, der für Sie die Urlaubsvertretung übernommen hat, hat einen wichtigen Vorgang nicht richtig/überhaupt nicht zu Ende geführt, sodass Sie nun mehr Arbeit damit haben, diese Fehler wieder zu kompensieren. Wie konfrontieren Sie den Kollegen damit/wie stellen Sie ihn zur Rede?
- Sprechen Sie offen aus, was Sie stört? Wie genau äußern Sie Kritik?
- Für Führungskräfte: Mitarbeiter X erledigt seine Aufgaben besonders gut/besonders schlecht. Wie geben Sie ihm positives/negatives Feedback?

✓ **Entwickeln und Fördern**

Der Bewerber...

- erkennt und entwickelt Potenziale
- setzt Mitarbeiter gemäß ihren Potenzialen ein
- fördert Selbstständigkeit und Entwicklung
- ist lernbereit und lernfähig

Mögliche Fragen hierzu sind:

- Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Zukunft in Zusammenhang mit dieser Stelle vor?
- Welche langfristigen beruflichen Ziele haben Sie? Wie stellen Sie sich deren Verwirklichung vor?
- Was haben Sie in den letzten drei Jahren für Ihre Weiterbildung getan?
- Wo sehen Sie bei sich selbst noch Weiterbildungsbedarf?
- Für Führungskräfte: Wie fördern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter?

✓ **Präsentationsgeschick**

Der Bewerber...

- hat ein angemessenes und sicheres Auftreten
- wirkt persönlich gewinnend
- ist rhetorisch überzeugend
- hat eine gute Körpersprache
- hat einen strukturierten Vortragsaufbau und angemessene Visualisierung

Mögliche Fragen/Aufgaben hierzu sind:

- Sie müssen vor einem Gremium einen Vortrag zum Thema XY halten. Wie bereiten Sie sich darauf vor?
- Wie gliedern Sie Ihren Vortrag?

2. Erlaubte und unerlaubte Fragen im Vorstellungsgespräch

Schwangerschaft

Fragen nach einer Schwangerschaft sind **unzulässig**.

Krankheiten

Fragen nach Krankheiten sind grundsätzlich **unzulässig**.

Dies gilt nicht, wenn der Bewerber seine Krankheit von sich aus offen legt oder eine Beeinträchtigung der Arbeitsleistung von vorneherein erkennbar ist.

Wenn ein Bewerber beispielsweise in seinen Bewerbungsunterlagen schreibt, dass er sich bald einer Operation unterziehen muss, darf gefragt werden, wie lange er danach als Arbeitskraft ausfallen wird bzw. ab welchem Zeitpunkt er auf der neuen Stelle frühestens beginnen kann.

Auch ein Bewerber der mit einem eingegipsten Arm zu einem Vorstellungsgespräch als Bauhofmitarbeiter erscheint, darf gefragt werden, bis wann der Arm noch ausheilen muss.

Das Interesse des Arbeitgebers ist in diesen Fällen höher als das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers.

Schwerbehinderung

Vor einigen Jahren hielt das BAG die Frage nach einer Schwerbehinderung bei Einstellungen noch allgemein für zulässig. Jetzt aber verbieten § 81 Abs. 2 SGB IX und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz die Diskriminierung schwerbehinderter Menschen. Deshalb wird heute allgemein angenommen, dass bei einer Einstellung nicht nach einer Schwerbehinderung gefragt werden darf, falls diese nicht ausnahmsweise der vertragsgemäßen Tätigkeit entgegensteht. Insoweit wäre die Frage zulässig, ob die Schwerbehinderung Auswirkungen bei Ausübung der geforderten beruflichen Tätigkeit hat, wenn die Nichtbehinderung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt.

Anders als bei der Einstellung ist dem Arbeitgeber nach der Rechtsprechung des BAG aber im laufenden Arbeitsverhältnis – also nach der Einstellung – die Frage nach einer Schwerbehinderung erlaubt. Denn das SGB IX sieht Beschäftigungsquoten und ein Recht auf behinderungsgerechte Beschäftigung vor. Diese Pflichten kann der Arbeitgeber nur erfüllen, wenn er die Schwerbehinderungen seiner Arbeitnehmer kennt.

Vorstrafen und Ermittlungsverfahren

Für Beschäftigte im öffentlichen Dienst und Beamte gelten hier Besonderheiten.

Soweit es um die Einstellung in den öffentlichen Dienst geht, trifft Art. 33 Abs. 2 GG für Beamte und Angestellte eine Regelung, die das Grundrecht des Art. 12 Abs. 1 GG auf freie Wahl des Arbeitsplatzes ergänzt. Nach Art. 33 Abs. 2 GG hat jeder Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.

Die Einstellung von Bewerbern um ein öffentliches Amt wird damit an besondere Anforderungen (Eignung, Befähigung und fachliche Leistung) geknüpft.

Geeignet i.S. von Art. 33 Abs.2 GG ist nur, wer dem angestrebten Amt in körperlicher, psychischer und charakterlicher Hinsicht gewachsen ist. Zur Eignung gehören darüber hinaus die Fähigkeit und die innere Bereitschaft, die dienstlichen Aufgaben nach den Grundsätzen der Verfassung wahrzunehmen, insbesondere die Freiheitsrechte der Bürger zu wahren und rechtsstaatliche Regeln einzuhalten.

Der öffentliche Arbeitgeber darf einen Bewerber um ein öffentliches Amt bei der Einstellung daher nicht nur nach Vorstrafen befragen, wenn und soweit die Art des zu besetzenden Arbeitsplatzes dies erfordert, sondern auch nach anhängigen Straf- und Ermittlungsverfahren, sofern daran ein berechtigtes Interesse besteht. Dies ist der Fall, wenn auch ein Ermittlungsverfahren oder ein noch nicht abgeschlossenes Strafverfahren Zweifel an der persönlichen Eignung des Bewerbers für die Aussicht genommene Tätigkeit begründen kann.

Beruflicher Werdegang

Fragen zum beruflichen Werdegang mit Angabe der früheren Arbeitgeber, zu Ausbildungs- und Weiterbildungszeiten sowie zu Zeugnis- und Prüfungsnoten sind **uneingeschränkt zulässig**.

Persönliches

Fragen zum Bestehen einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft, einer Scheidung oder der Absicht der Eheschließung sind **nicht zulässig**.

Freizeitgestaltung

Der Kernbereich der Privatheit ist geschützt, allerdings dienen Fragen zum Privatleben auch dem Standardrepertoire und sollen helfen, die Bewerber im Vorstellungsgespräch als Mensch näher kennen zu lernen. Die Zulässigkeit einer Frage danach, womit sich der Bewerber in seiner Freizeit beschäftigt, ist deshalb rechtlich schwer zu beurteilen, weil z.B. Weltanschauung und Religion betroffen sein könnten. Wenn eine Frage nach der Freizeitbeschäftigung allerdings offen gehalten ist dürfte dies unproblematisch sein.



2.1 Offenbarungspflicht

In manchen Fällen kann die Frage aufkommen, ob der Bewerber eine Offenbarungspflicht hat. Dies ist grundsätzlich zu verneinen, da es Aufgabe des Arbeitgebers ist, die für die Einstellung aus seiner Sicht maßgeblichen Umstände aufzuklären.

Nach der ständigen Rechtsprechung des BAG ist daher für eine selbstständige Offenbarungspflicht des Arbeitnehmers Voraussetzung, dass die fraglichen Umstände dem Arbeitnehmer die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Leistungspflicht unmöglich machen oder jedenfalls sonst für die arbeitsvertraglichen Verpflichtungen von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Eine Offenbarungspflicht des Arbeitnehmers existiert z.B. in Bezug auf ein Wettbewerbsverbot, da hier die Möglichkeit besteht, dass er die neue Tätigkeit nicht ausführen kann. Auch wenn der Arbeitnehmer demnächst eine Haftstrafe antreten muss und aus diesem Grund am Arbeitsantritt voraussichtlich gehindert sein wird, muss er dies offenbaren.

2.2 Rechtsfolgen unzulässiger Fragen

Wichtig ist auch zu wissen, dass die Rechtsprechung dem Arbeitnehmer ein sogenanntes „Recht auf Lügen“ zugedacht hat. Das heißt, der Bewerber hat ein Recht, eine falsche Antwort auf eine unzulässige Frage, z.B. auf die nach einer Schwangerschaft, zu geben.

Dagegen stellt die Falschbeantwortung einer vom Arbeitgeber gestellten zulässigen Frage eine Täuschung im Sinne des § 123 BGB dar, die den Arbeitgeber zur Anfechtung des Arbeitsvertrages bzw. zur Rücknahme der Ernennung berechtigt. Auch eine Verletzung der Offenbarungspflicht kann zu einer Anfechtung seitens des Arbeitgebers führen.



3. Beobachtungsfehler

Bezeichnung	Wirkung
Der erste Eindruck	Bereits nach wenigen Minuten machen sich Menschen ein (eigenes) Bild von ihrem Gegenüber. Dabei sind das Aussehen und die Art des Auftretens wesentlich. Eine Korrektur dieses ersten Eindrucks geschieht relativ selten.
Überstrahlungseffekt („Halo“-Effekt)	Einzelne Eigenschaften einer Person (z.B. Attraktivität, Behinderung, sozialer Status) erzeugen einen positiven oder negativen Eindruck, der die weitere Wahrnehmung der Person „überstrahlt“ und so den Gesamteindruck unverhältnismäßig beeinflusst.
Der Sympathiefehler	Beim Sympathiefehler erfolgt eine verzerrte Maßstabsanwendung, indem auf die Beurteiler besonders sympathisch wirkende Mitarbeiter unbewusst besser bewertet werden als andere. Umgekehrtes Verhalten stellt einen Antipathie-Effekt her.
Der Ähnlichkeitseffekt	Wenn wir meinen, dass die zu beobachtende Person uns selbst hinsichtlich verschiedener Eigenschaften ähnlich ist, kann dies die Wahrnehmung i.d.R. positiv beeinflussen.
Der Strenge- bzw. Mildefehler	Die Tendenz, grundsätzlich zu streng/zu milde zu urteilen.
Reihenfolge-Effekt	Die Reihenfolge, in der sich Bewerber vorstellen, kann zu Verzerrungen führen. Dinge, die man am Anfang und Ende hört, kann man sich besser merken, als Informationen aus dem mittleren Teil.
Der geschlechtsspezifische Blick	Die Eigenschaften, die wir Männern und Frauen zuschreiben, können unsere Wahrnehmung beeinflussen.



Besetzung der Stelle: _____, **Datum:** _____

Name, Vorname: _____

Erreichte Punkte in der Vorauswahl: _____

Maximal können im Vorstellungsgespräch 50 Punkte erreicht werden

Allgemeine Fragen (keine Bewertung)

Bemerkungen:

Fachliche Fragen

Frage 1: (ggf. s. Beiblatt) _____

Erwartete Antwort	Erreichbare Punkte	Erreichte Punkte	Bemerkungen

.....

Fragen zu persönlichen Kompetenzen

Frage 1: (ggf. s. Beiblatt) _____

Erwartete Antwort	Erreichbare Punkte	Erreichte Punkte	Bemerkungen

.....

Präsentation/Außenwirkung (maximal 5 Punkte)

(beispielhafte Kriterien: offene Mimik und Gestik, Blickkontakt, freundliche und offene Ausstrahlung)

Kriterium	Erreichbare Punkte	Erreichte Punkte	Bemerkungen

Sonstiges:

Ergebnisermittlung:

Erreichte Punkte Bewerbervorauswahl:

Erreichte Punkte Vorstellungsgespräch:

Gesamtergebnis:

Gesamtübersicht der Bewerber für die Besetzung der Stelle: _____, Datum: _____

Name, Vorname:	TN 1	TN 2	TN 3	TN 4	TN 5
Erreichte Punkte in der Vorauswahl:					

Maximal können im Vorstellungsgespräch 50 Punkte erreicht werden

Fragenkatalog	Erreichbare Punkte	Erreichte Punkte	Erreichte Punkte	Erreichte Punkte	Erreichte Punkte	Erreichte Punkte
Frage mit erwarteten Antworten (ggf. s. Beiblatt)						
Frage mit erwarteten Antworten (ggf. s. Beiblatt)						
Präsentation/Außenwirkung (Benennung der Kriterien - erreichbar maximal 5 Punkte)						
Gesamtpunkte Vorstellungsgespräch	50					

Gesamtergebnis (Vorauswahl und Vorstellungsgespräch)					
--	--	--	--	--	--

Bewerberinnen und Bewerber die alle harten Anforderungsfaktoren erfüllt haben

Maximal zu vergebende Punkte: 50

Differenzierungsmerkmale					
Persönliche Daten		1. Merkmal	2. Merkmal	3. Merkmal	4. Merkmal
Lfd. Nr.	Anrede	Name	Vorname		

Differenzierungslegende

1. Merkmal	Punkte
Differenzierungsmerkmal	

2. Merkmal	
Differenzierungsmerkmal	Punkte

3. Merkmal	
Differenzierungsmerkmal	Punkte

4. Merkmal	
Differenzierungsmerkmal	Punkte