



UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*



PERSONALENTWICKLUNG *und*  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

## ***Diversitätsorientierte, strukturierte Personalauswahl***

**an der Universität Duisburg-Essen – Leitfaden**

### Impressum

Herausgeber: Universität Duisburg-Essen  
Personal- und Organisationsentwicklung  
<http://www.uni-due.de/peoe/>

Campus Duisburg: Forsthausweg 2  
47057 Duisburg

Campus Essen: Universitätsstr. 2  
45127 Essen

Ansprechpartnerin: Susanne Schulz  
Telefon: (+49) 0201/183 2492  
[susanne.schulz@uni-due.de](mailto:susanne.schulz@uni-due.de)

Cornelia Ruppert  
Telefon: (+49) 0201/183 4396  
[cornelia.ruppert@uni-due.de](mailto:cornelia.ruppert@uni-due.de)

Druck: UniversitätsDruckZentrum UDZ  
November 2015

## Inhalt

1	Diversitätsorientierte strukturierte Personalauswahl .....	5
2	Ausgangssituation .....	6
3	Der Einfluss von Stereotypen und Rollenerwartung auf die berufliche Entwicklung.....	6
4	Strategieelemente für eine diversitätsgerechte Personalauswahl.....	8
5	Ziele und Nutzen einer strukturierten Personalauswahl.....	8
6	Der Auswahl-Kontext .....	9
6.1	Das Anforderungsprofil .....	10
6.2	Ansprache von Bewerber*innen und Ausschreibung.....	11
6.3	Regeln.....	12
6.4	Methode.....	12
7	Allgemeine Verfahrensbeschreibung .....	13
7.1	Stufe 1 - Vergleichende Betrachtung der Bewerbungsunterlagen .....	14
7.2	Stufe 2 - Strukturiertes multimodales Interview .....	15
7.3	Stufe 3 - Strukturierte und vergleichende Betrachtung der Bewerber*innen .....	18
7.4	Stufe 4 - Identifizierung der bestgeeigneten Kandidatin oder des bestgeeigneten Kandidaten und Vorschlag zur Einstellung.....	18
8	Personalentwicklung.....	19
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	20
10	Literatur .....	21



## 1 Diversitätsorientierte strukturierte Personalauswahl

Diversitätsorientierte strukturierte Personalauswahl ist eines der Erfolgskriterien auch in Universitäten. Nur mit einem ganzheitlichen und diversitätsgerechten Personalmanagement, das Gendergerechtigkeit einschließt, können bestgeeignete Mitarbeiter\*innen für Universitäten und Hochschulen diskriminierungsfrei gewonnen sowie Leistung und Innovation gesichert werden. Zudem zahlen eine Diversity-Strategie und ihre Umsetzung in diversen Handlungsfeldern des Personalmanagements positiv auf das Image und die Reputation der Universität ein. Erfolgreiche Organisationen setzen bekanntermaßen heute auf Personalauswahlverfahren, welche den neuesten Standards entsprechen.

Diversitätsorientierte strukturierte Personalauswahl bedeutet für die UDE, dass sie ihre Personalauswahl so gestaltet, dass sich das Potential möglicher Bewerber\*innen erhöht und auch so unter Beachtung des Grundsatzes der „Bestenauslese“ vielfältige Talente und Potentiale gewonnen werden können und hierdurch die Weiterentwicklung der UDE zu einer innovativen und zukunftsfähigen Organisation unterstützt wird.

Dieser Leitfaden resultiert aus dem in den Jahren 2013-2015 stattgefundenen Audit „Vielfalt gestalten in NRW“ an der UDE und ist ein Ergebnis des Teilprojekts „Diversitätsgerechte Personalentwicklung“.

Er integriert aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der ganzheitlichen Personalentwicklung und -auswahl mit dem Fokus auf diversitätsorientierte Personalauswahl.

Der Leitfaden spricht Empfehlungen in Form von konkreten Maßnahmen aus, die Sie für Ihre Personalauswahl einsetzen können, um zu einem bestmöglichen Ergebnis zu gelangen.

Mit diesem Leitfaden und seinen Empfehlungen möchten wir Sie bei Ihrer professionellen Personalauswahl und -beurteilung unterstützen.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!**

Ihre Personal- und Organisationsentwicklung

## 2 Ausgangssituation

Über Universitäten lässt sich sagen: Wissenschaft ist international, interdisziplinär und bunt. Charakteristisch sind heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen und ein stetiger nationaler und internationaler Austausch. Eine hohe Akzeptanz von Vielfalt und der alltägliche Umgang damit sind selbstverständlicher Teil von Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung sowie der Administration.

Im Hinblick auf Gerechtigkeit beispielsweise ist allerdings auffällig, dass der Frauenanteil an hochrangigen Führungspositionen in der Wissenschaft gering bleibt. Lediglich 16,5% der W3-/C4-Professuren bundesweit waren 2012 von Frauen besetzt. Es besteht also Anlass genug, mögliche Gründe hierfür zu suchen. Vor dem Hintergrund verstärkter Gender- und Internationalisierungsbestrebungen von Hochschulen zählen auch Bemühungen im Hinblick auf eine divers zusammengesetzte Belegschaft in allen Bereichen von Hochschulen zu den weiter zu verfolgenden Zielen. Auch hier spielt die Personalgewinnung und -auswahl eine zentrale Rolle zur Verfolgung dieser Ziele.

Hinzu kommt, dass gesellschaftliche, technologische, ökonomische Entwicklungen – und bezogen auf Universitäten und Fachhochschulen der Bologna-Prozess – den Markt hin zu größerem Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter\*innen in Wissenschaft und im wissenschaftsstützenden Bereich verändert haben. Universitäten und auch Fachhochschulen sind gut beraten, sich mit den Herausforderungen von demografischem Wandel, Fachkräftemangel und Wertewandel für ihre Personalarbeit zu beschäftigen.

Der Personalgewinnung und -auswahl kommt dabei besondere Bedeutung zu, da sie den Auftakt für eine im Weiteren zu gestaltende und an den Lebensereignissen ihrer Beschäftigten orientierte ganzheitliche Personalentwicklung bildet.

## 3 Der Einfluss von Stereotypen und Rollenerwartung auf die berufliche Entwicklung

Personalbeurteilung und damit auch die Auswahl von Personal ist immer eine subjektive Entscheidung. Sie bleibt eine Prognose und eine „Investitionsentscheidung“, die sich im weiteren beruflichen Lebenslauf der Mitarbeiter\*in bestätigen oder durch äußere und/oder in der Person liegende Faktoren verändern kann.

Gerade aus der Erkenntnis heraus, dass Personalauswahl von vielen subjektiven Elementen beeinflusst wird, ist ein kritisches Hinterfragen scheinbarer Selbstverständlichkeiten sowie ein strukturiertes methodisches Vorgehen unerlässlich, um diese Aspekte zu objektivieren.

Eine große Rolle spielen hierbei Erwartungen, wie Menschen sind, sein sollten oder nicht sein sollten, allein auf Basis der Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen. Diese Annahmen über und Erwartungen an bestimmte Personengruppen sind Stereotype. Annahmen, Einschätzungen und bestimmte Erwartungen sind auf der einen Seite wichtig, um in bestimmten Situationen schnell und präzise reagieren zu können. Auf der anderen Seite führen Sie u. U. zu Fehlschlüssen und voreiligen Entscheidungen. Zum Beispiel können Ähnlichkeiten im Auftreten „zu mir“ mein Gegenüber sympathisch machen und die Schlussfolgerung ist, dass hier ähnlich gute Arbeitsergebnisse wie bei mir selbst zu erwarten sind.

Ein Grund z. B. für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen sind Stereotype und feste Rollenerwartungen an Männer und Frauen<sup>1</sup>.

Aktuelle Überlegungen der Bundesregierung zu anonymisierten Bewerbungen wollen mit diesem Vorgehen erreichen, dass Stereotype bis hin zu Diskriminierung im Hinblick auf Alter, Herkunft, Geschlecht, Behinderung, sexuelle oder religiöser Zugehörigkeit zurück gedrängt werden.

Stereotype und Rollenerwartungen haben Einfluss auf alle Schritte in der Personalauswahl: Bei der Erstellung und Wahrnehmung von Stellenausschreibungen, bei der Bewertung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen, bei Bewerbungsgesprächen etc.

An folgenden Beispielen seien deshalb nachfolgende Ergebnisse entsprechender Forschungen beispielhaft im Hinblick auf Stereotype und Rollenerwartungen<sup>2</sup> besonders erwähnt:

### Stellenausschreibung

- Frauen sind weniger motiviert, sich auf "typisch männlich" formulierte Stellenausschreibungen zu bewerben.
- Bewerberinnen werden weniger kompetent eingeschätzt, wenn es insgesamt nur wenige weibliche Bewerberinnen für die Stelle gibt.
- Der gleichberechtigte Einbezug beider Geschlechter in der Stellenbeschreibung wird von Männern und Frauen positiv wahrgenommen.

### Schriftliche Unterlagen

- Bewerber\*innen mit ausländischer Herkunft werden eher aussortiert, ebenso ältere Bewerber\*innen und solche, die sich aufgrund eines Fotos einer bestimmten Religionsgemeinschaft zuordnen lassen.
- Schwerbehinderte Bewerber\*innen werden als weniger kompetent eingeschätzt.
- Attraktive Frauen werden als weniger passend für Führungsaufgaben bewertet.
- Frauen ohne Führungserfahrung wird weniger häufig für eine Führungsposition zugetraut als Männern ohne Führungserfahrung.

### Verhalten im Gespräch

- Ein dominanter, durchsetzungsorientierter Kommunikationsstil wird bei Frauen als unsympathisch empfunden.
- Ältere Bewerber\*innen werden als wenig flexibel und lernbereit angesehen.
- Von Schwerbehinderten wird angenommen, dass sie wenig belastbar sind und häufiger erkranken.
- Asiaten werden als fleißig, leistungsbereit und höflich eingeschätzt.
- Bei Bewerber\*innen mit einer anderen Muttersprache als Deutsch werden Verständigungsschwierigkeiten vermutet.

Rollenerwartungen und Stereotype bestehen und wirken im Hinblick auf alle Merkmale, also Geschlecht, Alter, Ethnizität, Behinderung, religiöse oder sexuelle Orientierung.

---

<sup>1</sup> vgl. Peus, Welppe, 2014

<sup>2</sup> dargestellt nach Peus, Welppe, 2014 und dortigen Quellen: Agthe, Spörrle & Maner (2010), Bosak & Sczesny (2011), Bowles, Babcock & Lai (2007), Gaucher, Friesen & Kay (2011), Heilman & Haynes (2005), Heilman & Okimoto (2007), Horvath & Sczesny (eingereicht), Ritzenhöfer, Spörrle & Welppe (2012), Rudman (1998), Sczesny & Stahlberg (2002) sowie Frintrup, Flubacher, 2014

## 4 Strategieelemente für eine diversitätsgerechte Personalauswahl

Die Wahl der richtigen Methode, eine sachorientierte Vorbereitung und Handhabung, die Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente, eine sachgerechte Bewertung sowie die Gestaltung optimierter Auswahlprozesse und die Berücksichtigung des Auswahlkontextes tragen zu einer diskriminierungsfreien und zugleich validen Personalentscheidung bei.

Das Konzept zur diversitätsorientierten Personalauswahl kombiniert insofern das an der UDE etablierte strukturierte Auswahlverfahren mit den skizzierten Elementen diskriminierungsfreier Personalbeurteilung.

Hierbei soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass hohe Vorhersage-Validität in der Eignungsdiagnostik und Diversität sich als Selektionsziele widersprechen können. Ergänzend zu den bereits oben genannten subtilen Wirkungen von Stereotypen sei angemerkt, dass beispielsweise Leistungstests, die Arbeitsleistung sehr gut voraussagen, in dem Verdacht stehen, bestimmte Personengruppen zu bevorzugen. Umso bedeutsamer ist es daher, ein strukturiertes Vorgehen mit konkreten Handlungsschritten fach- und sachgerecht vorzubereiten, transparent zu gestalten und zu verfolgen.

Mit den nachfolgenden Empfehlungen für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Personalauswahl soll ein wesentlicher Beitrag zu einem offenen, fairen, transparenten und zügigen Verfahren geleistet werden.

## 5 Ziele und Nutzen einer strukturierten Personalauswahl

Ziel von Personalauswahl ist es, einen konkreten Personalbedarf zu decken und die am besten zu einer Position passende Person für die Organisation zu gewinnen und einzustellen.

Außerdem erleichtert eine sachgerechte und objektivierte Personalauswahl die effektive Zusammenarbeit im Team und die Personalbindung, sie erhöht die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, legt die Basis für erfolgreiche Aufgabenerledigung und Innovation und verringert nicht zuletzt die ökonomischen Risiken, die mit einer Fehlbesetzung verbunden sind.

Für eine diversitätsorientierte, strukturierte Personalauswahl an Hochschulen spricht ergänzend dazu die größere Teamintelligenz „gemischt“ zusammengesetzter Arbeitsgruppen, ein erhöhtes Innovationspotential und die gesellschaftliche Vorbildfunktion, die Universitäten einnehmen sollten.

Wie kann den Einflüssen von Rollenerwartungen und Stereotypen bei der Personalauswahl entgegen gewirkt werden?

Stereotype wirken vor allem dann, wenn nicht genügend Informationen über Bewerberinnen und Bewerber vorliegen, wenn Entscheiderinnen und Entscheider unter Zeitdruck stehen, die Arbeitsbelastung hoch ist, oder die Verantwortung für die Personalentscheidung unklar ist.

Empfehlenswert ist daher ein strukturiertes Vorgehen mit klaren Standards, um eine erfolgreiche Personalauswahlentscheidung treffen zu können. Dies gilt für die Auswahl aller Beschäftigungsgruppen an einer Hochschule. Professionelle Personalauswahlverfahren müssen bestimmten Qualitätskriterien entsprechen: Sie müssen objektiv, reliabel und valide sein<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> vgl. Weuster, 2004

Der Zeitaufwand, der in den Prozess der Personalauswahl investiert werden muss, ist in manchen Bereichen möglicherweise höher als bisher, aber er zahlt sich im weiteren Verlauf und vor allem im Hinblick auf die zukünftige Zusammenarbeit aus.

## 6 Der Auswahl-Kontext

Es ist wichtig, im Vorfeld einer Personalauswahl an der Universität Duisburg-Essen den spezifischen Kontext, d.h. alle internen und externen Rahmenbedingungen in die Planung einzubeziehen.

Hierunter fallen z. B. die Einschätzung des potentiellen Bewerberfeldes und die Situation auf dem regionalen oder überregionalen Arbeitsmarkt im Sektor Hochschulen und Fachhochschulen. Wie ist die Ausbildungs- oder Qualifizierungssituation und wie gestalten sich die finanziellen Bedingungen? Wie stellen sich beispielsweise das Geschlechterverhältnis, die Altersstruktur und die Schwerbehindertenquote in der Beschäftigtengruppe dar, die Sie ansprechen möchten, und wie ist die aktuelle Situation dazu an der UDE? Wie ist die derzeitige Zusammensetzung und Situation Ihrer Arbeitsgruppe und welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen würden das Team bestmöglich ergänzen?

*Machen Sie sich in dieser Phase bereits bewusst, welche vorgefertigten Rollenerwartungen und Stereotype es gibt und hinterfragen Sie kritisch Ihre eigenen Erwartungen.*



*Hilfreich ist, wenn Sie diese Vorüberlegungen mit Mitgliedern des Auswahlgremiums, Ihres Teams etc. gemeinsam anstellen bzw. Personen in die Personalauswahl einbeziehen, die ebenfalls von der Entscheidung betroffen sind.*

Ebenfalls in Ihre Vorüberlegungen einfließen sollten sämtliche Beschäftigungsbedingungen, die einerseits Einfluss auf die Ansprache bestimmter Bewerbergruppen haben und andererseits mit Rücksicht auf die bestehenden Verhältnisse im Team ausgewogen und praktikabel bleiben müssen. Dies sind z. B. die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit der Teilzeitbeschäftigung, die Abstimmung im Hinblick auf befristete Beschäftigungsverhältnisse, zu Schichtdienst z. B. in Laboren oder Werkstätten oder zu Vertretungsregelungen, vorhandene Sprachkenntnisse oder auch der barrierefreie Zugang zu allen Räumlichkeiten.

*Planen Sie daher den gesamten Prozess der Personalauswahl so weit wie möglich im Voraus und sorgen Sie für zeitliche „Puffer“ nicht nur für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen sondern auch für die Vorbereitung der Gespräche, bei den Vorstellungsgesprächen selbst und für die formellen internen Verfahrensschritte bis zu einer Einstellung.*



Ein weiterer, oft vernachlässigter Aspekt im Vorfeld einer Personalauswahl ist der Zeitfaktor. Vermeiden Sie möglichst Zeitdruck in allen Phasen einer Personalauswahl, weil er dazu führen kann, dass Informationen nur oberflächlich verarbeitet werden. Dies begünstigt eher das Wirken von Stereotypen.

## 6.1 Das Anforderungsprofil

Ein Anforderungsprofil ist der erste Schritt des Personalauswahlprozesses. Es beschreibt alle Kenntnisse, Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben notwendig sind. Zu jedem späteren Zeitpunkt kann darauf zurückgegriffen werden, um zu beurteilen, ob eine Person fachlich und persönlich auf die Position passt. Das Urteil ist dann weniger von subjektiven Eindrücken geleitet und somit können diese Einflüsse auf die Entscheidung verringert werden.



*Bevor Sie eine Position ausschreiben, erstellen Sie ein klares Profil der erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Beziehen Sie weitere an der Personalauswahl beteiligte Personen ein.*

Das Anforderungsprofil ist damit allerdings nicht mit der Stellenausschreibung gleichzusetzen.

Die Leitfrage der Auswählenden bzw. Beurteiler\*innen für das Anforderungsprofil lautet:



**Was muss der/die zukünftige Stelleninhaber\*in mitbringen, um in der Position erfolgreich zu sein?**

Um diese Frage umfassend und genau beantworten zu können, müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden:<sup>4</sup>

Vorteilhaft ist die Nutzung der sog. ‚Critical Incident‘- Technik: Hierbei werden entscheidende erfolgskritische Situationen für die zu besetzende Position ausgewählt und erfolgreiches bzw. nicht erfolgreiches Verhalten für diese Situationen beschrieben. Daraus können dann die erforderlichen Eigenschaften und Fertigkeiten abgeleitet werden. (Diese Überlegungen können später genutzt werden, um situative Fragen für das Auswahlinterview zu formulieren, s. 7.2)



*Sprechen Sie mit Personen, die die Position gut kennen, über Kompetenzen, die für die Erledigung der Aufgabe unverzichtbar sind. Beziehen Sie unterschiedliche Personengruppen mit ein, z. B. bisherige Stelleninhaberinnen, Kolleginnen, Mitarbeiterinnen. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Aspekte, welche die fachlichen und sozialen Kompetenzen ausmachen können, z. B. Fachwissen, methodische Kompetenzen, Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten, Kommunikation mit anderen, Präsentation eigener Ideen.*

Die Anforderungen sollten so konkret wie möglich formuliert werden. Begriffe wie "Entscheidungsstärke" und "Kommunikationstalent", die schwer zu messen sind, sind zu vermeiden. Stattdessen sollte festgelegt werden, welches konkrete Verhalten erfolgreiche Stelleninhaberinnen zeigen müssen, z. B. "verschiedene Handlungsoptionen aufzeigen", "Bewerten der definierten Handlungsoptionen anhand vorab identifizierter Kriterien" etc.

Es fällt mitunter schwer, nicht alle wünschenswerten Fähigkeiten im Anforderungsprofil aufzuführen. Es ist jedoch notwendig, sich auf die Aspekte zu konzentrieren, die genau für diese Stelle in dem Team unbedingt erforderlich sind und die in ihrer Kombination von sehr guten Bewerberinnen und Bewerbern erwartet werden können, sonst ist das Anforderungsprofil

<sup>4</sup> vgl. auch Peus, Welpke, 2014

schnell überfrachtet und kein\*e Bewerber\*in kann dieses Bewerbungsverfahren erfolgreich abschließen.

In Zeiten des Rückgangs des Erwerbepersonenpotentials aufgrund der demografischen Entwicklung ist nicht davon auszugehen, dass in jedem Fall Bewerber\*innen gewonnen werden können, die das Anforderungsprofil in allen Bereichen gleichermaßen erfüllen. Für die UDE ist außerdem zu berücksichtigen, dass viele Arbeitsplätze in Lehre, Forschung und Verwaltung hochspezialisiert sind und in der Regel eine umfangreiche Einarbeitung und „Training-on-the-job“ bedingen.

*Dokumentieren Sie Ihr Anforderungsprofil und prüfen Sie gemeinsam mit anderen Beteiligten, ob die Formulierungen diversitätsgerecht sind, also niemanden von vornherein ausschließen oder gar diskriminieren.*

*Kommunizieren Sie das Anforderungsprofil an alle an der Entscheidung Beteiligten und gewinnen Sie deren Zustimmung, dass das Anforderungsprofil die passenden Kriterien enthält.*

*Klarheit zu Beginn fördert gute Entscheidungen!*



Im Anforderungsprofil sollten sie maximal 8-12 Eigenschaften und Fähigkeiten mit deren Ausprägung und Bedeutung für die Position beschreiben. Diese sollten sich den übergeordneten Bereichen

- Fach- und Methodenkompetenz
- Sozial-kommunikative Kompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz

zuordnen lassen.

## 6.2 Ansprache von Bewerber\*innen und Ausschreibung

Um eine möglichst große Zahl von geeigneten Interessenten und Interessentinnen für die vakante Position zu gewinnen, sollte folgende Frage beantwortet werden:

**Wen muss ich wie und wo ansprechen, um viele Bewerbungen von Personen zu erhalten, die eine hohe Passung zur Position aufweisen?**



Basierend auf dem Anforderungsprofil wird nun eine Stellenanzeige formuliert. Hierbei sollten die fachlichen "hard skills" (z. B. beruflicher Abschluss, Fachwissen, methodische Kompetenzen) in den Vordergrund gestellt werden, da sich anhand dieser Kriterien die Bewerbungsunterlagen geeignet nach passenden und unpassenden Bewerberinnen sortieren lassen.

Anforderungen mit dem Zusatz „wünschenswert“, „von Vorteil“ oder „nach Möglichkeit“ erschweren eine Vorauswahl, da sie von den Bewerber\*innen nicht eingefordert werden können.

Stellenanzeigen sind neutral zu formulieren, damit die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) eingehalten werden.

Ausgeschriebene Stellen sind stets nach dem Muster "Projektleiterin/ Projektleiter" zu betiteln, statt nur in der männlichen Form, also "Projektleiter (m/w)".

Die Ausschreibung ist sprachlich so zu gestalten, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen anspricht, denn einseitige Formulierungen beeinflussen die Attraktivität der Stelle und insbesondere die von Bewerberinnen empfundene Passung zur Organisation negativ. Viele Worte sind tendenziell männlich konnotiert (z. B. "Delegation"), und müssen durch neutralere Wörter ersetzt werden (z. B. "Anleiten").

Gerade bei Stellen mit Führungsverantwortung sollten auch solche Formulierungen gewählt werden, die eher feminin konnotiert sind, wie beispielsweise „engagiert, verantwortungsvoll, unterstützend“.

### 6.3 Regeln

Für die UDE als öffentliche Arbeitgeberin ist oberste Richtlinie für die Personalauswahl Artikel 33 im Grundgesetz (GG). Danach hat „Jeder Deutsche ... nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte“ (s. Art. 33 Abs. 2 GG). Dieses Prinzip gilt für alle Arten von Beschäftigungsverhältnissen, d.h. sowohl für Beamte als auch für Angestellte.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gibt dazu weiter für Auswahlprozesse verbindliche Regeln für eine diskriminierungsfreie und damit auch diversitätsorientierte Personalauswahl vor (s. §§ 11 und 12 AGG). Auch das Landesgleichstellungsgesetz (LGG NRW) sowie das Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX) machen weitere Vorgaben für die Berücksichtigung besonderer Bewerbergruppen bei der Personalauswahl, die insbesondere an öffentliche Arbeitgeber erhöhte Anforderungen und Erwartungen stellen. Eine Missachtung oder Verletzung des Bewerbungsverfahrensanspruchs kann gerichtlich geltend gemacht werden, ebenso wie eine nachgewiesene Diskriminierung eines/r Bewerbers/ Bewerberin Schadensersatzansprüche für die UDE zur Folge haben kann.

Für interne Auswahlprozesse spielen darüber hinaus die Beteiligungspflichten nach dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG NRW) und dem SGB IX eine Rolle.

### 6.4 Methode

Für die Wahl der Methode ist ausschlaggebend, dass sie auf die Anforderungen an die zu besetzende Position abgestimmt ist. Generell ist aus Gründen der Reliabilität einem mehrstufigen Auswahlprozess der Vorzug zu geben. Durch die Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente können verschiedene Kompetenzen und Qualifikationen von Bewerbern und Bewerberinnen gemessen und beurteilt werden bzw. in Bezug zueinander gebracht werden. Generell ist einem Einzeltest, insbesondere solchem in Dialogform wie dem strukturierten, multimodalen Interview, der Vorzug zu geben. Einerseits kann hier direkt auf diversitätsrelevante Aspekte individuell eingegangen werden und andererseits ein unmittelbarer Kontakt zwischen Bewerber\*in und Auswählenden hergestellt werden.

Je nach Bedeutung und Wertigkeit der zu besetzenden Stelle sollte bei der Wahl der Methoden auch die Relation zwischen Aufwand und Ergebnis berücksichtigt werden. Ein zeit- und ressourcenaufwändiges Assessmentcenter-Verfahren wird nicht gleichermaßen für alle Auswahlverfahren nötig sein. In der bisherigen Praxis der strukturierten Auswahlverfahren an der UDE hat sich die Kombination aus strukturiertem Interview mit biografischen, situativen, fachlichen und überfachlichen Fragen, Arbeitsproben in Form von Präsentationen, praktischen Übungen oder Postkorbübungen bzw. Rollenspielen bewährt. Die UDE geht bzw. empfiehlt in ihren Personalauswahlverfahren strukturiert und systematisch vor- und umzugehen und greift methodisch auf Assessmentcenter-Elemente zurück.

Sowohl bei der Auswahl der Methode als auch bei deren Ausgestaltung ist auf Diversitätsaspekte besondere Aufmerksamkeit zu richten. Gerade hier ist zu bedenken, inwiefern tatsächlich realistische Erwartungen an die Bewerber\*innen gestellt werden und ob die erwarteten Ergebnisse Raum für Bewerber\*innen lassen, die nicht einem „Einheitsprofil“ entsprechen.

## 7 Allgemeine Verfahrensbeschreibung

Als eine geeignete Methode insbesondere für eine diversitätsorientierte Personalauswahl ist, wie bereits angemerkt, das strukturierte Auswahlverfahren zu sehen. In den strukturierten Auswahlverfahren der UDE werden fachliche und methodische Anforderungen gemäß den Anforderungen der zu besetzenden Stelle und insbesondere die relevanten sozialen und persönlichen Kompetenzen festgestellt und nach Prioritäten gewichtet.

Zu den wichtigsten Kompetenzen werden die passenden im Berufsalltag beobachtbaren Verhaltensweisen/fachlichen Kompetenzen vor dem Verfahren zusammengestellt. Als Basis hierzu dienen das Anforderungsprofil und die darauf aufbauende Stellenausschreibung.

Es erfolgt eine Konsensvalidierung der Beteiligten vor dem Verfahren hinsichtlich

- der Mindestanforderungen, die die Bewerberin/ der Bewerber erfüllen muss,
- der inhaltlichen Anforderungen (welche Antworten erwarten wir?) und
- der Ratingskala und Kompetenzgewichtung (wie beurteilen und gewichten wir diese Antworten?).

Dies kann durch einen Teil der am Auswahlprozess Beteiligten erfolgen. Dem Fachvorgesetzten obliegt in der Regel die Federführung, da ihm auch die weiteren Aufgaben im Zusammenhang der Personalbedarfsbegründung, Ausschreibung und Aufgabenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung) sowie der späteren Einarbeitung zukommen.

### **Das strukturierte Auswahlverfahren unterteilt sich insgesamt in vier Stufen:**

1. Vergleichende Betrachtung der Bewerber\*innen auf der Basis der eingereichten Bewerbungsunterlagen
2. Strukturiertes multimodales Interview (je nach der zu besetzenden Stelle mit Aufgabenteil(en) und/oder situativen Fallbeispiel(en), biografischen und situativen Fragen)
3. strukturierte (abschließende) Prüfung und vergleichende Betrachtung der Bewerber\*innen auf der Basis umfänglich nachgewiesener fachlicher Eignung hinsichtlich überfachlicher Kompetenz und Teamkompatibilität

Ggf. erfolgt eine zweite Auswahlrunde des engeren Bewerberkreises und danach eine erneute abschließende Prüfung und vergleichende Betrachtung (Diese Stufe wird nicht obligatorisch sondern wahlweise nach Erfordernis eingesetzt.).

4. Identifizierung der bestgeeigneten Kandidatin bzw. des bestgeeigneten Kandidaten und Vorschlag zur Einstellung.

Im Folgenden werden die vier Stufen einzeln beschrieben.

## 7.1 Stufe 1 - Vergleichende Betrachtung der Bewerbungsunterlagen

Durch die kritische Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen treffen Sie eine fundierte Vorauswahl und überprüfen die vorhandenen Bewerbungen hinsichtlich der Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil und Kompetenzen der Bewerber\*innen.



*Schauen Sie sich alle eingegangenen Bewerbungen gründlich an und holen Sie am besten bereits hier schon kritische Einschätzungen zu jeder Bewerbung von den im Auswahlprozess beteiligten Personen ein.*

Ihre Leitfrage in dieser Stufe lautet:



**Welche Bewerber\*innen weisen anhand ihrer Qualifikationen, die in den schriftlichen Unterlagen ausgewiesen sind, eine gute Passung zur Position auf?**

Zu einer vollständigen Bewerbung gehören ein Anschreiben, Lebenslauf und relevante Nachweise in Form von Arbeitszeugnissen und sonstigen Qualifikationsnachweisen. Vollständigkeit und formale Korrektheit der Unterlagen sind erforderlich. Selbstverständlich sollte eine Bestätigung an die Bewerber\*innen über den Eingang der Bewerbung sein.

Die Bewerbung kann als eine erste Arbeitsprobe gesehen werden, aus der neben den formalen Kriterien bereits Hinweise auf z. B. schriftliche Ausdrucksweise, strukturiertes Vorgehen etc. gewonnen werden können.

Für jede Bewerbung wird geprüft, ob die Kriterien, die im Anforderungsprofil genannt wurden, erfüllt sind. Dabei sind sowohl die Selbstbeschreibung der Person (z. B. im Anschreiben) als auch die Fremdbeschreibungen (z. B. in Arbeitszeugnisse) einzubeziehen.

Jede Bewertung für jede Person und jedes Kriterium wird schriftlich (z. B. durch Vergabe von Punktwerten, z. B. in einer 5-er Skala) in einer Übersicht erfasst, d.h. es wird ein sog. „Bewerberspiegel“ angefertigt. Diese Einschätzungen sollten durch mehrere Urteiler\*innen unabhängig voneinander erfolgen - sie sind sehr wichtig für die weitere Auswahlentscheidung.

Da das äußere Erscheinungsbild einer Person einen großen Einfluss auf die Eindrucksbildung hat, ist es angeraten, die Bewerbungsunterlagen an die Urteiler\*innen am besten ohne Fotos der Bewerber\*innen weiter zu geben. Dieser erste Eindruck lässt sich durch nachfolgende Informationen oft nur schwer revidieren - egal, ob er positiv oder negativ ist.

Arbeitszeugnisse können Ihnen als Ergänzung für den Gesamteindruck einer Bewerbung dienen.



*Sollten Sie sehr viele Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Position erhalten haben, kann Ihnen eine grobe Sortierung der schriftlichen Unterlagen eine Hilfe sein. Sortieren Sie danach, ob sie A- sehr gut auf die Stelle passen, B- teilweise eine Passung aufweisen oder C- nicht auf die Stelle passen.*

*Widerstehen Sie dem Impuls, zu viele Personen in die weitere Auswahl hinein zu nehmen aus der Sorge heraus, dass Sie möglicherweise interessante Personen übersehen könnten. Schauen Sie besser erneut kritisch Ihre o.g. drei Stapel durch und beziehen Sie die Einschätzungen der übrigen am Auswahlverfahren beteiligten Kollegen\*innen mit ein.*

**Schwerbehinderte Bewerber\*innen:**

Achten Sie bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen besonders auf Hinweise oder Unterlagen, die auf eine schwerbehinderten Kandidatin oder einen schwerbehinderten Kandidaten aufmerksam machen.

Nach den Bestimmungen des Sozialgesetzbuch IX (SGB IX- Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) besteht für öffentliche Arbeitgeber wie die UDE eine besondere Verpflichtung diesem Personenkreis gegenüber. § 82 SGB IX<sup>5</sup> bestimmt, dass schwerbehinderte Bewerber\*innen zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen sind, sofern nicht offensichtlich die fachliche Eignung fehlt.

**7.2 Stufe 2 - Strukturiertes multimodales Interview**

Nach Vorauswahl anhand der Auswertung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen ist der nächste Schritt in der Personalauswahl die Vorbereitung und Durchführung der strukturierten Auswahlgespräche.

Ziel ist, neben der Überprüfung der fachlichen und persönlichen Passung, die vorab gesammelten Informationen (aus den Bewerbungsunterlagen und den Angaben in Arbeitszeugnissen) im Interview zu validieren. Hierbei werden den Bewerber\*innen die UDE und Ihr Team als attraktiven Arbeitgeber näher gebracht.

Zudem wird die Passung einer Person zu den zukünftigen Kolleg\*innen geklärt. Idealerweise werden Personen aus dem direkten Umfeld eingebunden. Eine Möglichkeit ist ein kurzes Einzel- oder Gruppengespräche zwischen Kolleginnen und Kollegen und Bewerberin bzw. Bewerber.

*Um mit dem Gespräch bestmögliche Ergebnisse zu erreichen, erfolgt dies als strukturiertes und kompetenzbasiertes Interview, welches auf dem Anforderungsprofil basiert.*



Das multimodale Interview nach Heinz Schuler<sup>6</sup> stellt hierfür eine geeignete Methode dar. Ihre Leitfrage für das Interview lautet daher:

**Welche\*r Bewerber\*in bietet hinsichtlich der fachlichen und persönlichen Qualifikationen die besten Ergebnisse auf um später damit in der ausgeschriebenen Position erfolgreich zu sein?**



In der Vorbereitung wird ein schriftlicher Gesprächsleitfaden mit einer klaren Struktur und zeitlichen Vorgaben erstellt, in dem alle Aspekte des Anforderungsprofils abgefragt werden. Dabei ist für jede Frage zu überlegen, was eine sehr schlechte und was eine sehr gute Antwort darstellen würde. Auf dieser Basis werden die Antworten der Bewerberinnen im Gespräch anhand einer verhaltensbezogenen Punkteskala beurteilt (bewährt hat sich hier z. B. eine fünfstufige Rohrmann-Skalierung).

<sup>5</sup> § 82 Besondere Pflichten der öffentlichen Arbeitgeber

1Die Dienststellen der öffentlichen Arbeitgeber melden den Agenturen für Arbeit frühzeitig frei werdende und neu zu besetzende sowie neue Arbeitsplätze (§ 73). 2Haben schwerbehinderte Menschen sich um einen solchen Arbeitsplatz beworben oder sind sie von der Bundesagentur für Arbeit oder einem von dieser beauftragten Integrationsfachdienst vorgeschlagen worden, werden sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. 3Eine Einladung ist entbehrlich, wenn die fachliche Eignung offensichtlich fehlt. 4Einer Integrationsvereinbarung nach § 83 bedarf es nicht, wenn für die Dienststellen dem § 83 entsprechende Regelungen bereits bestehen und durchgeführt werden.

<sup>6</sup> Schuler (2002)

Es sollten immer mindestens zwei (idealerweise bei allen Bewerbungen die gleichen) Personen das Interview führen. So können subjektive Einflüsse auf die Entscheidung zumindest teilweise ausgeglichen werden. Bei der Zusammensetzung des Auswahlgremiums sollte Wert darauf gelegt werden, dass die Auswählenden, sofern möglich, unterschiedliche Sichtweisen, ggf. Kulturen und fachliche Hintergründe repräsentieren. Dies ermöglicht, dass nicht nur unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden, sondern auch verschiedene Aspekte bei den Beobachtungen der Bewerber\*innen wahrgenommen werden können. Positiv ist es in jedem Fall, wenn bei den Auswählenden zumindest beide Geschlechter vertreten sind.



*Eine optimale Vorbereitung können Sie erreichen, wenn Sie selbst und die übrigen Auswählenden sich vorher insgesamt und intensiv mit dem Thema „Auswahl“ beschäftigt haben und beispielsweise auch entsprechende Schulungs- und Trainingsangebote an der UDE genutzt haben.*

Unerlässlich im Interview ist, dass während des Gesprächs schriftliche Notizen gemacht werden und so viele Informationen wie möglich über die bzw. den Bewerber\*in dokumentiert werden. Die Aufzeichnungen sollen nur Beobachtungen, keine Bewertungen der Person beinhalten. Im Gesprächsleitfaden kann dies bereits vorgesehen werden.

Im Gespräch sollte unbedingt auch auf eine geschlechtsneutrale, diskriminierungsfreie Sprache geachtet werden. Beispielsweise können Formulierungen wie „der zukünftige Stelleninhaber“ oder der richtige „Mann für diese Stelle“ Irritationen hervorrufen bzw. das Verhalten beeinflussen.

Im Interview sollten sowohl biografiebezogene Fragen („Wie haben Sie sich in der Vergangenheit in folgender Situation verhalten: ...?“) als auch situative Fragen („Wie würden Sie sich verhalten wenn ...?“) gestellt werden. Zu empfehlen ist, sich stets auf konkretes, individuelles Verhalten (z. B. Umgang mit Konflikten) und einen Sachverhalt zu beziehen. Die Fragen sollten möglichst kurz und spezifisch sein. Suggestivfragen, die eine Antwort nahelegen, sind zu vermeiden, weil Sie keine wirklichen Erkenntnisse zur oder zum Bewerber\*in liefern.

Es sollte ausreichend Zeit für die Interviews eingeplant werden und auch Pausen für die Auswählenden sind unerlässlich. Bewährt hat sich ein zeitlicher Rahmen für die Gespräche von ca. 60 Minuten. An einem Tag sollten nicht mehr als 5 Interviews durchgeführt werden, da auch der Konzentrationsfähigkeit für die Beobachtung der Kandidatinnen und Kandidaten Grenzen gesetzt sind.



*Verdeutlichen Sie allen Beteiligten, dass sie persönlich an einem guten Entscheidungsprozess mitwirken. Die subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit erhöht die Genauigkeit des Urteils.*

Neben den biografischen und situativen Fragen bieten sich je nach der zu besetzenden Position weitere Elemente an, die für das Interview genutzt werden können, um sich auf möglichst unterschiedliche Weise Informationen über die Bewerber\*innen zu verschaffen:

1. So kann beispielsweise ein **Vortrag** oder eine **Präsentation** vorbereitet werden, die die Bewerber\*innen dann innerhalb des Interviews halten.
2. Weitere Einblicke in das Arbeits- und Kommunikationsverhalten der Kandidatinnen und Kandidaten liefern kleine **Rollenspiele**, die in das Interview eingebaut werden können.

3. Auch sogenannte Postkorbübungen oder andere schriftlich oder elektronisch zu bearbeitende **praktische Aufgaben (Arbeitsprobe)**, die möglichst genau an die späteren realen Aufgaben anknüpfen, liefern wertvolle Hinweise auf den Umgang mit alltäglichen Problemstellungen.

Grundlage für die Arbeitsprobe ist das Anforderungsprofil und die Fertigkeiten, die dort bereits als besonders wichtig identifiziert wurden. Die Fertigkeiten sollten durch eine nicht zu komplexe, klar umschriebene Aufgabe getestet werden, die auch für externe Bewerber\*innen zu lösen ist. Tipps und Beispiele hierzu können aktuelle Stelleninhaber\*innen liefern.

Damit die Leistungen der Bewerber\*innen fair im Vergleich beurteilt werden können, muss die Ausgangssituation für alle gleich sein. Alle Bewerber\*innen benötigen die gleiche Bearbeitungszeit und auch die sonstigen Rahmenbedingungen für die Erledigung der Arbeitsprobe müssen gleich sein.

*Kündigen Sie den Aufwand der Arbeitsprobe für die Bewerber\*innen an, indem Sie z. B. Angaben zum Umfang der erwarteten Ergebnisse geben (z. B. einen Vortrag von maximal 10 Minuten vorbereiten oder eine Ausarbeitung von höchstens 200 Zeichen anfertigen).*



Die Arbeitsprobe sollte spezifisch und herausfordernd sein und sich so nah wie möglich an alltäglichen Aufgaben orientieren. Es ist besser, nach Beispielen, an denen die Fertigkeiten und Kompetenzen der Bewerber\*innen deutlich werden können zu suchen, als nur Wissen oder Kenntnisse abzufragen. Dazu gehört selbstverständlich auch die Überlegung, wie eine „Muster-Lösung“ aussieht. So gelingt es anschließend, gute von weniger guten Leistungen zu unterscheiden.

Zu möglichen Arbeitsproben an Hochschulen hier einige Anregungen:

- Ausarbeitung von Unterlagen für einen Kurzvortrag
- Verfassen der Einleitung für einen Drittmittelantrag
- Kritische Analyse eines wissenschaftlichen Textes
- Generierung einer neuen Forschungsidee
- Erstellung eines Projektplans
- Entwurf für ein neues Konzept
- E-Mail Anschreiben an andere Abteilungen
- Vorschläge zur Verbesserung betrieblicher Abläufe

Mit solchen ergänzenden Elementen erhält man einen noch konkreteren Eindruck von den Kompetenzen der Bewerber\*innen als es eine reine Frage-Antwort-Runde leisten kann und kann besser einschätzen, wie gut die verschiedenen Kandidatinnen und Kandidaten in der Lage sind, praktische Aufgabenstellungen des zukünftigen Arbeitsfelds zu lösen.

### 7.3 Stufe 3 - Strukturierte und vergleichende Betrachtung der Bewerber\*innen

Im nächsten Schritt werden alle zuvor gewonnenen Informationen über die Bewerber\*innen systematisch zusammengefasst und miteinander verglichen, um so ein möglichst vollständiges und differenziertes Bild der Kandidatinnen und Kandidaten zu erhalten.

Auf der Basis des Anforderungsprofils werden nun die Profile der Bewerber\*innen hiermit abgeglichen, um die Kandidatin oder den Kandidaten zu identifizieren, die/ der am besten zur Position passt. Dabei helfen sowohl die Aufzeichnungen zu den Bewerbungsunterlagen als auch die Notizen aus den Gesprächen bzw. die Ergebnisse der Arbeitsproben.

Empfehlenswert ist folgendes Vorgehen:

- Alle am Auswahlprozess Beteiligten tauschen gegenseitig Ihre Eindrücke, Beobachtungen und Informationen über die Bewerber\*innen aus. Orientieren Sie sich dabei bewusst noch einmal am Anforderungsprofil.
- Insbesondere was die Bewertung der Anforderungen an überfachliche und soziale Kompetenzen betrifft, bietet eine Offenheit gegenüber im außerberuflichen Kontext erworbenen Kompetenzen z. B. Chancen für Bewerber\*innen mit nicht-linearen Lebensläufen oder Brüchen im beruflichen Werdegang.
- Berücksichtigen Sie in Ihren Überlegungen nicht nur, was die Bewerber\*innen aktuell an Kenntnissen gezeigt haben, sondern auch, welches Potential und welche Entwicklung Sie ihnen zutrauen und wo sie möglicherweise Ihr Team persönlich ergänzen und vervollständigen können.



*Sie werden so vermutlich rasch Einigkeit darüber erzielen, dass einige der Kandidatinnen oder Kandidaten für Sie nicht weiter von Interesse sind und andere dagegen in die engere Wahl kommen. Mit diesen Bewerberinnen und Bewerbern beschäftigen Sie sich weiter.*

### 7.4 Stufe 4 - Identifizierung der bestgeeigneten Kandidatin oder des bestgeeigneten Kandidaten und Vorschlag zur Einstellung

Der vorherige Schritt liefert strukturierte Informationen über die Bewerber\*innen. Um zu einer endgültigen Entscheidung zu kommen, ist folgendes ratsam:

- Betrachten Sie nun insbesondere die Teampassung dieser Bewerber\*innen. Möglicherweise gibt es Kandidatinnen oder Kandidaten, die in besonderem Maße für Ihr Team geeignet sind.
- Falls eine Entscheidung zwischen mehreren Bewerberinnen und Bewerbern schwierig ist, kann es mitunter ratsam sein, diese noch einmal zu bedenken und erst mit einem zeitlichen Abstand zu den Gesprächen endgültig zu treffen.
- Sie können auch überlegen, ob Sie ggfs. mit diesen Bewerberinnen oder Bewerbern ein weiteres Gespräch führen, in dem Sie sich nochmals mit den für Sie wichtigsten Anforderungen beschäftigen.
- Entscheiden Sie über die Einstellung jedenfalls nicht unter Zeitdruck oder machen sie davon abhängig, zu welchem Zeitpunkt eine Bewerberin oder ein Bewerber die Position antreten kann.

Es ist denkbar, dass sich am Ende eines Auswahlverfahrens keine geeignete Bewerberin oder kein geeigneter Bewerber finden lässt. In diesem Fall sollte gemeinsam über das weitere Vorgehen beraten werden. Die Ausschreibung kann wiederholt werden, es kann über einen modifizierten Ausschreibungstext nachgedacht werden oder weitere Wege eruiert werden, an welchen Stellen noch potentielle Bewerber\*innen angesprochen werden könnten. Gerade in solchen Fällen sollten insbesondere Diversitätsaspekte in den Blick genommen werden.

*Geben Sie allen Kandidatinnen und Kandidaten so zeitnah wie möglich Auskunft über Ihre Entscheidung. Kommunizieren Sie dies auch bei den von Ihnen nicht berücksichtigten Bewerberinnen oder Bewerbern wertschätzend und mit Blick darauf, dass dieses Feedback eine wertvolle Hilfe für die weitere berufliche und persönliche Entwicklung sein soll.*

*Auch mit dieser Rückmeldung prägen Sie das Bild, das sich Bewerber\*innen von der UDE als Arbeitgeberin und als Organisation insgesamt machen.*



## 8 Personalentwicklung

Mit der Entscheidung für die Besetzung einer Stelle wird eine sowohl für die Führungskraft und das Team als auch für den oder die neue Mitarbeiter\*in weitreichende und für den weiteren beruflichen Lebensweg bedeutsame Entscheidung gefällt. Damit diese Entscheidung nachhaltig wirkt und als Auftakt für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit erfahren wird, sollten im Weiteren grundlegende Aspekte der Personalentwicklung beachtet werden:

- Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan für die ersten Wochen und benennen Sie Verantwortliche, die die neuen Beschäftigten thematisch einweisen und kollegial begleiten.
- Führen Sie regelmäßige Gespräche mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre berufliche Entwicklung und Ihre gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit (z. B. in Form des jährliches Kooperations- und Fördergesprächs).
- Nutzen Sie das Anforderungsprofil aus der Stellenbesetzung auch weiter als Grundlage zur Formulierung von Erfolgskriterien für Ihre Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung.
- Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung sorgen nicht nur für eine adäquate Aufgabenerledigung sondern binden qualifizierte Mitarbeiter\*innen langfristig und motivieren zu guten Leistungen und zur Identifikation mit dem Team und der UDE.
- Schulen Sie regelmäßig Personen, die zusammen mit Ihnen die Führungs- oder Projektaufgaben wahrnehmen.
- Überlegen Sie, ob regelmäßige gemeinsame Teamentwicklungsmaßnahmen einen Beitrag zur Weiterentwicklung, Abstimmung und Ausrichtung Ihres Teams leisten können.

*Nutzen Sie die Vielfalt an Kenntnissen und Erfahrungen, die ein divers zusammengesetztes Team bietet.*



## 9 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Leitfaden soll Ihnen helfen, Grundzüge einer strukturierten und diversitätsorientierten Personalauswahl und den Einfluss von vorgefertigten Rollenerwartungen und Stereotypen bei der Personalauswahl zu kennen und die eigene Praxis darauf hin kritisch zu reflektieren. Sie erhalten einfach umsetzbare Empfehlungen, die Sie gut anwenden und umsetzen können und die unter Umständen eine große Wirkung entfalten. Nach und nach erreichen Sie für Ihre Arbeitsgruppe so eine Personalarbeit, der es gelingt, die bestgeeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen – zu gewinnen und zu fördern.

Wichtig für die optimale Personalauswahl ist die Anpassung von Prozessen und Abläufen. Schaffen Sie also Bedingungen und Voraussetzungen, die es Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, unvoreingenommene Personalentscheidungen zu treffen. Damit fördern Sie ganz selbstverständlich auch die Vielfalt in Ihrem Team.

Wir hoffen, dass Sie einige hilfreiche Aspekte zu Ihrer diversitätsorientierten Personalauswahl erhalten haben. Gern unterstützen wir Sie, Ihre Personalauswahl weiter zu professionalisieren.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche, diversitätsgerechte Personalarbeit und viel Erfolg bei der Umsetzung!

**Haben Sie noch Fragen oder wünschen Sie eine individuelle Beratung zum Thema Personalauswahl? Dann sprechen Sie uns bitte an!**

Susanne Schulz  
Telefon: (+49) 0201/ 183 2492  
susanne.schulz@uni-due.de

Cornelia Ruppert  
Telefon: (+49) 0201/ 183 4396  
cornelia.ruppert@uni-due.de

## 10 Literatur

Becker, Manfred: Systematisches Diversity-Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart, 2015

Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement, Wien, 2012

Frintrup, Andreas; Flubacher, Brigitte: Diversity Management in der Personalauswahl, Berlin, 2014

Gourmelon, Andreas: Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Baden-Baden, 2009

Hille, Nicola; Langer, Beate: Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen, 1. Auflage, Baden-Baden, 2014

Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl- Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 2. aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2003

Kanning, Uwe Peter; Pöttker, Jens; Klinge, Katharina: Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis, Stuttgart, 2008

Lohaus, Daniela: Leistungsbeurteilung, Göttingen (2009)

Peus, Claudia; Welpel, Isabell: Gendergerechte Personalauswahl und –beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft, München, 2014

Schäfer, Norbert: Organisationspsychologie für die Praxis. Mit Erläuterungen zur Personalauswahl nach DIN 33430; 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels, 2010

Schuler, Heinz: Das Einstellungsinterview, Göttingen, 2002

Schuler, Heinz; Moser, Klaus: Lehrbuch Organisationspsychologie, 5., vollst. überarb. Auflage, Bern 2014

Schuler, Heinz: Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2014

Stuber, Michael: Diversity: Das Potenzial-Prinzip- Ressourcen aktivieren- Zusammenarbeit gestalten, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Köln, 2009

Weuster, Arnulf: Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, 2. Auflage, Wiesbaden, 2008