

# Leitfaden Personalauswahl

## Teil 2: Gestaltung von Vorstellungsgesprächen





## Inhaltsverzeichnis

Vorstellungsgespräche an der Universität Paderborn.....	3
Der Gesprächsrahmen: Beteiligte, Terminierung und Einladung .....	3
Gesprächsleitfaden und Inhalte des Gesprächs.....	4
Effektive Fragen im Vorstellungsgespräch.....	7
Bewertung der Antworten in Vorstellungsgesprächen.....	8
Unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch.....	9
Arbeitsproben und Übungen im Vorstellungsgespräch.....	9
Auswertung der Vorstellungsgespräche und Auswahlentscheidung.....	11
Typische Fehler im Vorstellungsgespräch .....	12
Wie geht es nach dem Vorstellungsgespräch weiter? .....	13



## Vorstellungsgespräche an der Universität Paderborn

Eine professionelle Gestaltung von Vorstellungsgesprächen ist von großer Bedeutung für eine gelungene Personalauswahl. Nur durch **strukturierte und gut vorbereitete Gespräche** können Sie die Fähigkeiten und Qualifikationen der Kandidat\*innen adäquat einschätzen. Eine professionelle Gesprächsführung ermöglicht eine **faire und transparente Bewertung** der Personen, da alle Kandidat\*innen die gleichen Chancen erhalten. Hierbei ist es hilfreich, unterschiedliche methodische Ansätze einzusetzen, um ein umfassendes Bild von den Kompetenzen und Eigenschaften der Kandidat\*innen zu erhalten. Ein gut durchgeführtes Vorstellungsgespräch trägt auch dazu bei, dass sich Bewerber\*innen **ernstgenommen und wertgeschätzt** fühlen, was wiederum die Attraktivität der Universität Paderborn als Arbeitgeberin steigert. Dieser Leitfaden soll Bedarfsstellen, die Personal einstellen, eine **Orientierungshilfe** für die Auswahl von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal bieten. Dabei gibt der Leitfaden auch wichtige Hinweise darauf, was bei einer Stellenausschreibung und -besetzung gesetzlich vorgeschrieben und demnach unbedingt zu beachten ist.



Vorstellungsgespräche sind das Kernstück der meisten Personalauswahlverfahren an der Universität Paderborn. Ihnen voran geht die Erstellung eines Anforderungsprofils, die Ausschreibung der Stelle und die Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen. Zu diesen Schritten finden Sie vielfältige Tipps und Hinweise im [Leitfaden 1 „Rahmenbedingungen und Verfahrensschritte“](#) sowie in der ergänzenden [Materialsammlung](#) Vorlagen und Beispiele.

## Der Gesprächsrahmen: Beteiligte, Terminierung und Einladung

Sie als Vertreter\*in der Bedarfsstelle sind für die Gestaltung der Gespräche verantwortlich. Für einen möglichst objektiven Blick auf die Kandidat\*innen empfiehlt es sich, weitere Personen wie z.B. zukünftige Kolleg\*innen an den Gesprächen zu **beteiligen**. Darüber hinaus werden stets der jeweilige Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung eingeladen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein\*e Vertreter\*in des Personaldezernats (SG 4.2/ 4.3/ 4.5) am Gespräch teilnimmt. Bei Verwaltungsbeamt\*innen nimmt grundsätzlich das SG 4.2 teil.

In der Regel werden pro Person **45-60 Minuten** für das Vorstellungsgespräch eingeplant, bei Zusatzelementen wie Präsentationen oder Arbeitsproben entsprechend mehr. Zwischen den einzelnen Gesprächen müssen **Zeitpuffer** eingefügt werden, die bei Bedarf für zusätzliche Fragen oder für die Nachbereitung oder -besprechung des Gesprächs genutzt werden können. Vorstellungsgespräche sollten u.a. mit Rücksicht auf die beteiligten Gremien **nicht nach 16 Uhr** stattfinden. Denken Sie daran, alle beteiligten Personen frühzeitig über Ihre konkrete Zeitplanung zu informieren.

Die **Einladung** von Bewerber\*innen auf wissenschaftliche Stellen übernehmen Sie als Bedarfsstelle selbst. Bei nichtwissenschaftlichen Beschäftigten übernimmt die Einladung der Bewerber\*innen das SG 4.3, bei nichtwissenschaftlichen Beamt\*innen das SG 4.2 und bei Auszubildenden das SG 4.5. Ein **Musterschreiben** findet sich in der ergänzenden [Materialsammlung](#). Kommen Arbeitsproben, Tests o.ä. zum Einsatz, ist dies im Einladungsschreiben anzukündigen.

### § Rechtliche Hinweise

- **Schwerbehinderten** bzw. gleichgestellten Bewerber\*innen ist Gelegenheit zum Einsatz von Hilfsmitteln zu geben, soweit dies für eine sachgerechte Eignungsbeurteilung erforderlich ist.
- Bitte beachten Sie: Sie sind verpflichtet, auf Nachfrage den Bewerbenden ihre **Reisekosten** zu erstatten, wenn Sie nicht in der Einladung ausdrücklich darauf hinweisen, dass eine Erstattung nicht möglich ist. Zentrale Mittel für die Erstattung von Reisekosten stehen nicht zur Verfügung.



### Tipps zur Umsetzung:

- Es sollten immer **mindestens zwei Personen** (idealerweise die gleichen bei allen Bewerbungsgesprächen für die Stelle) das Interview führen bzw. beurteilen. So können subjektive Einflüsse auf die Entscheidung zumindest teilweise ausgeglichen werden.
- Die Zusammensetzung des Auswahlremiums sollte **unterschiedliche Sichtweisen** (z.B. fachliche Hintergründe, Kulturen) repräsentieren. Dies ermöglicht, dass unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden und 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. Im Gespräch sollte unbedingt auch auf eine geschlechtsneutrale, diskriminierungsfreie Sprache geachtet werden.
- Planen Sie genügend **Zeit** für die Gespräche selbst und für die Besprechungen dazwischen ein. Vermeiden Sie Zeitdruck, weil er dazu führen kann, dass Informationen nur oberflächlich verarbeitet werden. Dies begünstigt eher das Wirken von Stereotypen. An einem Tag sollten möglichst **nicht mehr als 5 Gespräche** durchgeführt werden, da die Aufnahmekapazität der Beurteilenden begrenzt ist und das Beurteilungsvermögen leiden kann.
- Der **äußere Gesprächsrahmen** (Raum, Sitzordnung) hat Einfluss auf das Gesprächsklima. Führen Sie Vorstellungsgespräche wenn möglich in einem neutralen Besprechungsraum durch. In der Sitzordnung sollte zum Ausdruck kommen, dass ein Gespräch zwischen gleichberechtigten Partner\*innen geführt wird. Das Anbieten von Getränken trägt dazu bei, die anfängliche Anspannung bei Bewerber\*innen zu lösen.
- Eine **informative Einladung** sollte folgende Angaben beinhalten:
  - Wann und wo findet das Gespräch statt? (Lageplan; ggfs. wie ist der Ort mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen? Wo stehen Parkplätze zur Verfügung?)
  - Wie viele/ welche Personen werden am Gespräch teilnehmen?
  - Wie lange wird das Gespräch ungefähr dauern?
  - Welche besonderen Leistungen werden erwartet, z.B. Kurzvortrag, Arbeitsprobe etc.?

## Gesprächsleitfaden und Inhalte des Gesprächs

Ziel der Gespräche ist es, die **fachliche und persönliche Eignung** der Bewerber\*innen sowie deren Erwartungen und Fragen zu klären. Um Vergleichbarkeit und Objektivität bei der Bewertung sicherzustellen, sollten Sie Vorstellungsgespräche in möglichst **standardisierter Form** durchführen. Hierfür erstellen Sie auf der Grundlage der ermittelten Anforderungen einen **Interviewfragebogen**, der die Struktur zur Durchführung der Gespräche bietet. Dieser festgelegte Katalog von Fragen wird allen Bewerber\*innen gestellt. Für den späteren Auswertungs- und Entscheidungsprozess müssen alle relevanten Informationen zumindest **stichwortartig protokolliert** werden.

Beachten Sie, dass **Fragen zum Gehalt** (z.B. zur Anerkennung von Vorerfahrungen bei der Stufenzuordnung) sowie weitere **organisatorische/ rechtliche Fragen** zur Einstellung (z.B. Fragen zum Einstellungszeitpunkt) immer in Abstimmung mit dem Personaldezernat im Nachgang des Gesprächs geklärt werden müssen. Spontan geäußerte Zusagen, die ggfs. aus rechtlichen Gründen nicht eingehalten werden können, vermitteln kein gutes Bild bei dem\*der Bewerber\*in.

**Tipps zur Umsetzung:**

- Ein standardisierter Leitfaden schließt eine gewisse **Flexibilität** in der Handhabung des Leitfadens nicht aus! Fragen, die bereits hinreichend beantwortet wurden, entfallen. Die Reihenfolge der Fragen kann dem Gesprächsverlauf angepasst werden. Gezielte vertiefende Fragen ermöglichen die Erhebung konkreter Beispiele. Auf diese Weise bleibt eine für beide Seiten angenehme, lebendige Gesprächsform erhalten.
- Achten Sie darauf, als Interviewer\*in nicht zu viel selbst zu sprechen, sondern gezielt den\*die Bewerber\*in zum Reden zu bringen. Der **Redeanteil des\* der Bewerber\*in** sollte bei **mindestens 80 %** liegen.
- Schreiben Sie beim **Protokollieren** zunächst auf, was konkret gesagt wird, noch nicht Ihre Bewertung der Aussagen – dies ermöglicht eine objektivere Entscheidung und hilft im Nachgang, die Auswahlentscheidung anhand von Zitaten und Beispielen zu begründen.
- Klären Sie im Vorfeld des Gespräches unbedingt explizit das **Vorgehen und die Rollen** der beteiligten Interviewer\*innen. Hierbei können folgende Fragen helfen:
  - Wer übernimmt die Gesprächsführung? Wer stellt die am Verfahren beteiligten Personen vor? Wer stellt welche Fragen?
  - Wie geht man mit Nachfragen von Seiten der Bewerber\*innen während des Auswahlverfahrens und zur Bearbeitung z.B. eines Tests um?
  - Was soll den Bewerber\*innen im Rahmen der Gespräche über die Stelle und die Rahmenbedingungen mitgeteilt werden?
  - Ob, wann und wie werden den Bewerber\*innen die Ergebnisse mitgeteilt?
  - Wer begleitet ggf. die Bewerber\*innen zu anderen Teilabschnitten des Verfahrens (Arbeitsprobe o.ä.)?
- Seien Sie im Gespräch **transparent** in Bezug auf Ihre Erwartungen und Anforderungen im Rahmen der Stelle. Je klarer Sie die Arbeitsbedingungen formulieren, umso höher ist die Chance, den\*die passende\*n Bewerber\*in zu finden.



Die folgende Tabelle zeigt einen **beispielhaften Gesprächsverlauf**:

	Inhalte
0. Vorbesprechung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbesprechung der internen Auswahlverantwortlichen zu Anforderungsprofil, Gesprächsführung/ Rollen im Gespräch, Fragenkatalog und Bewerberbeurteilung</li> </ul>
1. Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung und Vorstellung der Beteiligten</li> <li>• Überblick über Interviewablauf (z.B. Einsatz von Interviewleitfaden, Zeitrahmen, Möglichkeit von Fragen am Ende)</li> </ul>
2. Vorstellung & Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freie Vorstellung des*der Bewerber*in oder Vorstellung anhand von gezielten Fragen nach Ausbildungs-/ beruflichen Weg bzw. Vorerfahrungen</li> <li>• Fragen nach der Motivation, sich zu bewerben, nach Erwartungen und Wünschen, nach Gründen für einen Stellenwechsel oder nach Vorwissen über die Stelle</li> </ul>
3. ggfs. Arbeitsproben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Ergebnisse der vorbereiteten Aufgaben</li> <li>• Nachfragen zu Inhalten, zur Vorgehensweise, zur subjektiven Schwierigkeit der Aufgabe, zur wahrgenommenen Relevanz der Aufgabe in Bezug auf die Stelle etc.</li> </ul>
4. Fachliche und überfachliche Eignung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Fragen zur Eignung und Qualifikation des Bewerbers, z.B. biografische Fragen, fachliche Fragen, situative Fragen, Fallbeispiele (siehe Kapitel „effektive Fragen“ sowie Fragesammlung unten)</li> </ul>
5. Vorstellung des Arbeitsbereiches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Stelle, der Aufgaben, des Teams</li> <li>• Formulierung von Erwartungen, notwendigen Kompetenzen, Verantwortungsbereichen</li> <li>• Verortung der Stelle an der Universität</li> <li>• Tipp: Die Vorstellung des Arbeitsbereiches/ der Aufgaben sollte nach dem Frage- teil erfolgen, um die Antworten des Bewerbers bzw. der Bewerberin nicht zu beeinflussen.</li> </ul>
6. Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung einzelner arbeitsvertraglicher Regelungen wie Probezeit, Arbeitszeit, Lehrverpflichtung, Befristung, Urlaub und Entgelt</li> <li>• Hinweis auf Benefits/ Vorteile der Hochschule (z.B. Gesunde Hochschule, Gastronomie, Jobticket, familiengerechte Hochschule, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Angebote in Sport und Musik)</li> </ul>
7. Fragen des*der Bewerber*in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegenheit für den*die Bewerber*in, Fragen zu stellen</li> </ul>
8. Weiteres Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen über das weitere Verfahren (insb. Zeitpunkt der Rückmeldung hinsichtlich des Auswahlresultates)</li> <li>• Ggfs. Frage, ab wann der*die Bewerber*in zur Verfügung stehen könnte</li> </ul>



## Effektive Fragen im Vorstellungsgespräch

Den Kern des Gesprächs bilden die Fragen zu den Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen der Kandidat\*innen. Diese orientieren sich eng an dem zuvor festgelegten Anforderungsprofil. Als besonders geeignet erweisen sich dabei **konkrete, situationsbezogene Fragen**. Diese Fragen beziehen sich explizit auf zuvor ermittelte, arbeitsplatztypische, (erfolgs)kritische Ereignisse und Situationen. Eine **Sammlung beispielhafter Fragen** zu unterschiedlichen Kompetenzbereichen finden Sie in der ergänzenden [Materialsammlung](#).

Es lassen sich hierbei unterschiedliche Fragetypen unterscheiden:

	Definition	Beispiele
Berufsbiografische Fragen	Mit einer biografischen Frage wird die Person nach einem (kritischen) Ereignis gefragt. Dabei wird auf reale, tatsächlich stattgefundenere Situationen in der Biografie des*der Bewerber*in abgezielt und das tatsächliche Verhalten in der jeweiligen Situation gründlich erfragt. Dahinter steht die Erkenntnis, dass vergangenes, erfolgreiches Verhalten in beruflichen Situationen ein guter Prädiktor für entsprechendes Verhalten in zukünftigen Situationen ist.	Beispiel (Belastbarkeit): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In welcher Situation waren Sie einmal hohem Arbeitsdruck ausgesetzt?</i></li> <li>• <i>Was haben Sie in der Situation getan?</i></li> <li>• <i>Wie ist die Situation ausgegangen/ Wie haben andere reagiert?</i></li> </ul>
Situative Fragen	Es werden hypothetische, für den konkreten Arbeitsplatz relevante bzw. kritische Situationen vorgestellt. Erfragt wird, wie die Person sich vorstellt, das entsprechende Ereignis zu bewältigen („Was würden Sie tun, wenn ...“).	Beispiel (Führungskompetenz): <p><i>Stellen Sie sich vor, Sie haben eine neue Stelle als Führungskraft angetreten. Nach einiger Zeit merken Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter*innen Ihnen gegenüber zunehmend zurückhaltend verhalten und Ihnen aus dem Weg zu gehen scheinen. Wie verhalten Sie sich?</i></p>
Zirkuläre Fragen	Es wird gedanklich die Perspektive relevanter anderer Personen einbezogen (z.B. Vorgesetzte, Kolleg*innen). Dieser „Umweg“ erhöht oft die Auskunftsbereitschaft und unterstützt die Selbstreflexion. Die Fragen eignen sich insbesondere für den Bereich der Sozial- und persönlichen Kompetenz.	Beispiel (Teamfähigkeit): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wie würde ein*e Kollege*in, mit dem*der Sie besonders gut zusammenarbeiten können, Sie im Arbeitsleben beschreiben?</i></li> <li>• <i>Was schätzt er*sie besonders an Ihnen? Was nicht?</i></li> </ul>



### Tipps zur Umsetzung:

Beachten Sie beim Formulieren von Fragen folgende Tipps:

1. Fragen Sie **anforderungsbezogen**: Jede Frage entspricht thematisch jeweils einem Anforderungskriterium und enthält jeweils nur einen Aspekt.
2. Fragen Sie **konkret**: Fragen Sie nach dem Denken, Fühlen oder Handeln in tatsächlich erlebten Situationen sowie nach Erwartungen, Überzeugungen oder Plänen für zukünftige, gut vorstellbare Situationen.
3. Fragen Sie **verständlich**: Formulieren Sie ihre Fragen klar, eher kurz und logisch geordnet. Stellen Sie immer nur eine Frage und nicht mehrere im Block.
4. Fragen Sie offen: Nutzen Sie keine ja-nein-Fragen, sondern insbes. sog. „W-Fragen“: z.B. Was? Wie? Warum? Womit? Welche?
5. Fragen Sie **respektvoll und fair**: Vermeiden Sie Suggestivfragen sowie Fragen, die bestimmte Bewerbungstypen bevorzugen oder benachteiligen.

Allgemeine Formulierungshilfen für offene Fragen im Vorstellungsgespräch:

- Fragen nach einer **Situation oder Aufgabe**:
  - Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie...!
  - Wann haben Sie zum letzten Mal...?
  - Welche Aufgabe stellte sich...?
- Fragen nach einem **Verhalten oder einer Handlung**:
  - Was haben Sie getan, als...?
  - Beschreiben Sie Ihre spezielle Rolle in...!
  - Wie haben Sie es geschafft, dass...?
- Fragen nach dem **Ergebnis**:
  - Was war das Ergebnis/ Resultat?
  - Wie haben andere reagiert?
  - Welches Feedback haben Sie bekommen?

## Bewertung der Antworten in Vorstellungsgesprächen

Neben der Formulierung effektiver Fragen ist es unerlässlich, sich bereits im Vorfeld Gedanken über die **Bewertung der möglichen Antworten** der Bewerber\*innen zu machen. Hierfür ist es insbesondere bei biographischen oder situationsbezogenen Fragen hilfreich, konkrete „Verhaltensanker“ zu definieren und schriftlich festzuhalten. **Verhaltensanker** sind Verhaltensweisen, in denen sich eine Kompetenz konkret ausdrückt. Verhaltensanker geben somit Hinweise darauf, welche Antworten bei einer Frage (beispielhaft!) als „richtig“ oder „gut“ bewertet werden können: Leitfragen können sein: Wie verhalten sich erfolgreiche Mitarbeitende in der entsprechenden Situation? Welches Verhalten erwarten wir? Welches Verhalten ist nicht erwünscht?

Die Verhaltensanker müssen **im Vorfeld definiert** werden und allen am Gespräch Beteiligten bekannt sein. Der Austausch über die Verhaltensanker hilft zudem dabei, ein **gemeinsames Verständnis** zu entwickeln, was von den Kandidat\*innen konkret erwartet wird. Beispiele zu Verhaltensankern finden Sie in der ergänzenden [Materialsammlung](#).

Neben der Beurteilung des (fachlichen) Inhalts der Antwort werden je nach Fragestellung oft auch weitere Aspekte aus den Antworten abgeleitet, z.B. Kommunikationskompetenzen, Flexibilität, Authentizität, Passung zur Unternehmenskultur. Achten Sie hierbei jedoch unbedingt darauf, nicht aus dem Bauch heraus zu agieren oder zu viel in die Antworten „hineinzulesen“, sondern beziehen Sie sich auch hier auf zuvor konkret festgelegte Kriterien.



## Unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch

Fragen, die im privaten Bereich des Bewerbenden liegen und die Gefahr einer Diskriminierung mit sich bringen, sind in Vorstellungsgesprächen grundsätzlich unzulässig.

**Unzulässig** sind insbesondere Fragen zu folgenden Themenbereichen:

- Fragen zur familiären Situation, zu einer bestehenden Schwangerschaft oder zur Familienplanung
- Fragen zur gesundheitlichen Situation
- Fragen zu Körperbehinderungen/ Schwerbehinderteneigenschaft, die in keinem Zusammenhang mit der Stelle steht
- Fragen zum Alter
- Fragen zur regionalen/ ethnischen Herkunft
- Fragen zur Religion oder Weltanschauung
- Fragen zur Partei-/ Gewerkschaftszugehörigkeit
- Fragen zur sexuellen Neigung
- Fragen nach Vorstrafen
- Frage nach Schulden oder den persönlichen Vermögensverhältnissen

### § Rechtliche Hinweise

- Die Unzulässigkeit der Fragen ergibt sich aus dem **Gleichbehandlungsgesetz** (GlBG): Dieses legt fest, dass niemand aufgrund der oben genannten Merkmale im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis **diskriminiert** werden darf (§3 Z 1 und §17 Z 1 GlBG). Fragen zu einzelnen Merkmalen sind in bestimmten Fällen nur dann zulässig, wenn das Merkmal eine „entscheidende berufliche Voraussetzung“ darstellt (§20 Z 1).
- Da Arbeitgeber\*innen die genannten Fragen nicht stellen dürfen, spricht die Rechtsprechung Bewerber\*innen in diesen Fällen ein „Recht zur Lüge“ zu, die Fragen müssen also nicht oder können unwahr beantwortet werden.

## Arbeitsproben und Übungen im Vorstellungsgespräch

Eine sinnvolle Ergänzung zum Interview können praktische Übungen bzw. Aufgaben sein, die den Berufsalltag simulieren. Bewerber\*innen können dadurch in konkreten Arbeitssituationen bzw.

-anforderungen erlebt werden und eine erste **Arbeitsprobe** abgeben. Hier kann tatsächliches Verhalten beobachtet werden und es können auch solche Aspekte der Eignung erfasst werden, die durch Selbstauskünfte im Gespräch schwer erhoben werden können. Außerdem erhöhen **berufsnahe Übungen** die Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerber\*innen, da der Bezug zur beruflichen Realität auch für sie offensichtlich wird.

Hierfür ist es wichtig, dass Sie eine konkrete Frage- oder Aufgabenstellung, die für den zukünftigen beruflichen Alltag **typisch** ist, vorbereiten. Zentral ist auch hierbei die **einheitliche Durchführung** bei allen Bewerbenden, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Erstellen Sie für eine objektive Auswertung der Übung einen **Bewertungsbogen**. Ein beispielhaftes Muster für Präsentationsaufgaben finden Sie in der [Materialsammlung](#). Dort wird vorab definiert, welche Anforderungsmerkmale in der Aufgabe erfasst werden sollen, anhand welcher Verhaltensanker sich eine gute (oder schlechte) Leistung beobachten lässt bzw. welche Kriterien Sie bei der Bewertung anlegen werden (siehe auch Materialsammlung).

Beachten Sie, dass der **Personalrat** spätestens drei Tage vorab zu informieren ist, wenn im Vorstellungsgespräch Arbeitsproben geplant sind.



## Arbeitsproben: Aufgabentypen

	Inhalt	Beispiele	Wann geeignet?
Arbeitsprobe	Simulation von beruflichen Tätigkeiten als standardisierte Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuelle Arbeitsprobe</li> <li>• Prüfen von Unterlagen</li> <li>• Postkorb-Übung</li> <li>• Fallbearbeitung</li> <li>• Verfassen von Schriftstücken</li> </ul>	<p>z.B. Technische Kompetenzen, Organisationskompetenzen, analytische Fähigkeiten, Ausdrucksfähigkeit</p> <p>→ Sowohl das Ergebnis als auch der Prozess/ das Verhalten kann bewertet werden</p>
Präsentationsaufgaben	Aufbereitung eines Themas/ und Vorstellung im Vortrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag zu einem relevanten Thema</li> <li>• Entwicklung eines Konzeptes</li> <li>• Vorstellung von Ideen/ Argumenten</li> </ul>	<p>z.B. konzeptionelles Denken, Kreativität, spezifische Kommunikationskompetenzen, Überzeugungsvermögen, Souveränität</p> <p>→ Sowohl Inhalt als auch Vortragsform kann bewertet werden</p>
Rollenspiel	Simulation einer Gesprächssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter*innengespräch</li> <li>• Konfliktgespräch</li> <li>• Beratungsgespräch</li> </ul>	<p>z.B. Erfassung von sozialen, Kommunikations- oder Führungskompetenzen</p> <p><i>Varianten:</i> Aufgabe mit Vorbereitungszeit für Kandidat*in oder Aufgabe, in der Kandidat*in spontan agieren muss</p> <p>→ sowohl Inhalt als auch zum Beispiel Ausdrucksweise kann bewertet werden</p>



### Tipps zur Umsetzung:

- Arbeitsproben im **Kontext der Universität** könnten zum Beispiel sein:
  - Kurzvortrag/ Ausarbeitung von Unterlagen für einen Kurzvortrag
  - Kritische Analyse eines wissenschaftlichen Textes/ Analyse statistischer Daten
  - Generierung einer neuen Forschungsidee/ Entwurf für ein Konzept
  - Erstellung eines Projektplans
  - Verfassen der Einleitung für einen Forschungsantrag
  - E-Mail Anschreiben an andere Abteilungen
  - Simulation eines (studentischen) Beratungsgesprächs
- Kündigen Sie die Arbeitsprobe und deren **Aufwand** für die Bewerber\*innen an (z.B. einen Vortrag von maximal 10 Minuten vorbereiten oder eine Ausarbeitung von höchstens 200 Zeichen anfertigen).
- Überlegen Sie im Vorfeld, was eine „gute“ oder „schlechte“ Lösung der Aufgabe auszeichnet oder entwickeln Sie eine **Musterlösung**. So gelingt es anschließend besser, die Leistung der Bewerber\*innen zu beurteilen.



## Auswertung der Vorstellungsgespräche und Auswahlentscheidung

Nach dem Interview (ggf. plus anforderungsbezogener Übungen, Arbeitsproben etc.) schätzen Sie die Leistung bzw. die Passung aller Bewerber\*innen hinsichtlich des Anforderungsprofils ein. Essentiell wichtig ist hierbei ein **einheitlicher Bewertungsmaßstab**, der bei allen Bewerber\*innen gleichermaßen angewendet wird. Hierfür ist es hilfreich, vorab einen **Gesamtbewertungsbogen** zu erstellen, der eine Beurteilung des Vorstellungsgesprächs, ggfs. ergänzt um die Beurteilung von Arbeitsproben etc., enthält (Muster Gesamtbewertungsbogen in der [Materialsammlung](#)). Bei der Beurteilung werden auch die schriftlichen Unterlagen und eventuelle weitere Informationsquellen berücksichtigt. Welche\*r Bewerber\*in für die zu besetzende Stelle am besten geeignet ist, muss auf der Grundlage aller im Verlauf des Auswahlprozesses gewonnenen Erkenntnisse entschieden werden.

Auf Basis der Beurteilung der Kandidat\*innen erfolgt Ihre Auswahlentscheidung. Die Bewertung der Fachkompetenz obliegt dabei maßgeblich dem\*der **(Fach-)Vorgesetzten**. Auch darüber hinaus erfolgt die Auswahlentscheidung grundsätzlich aus Sicht der Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist. Die Teilnahme weiterer Personen am Entscheidungsprozess ist jedoch zu empfehlen, um eine möglichst objektive Entscheidung zu erlauben und die Entscheidungssicherheit zu erhöhen. Der **Personalrat**, die **Gleichstellungsbeauftragte** und ggfs. die **Schwerbehindertenvertretung** nehmen mit beratender Stimme teil und achten entsprechend ihrer Aufgaben insbesondere darauf, dass die Auswahlentscheidung den gesetzlichen Vorgaben entspricht.



### Tipps zur Umsetzung:

- Es ist wichtig, bei der Auswertung die Phase der **Erhebung** von Informationen von deren **Bewertung** und der Auswahlentscheidung zu trennen. So kann sichergestellt werden, dass die Beurteilung auf objektiven Kriterien beruht.
- Die Einschätzung der Eignung sollte **nicht pauschal**, sondern zunächst getrennt für die einzelnen fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmale erfolgen (siehe Muster in der [Materialsammlung](#)). Es empfiehlt sich, die Beurteilung möglichst differenziert vorzunehmen (z.B. jeweils Einschätzung auf einer mehrstufigen Skala). Maßgebliche Informationen und Eindrücke, die der Beurteilung zugrunde liegen, sollten schriftlich festgehalten werden.
- Berücksichtigen Sie in Ihren Überlegungen nicht nur, was die Bewerber\*innen aktuell an Kenntnissen gezeigt haben, sondern auch, welches **Potenzial** und welche Entwicklung Sie ihnen zutrauen. Überlegen Sie vorab, wie Sie dieses Potenzial gewichten. Selbstverständlich spielt auch die **Teampassung** bei der Bewertung eine Rolle.
- Damit Unterschiede und Differenzierungen in der Beurteilung nicht voreilig verwischt werden, sollten die einzelnen Beurteiler\*innen die Einschätzung der Personen **unabhängig voneinander** vornehmen. Geben Sie allen Beurteilenden dazu genügend Zeit. Erst im zweiten Schritt erfolgt ein Austausch im Auswahlgremium und eine (gemeinsame) Entscheidung.
- Erscheinen mehrere Personen für die Einstellung geeignet, so empfiehlt es sich, eine **Reihung** der Personen vorzunehmen, um im Falle einer Absage oder Verhinderung die Position dennoch zeitnah besetzen zu können.



## Typische Fehler im Vorstellungsgespräch

In Vorstellungsgesprächen bestehen einige Fehlerquellen, die sich negativ auf den Bewerbungsprozess und die Auswahl der richtigen Kandidat\*innen auswirken können. Umso wichtiger ist es, diese Fehler durch eine gezielte Vorbereitung und Dokumentation zu vermeiden:

	Typischer Fehler	Wie lässt sich der Fehler vermeiden?
1	Das Vorstellungsgespräch hat keine klare Struktur.	Um alle Bewerber*innen objektiv vergleichen zu können, ist eine strukturierte Vorgehensweise mit standardisiertem Fragebogen wichtig.
2	Es wird zu wenig Zeit eingeplant bzw. die Termine sind zu eng getaktet.	Stellen Sie sicher, ausreichend Zeit sowie Puffer zwischen den Gesprächen einzuplanen, um jedem*r Bewerber*in genügend Zeit einräumen und um die einzelnen Gespräche nachbereiten/ nachbesprechen zu können.
3	Die Interviewenden sind unzureichend auf das Vorstellungsgespräch vorbereitet und stellen unpassende oder unklare Fragen.	Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten sich im Voraus gründlich auf das Gespräch vorbereiten. Stellen Sie allen einen Leitfaden mit für die Stelle relevanten und präzise formulierten Fragen zur Verfügung. Stellen Sie sicher, dass ein einheitliches Verständnis über die Anforderungen im Rahmen der Stelle besteht.
4	Es werden unangemessene bzw. unzulässige Fragen gestellt, die die Gefahr der Diskriminierung bergen.	Informieren Sie sich im Voraus über unzulässige Fragen (siehe oben) und konzentrieren Sie sich ausschließlich auf Fragen, die mit den Anforderungen der Stelle und den Fähigkeiten der Bewerber*innen zusammenhängen.
5	Es werden nicht allen Bewerber*innen die gleichen Fragen gestellt.	Ungleiche Ausgangsbedingungen erschweren einen objektiven Vergleich der Bewerber*innen. Achten Sie deshalb darauf, allen im Wesentlichen die gleichen Fragen zu stellen (auch wenn Sie vermeintlich bestimmte Informationen von einer Person bereits haben!).
6	Es werden im Vorfeld nur Fragen formuliert, aber keine Antwortmöglichkeiten durchdacht.	Ohne ausreichende Vorbereitung ist es häufig schwierig, die Antworten einer Person in Bezug auf die Eignung für die Stelle zu beurteilen. Überlegen Sie deshalb bereits im Voraus, welche Antworten Sie auf Ihre Fragen erwarten bzw. welche Antworten als „gut“ beurteilt werden.
7	Die Anforderungen im Rahmen der Stelle werden nicht klar kommuniziert, es werden widersprüchliche Erwartungen dargestellt.	Machen Sie sich im Vorfeld nicht nur Gedanken darüber, was Sie von den Bewerber*innen erfahren möchten, sondern auch, wie Sie sich, den Arbeitsbereich und die Stelle beschreiben und welche Informationen für die Bewerber*innen für deren Entscheidung wichtig sind.
8	Persönliche Vorlieben oder Vorurteile auf Seiten der Interviewenden beeinflussen die Beurteilung der Bewerber*innen.	Für eine objektive Beurteilung ist es zentral, klare Bewertungskriterien im Voraus zu definieren und dafür zu sorgen, dass alle Beteiligte diese kennen. An diese Kriterien muss sich während des Interviews gehalten werden.
9	Die Gespräche werden nicht ausreichend dokumentiert.	Führen Sie während der Gespräche detaillierte Notizen über die Antworten der Bewerber*innen, um später alle Personen objektiv vergleichen und eine fundierte Entscheidung treffen zu können.
10	Die Antworten oder das Verhalten der Bewerber*innen wird vorschnell beurteilt.	Halten Sie während der Gespräche zunächst die konkreten Antworten der Bewerber*innen fest und bewerten Sie diese erst im zweiten Schritt. So können Sie Ihre Entscheidung im Nachhinein besser nachvollziehen und ggfs. begründen.
11	Das Vorstellungsgespräch hat keine klare Struktur.	Um alle Bewerber*innen objektiv vergleichen zu können, ist eine strukturierte Vorgehensweise mit standardisiertem Fragebogen wichtig.



Darüber hinaus wirken in Vorstellungsgesprächen häufig sogenannte „Beobachtungsfehler“. Diesen unterliegen die meisten Menschen ganz unbewusst<sup>1</sup>:

### Klassische „Beobachtungsfehler“ in der Personalauswahl

	Erläuterung Beobachtungsfehler
Halo-Effekt	Der Gesamteindruck von einer Person wird durch ein einzelnes Merkmal bestimmt (z.B. der Aufenthalt an einer Elite-Universität, eine besonders renommierte Publikation oder ein lückenhafter Lebenslauf). Ausgehend von diesem Merkmal werden auch andere Merkmale der Person positiv (oder negativ) verzerrt wahrgenommen.
Stereotypen-Effekt	Ein*e Bewerber*in wird als Vertreter*in einer bestimmten sozialen Gruppe wahrgenommen, deren vermeintliche Eigenschaften ohne Überprüfung auf das Individuum übertragen werden, auch wenn sie in diesem Fall gar nicht zutreffen.
Erwartungseffekt	Ausgehend von Vorinformationen, z.B. aus Bewerbungsunterlagen, wird ein*e gut*e Bewerber*in oder ein*e weniger gute*r Bewerber*in erwartet. Oft wird dann dazu tendiert, diese Erwartung auch zu bestätigen und den*die Bewerber*in positiv oder negativ verzerrt wahrzunehmen.
Attraktivitätseffekt	Menschen, die gut aussehen, werden auch in solchen Kompetenzen positiver bewertet, die gar nichts mit ihrem Aussehen zu tun haben.

Weitere mögliche Effekte sind eine überproportionale Wirkung des ersten Eindrucks, der Einfluss von Ähnlichkeit zwischen Beobachter\*in und Bewerber\*in oder auch der Einfluss von Sympathie oder Antipathie. Alle dargestellten Verzerrungen führen zu einem ähnlichen Effekt: Wie durch einen Filter nehmen wir nur einen Teil der Merkmale oder Verhaltensweisen einer Person wahr und blenden andere Aspekte aus – wir sehen das, was wir erwarten bzw. was in unser Bild passt.

Viele der in diesem Leitfaden empfohlenen Strategien haben zum Ziel, derartigen Urteilsverzerrungen entgegen zu wirken (u.a. strukturierter Leitfaden mit einheitlichen Fragen für alle, vordefinierte Bewertung von möglichen Antworten, Einbezug mehrerer Beurteilenden bzw. Perspektiven, Nutzung unterschiedlicher Auswahlmethoden).

## Wie geht es nach dem Vorstellungsgespräch weiter?

Wenn Sie Ihre Entscheidung getroffen haben, beantragen Sie beim Personaldezernat die Einstellung der Person. Hinweise dazu finden Sie im [Leitfaden Personalauswahl 1 „Rahmenbedingungen und Verfahrensschritte“](#).

<sup>1</sup> Siehe u.a. Kanning, U. P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Heidelberg: Springer