



**Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen.**  
 Personalauswahl.

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Zusammenfassung</b> .....  | 2  |
| <b>1. Der Auftrag der Arbeitsgruppe</b> .....   | 3  |
| <b>2. Die Vorschläge der „Bull-Kommission“ zur Personalauswahl</b> .....                  | 3  |
| <b>3. Überblick über die aktuellen Auswahlmethoden und -instrumente</b> .....             | 4  |
| 3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen .....  | 4  |
| 3.2 Das Vorstellungsgespräch/Auswahlinterview .....                                       | 5  |
| 3.3 Eignungstests .....   | 7  |
| 3.4 Das Assessment-Center .....   | 7  |
| 3.5 Das Management-Audit .....  | 9  |
| 3.6 Die DIN 33430 als Qualitätsstandard .....   | 10 |
| <b>4. Beispiele praktizierter Auswahlverfahren in Verwaltung und Wirtschaft</b> .....     | 10 |
| 4.1 Innenministerium .....  | 11 |
| 4.2 Finanzministerium .....   | 12 |
| 4.3 Justizministerium .....   | 12 |
| 4.4 Die Besetzung von Stellen beim Polizeivollzugsdienst .....                            | 13 |
| 4.5 Einstellungsverfahren im Schulbereich .....   | 14 |
| 4.6 Bayer AG .....  | 15 |
| 4.7 Institut für Personalauslese der Stadt Köln (IfP) .....                               | 15 |
| 4.8 WestLB AG .....   | 16 |
| 4.9 Herrmann-Dominanz-Instrument .....  | 16 |
| <b>5. Bewertung der Empfehlungen der Kommission und Vorschläge zur Umsetzung</b> .....    | 16 |
| 5.1 Das Prinzip der „Bestenauslese“ .....   | 16 |
| 5.2 Anforderungsprofile .....   | 17 |
| 5.3 Stellenausschreibungen .....  | 17 |
| 5.3.1 Funktion und Inhalt der Ausschreibung .....   | 17 |
| 5.3.2 Der landesrechtliche Rahmen .....   | 18 |
| 5.3.3 Notwendigkeit einheitlicher Ausschreibungsgrundsätze .....                          | 18 |
| 5.3.3.1 Externe Personalgewinnung .....   | 18 |
| 5.3.3.2 Interne Personalgewinnung .....   | 19 |
| 5.3.4 Aufbau eines einheitlichen elektronischen Stellenmarktes .....                      | 20 |
| 5.4 Empfohlene Auswahlinstrumente: AC-Verfahren und strukturiertes Auswahlinterview ..... | 20 |
| 5.5 Zum Stellenwert der dienstlichen Beurteilung im Auswahlprozess .....                  | 22 |
| 5.6 Aufgaben und Zusammensetzung der Auswahlkommissionen .....                            | 23 |
| 5.7 Schulung der an Auswahlverfahren Beteiligten .....                                    | 24 |
| 5.8 Personalauswahl und Gleichstellungspolitik .....                                      | 25 |
| 5.9 Evaluation und Erfolgskontrolle .....   | 25 |
| 5.10 Zentrale Rahmenregelungen .....  | 26 |
| <b>Fahrplan der Verwaltungsmodernisierung NRW</b> .....                                   | 27 |
| <b>Index</b> .....  | 28 |

Die Anlagen zum Bericht der Arbeitsgruppe „Personalauswahl“...

– Rechtsgutachten Prof. Dr. Schnellenbach

– DIN 33430 (Auszüge)

– Ausarbeitung der Unterarbeitsgruppe „Auswahlinstrumente“

finden Sie nur im Internet auf der Seite [www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de).

## Einleitung

Jährlich werden in der öffentlichen Verwaltung in NRW viele tausend Personalauswahlentscheidungen getroffen. Ihre Qualität ist dabei so unterschiedlich wie die hierzu verwendeten Methoden: Sie reichen vom Vorstellungsgespräch über strukturierte Interviews bis zum aufwendigen mehrtägigen Assessment-Center. Berufsbezogene Entscheidungen gehören dabei sowohl für die Person als auch für die Organisation zu den wichtigsten Handlungen überhaupt.

Für die Verwaltung und für die Bewerberinnen und Bewerber besteht ein gemeinsames Interesse daran, Person und Tätigkeit so zu vergleichen, dass die Anforderungen der zu besetzenden Stelle den Bedürfnissen, Kompetenzen und Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber entsprechen.

Die Verwaltungsmodernisierung in NRW orientiert sich seit 2003 an einem „Fahrplan“ mit dem Ziel, bis spätestens 2008 einen einheitlichen Modernisierungsstandard in der Landesverwaltung zu erreichen (siehe S.27). Zum Themenfeld Personalauswahlverfahren wurde eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe unter Leitung des Ministerium für Schule, Jugend und Kinder (MSJK) eingerichtet. Diese Broschüre stellt das Ergebnis der Arbeitsgruppe dar. Neben den Vorschlägen der „Bull-Kommission“ zur Personalauswahl werden sowohl aktuelle Auswahlmethoden und -instrumente als auch Beispiele praktizierter Auswahlverfahren in Verwaltung und Wirtschaft aufgezeigt. Der Bericht schließt mit Empfehlungen für zukünftige Standards bei Auswahlverfahren in der öffentlichen Verwaltung.

Bei Personalauswahlverfahren werden die Anforderungen der Stelle den Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber gegenübergestellt. Um diesen Vergleich durchführen zu können, werden methodisch Arbeits- und Anforderungsanalyse auf der einen Seite und Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik auf der anderen Seite als Hilfsmittel eingesetzt. So ergibt sich eine enge Verbindung zur Personalentwicklung, da Anforderungsprofile als Grundlage aller Personalentwicklungsinstrumente dienen. Verfahren zur Personalauswahl werden hiernach als ein Themenfeld eines Personalentwicklungskonzeptes betrachtet.

Weitere Materialien zu Personalauswahlverfahren sowie zur Personalentwicklung oder Ansprechpartner aus staatlichen Verwaltungsbereichen finden Sie im Landesintranet in der Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung unter [www.wiba.nrw.de](http://www.wiba.nrw.de) und im Internet unter [www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de).

# Zusammenfassung

## Zusammenfassung

Die Arbeitsgruppe hat die gängigsten Verfahren und Methoden der Personalauswahl zusammengestellt, sich beispielhaft mit einzelnen in Wirtschaft und Verwaltung praktizierten Auswahlverfahren beschäftigt und auf dieser Basis die Vorschläge der Regierungskommission begutachtet. Die Arbeitsgruppe ist zu folgenden Ergebnissen gekommen:

1. Freie und besetzbare Stellen sind grundsätzlich auszuschreiben. Die landesrechtlich stark parzellierten (Teil-)Regelungen zur Stellenausschreibung sollten zusammengefasst werden; dies kann entweder durch Ergänzung des Landesbeamtengesetzes/der Laufbahnverordnung oder durch eine Richtlinie der Landesregierung zur Stellenausschreibung erfolgen, die auch den tarifrechtlichen Bereich umfassen würde.
2. Die Einrichtung eines landeseinheitlichen elektronischen Stellenmarktes würde ein hohes Maß an Verfahrenstransparenz bewirken und die Chancengleichheit beim Zugang zu den öffentlichen Ämtern stärken.
3. Basis eines jeden Auswahlverfahrens ist ein Anforderungsprofil der zu besetzenden Funktion. Die Rechtsprechung betont ausdrücklich, dass ein dem Leistungsgrundsatz entsprechendes stellenbezogenes Anforderungsprofil zugrunde gelegt werden muss. Auch die DIN 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ sieht die Anforderungsanalyse als ein wesentliches Element der Personalauswahl an.
4. Als Auswahlinstrumente mit einer relativ hohen Vorhersagegültigkeit insbesondere hinsichtlich der sozialen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber einschließlich der Führungskompetenz sowie der Methodenkompetenz empfiehlt die Arbeitsgruppe
  - das Assessment-Center-Verfahren sowie
  - das strukturierte Auswahlinterview mit Leitfaden als etwas weniger aufwändige Alternative, in der Regel kombiniert mit einem aufgabenbezogenen AC-Element.Mindeststandard sollte bei grundsätzlich allen Auswahlverfahren das strukturierte Interview mit Leitfaden sein. Für Führungspositionen erscheint ein AC-Verfahren im Hinblick auf die größere Vielfalt der diagnostischen Methoden die verlässlichere Entscheidungsgrundlage zu bilden.
5. Bei Stellenbesetzungsverfahren und internen Bewerbungen verweist die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung auf die wesentliche Bedeutung der dienstlichen Beurteilungen. Danach kann die Bestenauslese nur bei im Wesentlichen gleich Beurteilten nach weiteren sachgerechten Kriterien wie dem Ergebnis eines AC-Verfahrens oder Auswahlinterviews erfolgen.
6. Eignungsüberprüfungen im Zusammenhang mit Einstellungen, der Übertragung höherwertiger Funktionen oder Aufstiegsentscheidungen sollten durch weisungsunabhängige Gremien durchgeführt werden, die je zur Hälfte mit Frauen und Männern besetzt werden sollen. Formal bleibt die endgültige Entscheidung der Behördenleitung vorbehalten.
7. Von entscheidender Bedeutung für die Qualität von Personalauswahlverfahren ist eine qualifizierte Schulung der am Auswahlverfahren beteiligten Personen. Neben der Sensibilisierung für die subjektiven Faktoren der Personalauswahl (typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler) müssen Fortbildungsmaßnahmen die Grundlagen und Techniken professioneller Auswahlverfahren vermitteln und die Mitglieder von Auswahlkommissionen mit den einzelnen methodischen Bausteinen vertraut machen. Darüber hinaus sollte die Verwirklichung tatsächlicher Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern zwingender Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen sein.
8. Personalauswahlverfahren müssen kontinuierlich überprüft (evaluiert) und weiterentwickelt werden. Bislang wird der Erfolg von Auswahlverfahren nicht systematisch überprüft. Angesichts der eingesetzten Mittel und der weitgehenden Konsequenzen, die Fehlbesetzungen mit sich bringen, ist hier Handlungsbedarf gegeben.
9. Um eine einheitliche Handhabung von Stellenbesetzungsverfahren sicherzustellen, sind zentrale Rahmenregelungen zur Personalauswahl notwendig (z.B. zum Ausschreibungsverfahren, zu den anzuwendenden Methoden, der Zusammensetzung der Gremien oder den Beteiligungsrechten).

# Arbeitsgruppenauftrag / Vorschläge der Bull-Kommission

## 1. Der Auftrag der Arbeitsgruppe

In der Kabinettsitzung am 8. April 2003 hat die Landesregierung auf Vorschlag des Reformbeauftragten beschlossen, bestimmte Vorschläge der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ („Bull-Kommission“) einzelnen Ressorts zuzuordnen mit dem Ziel,

- ressortübergreifende Arbeitsgruppen einzuberufen und zu leiten,
- dort die Reformvorschläge der Kommission zu prüfen,
- Vorschläge zur Umsetzung zu erarbeiten und
- dem Reformbeauftragten abschließend zu berichten.

Dem MSJK ist das Reformfeld „Personalauswahl“ zugewiesen worden. In der im Folgenden einberufenen ressortübergreifenden Arbeitsgruppe sind eine Reihe von in der Verwaltung und der privaten Wirtschaft angewandten Personalauswahlverfahren vorgestellt und anschließend auf dieser Basis die Vorschläge der Regierungskommission eingehend geprüft worden.

Die Arbeitsgruppe hat sich zunächst auf die Einstellungsauswahl beschränkt, d.h. die Ersteinstellung externer Bewerberinnen und Bewerber in den Landesdienst; Fragen der Auswahl bei Beförderungsentscheidungen wurden nur am Rande gestreift. Da es zwischen beiden Auswahl-situationen in einer Reihe von Punkten Überschneidungen gibt, ist in einem Koordinierungsgespräch beim Reformbeauftragten am 9.12.2003 mit Vertreterinnen und Vertretern thematisch sich teilweise überschneidender Arbeitsgruppen vereinbart worden, dass die Arbeitsgruppe „Personalauswahl“ auch Fragen der Beförderungsauswahl mit in ihre Überlegungen einbezieht. Ergänzend ist Prof. Dr. Helmut Schnellenbach mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt worden, die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung zur Relevanz von Zeugnissen und dienstlichen Beurteilungen für Auswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst auszuwerten. Das Gutachten ist im Internet unter [www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de) abrufbar.

Der folgende Bericht stellt zunächst die Reformvorstellungen der Regierungskommission zur Personalauswahl dar (II.), beschreibt die gängigsten Auswahlmethoden und -instrumente (III.) sowie beispielhaft vorgestellte Auswahlverfahren in Wirtschaft und Verwaltung (IV.), um auf dieser Basis die Vorschläge der Kommission zu bewerten und Empfehlungen zur Umsetzung zu formulieren (V.).

## 2. Die Vorschläge der Bull-Kommission zur Personalauswahl

Die Empfehlungen der Kommission zur Auswahl des Personals finden sich verstreut an verschiedenen Stellen des Kommissionsberichts (S. 17 f., 99 f., 108 f., 121 f., 129., 148 f. und 182).

Nach Auffassung der Kommission soll das Personal des öffentlichen Dienstes einschließlich der Führungskräfte aufgrund einer „wirklichen Bestenauslese“ auf der Basis eines klaren und detaillierten Anforderungsprofils rekrutiert werden.

Für den langfristigen Erfolg einer Organisation sieht es die Kommission als entscheidend an, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden und welche Kompetenzen dabei als Kriterien verwendet werden. In der Vergangenheit sei fast ausschließlich auf die fachliche Kompetenz geachtet worden. Die fachliche Kompetenz sei zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Qualität des Personals in einer Organisation. Entscheidend für den Erfolg seien insbesondere bei Führungskräften – als Ergänzung zur fachlichen Kompetenz – die methodische, die soziale und die Persönlichkeitskompetenz, die sich z.B. in Bürger- und Kundenorientierung, Leistungsorientierung oder wirtschaftlichem und unternehmerischem Denken ausdrücken. Daraus folge, dass der Einstieg in den öffentlichen Dienst nicht mehr in erster Linie von einem bestimmten formalen Bildungsabschluss abhängig sein dürfe.

Die freien und besetzbaren Stellen sollen nach dem Willen der Kommission grundsätzlich breit ausgeschrieben werden. Für Führungsfunktionen müssten die Ausschreibungen in jedem Fall ressortübergreifend und möglichst auch verwaltungsextern erfolgen. Da eine Pflicht zur Ausschreibung freier Stellen nur teilweise besteht (z.B. nach § 8 Landesgleichstellungsgesetz nur in Bereichen, in denen

Frauen unterrepräsentiert sind), fordert die Kommission grundsätzlich eine allgemeine Ausschreibungspflicht sowie die Pflicht zur genauen Stellenbeschreibung und Beschreibung des Bewerberprofils. Die Ausschreibungspflicht diene der Qualitätssicherung und der Erschwerung sachlich nicht gerechtfertigter politischer Einflussnahmen.

Das Auswahlverfahren müsse auf allen Ebenen objektiver gestaltet werden und es seien mehr als bisher Instrumente anzuwenden, die nach innen und außen transparent sind und das jeweilige Anforderungsprofil der Stelle nachvollziehbar berücksichtigen. Insbesondere für Führungskräfte bieten sich nach Auffassung der Kommission vor allem zwei Verfahren an:

- Das sog. „Assessment-Center“ (AC), in dem im Rahmen verschiedener Übungen und Aufgaben die Kompetenzen und Potenziale mehrerer Kandidatinnen und Kandidaten von einem Gremium beobachtet und bewertet werden. Die Kommission empfiehlt, die Gremien paritätisch mit verwaltungsintern gut geschulten Führungskräften des öffentlichen Dienstes und mit externen Fachleuten sowie im Interesse der Gleichstellungspolitik paritätisch mit Frauen und Männern zu besetzen.
- Im „Management-Audit“ wird auf der Basis eines mehrstündigen Einzelgesprächs von einem (ggf. externen) Berater ein Bericht erstellt, der – gespiegelt an den künftigen Anforderungen – über das Kompetenzprofil der Bewerberin oder des Bewerbers Auskunft gibt.

Ab einer bestimmten Funktionsstufe sollen nach dem Willen der Kommission für das Bewerbungs- und Einstellungsverfahren gesetzliche Vorgaben geschaffen werden, z.B. „Einstellung nach Durchlaufen eines Assessment-Centers“. Es müsse eine „Legitimation durch Verfahren“ gewährleistet werden, um sachfremde Einflüsse auf die Auswahlentscheidung möglichst gering zu halten. Der Besetzungsvorschlag solle durch ein Kollegialorgan erfolgen; die letzte Entscheidung könne der Exekutivspitze oder ihren Bevollmächtigten überlassen bleiben.

Darüber hinaus empfiehlt die Kommission, das Einstellungs- und Bewerbungsverfahren im Rahmen des „Pakets 1“ (landeseigene Maßnahmen ohne erforderliche Gesetzesänderung) einheitlich festzulegen mit dezentralen Entscheidungsbefugnissen. Es sollten Leitlinien für die Rekrutierung und für die künftige Beförderungspolitik erlassen werden (Maßstäbe, Verfahren, Kollegialprinzip u.a.).

### **3. Überblick über die aktuellen Auswahlmethoden und -instrumente**

Im Folgenden sollen die gängigsten eignungsdiagnostischen Verfahren vorgestellt und miteinander verglichen werden. Ziel der Eignungsdiagnostik ist es aus personalpolitischer Sicht, die für die ausgeschriebenen Positionen geeignetsten Bewerberinnen oder Bewerber zu finden, die am ehesten dem jeweiligen Anforderungsprofil entsprechen. Die prognostische Aussagekraft der einzelnen Auswahlmethoden ist daher von besonderer Bedeutung.

#### **3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen**

Bewerbungsunterlagen (Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse etc.) sind insbesondere bei der Einstellung in den öffentlichen Dienst gewöhnlich die erste Information, die dem Dienstherrn/Arbeitgeber über eine Bewerberin oder einen Bewerber zur Verfügung steht.

So unverzichtbar Bewerbungsunterlagen für ein Auswahlverfahren sind, so selten dienen sie als alleinige Entscheidungsgrundlage zur Besetzung einer Stelle. Personalauswahl erfolgt in der Regel in einem mehrstufigen Prozess, an dessen Anfang die Auswertung der Bewerberdokumente steht. In diesem Stadium geht es zunächst darum, das Vorliegen der formalen Ausschreibungsvoraussetzungen für die angestrebte Position zu überprüfen (z.B. bestimmter Schul- oder Hochschulabschluss, ggf. Note, Alter, Berufserfahrung). Endgültige Entscheidungen aufgrund der Bewerbungsunterlagen sind in aller Regel Negativentscheidungen, d.h. Ablehnungen wegen Nichterfüllung der Mindestanforderungen oder zur Reduzierung der Bewerberzahl bei einer großen Bewerbungsquote auf ein handhabbares Maß.

Der Prozess der Eindrucks- und Urteilsbildung aus Bewerbungsunterlagen ist bisher wissenschaftlich noch recht unerforscht. Zu Einzelbestandteilen der Unterlagen liegen Gültigkeits- oder Validitätsstudien vor, so z.B. zu den Zeugnisnoten. So wurden in den Untersuchungen teilweise erstaunlich hohe Korrelationen festgestellt, insbesondere für die Beziehung zwischen Schulnoten und Ausbildungserfolg, wobei die Mathematiknote den zuverlässigsten Einzelwert darstellt (vgl. H. Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S. 180 f.). Dennoch erscheinen die Einzelaussagen zu widersprüchlich, als dass Zeugnisnoten ein verlässlicher prognostischer Wert zukommen könnte. Zudem sind Zeugnisnoten häufig nicht vergleichbar und geben nicht objektiv die erbrachte Leistung wieder. Auch können aus Noten, die theoretische Lernleistungen darstellen, spezifische Berufsanforderungen oder Aspekte wie soziale Kompetenzen nicht abgeleitet werden. Allenfalls lassen Zeugnisnoten Rückschlüsse auf eine bestimmte Leistungsbereitschaft oder bei fachgebundenen Abschlusszeugnissen, z.B. der zweiten juristischen Staatsprüfung, auf die Fachkompetenz zu.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bewerbungsdokumente in der Regel nur eine Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern rechtfertigen, die die Mindestvoraussetzungen nicht erfüllen. Ansonsten dient die Analyse der Unterlagen in erster Linie der Informationssammlung zur Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung der übrigen Auswahlmaßnahmen, insbesondere des Interviews. Ihr Beitrag im Rahmen der Eignungsbeurteilung kann daher in einem „Mosaiksteineffekt“ gesehen werden: Die erhaltenen Informationen können zwar Konturen der Bewerberin/ des Bewerbers deutlich machen, u.U. auch deutlich genug, um eine Vorauswahl zu treffen; das ganze Bild kann aber erst im Zusammenhang mit anderen Eignungsindikatoren erkennbar werden.

### **3.2 Das Vorstellungsgespräch / Auswahlinterview**

Die Bezeichnungen Vorstellungsgespräch und Auswahlinterview stellen annähernd synonyme Begriffe dar. Sie bezeichnen als Methode der Personalauswahl eine Gesprächssituation zwischen einem oder mehreren Repräsentanten der auswählenden Organisation und der Stellenbewerberin bzw. dem -bewerber, in der anforderungsrelevante Informationen über Fähigkeiten, Einstellungen, Kenntnisse und Potenziale der Bewerberin oder des Bewerbers gewonnen werden sollen (vgl. auch die entsprechende Definition in der DIN 33430, B.17). Insbesondere können

- Motive der Berufswahl aufgeheilt,
- Interessen, Einstellungen und Leistungsbereitschaft erkennbar,
- sprachliche Fähigkeiten und Kontaktverhalten sowie
- die Frage, ob eine Person in eine bestimmte Organisation „passt“, bewertet werden.

Das Vorstellungsgespräch wird in verschiedenen Phasen des Auswahlprozesses eingesetzt: als frühe Stufe eines Auswahlprozesses, innerhalb dessen weitere, häufig aufwändigere Schritte folgen; als integrierter Teil – am Anfang oder am Ende – eines umfangreicheren Verfahrens (z.B. eines Assessment-Centers) oder auch als einzige Methode der Entscheidungsfindung neben der Dokumentenanalyse.

Vorstellungsgespräche gelten nach der Auswertung der Bewerbungsunterlagen als die verbreitetste Methode der Personalauswahl. Das Gespräch genießt hohe Wertschätzung nicht nur seitens der Personalverantwortlichen, sondern auch von Seiten der Bewerberinnen und Bewerber. Beide Seiten sehen das Gespräch als taugliche Methode an, sich ein Bild vom Gegenüber zu machen und relevante Informationen als Entscheidungsgrundlage zu gewinnen.

Die Frage nach der prognostischen Qualität und Objektivität des Vorstellungsgesprächs lässt sich nicht generell beantworten. Dazu sind die Durchführungsmodalitäten zu unterschiedlich. Sie reichen von der völlig freien Gesprächsform über teilstrukturierte bis zu Varianten mit voll standardisierten Abläufen und Fragestellungen. Während der offenen Gesprächsform und dem voll standardisierten Gespräch in wissenschaftlichen Untersuchungen keine ausreichende Vorhersagequalität zugesprochen wird, schneidet das teilstrukturierte Interview, das offene Fragen mit einem standardisierten Fragenkatalog verbindet,

# Überblick

deutlich besser ab (vgl. Thom/Ritz, Public Management, 2004, S. 288 f.). Diese teilstrukturierte Interviewform wird in der Praxis überwiegend – etwas undifferenziert – als „strukturiertes“ Auswahlinterview mit Leitfaden oder Fragenkatalog bezeichnet; im Interesse einer einheitlichen Begriffsbildung wird diese Bezeichnung im Folgenden übernommen.

Die Stärke des strukturierten Auswahlinterviews besteht darin, durch den Leitfaden eine klare Struktur zu schaffen und ergänzend Raum für spontane auf die Bewerberin oder den Bewerber konkret zugeschnittene Fragen zuzulassen. Der Interviewleitfaden sollte aus einer nicht zu großen Anzahl von Leitfragen bestehen, deren Auswahl sich nach den Anforderungsmerkmalen der zu besetzenden Stelle oder Funktion richtet. Die Fragen sollten sich inhaltlich in der Regel auf Kompetenzmerkmale beziehen, zu denen die schriftlichen Unterlagen keine oder keine zweifelsfreien Aussagen enthalten (wie z. B. zu den Fachkenntnissen durch Zeugnisse oder Prüfungsergebnisse).

Auch die DIN 33430 scheint diese Form des Eignungsinterviews im Blick zu haben, wenn es in der Anmerkung zu Abschnitt B.17 heißt, „dass es systematisch, regelgeleitet und strukturiert anhand eines anforderungsbezogenen Leitfadens durchgeführt wird“.

Ein Beispiel für ein (teil-)strukturiertes Interview stellt das multimodale Interview dar (nach Schuler, Psychologische Personalauswahl, 1969, S. 89), dessen Ablauf und Inhalte sich aus der folgenden Übersicht ergeben:

| Aufbau eines multimodalen Interviews  | Beurteilung  |
|---|--|
| <b>Gesprächsbeginn</b><br>Begrüßung, kurze informelle Unterhaltung, Bemühung um angenehme und offene Atmosphäre, Vorstellung, Skizzierung des Interviews, Abbau von Unklarheiten  | <i>keine Bewertung</i>   |
| <b>Selbstvorstellung der Bewerberin/des Bewerbers</b><br>Bewerber/in spricht einige Minuten über den persönlichen und beruflichen Hintergrund                                     | <i>nach anforderungsbezogenen Dimensionen auf 5-stufiger Skala</i> |
| <b>Freies Gespräch</b><br>Interviewer/in stellt offene Fragen anknüpfend an die Selbstvorstellung und über die Bewerbungsunterlagen   | <i>summarische Eindrucksbeurteilung</i>                            |
| <b>Biographische Fragen</b><br>Biographische (oder Erfahrungs-)Fragen werden aus Anforderungsanalysen abgeleitet und anforderungsbezogen aus biographischen Fragebögen übernommen | <i>auf 3- bis 5-stufiger verhaltensverankerter Skala</i>           |
| <b>Realistische Tätigkeitsinformation</b><br>Ausgewogene Information durch Interviewer/in über Arbeitsplatz und Institution. Überleitung zu situativen Fragen.                    |  |
| <b>Situative Fragen</b><br>Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt  | <i>auf 5-stufiger verhaltensverankerter Skala</i>                  |
| <b>Gesprächsschluss</b><br>Fragen der Bewerberin/des Bewerbers, Zusammenfassung und weitere Vereinbarungen  |  |

Als ein aktuelles Standardwerk zum Auswahlverfahren sei verwiesen auf das Buch von Wolfgang Jetter, *Effiziente Personalauswahl „Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden“*, 2003.

### 3.3 Eignungstests

Psychologische Testverfahren werden vor allem bei einer großen Bewerberzahl und zur Eignungsfeststellung bei der Auswahl von Auszubildenden eingesetzt. Es befinden sich eine Reihe von Testtypen auf dem Markt, so z.B. allgemeine Intelligenztests, spezielle Leistungstests, körperliche Tests oder Persönlichkeitstests.

Für alle Testverfahren gilt, dass sie wissenschaftlichen Standards genügen müssen. In der Regel werden sie extern eingekauft und von externen Expertenteams ausgewertet. Wichtig ist bei dem Einsatz von Testverfahren, vorher genau abzuklären, welche Merkmale im Hinblick auf die zu besetzende Position getestet werden sollen. Hier haben die speziellen Leistungstests gegenüber allgemeinen Intelligenztests den Vorteil, dass sie für die speziellen Fertigkeiten und fachlichen Kompetenzen eines bestimmten Berufsbildes entwickelt worden sind.

Die testtheoretischen Gütekriterien von Leistungstests werden im allgemeinen gut bis zufriedenstellend nachgewiesen. Sie bieten allen Bewerberinnen und Bewerbern die gleiche Chance und ermöglichen einen optimalen Vergleich zwischen den Einzelnen, erlauben auf der anderen Seite aber keine Aussagen über berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale und Sozialverhalten.

Persönlichkeitstests in Form von Persönlichkeitsfragebögen sind Instrumente zur Messung von emotionalen, motivationalen und zwischenmenschlichen Einstellungs- und Verhaltenseigenschaften (vgl. z.B. das unten beschriebene Herrmann-Dominanz-Instrument, Abschnitt 4.9). Persönlichkeitstests gestatten zwar eine Aussage über gewisse Persönlichkeitsmerkmale, sie werden in Deutschland aber anders als in anderen Ländern im Bereich der Personalauswahl nur zurückhaltend eingesetzt, da sie zumeist für den klinischen Bereich entwickelt worden sind und immer wieder ethische und juristische Probleme aufwerfen. Auch scheint die wissenschaftliche Verlässlichkeit der Verfahren noch nicht zweifelsfrei gesichert. Dies mag u.a. darin begründet sein, dass Persönlichkeitstests nur eine subjektive Einschätzung der Person liefern und immer die Gefahr besteht, dass sie leicht durchschaubar sind und die Ergebnisse durch die Bewerberinnen und Bewerber in die von ihnen gewünschte bzw. als wünschenswert erachtete Richtung verfälscht werden können. Dennoch sollte sich die Verwaltung den Möglichkeiten, die Persönlichkeitstests bieten, nicht grundsätzlich verschließen, sondern einschlägige Konstruktionen des Näheren überprüfen, ob sie zur Optimierung von Auswahlprozessen beitragen können.

### 3.4 Das Assessment-Center

„Assessment“ bedeutet im Englischen Festsetzung, Einschätzung, Bewertung. „Assessment-Center“ (AC) bezeichnet somit den örtlichen und institutionellen Rahmen, in dem derartige Veranstaltungen stattfinden.

Das Assessment-Center wird allgemein definiert als ein systematisches Verfahren zur Feststellung von Verhaltensleistungen, bei dem von einer mehrköpfigen geschulten Beobachterkommission gleichzeitig mehrere Kandidatinnen und Kandidaten beobachtet und in unterschiedlichen Testsituationen sowie anhand vorher definierter Kriterien beurteilt werden. Das wesentliche Merkmal eines AC-Verfahrens ist das Mehrfachprinzip:

- mehrere vorab definierte Anforderungen und daraus abgeleitete Beurteilungsmerkmale
- mehrere am Anforderungsprofil orientierte Aufgaben
- in der Regel mehrere Kandidatinnen und Kandidaten
- mehrere Beobachterinnen und Beobachter.

Das AC-Verfahren ist nicht etwa alternativ zu den herkömmlichen Auswahlinstrumenten zu sehen, sondern integriert diese teilweise und ergänzt sie durch zusätzliche eignungsdiagnostische Verfahren mit dem Ziel, möglichst zutreffende Aussagen über die Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten zu erhalten.

Eines der wesentlichsten Merkmale eines ACs ist die sorgfältige Erstellung eines Anforderungsprofils,

das auch Beurteilungsgrundlage der übrigen Verfahren ist bzw. sein sollte, beim AC aber einen besonderen methodischen Stellenwert besitzt. Das Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen oder Kompetenzen, welche für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben der zu besetzenden Position besonders wichtig sind.

Nachdem das Anforderungsprofil erstellt ist, werden Übungen zusammengestellt, mit deren Hilfe das Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten im Hinblick auf die jeweiligen Anforderungsmerkmale beobachtet werden kann. Die Übungen müssen alle spezifisch auf die zu besetzende Stelle ausgerichtet sein, d.h. sie sollen ein realistisches Abbild der in der jeweiligen Position zu bewältigenden Situationen bieten. Folgende Aufgabentypen werden z.B. eingesetzt:

- Beim Kurzvortrag erhalten die Bewerberinnen und Bewerber ein Thema, das sie innerhalb einer vorgegebenen Zeit ausarbeiten und strukturieren sollen, um anschließend ein etwa zehnminütiges Referat hierzu vorzutragen. Im Vordergrund der Beurteilung stehen:
  - der mündliche Ausdruck und das Präsentationsgeschick
  - die Analyse- und Überzeugungsfähigkeit sowie
  - die Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten.
- Bei der Gruppendiskussion – mit oder ohne Moderation, gelegentlich mit verteilten Rollen – diskutieren die Kandidatinnen und Kandidaten über ein Thema und suchen eine gemeinsame Lösung für das angesprochene Problem. Das Thema kann dabei vorgegeben werden; möglich ist auch, der Gruppe die Themenauswahl zu überlassen. Bei der Gruppendiskussion werden insbesondere Fragen aus dem Bereich des menschlichen Umgangs geklärt, z.B.:
  - Team- und Kooperationsfähigkeit
  - Ausprägung des Durchsetzungsvermögens
  - Sprach- und Überzeugungsfähigkeit
  - Zielorientierung.
- Beim „Postkorb“ werden den Bewerberinnen und Bewerbern Aufgaben, die bei der zu besetzenden Stelle anfallen (Schreiben, Aktennotizen, Anfragen etc.) vorgelegt. Ihre Aufgabe ist es, die Vielfalt der erhaltenen Informationen aufzunehmen, zu strukturieren und Entscheidungen zu treffen. Dabei werden z.B. folgende Anforderungskategorien überprüft:
  - Planungs- und Organisationsfähigkeit
  - Entscheidungsfähigkeit
  - Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten.
- Der Charakter einer Arbeitsprobe ist abhängig von dem jeweiligen Berufsfeld und der Hierarchiestufe (Beispiele: Eine Schreibkraft erhält einen Schreibtest; eine Sachbearbeiterin/ein Sachbearbeiter erhält eine fachpraktische Aufgabenstellung geschildert und soll diese bearbeiten).  
Überprüft werden können insbesondere:
  - die Umsetzung des Fachwissens und Methodenkompetenz
  - je nach Aufgabenstellung schriftlicher oder mündlicher Ausdruck
  - die Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten.
- Beim Rollenspiel werden, nach schriftlich vorgelegter Spielanweisung bzgl. der Rahmenhandlung, für die zu besetzende Stelle typische Gesprächssituationen simuliert. Die Mitwirkenden sind üblicherweise nicht selbst Assessment-Kandidaten. Rollenspiele können z.B. im Hinblick auf das Anforderungsmerkmal „Führungskompetenz“ ein kritisches Gespräch mit einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter sein oder im Hinblick auf das Merkmal „Kundenorientierung“ eine Beschwerde.  
Beobachtbare Merkmale sind u.a.
  - Einfühlungsvermögen und Konfliktfähigkeit
  - Verhandlungsgeschick
  - Urteils- und Entscheidungsvermögen
  - Bewältigung sozialer Stresslagen.

Welche Aufgabentypen mit welcher Detailausgestaltung im Einzelfall ausgewählt werden, ist nicht vorgegeben, sondern richtet sich ausschließlich nach dem konkreten Anforderungsprofil. Deshalb wird mit Recht vor einer Übernahme von Standardübungen ohne Stellenbezug gewarnt. Je nach der Anzahl der Übungsaufgaben dauern ACs in der Regel ein bis drei Tage. Bei der erstmaligen Durchführung eines ACs ist die Hinzuziehung professioneller Beratung unabdingbar, um methodische Fehler zu vermeiden. Häufig wird auch die Moderation von psychologisch vorgebildeten Expertinnen bzw. Experten übernommen. Das nach der Beobachtung und Bewertung stattfindende Feedback-Gespräch gehört zu den integralen Elementen eines ACs.

Der „Arbeitskreis Assessment-Center“, der sich seit Mitte der 70er Jahre mit Fragen der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen und dem öffentlichen Dienst beschäftigt, hat aus der Summe der praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Arbeiten Qualitätskriterien an ein AC formuliert, die die angesprochenen Grundsätze detailliert beschreiben; anhand dieser Standards lässt sich die Güte eines ACs überprüfen.

AC-Verfahren wird eine hohe Vorhersagegültigkeit zugeschrieben, weil sie sich auf direkt beobachtbare Verhaltensmerkmale konzentrieren und dasselbe Anforderungsmerkmal mehrfach erfassen. Sie sind das Instrument zur Feststellung von sozialen, methodischen, persönlichen und Führungskompetenzen. Es gibt aber auch kritische Stimmen hinsichtlich der prognostischen Vorhersagegültigkeit von AC-Verfahren. Insgesamt hängt die Aussagekraft eines ACs elementar davon ab, wie genau die Anforderungen der zu besetzenden Position in den Übungen des ACs abgebildet werden. Einen guten Überblick über die AC-Methode gibt das Buch von Fisseni/Fennekels, *Das Assessment-Center. Eine Einführung für Praktiker*, 1995.

### **3.5 Das Management-Audit**

Als Alternative zum Assessment-Center erwähnt die „Bull-Kommission“ das Management-Audit.

Der Begriff „Audit“ stammt aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch und wird dort im Sinne einer Überprüfung verwendet. Das Management-Audit hat wie die synonym verwendeten Begriffe Management-Potenzialanalyse und Management-Appraisal zum Ziel, einen Überblick über die personellen Strukturen und Potenziale insbesondere der Führungsebene zu gewinnen. Das Audit ist als eines der ganz wenigen Managementinstrumente im Wesentlichen zuerst in Deutschland in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhundert entwickelt worden, um das Potenzial einer Managerin/eines Managers bzw. des Managements eines Unternehmers insbesondere im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens zu ermitteln.

Die für ein Management-Audit eingesetzten Methoden variieren je nach Anwendungsbedarf. Als Kernmethode hat sich jedoch das mehrstündige strukturierte Interview durchgesetzt, das von einzelnen externen Beraterinnen oder Beratern entwickelt und gesteuert wird. Teilweise wird das Interview ergänzt durch weitere Module wie Persönlichkeitstest, Praxisimulationen oder Selbst- und Fremdeinschätzungsverfahren.

Management-Audits werden im Rahmen der Personalplanung und -entwicklung eingesetzt. Mit ihrer Hilfe können die Leistungs- und Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch erschlossen und der Personaleinsatz letztlich effektiver und wirtschaftlicher gestaltet werden.

Als Personalauswahlinstrumente sind Management-Audits, soweit ersichtlich, bisher nicht angewandt worden. Sie sind auf die Kompetenzprofile einzelner Führungskräfte und nicht auf die Bewerberauswahl zur Besetzung einer Stelle zugeschnitten. So empfiehlt auch die Arbeitsgruppe „Führung“ in ihrem Abschlussbericht (S. 13), dass eine Potenzialanalyse unabhängig von unmittelbar bevorstehenden Auswahlverfahren durchgeführt werden sollte.

## 3.6 Die DIN 33430 als Qualitätsstandard

Im Juni 2002 hat das Deutsche Institut für Normung die DIN 33430 mit dem sperrigen Titel „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ veröffentlicht (siehe [www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)). Sie wurde in fünfjähriger Arbeit auf Initiative des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen in einer Kommission aus Vertreterinnen und Vertretern von Wirtschaft, Behörden, Verbänden und Testverlagen erarbeitet.

Anders als man es auf den ersten Blick vermuten könnte, schreibt die DIN 33430 nicht vor, welche Eignungsmerkmale mit welchem Verfahren zu prüfen sind oder wie die Qualität der einzelnen Verfahren zu bewerten ist. Die DIN 33430 ist vielmehr eine reine Prozessnorm; sie beschreibt

- Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen, die bei der Entwicklung und Auswahl von Verfahren zu beachten sind,
- Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen sowie
- Leitsätze für die Verfahrensweise bei Eignungsbeurteilungen.

Für eignungsdiagnostische Verfahren sind nach der DIN 33430 folgende Qualitätskriterien zu beachten:

- **Anforderungsbezug:** Basis jeden professionellen Auswahlverfahrens soll eine Anforderungsanalyse sein; die vorgesehenen Verfahren müssen nachweislich einen Bezug zu den Anforderungen haben.
- **Objektivität:** Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit im Verfahren zu erreichen, müssen Durchführung, Auswertung und Interpretation der Daten für alle Bewerberinnen und Bewerber gleich und möglichst frei von subjektiven Faktoren sein.
- **Zuverlässigkeit (Reliabilität):** Die eingesetzten Verfahren müssen das gemessene Merkmal möglichst genau erfassen und dürfen nicht zu zufälligen Ergebnissen führen.
- **Gültigkeit (Validität):** Dieses Kriterium bezeichnet die prognostische Genauigkeit eines Verfahrens, mit der die gemessenen oder vorhergesagten Eignungsmerkmale in der Realität bestätigt werden.

Die DIN 33430 ist keine Rechtsnorm, sondern eine unverbindliche Empfehlung eines privaten Vereins. Sie bindet die Rechtssprechung daher nicht. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass sich die Aussagen der DIN zu Standards der „Verkehrssitte“ entwickeln und damit Gerichtsrelevanz – z.B. im Rahmen von Konkurrentenklagen – erhalten können. Deshalb sind die Personalstellen gut beraten, die wesentlichen Konsequenzen zu beachten, die sich aus der DIN 33430 ergeben:

- Die Verfahren sollten sich schlüssig aus den Anforderungen ableiten.
- Durchführung und Auswertung der Verfahren sollten vorab geklärt und festgelegt sein.
- Der Auswahlprozess sollte dokumentiert werden.
- Die mit Auswahlprozessen betrauten Personen sollten über die entsprechenden Qualifikationen verfügen.

Darüber hinaus leistet die DIN 33430 gute Dienste als Checkliste für die Vorbereitung eines qualifizierten Auswahlverfahrens sowie als Grundlage der Selbstreflexion und -evaluation der an Auswahlprozessen Beteiligten.

## 4. Beispiele praktizierter Auswahlverfahren in Verwaltung und Wirtschaft

Um einen Überblick über gegenwärtig praktizierte Personalauswahlverfahren in Verwaltung und Wirtschaft zu gewinnen, hat sich die Arbeitsgruppe über einschlägige Verfahren berichten lassen. Zudem sind zwei Wirtschaftsunternehmen und ein externes Personalausleseinstitut besucht worden. Ziel war dabei nicht, eine erschöpfende Bestandsaufnahme aller Verfahren vorzunehmen, sondern beispielhaft praktizierte Verfahren in ihrer Unterschiedlichkeit, aber auch mit ihren Gemeinsamkeiten kennen zu lernen. Im Einzelnen sind folgende Verfahren zum Gegenstand der Betrachtung gemacht worden:

## Beispiele

- Auswahl für den gehobenen und höheren allgemeinen Verwaltungsdienst im Organisationsbereich des Innenministeriums,
- Auswahl für den gehobenen und höheren Dienst im Organisationsbereich des Finanzministeriums,
- Auswahl für den allgemeinen Justizvollzugsdienst (mittlerer Dienst),
- Auswahl für den Polizeivollzugsdienst (gehobener Dienst),
- Einstellungsverfahren im Schulbereich,
- Auswahl bei der Bayer AG,
- Verfahren des Instituts für Personalauslese der Stadt Köln (IfP),
- Auswahl bei der WestLB AG,
- „Herrmann-Dominanz-Instrument“.

Die vergleichende Betrachtung der einzelnen Auswahlverfahren zeigt viele Gemeinsamkeiten, aber auch signifikante Unterschiede. So ist die Ausschreibung von vakanten Stellen vielfach gewährleistet. Assessment-Center sowie die Strukturierung von Interviews haben zunehmend Eingang in die Personalauswahl gefunden. Hinzuweisen ist aber auch auf den Umstand, dass teilweise für vergleichbare Zielgruppen ganz unterschiedliche Verfahren angewandt werden. So wird etwa die Auswahl für die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes im Vergleich zur Auswahl für den gehobenen Dienst in der Steuerverwaltung ganz unterschiedlich angegangen. Während das IM mit der Auswahl das externe Institut für Personalauslese der Stadt Köln betraut hat – dieses wendet Assessment-Center an –, erfolgt in der Steuerverwaltung eine Vorauswahl aufgrund einer Analyse der Bewerbungsunterlagen durch die Oberfinanzdirektionen (OFD). Die Finanzämter führen strukturierte Vorstellungsgespräche durch und machen einen Auswahlvorschlag, über den die OFDn dann entscheiden. Ein dreitägiges, zentral durchgeführtes, sehr aufwändiges und ausdifferenziertes Ausleseverfahren wendet die Polizeiverwaltung an. Hier wird naturgemäß großer Wert auch auf die körperliche und gesundheitliche Eignung gelegt. Im Schulbereich wird – zur Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen – immer mehr zur sog. schulscharfen Einstellung übergegangen, d.h. die Schule führt die Auswahl selber durch.

### 4.1 Innenministerium

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber für den Vorbereitungsdienst der Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes wird von den Bezirksregierungen auf der Basis eines 1996 vom IM mit den Einstellungsbehörden und der Personalvertretung einvernehmlich erarbeiteten Anforderungsprofils durchgeführt. Die hierin festgelegten Kriterien sind in den seit dem Einstellungsjahrgang 1997 angewandten Auswahltest des externen Instituts für Personalauslese der Stadt Köln eingeflossen, dass vom IM mit der Abwicklung der Testverfahren beauftragt ist. Die Auswahltests werden jährlich gemeinsam mit den Ausbildungsbehörden und der Personalvertretung evaluiert. Seit dem Jahre 2000 wird auch auf den Bereich der sozialen Kompetenz eine stärkere Gewichtung gelegt. Dies erfolgt im Rahmen eines standardisierten Eignungstests mit einem schriftlichen und einem mündlichen Teil. Bei dem etwa vierstündigen schriftlichen Teil, der von Psychologinnen und Psychologen des vorerwähnten Personalausleseinstituts durchgeführt wird, werden Schlüsselqualifikationen wie etwa sprachliches Verständnis, rechnerische Befähigung, Belastbarkeit, Sorgfalt, logisches Denken sowie die Befähigung zu Verständnis und Beratung abgeprüft. Nach dem Ergebnis des schriftlichen Tests werden die erfolgreichen Testteilnehmerinnen und -teilnehmer zu einem ganztägigen mündlichen Teil vor einer Auswahlkommission geladen. Dort wird nach Durchführung von Gruppenaufgaben sowie Einzelgesprächen die endgültige Entscheidung über den jeweiligen Erfolg der Bewerbung getroffen. Im Jahr 2003 gab es hier über 2.000 Bewerbungen und 120 Einstellungen.

Über die Einstellung oder den Aufstieg von Beamtinnen und Beamten in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst, den feuerwehrtechnischen Dienst und den vermessungstechnischen Verwaltungsdienst sowie die Übernahme von Angestellten in eine Vergütungsgruppe, die dem höheren allgemeinen

# Beispiele

Verwaltungsdienst entspricht, wird in einem eintägigen Assessment-Center entschieden. Eine Auswahlkommission, bestehend aus Angehörigen der Personal- und ggf. Fachabteilung des IM (für den feuerwehrtechnischen und vermessungstechnischen Verwaltungsdienst), der Gleichstellungsbeauftragten, Regierungsvizepräsidenten/innen der Bezirksregierungen oder Angehöriger sonstiger Einstellungsbehörden, entscheidet unter Zugrundelegung der für Führungsfunktionen der allgemeinen inneren Verwaltung geforderten Kompetenzen wie Führungsfähigkeit, soziale Kompetenz, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit über die Einstellung zukünftiger Führungskräfte. Das Assessment-Center gliedert sich in ein frei zu haltendes Kurzreferat, eine Gruppendiskussion zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern (wobei jeweils im Wechsel die Diskussionsleitung übernommen wird) und ein Einzelgespräch. Dieses Auswahlverfahren wird momentan durch das IM überarbeitet und orientiert sich zukünftig insbesondere an dem Anforderungsprofil, das aus diversen Schlüsselkompetenzen erarbeitet wurde.

## **4.2 Finanzministerium**

Das FM schreibt die Ausbildungsstellen zum Diplom-Finanzwirt (FH) im gehobenen Dienst auf seinen Internetseiten aus. Das Auswahlverfahren gliedert sich wie folgt:

- Vorauswahl durch eine Oberfinanzdirektion (OFD) aufgrund einer Analyse der Bewerbungsunterlagen
- strukturiertes Vorstellungsgespräch (i. d. R. in einem Finanzamt), das mit einem Vorschlag endet
- Auswahlentscheidung durch eine OFD.

Den strukturierten Vorstellungsgesprächen liegt das Anforderungsprofil für die Beamten des gehobenen Dienstes in der Steuerverwaltung zugrunde, das auch Merkmale zur sozialen Kompetenz beinhaltet. Das Vorstellungsgespräch wird durch eine Kommission geführt, die sich zusammensetzt aus der Leiterin bzw. dem Leiter der Dienststelle, der Ausbildungsleitung, der Sachbearbeiterin bzw. dem Sachbearbeiter des Lehrbezirks, der Gleichstellungsbeauftragten, der Vertretung des Personalrats und ggf. der Schwerbehindertenvertretung. Die OFDn berücksichtigen bei den Auswahlentscheidungen den künftigen Personalbedarf der Finanzämter. Im Jahr 2003 gab es insofern etwa 4.000 Bewerbungen und 400 Einstellungen. Die Einführung eines computergestützten Diagnose- und Vorauswahlverfahrens ist geplant.

Führungspositionen des gehobenen Dienstes, z.B. Sachgebietsleiterstellen, werden innerhalb der Finanzverwaltung ausgeschrieben. Sodann erfolgt ein Personalauswahlverfahren in der OFD. Dieses verläuft durch strukturierte Interviews, die eine Auswahlkommission mit der Bewerberin oder dem Bewerber führt. Die Einstellung in den höheren Dienst setzt die erfolgreiche Teilnahme an einem besonderen Auswahlverfahren im Sinne eines AC (Einzelinterview, Gruppenaufgabe, Rollenspiel) voraus. Die Stellen für das Eingangsamt Regierungsrätin/ Regierungsrat z.A. werden auf den Internetseiten des FM ausgeschrieben. Grundlage für diese Personalauswahl im AC-Verfahren ist ein detailliertes Anforderungsprofil, das klarstellt, welche fachlichen Kenntnisse und sozialkompetenten Eigenschaften von einer Bewerberin oder einem Bewerber erwartet werden. Die Auswahlkommission, deren Mitglieder für diese Aufgabe geschult worden sind, setzt sich zusammen aus Führungskräften des FM und der OFD sowie der Gleichstellungsbeauftragten. Eine Vertreterin/ein Vertreter des Hauptpersonalrats und ggf. die Schwerbehindertenvertretung nehmen beratend teil.

Die Suche nach einer passenden Bewerbung für eine Führungsposition im höheren Dienst erfolgt durch Ausschreibung. Diese erfolgt, soweit nicht der Kernbereich der Steuerverwaltung (z.B. Referententätigkeit im FM) betroffen ist, ressortübergreifend bzw. verwaltungsextern.

## **4.3 Justizministerium**

Den an einer Einstellung in der Justiz NRW Interessierten bietet sich im Internet mit „NRW Justiz-Online“ ([www.justiz.nrw.de](http://www.justiz.nrw.de)) ein einschlägiges Portal. Hier ist ein virtueller Stellenmarkt eingerichtet

## Beispiele

worden, der seit kurzer Zeit einen umfassenden Überblick über die Ausbildungsberufe in der Justiz gibt. Der Stellenmarkt wird weiter ausgebaut: Auch der – hier interessierende – Ausbildungsberuf zum allgemeinen Vollzugsdienst und weitere werden künftig ebenfalls online angeboten. Außerdem werden dort bereits konkrete Stellenangebote der Justiz veröffentlicht.

Grundlagen des Auswahlverfahrens für Bewerberinnen und Bewerber für die Laufbahn des allgemeinen Vollzugsdienstes (mittlerer Dienst) sind Richtlinien des JM von 1984 sowie die umgesetzten Verbesserungsvorschläge einer Arbeitsgruppe, die in zweijähriger Arbeit ein Anforderungsprofil entwickelt und das Auswahlverfahren strukturiert hat.

Auswahlkommissionen sind in den meisten der zurzeit 23 Justizvollzugsanstalten eingerichtet und durch das Landesjustizvollzugsamt in Wuppertal-Barmen bestellt. Auf diese Weise sollen einheitliche Untersuchungsmethoden sichergestellt werden. Die Kommissionen setzen sich zusammen aus jeweils einer Vertretung der Juristen, Psychologen, Pädagogen und Beamten des allgemeinen Vollzugsdienstes oder Werkdienstes. Hinzugezogen werden die Gleichstellungsbeauftragte, eine Vertretung des Personalrats und der Ausbildungsleitung. Das Auswahlverfahren findet an zwei aufeinander folgenden Tagen statt. Es beinhaltet Schulleistungstests und psychologische Leistungstests. Dabei sind Intelligenz-, Aufmerksamkeits- und Belastungstests zwingend, der Persönlichkeitstest ist fakultativ. Es folgen Gruppen- und Einzelgespräche unter Leitung von Psychologinnen oder Psychologen und ein Rundgespräch der Auswahlkommission mit den einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern. Durch die Beratungen der vorerwähnten Arbeitsgruppe ist klar geworden, dass bislang zuwenig Erkenntnisse aus den Bewerbungsunterlagen gezogen wurden, und dass jedes Kriterium des Anforderungsprofils möglichst mit zwei Methoden geprüft werden sollte. Zudem ist ein Leitfaden für Interviews, Gruppendiskussion und Rundgespräch entwickelt worden.

Über die bereits umgesetzten Ergebnisse hinaus hat die Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung des Verfahrens u.a. den Vorschlag gemacht, nach dreimonatiger „Hospitation“ eine Zwischenüberprüfung durch Kommission und Praxisbegleitung einzuführen sowie im Zusammenhang mit den Ablauf der Probezeit (6 Monate) eine erneute Zwischenüberprüfung vorzunehmen.

#### **4.4 Die Besetzung von Stellen beim Polizeivollzugsdienst**

Seit dem Jahre 2002 erfolgt die Einstellung für den Polizeivollzugsdienst (z.B. im Streifendienst) nur noch für den gehobenen Dienst, und zwar durch den Werbe- und Auswahldienst der Polizei in Münster zentral für NRW. Durch den Internetauftritt „Polizei NRW – Teamwork live“ und zahlreiche sonstige Werbeauftritte und -maßnahmen ist gewährleistet, dass möglichst viele Interessenten erreicht werden. Eine Besonderheit sind die Einstellungsberater bei den Polizeibehörden. Als erste Ansprechstellen dienen sie sowohl dem Interesse der Bewerberinnen und Bewerber als auch dem der Polizei selbst: Es können hier einerseits etwaige falsche Erwartungshaltungen korrigiert, andererseits kann eine aktive Werbung bei den entsprechenden Zielgruppen vorgenommen werden.

Beim Auswahlverfahren werden zahlreiche Fähigkeiten intellektueller, sozialer und physischer Art einer eignungsdiagnostischen Untersuchung unterzogen. Das Auswahlverfahren selbst gliedert sich in eine Vorauswahl und eine operative Auswahl, die sich über drei Tage erstreckt. In der Vorauswahl werden formale Bewerbungsvoraussetzungen wie Alter, Schulbildung und körperliche Voraussetzungen abgeglichen. Während der operativen Auswahl werden die zahlreichen einzelnen Kriterien überprüft. Es sind z.B. Intelligenztests, eine medizinische Eignungsuntersuchung auf Polizeidiensttauglichkeit und ein Sportleistungstest zu absolvieren. Nach Ablauf des zweiten Tages erfolgt eine Abschichtung: Nur polizeidiensttaugliche und im Sporttest erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber dürfen weiter teilnehmen. Nach der Verhaltensbeobachtung und dem Einstellungsgespräch am dritten Tag erfolgt die Ergebnisberechnung zu einem sog. Rangordnungswert und die Rückmeldung an den Bewerberkreis.

# Beispiele

Eine Auswahlkommission wird für die Verhaltensbeobachtung am dritten Tag erstellt. Sie besteht aus drei Verhaltensbeobachtern („Rater“) und einem Rollenspieler. Das Einstellungsgespräch wird von zwei Prüferinnen/Prüfern geführt, die zuvor auch die Rollenspiele und den Vortrag der Bewerberin/des Bewerbers beobachtet und bewertet haben.

Für den Aufstieg in den gehobenen Dienst wird ein ähnliches Verfahren angewandt.

Für das Jahr 2003 gab es 6.812 Bewerbungen und 1.062 Einstellungen.

## 4.5 Einstellungsverfahren im Schulbereich

Im Jahre 2003 wurden insg. 5.619 Lehrkräfte in den öffentlichen Schuldienst des Landes NRW eingestellt. Das Einstellungsverfahren stellt sich wie folgt dar:

Nach dem 2. Staatsexamen bewerben sich die geprüften Lehramtskandidatinnen und -kandidaten per Vordruck bei einer der fünf Bezirksregierungen. Aus dem Durchschnittswert der Ergebnisse der beiden Examina wird eine Ordnungsgruppe ermittelt, deren Zahlenwert um so kleiner ist, je besser die Prüfungsergebnisse waren. Innerhalb der Ordnungsgruppe entscheidet das Los über den individuellen Listenplatz. Erfolgreiche Vertretungstätigkeiten nach dem 2. Staatsexamen in größerem Umfang führen zu einer Verbesserung der Ordnungsgruppe, um die erworbene Berufserfahrung zu honorieren. Die Einstellungsbewerberinnen und -bewerber können sich für das Listenverfahren und/oder das Ausschreibungsverfahren melden.

Das Listenverfahren, das vor 1996 ausschließlich durchgeführt wurde und seither kontinuierlich zurückgefahren wird bis auf ca. 4 bis 5 % der Einstellungen, ist gekennzeichnet durch eine landesweite Zuweisung von Lehrkräften an alle Schulformen und Schulstufen. Dabei werden Einsatzwünsche, so weit möglich, berücksichtigt; eine Beteiligung der Schule findet nicht statt. Unattraktive Schulformen oder Dienstorte können auf diese Weise bedient werden, da die Ablehnung eines Einstellungsangebots, die Annahme ohne nachfolgenden Dienstantritt und die unmittelbare Kündigung sanktioniert werden.

Neben dem Listenverfahren, dem nur noch sehr geringe Bedeutung zukommt, wird das Ausschreibungsverfahren praktiziert, auch schulscharfe Einstellung genannt. In Kenntnis ihrer Einstellungsmöglichkeiten wählt die Schule, ob sie ein Ausschreibungsverfahren durchführen oder eine Lehrkraft aus dem Listenverfahren zugewiesen haben möchte. Im ersteren Fall formuliert sie einen Ausschreibungstext mit einem Anforderungsprofil, aus dem das Lehramt, die Fächer-/Fachrichtungskombination bzw. Leitfächer und weitere über die Lehramtsbefähigung hinausgehende schulbezogene Anforderungen hervorgehen. Dabei wird die Schule von der Bezirksregierung als Einstellungsbehörde beraten, die den Text im Amtlichen Schulblatt oder in Zeitungen oder in sonst geeigneter Weise veröffentlicht. Die innerhalb der Bewerbungsfrist eingegangenen Meldungen werden von der Bezirksregierung gesichtet und nach Ordnungsgruppen sortiert. An der Schule wird eine Auswahlkommission gebildet, der als stimmberechtigte Mitglieder angehören:

- die Schulleiterin oder der Schulleiter oder im begründeten Ausnahmefall deren Stellvertretung (Vorsitz),
- eine von der Lehrerkonferenz gewählte Lehrkraft,
- ein von der Schulkonferenz (Lehrkräfte, Eltern, Schülerschaft) aus ihrer Mitte gewähltes volljähriges Mitglied,
- die Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen – soweit bestellt –, sonst die zuständige Gleichstellungsbeauftragte oder eine entsprechende Vertretung.

Beratend können darüber hinaus teilnehmen:

- ein Mitglied des Personalrates,
- die Schwerbehindertenvertretung, soweit deren Klientel im Bewerberfeld vertreten ist,
- die Schulaufsicht.

## Beispiele

Die oder der Vorsitzende der Auswahlkommission lädt die Bewerberinnen und Bewerber anhand der von der Bezirksregierung zusammengestellten Liste zu Auswahlgesprächen ein und leitet sie. Mittels einer Handreichung haben die Bezirksregierungen die Schulen auf die Durchführung des Ausschreibungsverfahrens vorbereitet. Neben den terminlichen und den rechtlichen Vorgaben wird dabei auch inhaltlich auf das Auswahlgespräch eingegangen. So wird sichergestellt, dass alle Gespräche im Grundsatz gleich aufgebaut werden, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Außerdem wird auf Bewertungsraster und die Dokumentation der Gespräche Wert gelegt. Nach Abschluss aller Einzelgespräche bildet die Kommission eine Reihenfolge der Bewerbungen, die maßgeblich ist für das Einstellungsangebot. Sollte die ausgewählte Person nicht einen Werktag später das Angebot schriftlich angenommen haben, wird der oder dem Nächstplatzierten die Einstellung angeboten.

### 4.6 Bayer AG

Einstellungen erfolgen durch die Personalabteilung der „Bayer Business Services“, eine von sieben ausgegründeten Tochtergesellschaften des Bayer-Konzerns. Sie erbringt u.a. Personaldienstleistungen für die Konzernteile. Einstellungen werden in folgenden drei Funktionsbereichen vorgenommen:

- Bayer stellt jährlich etwa 800 Ausbildungsplätze zur Verfügung, für die jeweils zwischen 5.000 und 6.000 Bewerbungen eingehen. Die Auswahl erfolgt durch sog. Intelligenztests, in denen das allgemeine Bildungsniveau der Bewerberinnen und Bewerber festgestellt und sodann ein Ranking gebildet wird, nach dem die Einstellungen vorgenommen werden. Auf ein Anforderungs- und Kompetenzprofil dürfte es in diesem Zusammenhang einer Ausschreibung zur Ausbildung nicht entscheidend ankommen.
- Im Akademikerbereich werden jährlich etwa 200 Personen eingestellt (z.B. Fachbereiche Chemie oder Jura). Die Stellen werden im Internet ausgeschrieben. Einstellungsvoraussetzung ist eine Mindestnote im Hochschulabschlusszeugnis bzw. im Zeugnis der Staatsprüfung. Die Auswahl erfolgt in der Regel durch Einzelgespräche. Paritätisch besetzte Auswahlkommissionen werden nicht gebildet. Das Absolvieren einer einjährigen Probezeit vor Übernahme in ein Dauerbeschäftigungsverhältnis erleichtert das Korrigieren von Fehlbesetzungen.
- Im Rahmen eines AC-Verfahrens werden jährlich 20 Abiturientinnen und Abiturienten ausgewählt, denen nach einer Ausbildung zu Industriekaufleuten eine Hochschulausbildung finanziert wird. Trotz eines Überangebots an Interessierten hält Bayer seine Prärekrutierungsmaßnahmen aufrecht (Kontakte zu Hochschulen, Einstellung von Werkstudenten und Praktikanten, Förderung von Promotionsarbeiten).

Insgesamt gehen bei Bayer jedes Jahr etwa 10.000 Bewerbungen ein, sei es aufgrund von Ausschreibungen oder eigeninitiativ. Zwischen der Konzernleitung und dem Gesamtbetriebsrat sind „Auswahlrichtlinien“ vereinbart worden, die u.a. vorsehen, dass einer Bewerbung aus dem eigenen Betrieb bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung der Vorzug vor einer externen Bewerbung zu geben ist. Eine große Rolle spielen bei Bayer die Job-Rotation und die Personalentwicklung. In diesem Rahmen werden regelmäßig AC-Verfahren eingesetzt. Zurzeit wird ein sog. Talent-Pool aufgebaut.

### 4.7 Institut für Personalauslese der Stadt Köln (IfP)

Das IfP ist eine selbstständige Organisationseinheit der Stadt Köln; es bietet seine Personalauswahldienste bundesweit den Kommunen und staatlichen Behörden an. Es werden überwiegend Bewerberinnen und Bewerber für den mittleren und gehobenen Dienst getestet. Nach einem schriftlichen Standardtest werden diejenigen Kandidatinnen und Kandidaten, die eine Mindestpunktzahl erreicht haben, in einem zweiten Auswahlschritt einem AC-Verfahren unterzogen, das sich in der Regel aus den Komponenten Diskussionsrunde, praktische Übung und Einzelgespräch zusammensetzt. Die Auswahlkommission besteht regelmäßig aus sechs bis sieben Personen (Personalabteilung, Fachabteilung, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenvertretung); die Moderation wird von einem Angehörigen des IfP übernommen.

# Beispiele / Bewertung

## 4.8 WestLB AG

Die WestLB AG schreibt ihre zu besetzenden Stellen fast immer erst intern aus. Nur wenn daraufhin für diese offene Stelle keine passende Mitarbeiterin bzw. kein passender Mitarbeiter gefunden werden konnte, wird eine externe Ausschreibung gestartet. In Printmedien werden allerdings immer seltener Stellenanzeigen geschaltet. Die Anwerbung von Externen läuft heutzutage zu 80 bis 90 % über das Internet-Job-Forum der WestLB AG.

Die Auswahlverfahren selbst erfolgen im Regelfall durch teilstrukturierte Interviews mit Beschäftigten des Geschäftsbereichs Personal und des Fachbereichs. Bei der Suche nach besonderen Spezialkräften oder bei höher einzuordnenden Positionen werden auch Personalberatungsfirmen eingesetzt. Die WestLB AG führt heute fast keine Assessment-Center-Verfahren mehr durch, da dieses Verfahren als sehr aufwändig beschrieben wird. Normalerweise seien die Produktbereiche auch zu unterschiedlich und zu speziell, als dass man gleichartige Bewerbungen in einem solchen Verfahren gemeinsam prüfen könne. Nur bei Hochschulabsolventen oder bei der Durchführung eines Trainee-Programms könne dieses Verfahren unter Umständen angemessen sein. Bei höher dotierten Positionen wird dieses Auswahlverfahren hingegen nicht angewendet.

## 4.9 Herrmann-Dominanz-Instrument

Der Arbeitsgruppe wurde in einer Sitzung durch ein Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalmarketing (DGPM) das Herrmann-Dominanz-Instrument vorgestellt. Dieses Instrument könnte als eine Ergänzung zu anderen vorhandenen Auswahlverfahren herangezogen werden. Es beinhaltet einen strukturierten Fragebogen, den die Bewerberin bzw. der Bewerber ausfüllt und aus deren Beantwortung dann die bevorzugten Denk- und Verhaltensstile analysiert werden könnten. Damit solle eine Aussage getroffen werden, für welchen Arbeitsbereich die Person besonders geeignet sei (Basisprofil). Gleichzeitig könne getestet werden, wie die jeweilige Person in einer Stresssituation reagiere und ob sich ihr Verhalten möglicherweise verändere (Stressprofil). Mit Hilfe dieser Profile ließe sich eine Aussage treffen, ob die Person für die konkret zu besetzende Stelle in Frage komme.

## 5. Bewertung der Empfehlungen der Kommission und Vorschläge zur Umsetzung

### 5.1 Das Prinzip der Bestenauslese

Verfassungsrechtliche Grundnorm für Personalauswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst ist Artikel 33 Abs. 2 GG: „Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.“ Dieser als „Bestenauslese“ bezeichnete Grundsatz wird in § 7 Abs. 1 Landesbeamtengesetz NRW (LBG) dahingehend ergänzt, dass die Auslese der Bewerberinnen und Bewerber nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen, Herkunft oder Beziehungen vorzunehmen ist. Diese Auswahlmaßstäbe, die ein deutliches Verbot jeder Form von „Ämterpatronage“ beinhalten, gelten für alle Personalauswahlsituationen im öffentlichen Dienst (vgl. § 2 Laufbahnverordnung), insbesondere für

- Einstellungen,
- Beförderungen sowie
- den Aufstieg in eine höherwertige Laufbahngruppe

einschließlich der Besetzung von Spitzenpositionen (vgl. Schnellenbach, Gutachten, S. 16 m.w.N.).

Wenn angesichts dieser eindeutigen und hohen normativen Vorgaben die „Bull-Kommission“ eine „wirkliche“ Bestenauslese reklamiert, so kann dies nur dahingehend verstanden werden, dass sie Umsetzungsdefizite konstatiert und ergänzende Regelungen sowie Änderungen in der Verwaltungspraxis für notwendig hält. Dies steht im Blickpunkt der folgenden Ausführungen.

# Bewertung

## 5.2 Anforderungsprofile

Ein rechtlich einwandfreies Auswahlverfahren setzt voraus, dass ein hinreichend klar umrissenes, einen Bewerbervergleich ermöglichendes Anforderungsprofil vorliegt. Ein Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben eines Dienstpostens besonders wichtig sind.

Das Anforderungsprofil ist nicht nur integraler Bestandteil einer Stellenausschreibung, sondern auch Grundlage der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Auswahlprozesses selbst (vgl. DIN 33430, Nr. 7.1). Das OVG Münster hat in einer Entscheidung sogar den Grundsatz aufgestellt, dass die Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers für einen Beförderungsdienstposten in erster Linie an dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Dienstpostens zu messen sei (Beschluss vom 14.12.1999, RiA 2000 S.298 ff.). Dies macht zumindest die gestiegene Bedeutung der Entwicklung von Anforderungsprofilen bei der Vergabe von Ämtern im öffentlichen Bereich deutlich. Das anlässlich einer Stellenausschreibung einmal festgelegte Anforderungsprofil bleibt für den Dienstherren für die gesamte Dauer eines Auswahlverfahrens verbindlich (BVerwG, Urteil vom 16.08.2001, ZBR 2002, 207 f.; vgl. auch § 10 Abs. 1 Landesgleichstellungsgesetz (LGG) und die VV dazu).

Anforderungsprofile sind immer an den Aufgaben des jeweiligen Dienstpostens orientiert (vgl. § 8 Abs. 5 LGG). Die ausschreibende Verwaltung würde ermessensfehlerhaft handeln, wenn sie das Anforderungsprofil nicht primär auf die mit der Stelle verbundenen Aufgaben, sondern auf eine bestimmte Person zuschneiden würde, damit diese zum Zuge kommen soll (VGH München, ZBR 1994, 350). Verändert sich der Aufgabenzuschnitt z.B. durch Verlagerung oder Anreicherung um neue Aufgabenfelder, so muss das Anforderungsprofil aktualisiert werden. Grundsätzlich sind im Anforderungsprofil Aussagen zu mindestens folgenden Bereichen zu treffen:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- soziale Kompetenz
- persönliche Kompetenz
- ggf. Führungskompetenz.

Nützliche Informationen und Arbeitshilfen für den Umgang mit Anforderungsprofilen bietet „Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW“. Im Übrigen wird auf die Empfehlungen der Arbeitsgruppe „Personalentwicklung“ hingewiesen, die sich federführend mit dem Thema „Anforderungsprofil“ beschäftigt hat.

## 5.3 Stellenausschreibungen

### 5.3.1 Funktion und Inhalt der Ausschreibung

Zweck der Stellenausschreibung ist es, dass sich eine genügend große Personenzahl um eine konkret besetzbare Stelle bewirbt, damit eine möglichst breite Grundlage für die objektive Auswahl der bestgeeigneten Bewerberin oder des Bewerbers gewährleistet ist. Zum anderen erhöht die Ausschreibung die Transparenz der Stellenbesetzung und gibt dem potenziellen Bewerberkreis Klarheit in Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes.

Als Mindestinhalt sollte eine Ausschreibung Aussagen zu folgenden – teilweise bereits gesetzlich normierten – Punkten enthalten:

- die genaue Beschreibung des zu übertragenen Aufgabengebietes,
- das Anforderungsprofil der Stelle (vgl. auch § 8 Abs. 5 LGG),
- die Angabe einer Bewerbungsfrist sowie
- gleichstellungsrechtliche Aspekte wie die Verwendung sowohl der männlichen als auch der weiblichen Form, den Hinweis, dass Bewerbungen von Frauen in unterrepräsentierten Bereichen ausdrücklich erwünscht sind und Frauen dort bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlichen Leis-

# Bewertung

tungen bevorzugt berücksichtigt werden, sowie die Pflicht zur Ausschreibung der Stelle auch in Teilzeit, soweit zwingende dienstliche Gründe nicht entgegenstehen (§ 25 Abs. 6 LBG, § 8 Abs. 4 und 6 LGG),

- Berücksichtigung von § 81 Sozialgesetzbuch IX.

Diesem Ausschreibungsstandard wird die gegenwärtige Ausschreibungspraxis der Verwaltung gerecht.

## **5.3.2 Der landesrechtliche Rahmen**

Eine allgemeine Pflicht zur Ausschreibung freier und besetzbarer Stellen existiert in Nordrhein-Westfalen nicht. Gemäß § 7 Abs. 3 LBG müssen Bewerberinnen und Bewerber nur in den durch Gesetz oder Rechtsverordnung vorgeschriebenen Fällen durch Stellenausschreibung ermittelt werden. Eine solche spezielle gesetzliche Ausschreibungspflicht ist z.B. normiert in § 48 Abs. 1 Hochschulgesetz, wonach Professorenstellen vom Rektorat öffentlich auszuschreiben sind. Auch einige der auf der Grundlage von § 16 LBG erlassenen Ausbildungs- und Prüfungsordnungen sehen eine Ausschreibungspflicht vor. Untergesetzlich bestimmen z.B. die Verfahrensregelungen der Personalagentur (MBI. NRW. 2001, 590), dass alle dauerhaft zu besetzenden Dienstposten der Ressorts verwaltungsintern ausgeschrieben werden, wobei wiederum Ausnahmetatbestände möglich sind. Ressortspezifisch enthalten z.B. die „Richtlinien zur Stellenausschreibung“ des MSJK (BASS 11-12 Nr. 1) eine allgemeine Ausschreibungspflicht für alle besetzbaren Stellen im Schulbereich vom ersten Beförderungsamte an und machen detaillierte Vorgaben zum Inhalt der Ausschreibung und zum Verfahren.

Für Bereiche, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind zu besetzende Stellen gem. § 8 Abs. 1 LGG in allen Dienststellen des Dienstherrn oder des Arbeitsgebers auszuschreiben. In der Landesverwaltung hat damit grundsätzlich die Ausschreibung über den Geschäftsbereich hinaus landesweit zu erfolgen. In Ausnahmefällen kann im Benehmen mit der Gleichstellungsbeauftragten von dienststellenübergreifenden – nicht aber von dienststelleninternen – Ausschreibungen abgesehen werden. Liegen nach einer Ausschreibung keine Bewerbungen von Frauen vor, die die geforderte Qualifikation erfüllen, soll nach § 8 Abs. 2 LGG die Ausschreibung öffentlich einmal wiederholt werden; hiervon kann im Einvernehmen mit der Gleichstellungsbeauftragten abgesehen werden.

## **5.3.3 Notwendigkeit einheitlicher Ausschreibungsgrundsätze**

Die landesrechtlichen Regelungen zur Stellenausschreibung sind stark parzelliert und wenig übersichtlich. Deshalb empfiehlt sich die Schaffung einer transparenten und einheitlichen Rechtsgrundlage. Dies kann erfolgen entweder durch Ergänzung des LBG bzw. der Laufbahnverordnung oder durch eine Richtlinie der Landesregierung zur Stellenausschreibung, die auch den tarifrechtlichen Bereich umfassen würde. Möglich wäre auch eine Kombination aus gesetzlicher Grundlagenregelung und ausfüllenden Bestimmungen durch die Landesregierung.

Hinsichtlich des Adressatenkreises einer Stellenausschreibung ist zu unterscheiden zwischen der Gewinnung von Externen (5.3.3.1) oder der Gewinnung vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Stellenbesetzung (5.3.3.2).

### **5.3.3.1 Externe Personalgewinnung**

Soweit es um die Neueinstellung von Bewerberinnen und Bewerbern in den öffentlichen Dienst geht – in den Vorbereitungsdienst oder das Probebeamtenverhältnis bzw. das Angestelltenverhältnis – (Nachwuchskräfte), ist das geeignete Personal grundsätzlich durch öffentliche (=verwaltungsexterne) Stellenausschreibung zu ermitteln (grundsätzliche Ausschreibungspflicht). Sie trägt in Ausführung des Artikels' 33 Abs. 2 GG und des Gleichheitssatzes dazu bei, für die Auswahl der nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung Besten einen Bewerberkreis zu erschließen, der eine möglichst sichere Gewähr für die Erfassung auch besonders geeigneter Bewerberinnen und Bewerber bietet. Damit wird einerseits den in Betracht kommenden Bewerberinnen und Bewerbern der Zugang zu freien Stellen

## Bewertung

erleichtert, andererseits dem öffentlichen Interesse an größtmöglicher Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung entsprochen. Häufig kann der Personalbedarf insbesondere in Mangelbereichen auch gar nicht anderes gedeckt werden als über externe Ausschreibungen.

Auch für die Besetzung von Spitzenpositionen der Verwaltung (z.B. Behördenführungen oder Abteilungsleitungen größerer Behörden) könnte an eine öffentliche Ausschreibung gedacht werden. Spitzenpositionen sollten nach Auffassung der Arbeitsgruppe in den Fällen von außen besetzt werden können, in denen kein ausreichend qualifizierter verwaltungsinterner Bewerberkreis vorhanden ist oder in Fällen, in den z.B. in der freien Wirtschaft erworbene Managementqualitäten und „frischer Wind“ von außen für die Funktionswahrnehmung förderlich wären. Die Regel wird aber sein, dass für Leitungsfunktionen im öffentlichen Dienst auf den in der Verwaltung erworbenen Sachverstand und ausgeprägte Verwaltungserfahrung nicht verzichtet werden kann (vgl. unter 5.3.3.2). Ob Spitzenfunktionen verwaltungsintern besetzt oder in Einzelfällen auch verwaltungsextern ausgeschrieben werden sollten, hängt letztlich von personalpolitischen Vorentscheidungen ab.

Ausnahmen von einer öffentlichen Ausschreibung ergeben sich z.B. gemäß den haushaltsrechtlichen Vorgaben, freie Stellen zum Abbau von kw-Stellen nur verwaltungsintern über die Personalagentur zu besetzen (vgl. § 8 Haushaltsgesetz). Weitere Ausnahmen könnten bei Vorliegen eines wichtigen Grundes zugelassen werden (z.B. bei politischen Beamten). Die Entscheidung über generelle Ausnahmetatbestände, die restriktiv erfolgen sollte, sollte der Landesregierung vorbehalten bleiben.

Zum Vergleich: Beim Bund besteht gemäß § 8 Abs. 1 Bundesbeamtengesetz (BBG) eine allgemeine Ausschreibungspflicht für die Neueinstellung von Bewerberinnen und Bewerbern. Gemäß § 8 Abs. 2 BBG sind von der Pflicht zur Stellenausschreibung die politischen Beamtenstellen ausgenommen; über weitere Ausnahmen entscheidet der Bundespersonalausschuss.

### **5.3.3.2 Interne Personalgewinnung**

Die gleichen Gründe, die bei Einstellungen in den öffentlichen Dienst für eine Ausschreibungspflicht sprechen, gelten entsprechend auch für die Besetzung von höherwertigen Dienstposten.

Für die Übertragung höherwertiger Funktionen werden angesichts der erforderlichen Berufs- und Verwaltungserfahrung in aller Regel keine neu einzustellenden Bewerberinnen und Bewerber, sondern geeignete vorhandene Beschäftigte in Betracht kommen. Deshalb bedarf es in diesen Fällen lediglich einer verwaltungsinternen Ausschreibungspflicht.

Fraglich ist, ob die Ausschreibung grundsätzlich behördenintern oder auch dienststellenübergreifend vorzusehen ist. Beide Verfahrensweisen haben Vor- und Nachteile: Die behördeninterne Rekrutierung fördert z.B. die Motivation durch die Eröffnung von Aufstiegschancen, ist kostengünstiger und erleichtert den Vergleich zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern. Nachteilig sind die geringeren Auswahlmöglichkeiten oder die unerwünschte Pflege von Beförderungsaufstiegen. Die behördenübergreifende Personalgewinnung führt in der Regel zu einer größeren Auswahl an Kandidatinnen und Kandidaten, es können neue Ideen und Verhaltensweisen von außen gewonnen werden und es eröffnet sich im Gegenzug auch den Beschäftigten der einzelnen Dienststelle die Möglichkeit der Bewerbung bei einer anderen Behörde. Von Nachteil können sein die zeitaufwändigere Stellenbesetzung, Probleme bei der Vergleichbarkeit dienstlicher Beurteilungen oder die Erzeugung von Resignation bei ständiger Bevorzugung „Fremder“.

Letztlich sollte für die Ausschreibungsbreite maßgeblich sein, dass ein den Anforderungen des auszuschreibenden Dienstpostens entsprechender genügend großer Bewerberkreis gefunden und ein Eignungswettbewerb ermöglicht wird. Sollte dies nicht der Fall sein, ist die Ausschreibung über den Bereich der ausschreibenden Behörde hinaus bekannt zu machen, wobei in Grenzfällen im Rahmen des pflichtgemäßen Ermessens auch der entstehende Verwaltungsaufwand berücksichtigt werden kann. Ausnahmen von der Ausschreibungspflicht können z. B. gerechtfertigt sein bei Beförderungen im Rahmen sog. „bandbreitenbewerteter“ Ämter, denen mehrere Besoldungsgruppen zugeordnet sind (z.B. bei den

# Bewertung

Sachbearbeitungsstellen in den Ministerien mit den Besoldungsgruppen A 9 bis A 13 BBO). Da Beförderungen im Rahmen dieser Ämter nicht mit einem Funktionswechsel verbunden sind, ist ein ergänzendes Überprüfungsverfahren für die zu besetzende Stelle nicht erforderlich. In einem System von Regelbeurteilungen ergibt sich die Beförderungsrangfolge quasi automatisch aus den Ergebnissen der dienstlichen Beurteilungen und den festgelegten Hilfskriterien, so dass es eines Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahrens nicht bedarf. Bei der Einführung von Funktionsbewertungen und der damit verbundenen Regelung, Beförderungen im Wesentlichen nur noch unter den Bedingungen des Funktionswechsels stattfinden zu lassen (s. Bericht des Reformbeauftragten vom 20.4.2004 an das Kabinett), würde dieser Ausnahmetatbestand seine Bedeutung verlieren.

Im Bund „sollen“ Beförderungsdienstposten gemäß § 4 Abs. 2 Bundeslaufbahnverordnung „innerhalb des Behördenbereichs“ ausgeschrieben werden. Von einer Ausschreibung kann generell oder im Einzelfall abgesehen werden, „wenn Gründe der Personalplanung oder des Personaleinsatzes entgegenstehen“.

## **5.3.4 Aufbau eines einheitlichen elektronischen Stellenmarktes**

Während bis vor kurzem eine Stellenausschreibung in der Regel mittels Aushang an „schwarzen Brettern“, Rundschreiben oder – bei öffentlichen Ausschreibungen – in den Printmedien (Tageszeitung, Fachzeitschrift) erfolgte, haben die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine bis dahin nicht gekannte Erweiterung der Möglichkeiten gebracht.

Mittlerweile stellen die meisten Verwaltungen ihre Stellenanzeigen im Intranet oder im Internet (parallel zur Ausschreibung in Printmedien) auch auf ihre eigene Homepage ein oder übermitteln sie per E-Mail. Die Homepage der Personalagentur z.B. enthält ein Forum für alle Stellen, die zum Abbau von kw-Stellen landesintern besetzt werden müssen. Ein modernes Internetangebot stellt das kürzlich eingeführte Programm des MSJK „LEO – Lehrereinstellung Online.NRW“ dar, das allen Interessierten die Möglichkeit bietet, sich umfassend über das Lehrereinstellungsverfahren des Landes NRW zu informieren. Die Suche nach Stellenausschreibungen wird durch die integrierte Suchmaschine erheblich erleichtert. Für Bewerberinnen und Bewerber mit abgeschlossener Lehramtsausbildung besteht die Möglichkeit, sich in diesem Programm online zu bewerben.

Trotz dieser sektoralen Nutzung der neuen Medien fehlt eine landeseinheitliche Vernetzung der Ausschreibung freier Stellen. Die Schaffung eines landeseinheitlichen Intranet- bzw. Internet-gestützten Stellenmarktes würde interessierten Bewerberinnen und Bewerbern aus der Verwaltung und von außen die Möglichkeit eröffnen, „auf einen Blick“ die für sie interessanten Stellen in Erfahrung zu bringen. Ein entsprechendes Angebot – versehen mit Links zu den vorhandenen Programmen – müsste leicht zu bedienen und z.B. mit integrierten Suchmasken und einem Newsletter-Service ausgestattet sein, um die individuelle Suche nach auf die eigene Person zugeschnittenen Stellen zu erleichtern. Durch eine derartige benutzerfreundliche Plattform könnte ein hohes Maß an Verfahrenstransparenz hergestellt und der Personalaustausch zwischen den Behörden und Ressorts, aber auch zwischen Wirtschaft und Verwaltung verstärkt werden. Tendenziell würde ein übersichtlicher Stellenmarkt auch zur Weiterentwicklung der Vertrauenskultur in der Verwaltung und zum Vertrauen in die Verwaltung beitragen.

Für das Ziel, qualifizierte externe Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen, ist aus Gleichstellungsperspektive zu berücksichtigen, dass nach wie vor Frauen in geringerem Umfang Kenntnisse von bzw. Zugangsmöglichkeiten zu elektronischen Medien haben (vgl. „(N)ONLINER-Atlas 2003“ S. 34 ff. - [www.nonliner-atlas.de](http://www.nonliner-atlas.de); s. auch Kommissionsbericht S. 90 ff: zum e-government), so dass je nach Einzelfall weiterhin zu entscheiden ist, ob auch andere Medien zur Veröffentlichung von Stellenangeboten einzusetzen sind.

## **5.4 Empfohlene Auswahlinstrumente: AC-Verfahren und strukturiertes Auswahlinterview**

Zu der Frage, welche Auswahlinstrumente für welche Auswahl-situationen am ehesten zu empfehlen sind, ist eine Unterarbeitsgruppe eingesetzt worden, deren Arbeitsergebnisse unter [www.moderne-](http://www.moderne-)

# Bewertung

verwaltung.nrw.de zu finden sind. Unter Abschnitt I. ihrer Ausarbeitung hat die Unterarbeitsgruppe nochmals die praktizierten Auswahlverfahren aufgeführt, unter II. die typischen Situationen zusammengestellt, für die Auswahlverfahren stattfinden, und sich unter III. mit der Frage befasst, in welchem Umfang für die einzelnen Auswahl-situationen und Funktionsgruppen Auswahlverfahren durchzuführen sind.

Den Vorschlägen der Unterarbeitsgruppe ist zu entnehmen, dass es kein einheitliches Auswahlverfahren für den öffentlichen Dienst gibt, sondern dass die Art des Verfahrens von der zu besetzenden Funktion und dem darauf ausgerichteten Anforderungsprofil abhängt. Auch die DIN 33430 favorisiert nicht ein bestimmtes Auswahlinstrument, sondern führt als praxiserprobte und wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnismittel insbesondere auf: Eignungsinterviews, biographische und berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen, Assessment-Center, Arbeitsproben und Tests (Abschnitt III.9). Dennoch lässt sich vom Grundsatz her feststellen, dass folgende beiden Verfahren am ehesten geeignet sind, insbesondere die sozialen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber einschließlich der Führungskompetenz sowie die Methodenkompetenz zu überprüfen:

- das AC-Verfahren sowie
- das strukturierte Auswahlinterview mit Leitfaden als etwas weniger aufwändige Alternative, i.d.R. kombiniert mit einer spezifischen anforderungsbezogenen Arbeitsprobe oder einem anderen AC-Element.

Mindeststandard sollte bei grundsätzlich allen Auswahlverfahren das strukturierte Interview mit Leitfaden sein. Für Führungspositionen einschließlich der Spitzenpositionen erscheint ein AC-Verfahren im Hinblick auf die größere Vielfalt der diagnostischen Methoden die sicherere Beurteilungsgrundlage zu bilden. Ergänzt werden können beide Verfahren im Rahmen der Vorauswahl durch psychologische Testverfahren, z.B. zur Feststellung des allgemeinen Bildungsniveaus oder sog. Schlüsselqualifikationen.

Die beiden vorgeschlagenen Auswahlverfahren sind übrigens kürzlich in der Berliner Verwaltung als moderne Formen der Personalauswahl mit Gesetzeskraft eingeführt worden. So schreibt das „Dritte Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG))“ vom 17.5.1999 (GVBl. S. 422) in § 6 Abs. 5 S. 1 vor (vgl. dazu auch den folgenden Abschnitt 5.):

- „Die Auswahl bei Personalentscheidungen bestimmt sich nach einem gruppenbezogenen Auswahlverfahren, mindestens für Führungsaufgaben, oder nach einem anderen geeigneten Auswahlverfahren, wie strukturierten Auswahlgesprächen oder Auswahlinterviews, unter Berücksichtigung der dienstlichen Beurteilungen.“

AC-Verfahren und teilstrukturiertes Interview kommen sowohl bei der Ersteinstellung in den öffentlichen Dienst als auch bei der Übertragung höherwertiger Funktionen – mit und ohne Beförderung – und der Zulassung zum laufbahnrechtlichen Aufstieg in Betracht.

Bei der Ersteinstellung in den öffentlichen Dienst lassen sich die sozialen und kommunikativen Kompetenzen in der Regel nicht mit hinreichender Prognosesicherheit aus den Bewerbungsunterlagen feststellen. Hier bedarf es daher gerade auch im Hinblick auf die mit der Ersteinstellung regelmäßig verbundene Lebenszeitbeschäftigung einer sorgfältigen Überprüfung, ob die Anforderungskriterien erfüllt sind.

Aber auch bei der Übertragung höherwertiger Funktionen und beim Aufstieg können durch ein AC-Verfahren oder ein strukturiertes Interview auf unmittelbarer Beobachtung gegründete wichtige Erkenntnisse über das Kompetenzprofil einer Bewerberin oder eines Bewerbers im Hinblick auf die Anforderungen des zu besetzenden Amtes gewonnen werden. Dienstliche Beurteilungen in Form der Regelbeurteilung enthalten hierzu in der Regel nur rudimentäre Aussagen, da sie nicht auf eine bestimmte höherwertige Funktion bezogen sind. Vielmehr stellen sie die retrospektive Betrachtung von Leistungen, die auf einem anderen Arbeitsplatz mit anderen Anforderungskriterien erbracht wurden, in den Mittelpunkt (Leistungsbeurteilung) und verbinden dies regelmäßig mit hieraus abgeleiteten Aussagen zu Fähigkeiten (Befähigungsbeurteilung), die in der bisherigen Verwendung häufig gar nicht oder nur teilweise sichtbar

# Bewertung

wurden. Diese Einschätzung wird auch von Schnellenbach, Gutachten, S. 42, geteilt, wenn es dort heißt: „Assessment-Center-Verfahren mit Vortrags-, Interview- oder Rollenspielelementen können Einblicke in das Befähigungsprofil eines Bewerbers vermitteln, die aus seinen fachlichen Leistungen und seinem dienstlichen Verhalten nicht ohne weiteres zu entnehmen sind. Insbesondere die prüfungsähnliche Konfrontation des Bewerbers mit Situationen, denen er in seinen bisherigen Aufgabenbereichen nicht ausgesetzt war, kann Aufschluss über Eigenschaften und deren Ausprägungsgrade geben, die für das erstrebte Amt im statusrechtlichen oder konkret-funktionellen Sinne oder für die infrage stehende Laufbahn unerlässlich oder zumindest erwünscht sind. So kann sich eine Eignungsprognose ergeben, die vergleichsweise wirklichkeitsnäher ausfällt und überhaupt fester gefügt ist als eine Prognose, die sich nur auf die – während eines vergangenen Beurteilungszeitraumes gesammelten – Beobachtungen und Eindrücke eines Beurteilers stützen kann.“ Deshalb bedürfte die dienstliche Beurteilung ergänzender Eignungsüberprüfungsverfahren.

Für Bandbreitenämter gilt das zur Stellenausschreibung Gesagte entsprechend: Da Beförderungen in diesem Rahmen nicht mit einem Funktionswechsel verbunden sind, kann die Rangfolge der Beförderungen in einem System von Regelbeurteilungen allein aufgrund der dienstlichen Beurteilungen und Hilfskriterien erfolgen, so dass sich ergänzende Auswahlverfahren erübrigen.

## 5.5 Zum Stellenwert der dienstlichen Beurteilung im Auswahlprozess

Das Verhältnis der dienstlichen Beurteilung zu ergänzenden Eignungsuntersuchungsverfahren wie Assessment-Center und Vorstellungsgesprächen ist mehrfach Thema gerichtlicher Entscheidungen gewesen. Das Gutachten von Schnellenbach hat die einschlägige verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung hierzu ausgewertet und zusammengefasst (S. 34 ff.). Das Fazit des Gutachtens: Die dienstliche Beurteilung nimmt in der Rechtsprechung bei Streitigkeiten über die Auswahl von Beförderungsbewerbern nach wie vor eine herausragende Rolle ein. „Über die Auswahlkriterien verlässlich Auskunft zu geben, ist grundsätzlich Sache einer zeitnahen dienstlichen Beurteilung“, hat das OVG Münster festgestellt (DÖD 1995, S. 142).

Der dienstlichen Beurteilung wird deshalb eine so große Bedeutung beigemessen, weil sie Informationen über einen längeren Zeitraum zur Grundlage hat, in denen die Beamtin oder der Beamte den konkreten vielfältigen Anforderungen des Amtes gerecht zu werden hatte. Ergänzende Auswahlverfahren werden im Vergleich zur dienstlichen Beurteilung geringer bewertet, weil sie sich auf eine kurze Zeitspanne („Momentaufnahme“) beziehen und auf die Tagesform einer Bewerberin oder eines Bewerbers abstellen. Wer sich in einer Prüfungssituation aufgrund rhetorischer Fähigkeiten bewähre, sei nicht zwangsläufig auch der Leistungsstärkste und Geeignetste. Mit diesem Argumentationsmuster hat das OVG Berlin (Beschluss vom 8.12.2000, NVbZ-RR 2001, S. 395) die Praxis einzelner Dienststellen im Land Berlin als rechtswidrig angesehen, bei Personalauswahlentscheidungen auf der Grundlage des oben zitierten Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes vornehmlich auf die Ergebnisse von Auswahlverfahren mit AC-Elementen abzustellen.

Nach der verwaltungsgerichtlichen Judikatur erschöpft sich damit die Funktion von ergänzenden Auswahlverfahren wie AC-Verfahren oder Eignungsinterviews darin, zur Entscheidungsfindung bei Bewerberinnen und Bewerbern beizutragen, die aufgrund ihrer Beurteilungen eine (annähernd) gleiche Qualifikation aufweisen, und das Bild über die Bewerberinnen und Bewerber „abzurunden“. Somit ergibt sich bei Beförderungs- und Aufstiegsentscheidungen sowie der Besetzung höherwertiger Funktionen ohne Beförderung folgende Rangfolge der Entscheidungsgrundlagen:

|  |
|--|
| <b>(Vor-)Auswahl über das Anforderungsprofil</b>   |
| > Auswahl über die dienstlichen Beurteilungen  |
| >> Auswahl über ergänzende Auswahlverfahren  |
| >>> Auswahl über Hilfskriterien wie das Dienstalter unter Berücksichtigung des Aspekts der Frauenförderung |

# Bewertung

Man mag die verwaltungsgerichtliche Reaktion auf moderne Formen der Personalauswahl angesichts der oben beschriebenen Defizite dienstlicher Beurteilungen bedauern; Verwaltung und einfache Gesetzgeber sind an diese Rechtsprechung gebunden, die die dienstliche Beurteilung mit dem Leistungsprinzip des Artikel 33 Absatz 2 GG quasi gleichsetzt. Dennoch bleibt auch mit dieser Rechtsprechung für ergänzende Formen der Personalauswahl ein breiter Anwendungsbereich im Sinne eines entscheidenden Einflusses erhalten:

- bei der Ersteinstellung sowie
- der Auswahl zwischen annähernd gleich Beurteilten.

## **5.6 Aufgaben und Zusammensetzung der Auswahlkommissionen**

Eignungsüberprüfungen im Zusammenhang mit Einstellungen, der Übertragung höherwertiger Funktionen oder Aufstiegsentscheidungen sollten durch unabhängige Gremien durchgeführt werden. Beim Assessment-Center ist dies integraler Verfahrensbestandteil. Aber auch Auswahlinterviews werden inzwischen ganz überwiegend von einer Personenmehrheit vorgenommen. Für die Einschaltung eines Gremiums spricht, dass verschiedene Beteiligte mit unterschiedlichen Blickwinkeln und verschiedenen Wahrnehmungen die Bewerberinnen und Bewerber beobachten und damit die Eignungsprognose auf der Basis von wesentlich mehr Informationen und Aspekten erfolgen kann, als dies in Einzelgesprächen möglich wäre. Ein Gremium wird auch eher in der Lage sein, eine Entscheidung von sachfremden Einflüssen freizuhalten.

Zu den Aufgaben einer Auswahlkommission gehören:

- die Durchführung des eigentlichen Auswahlverfahrens,
- die Auswertung der Beobachtungen im Auswahlverfahren und
- die Entscheidungsfindung (im Sinne eines Entscheidungsvorschlags).

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Auswahlkommission bereits bei der Erarbeitung der Auswahl-Bausteine mit einzubeziehen. Als Ergebnis der Eignungsüberprüfungen spricht die Auswahlkommission eine Empfehlung zur Besetzung einer Stelle oder zum Aufstieg aus. Formal bleibt die endgültige Entscheidung der Behördenleitung vorbehalten. Jedes Kommissionsmitglied sollte berechtigt sein, seine abweichende Meinung in dem Entscheidungsvorschlag mitzuteilen, um eine einseitige Information der oder des Entscheidenden zu vermeiden.

Hinsichtlich der Zusammensetzung sollten in einer Auswahlkommission folgende Bereiche vertreten sein:

- die Personalverwaltung, d.h. das Personaldezernat oder -referat oder die sonst zuständige Personalstelle,
- die von der Auswahlentscheidung betroffene fachliche Organisationseinheit,
- die Gleichstellungsbeauftragte (ist Pflichtmitglied gem. LGG),
- sonstige Funktionsträgerinnen/ Funktionsträger, deren Aufgabe die „Überwachung“ des Verfahrens ist (Personalvertretungen, ggf. Schwerbehindertenvertretungen).

Auf der Basis dieser Kriterien ist anzustreben, ebenso viele Frauen wie Männer in die Auswahlkommissionen zu berufen. So besagt das Landesgleichstellungsgesetz in § 9 Abs. 2, dass Auswahlkommissionen zur Hälfte mit Frauen besetzt werden sollen.

Eine paritätische Besetzung der Auswahlkommissionen mit verwaltungsintern gut geschulten Führungskräften des öffentlichen Dienstes und externen Fachleuten, wie es die „Bull-Kommission“ fordert, hält die Arbeitsgruppe sachlich nicht für geboten und auch unter Kostengesichtspunkten für nicht realistisch. Vielmehr sollte grundsätzlich verwaltungsinterner Sachverstand genutzt und dort, wo er nicht vorhanden ist, aufgebaut werden.

# Bewertung

Allerdings empfiehlt es sich vor dem Hintergrund der DIN 33430, bei der Einführung eines AC-Verfahrens oder eines strukturierten Auswahlinterviews externen Sachverstand mit Spezialisierung in Eignungsdiagnostik hinzuzuziehen, falls entsprechende Fachleute verwaltungsintern nicht vorhanden sind. Darüber hinaus hält es die Arbeitsgruppe im Interesse der ständigen Verfahrensverbesserung und einer möglichst hohen Objektivität der Auswahlentscheidungen für wünschenswert, bei der Einstellung in den höheren Dienst und der Auswahl von Führungskräften für Spitzenpositionen externen Sachverstand in die Auswahlkommissionen zu berufen. Dem entspricht die Regelung in § 6 Abs. 5 S. 3 des Berliner VGG, wonach „mindestens bei Führungsaufgaben“ den Auswahlkommissionen „ein externer Personalberater“ angehört, „der den Auswahlprozess anleitet und begleitet“.

Zentralen Auswahlkommissionen gegenüber verhält sich die Arbeitsgruppe zurückhaltend. Zwar würde eine Zentralisierung den Professionalisierungsgrad von Auswahlkommissionen erhöhen und eine Vereinheitlichung der Maßstäbe bewirken. Die Arbeitsgruppe befürchtet aber, dass ressort- und behörden-spezifische Belange nicht in ausreichender Weise berücksichtigt werden könnten. Diese Bedenken schließen allerdings die Prüfung nicht aus, ob nicht bei geringen Einstellungs- oder Beförderungsquantitäten oder bei vergleichbaren Anforderungsprofilen ressortübergreifende Eignungsüberprüfungen durchgeführt werden sollten.

## **5.7 Schulung der an Auswahlverfahren Beteiligten**

Auswahlentscheidungen stellen hohe Anforderungen an das Urteilsvermögen und die Verantwortung der Beteiligten. Sie haben in relativ kurzer Zeit über die berufliche Zukunft von Menschen zu entscheiden und beeinflussen zugleich mit diesen Entscheidungen die zukünftige Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich die an Auswahlverfahren Beteiligten, insbesondere aber die Mitglieder von Auswahlkommissionen in Fragen der Personalauswahl qualifizieren bzw. weiter qualifizieren.

Menschen, die gut zuhören können, sich in andere hinein fühlen können und differenziert wahrnehmen und beobachten können, bringen die besten Voraussetzungen als Mitwirkende an Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen oder der Durchführung und Auswertung von Eignungsinterviews mit. Je stärker diese Voraussetzungen gegeben sind, umso eher kann sich eine Schulung darauf konzentrieren, typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler aufzuzeigen und Möglichkeiten zur Wahrnehmungsveränderung und zur Korrektur dieser Fehler zu erarbeiten.

Neben der Sensibilisierung für die subjektiven Faktoren der Personalauswahl müssen Qualifizierungsmaßnahmen die Grundlagen und Techniken professioneller Auswahlverfahren vermitteln und die Mitglieder von Auswahlkommissionen mit den einzelnen methodischen Bausteinen vertraut machen. Dabei reicht es nicht aus, bestimmte Übungen nur darzustellen, sondern auch ihre Handhabung muss geübt werden. Dazu gehört z.B. das konkrete Arbeiten mit Anforderungsmerkmalen einer Stelle, das Erstellen anforderungsbezogener situativer Fragen im Rahmen eines Auswahlinterviews oder das sachgerechte Ausfüllen von Beurteilungsbögen in einem AC-Verfahren. Insbesondere im Bereich der Interviewtechnik erscheint eine größere Professionalisierung wünschenswert (vgl. auch die detaillierten Qualifikationsanforderungen der DIN 33430, Nr. 6.2).

Darüber hinaus sollte die Verwirklichung tatsächlicher Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern zwingender Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen sein (s. auch den folgenden Abschnitt).

Die Schulung sollte von qualifizierten Referentinnen und Referenten durchgeführt werden, die über solide Erfahrungen mit Auswahlverfahren verfügen und möglichst auch mit der Auswahl-situation im öffentlichen Dienst vertraut sind. Die Arbeitsgruppe hält die durch die Fortbildungsakademie in Herne und die für Mitglieder von Auswahlkommissionen im Innenministerium durchgeführten Seminare für gut geeignet, dem Fortbildungsbedarf gerecht zu werden. Ein „Schnellkurs“ von einem Tag für Mitglieder von Auswahlkommissionen reicht hierzu nicht aus.

## 5.8 Personalauswahl und Gleichstellungspolitik

Personalauswahl unter Gleichstellungsaspekten zu betreiben, war und ist ein zentrales Ziel jeder Frauenförderung bzw. Gleichstellungspolitik. Durch das im Jahre 1999 in Kraft getretene Landesgleichstellungsgesetz ist auf dem Weg zur Verwirklichung tatsächlicher Chancengleichheit (Art. 33 Abs. 2 GG) eine rechtliche Basis geschaffen worden, die für die tägliche Verwaltungspraxis wichtige Eckdaten gesetzt hat. So enthält das Gesetz Aussagen zu „Ausschreibung“ (§ 8), „Vorstellungsgespräch“ (§ 9), „Auswahlkriterien“ (§ 10) oder der „Besetzung von Gremien“ (§ 12, § 9 Abs. 2).

Trotz zunehmender Erfolge in der Gleichstellungspolitik zeigen die Auswertungen der Frauenförderpläne, dass das Potential weiblicher Beschäftigter in bestimmten Funktions-, Berufs- und Tarifbereichen nach wie vor noch nicht ausreichend ausgeschöpft wird. Andererseits bestehen auch Bereiche, in denen männliche Beschäftigte deutlich unterrepräsentiert sind, wie z.B. in erzieherischen Berufen (Kindergärten, Grundschulen), wo insbesondere aus pädagogischen Gründen eine Ausgewogenheit wünschenswert wäre. Diese quantitative „Gleichstellungslücke“ gilt es bei der Personalauswahl und dem Personalmanagement insgesamt zu berücksichtigen.

Darüber hinaus zeigen die bisherigen Erfahrungen in der Frauenförderung und der Gleichstellungspolitik, dass Geschlechterstereotype auch in der Personalauswahl noch immer wirksam sind. Personalverantwortliche unterliegen nach vorliegenden Studien (Kühnen/Sczesny, „Haben maskuline Frauen mehr Erfolg?“, in: Gehirn & Geist, 4/2003) z.B. noch immer den Vorurteilen geschlechtsspezifischer Kompetenzzuordnungen oder der Vorstellung, dass Führungspositionen nicht teilbar seien.

Die Strategie des Gender Mainstreaming setzt den bisherigen Denkraum weiter: Es geht nicht (mehr) nur um die Beseitigung der frauenspezifischen Defizite im Bereich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Entsprechend dem Auftrag des Art. 3 Abs. 2 GG sollen Personalauswahlverfahren auch einer Neubestimmung der Arbeits- und Lebensgestaltung von Frauen und Männern dienen.

Personalverantwortliche (Beobachtungsgremien) brauchen daher entsprechende Sensibilität und spezifisches Wissen, um die gleichstellungspolitischen Aspekte eines Personalauswahlverfahrens zu identifizieren und ihrer Wirkung entsprechend zu handeln. Hierzu gehört auch, Kenntnisse darüber zu haben, dass Organisationsstrukturen (Leitbilder, Arbeitszeitmodelle) und Kommunikationskulturen (z.B. Besprechungsrituale) Geschlechterhierarchien abbilden und reproduzieren können. Auch sind die Vorstellungen von „Leistung“ oft unbewusst geschlechterdifferenzial geprägt: Insbesondere bei Teilzeitbeschäftigten wird der Aspekt der „Einsatzbereitschaft“ oft übersetzt in Bereitschaft zu Überstunden und längerer Verfügbarkeit am Arbeitsplatz. Teilzeitbeschäftigte Frauen können oft diesen (scheinbaren) Anforderungen nicht genügen, auch wenn sie während ihrer Arbeitszeit hohes Engagement zeigen und gute Erfolge erzielen.

Auch die arbeitszeitrechtlichen Rahmenbedingungen, denen eine Aufgabenwahrnehmung unterliegt, sind daraufhin zu überprüfen, ob sie einzelne potentielle Bewerberinnen oder Bewerber ausschließen (Beschäftigte mit familiären Betreuungsaufgaben, Teilzeitbeschäftigung nur vor- oder nachmittags) oder besser – im Gegenteil – geeignet sind, dass auch Männer ohne Karrierenachteil zu einer familienorientierten Vereinbarkeit von privater und Arbeitswelt kommen.

## 5.9 Evaluation und Erfolgskontrolle

Professionelle Personalauswahlverfahren müssen nach Auffassung der Arbeitsgruppe kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden. Bislang wird der Erfolg von Personalauswahlverfahren nicht systematisch überprüft. Angesichts der eingesetzten Mittel und der weit gehenden Konsequenzen, die Fehlbesetzungen mit sich bringen, ist hier Handlungsbedarf gegeben.

Eine notwendige Überprüfung muss sich sowohl auf die eingesetzten Instrumente als auch auf die Verfahrensabläufe und die eingesetzten Ressourcen beziehen. Zu orientieren hat sich die Überprüfung an den in der DIN 33430 formulierten Kriterien der Objektivität, der Messgenauigkeit und Prognosefähigkeit. Dazu gehören insbesondere folgende Fragen:

# Bewertung

- War das Verfahren so aufgebaut, dass eine Vergleichbarkeit hergestellt werden konnte?
- Ist in dem Verfahren tatsächlich das abgeprüft worden, was im Anforderungsprofil als wesentlich herausgestellt wurde?
- Haben sich die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber anschließend tatsächlich in der Praxis erfolgreich bewährt?

Ob in den konkreten Einzelfällen jeweils zutreffende Prognosen erstellt wurden, kann erst nach einer angemessenen Bewährungszeit der ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber beantwortet werden. Sowohl die beamtenrechtliche als auch die arbeitsvertragliche Probezeit ist eine solche Bewährungszeit. Sie dient der Überprüfung, ob sich die durch das Ergebnis des Auswahlverfahrens in die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber gesetzten positiven Erwartungen in der Praxis bestätigen. So dürfen wiederholt attestierte Leistungsmängel nicht folgenlos bleiben, sondern müssen je nach Einzelfall eine Verlängerung der Probezeit oder – bei gravierenden Defiziten – eine Beendigung der Zusammenarbeit nach sich ziehen. Aufgabe der Personalverwaltung ist es zu entscheiden, ob und inwieweit daraus Konsequenzen für die Optimierung der eingesetzten Auswahlinstrumente gezogen werden müssen. In die Überprüfung der Verfahren einbezogen werden sollte auch die externe Unterstützung. Hier stellt sich die Frage, ob sie hilfreich war und weiterhin, ggf. in abgewandelter Form, benötigt wird.

## 5.10 Zentrale Rahmenregelungen

Um einheitliche Grundstrukturen von Stellenbesetzungsverfahren und deren einheitliche Handhabung in der Landesverwaltung sicherzustellen, sind zentrale Rahmenregelungen zur Personalauswahl erforderlich. Hierzu bedarf es keiner gesetzlichen Normierung – abgesehen von einer wünschenswerten Vereinheitlichung der gesetzlichen Ausschreibungsbestimmungen (vgl. oben Abschnitt 5.3.2 und 5.3.3) –, sondern die Arbeitsgruppe spricht sich für Leitlinien der Landesregierung aus, um flexibler auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Die Regelungen sollten sich im Interesse dezentraler Entscheidungsverantwortung und Gestaltungsspielräume auf das Nötigste beschränken und Aussagen zu folgenden Fragenkomplexen enthalten:

- Ausschreibungsverfahren
- Mindestinhalt von Anforderungsprofilen
- Schlüsselkompetenzen, die für alle Verwaltungseinheiten zusätzlich zum jeweils spezifischen Anforderungsprofil gelten (s. das von der AG „Führung“ vorgelegte „Einheitliche Kompetenzmodell“, AG-Bericht S. 9)
- Auswahlinstrumente
- Zusammensetzung der Gremien
- Verfahrensdokumentation und sog. Feedbackgespräche
- Hinweis auf einzuhaltende gesetzliche Anforderungen (LGG, LPVG etc.) und der jeweiligen Frauenförderpläne
- Schulung der Beteiligten
- Evaluation und Erfolgskontrolle.

Damit schaffen zentrale Rahmenregelungen für die Beschäftigten eine relativ große Transparenz und Vergleichbarkeit, die auch die Mobilität zwischen den einzelnen Verwaltungsbereichen begünstigen. Für die Dienststellen bieten sie Handlungs- und Rechtssicherheit.

## „Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung NRW

|                     | 2003  | 2004   | 2005                      | 2006 - 2008                                |  |                                  |
|---------------------|---|--|---------------------------|--|--|----------------------------------|
| <b>PERSONAL</b>     | › Fortbildung für Führungskräfte                | Konzeptentscheidung                                | Pilotphase Evaluation     | Mindeststandards + Angebote                | Verbindliche Teilnahme   |                                  |
|                     | › Mitarbeitergespräche                          | Praxis in Ministerien                              |                           | Praxis zumindest auf Leitungsebene         | Allgemeine Praxis  |                                  |
|                     | › Mitarbeiterbefragungen                        | Konzeption   |                           | Vermehrte Praxis                           | Allgemeine Praxis  |                                  |
|                     | › Personalentwicklung (PE)                      | Rahmenkonzept für Eckpunkte                        |                           | Vermehrte Praxis                           | Standardisierung, PE-Konzepte für jede Dienststelle              |                                  |
|                     | › Leistungsbeurteilung                          | Externe Evaluation, Eckpunkteentwurf               |                           |  | Einheitliche Beurteilungsrichtlinien                             |                                  |
|                     | › Funktionsbewertungen                          | Information über Systeme und Bericht               |                           | Wirkungsanalyse                            | Umsetzungsentscheidung   |                                  |
| <b>ORGANISATION</b> | › Qualitätsmanagement                           | Konzeption, Systementscheidung                     |                           | Systementscheidung, vermehrte Praxis       | Allgemeine Praxis  |                                  |
|                     | › Kundenbefragungen                             | Konzeption   |                           | Kundendefinitionen, vermehrte Praxis       | Allgemeine Praxis  |                                  |
|                     | › Aufgabenerhebung und -kritik                  | Bestandsfeststellung                               | Systematisierung          |  | Umsetzungsentscheidung   | Aufgabenreduzierung              |
|                     | › E-Government                                  | Masterplan E-Government                            |                           | 92 Dienstleistungen online                 |  | Projektförderung                 |
|                     | › Change Management                             | Konzeption   | Pilotprojekte             |  | Bedarfsorientierte Schulung und Anwendung in allen Dienststellen |                                  |
| <b>GM STEUERUNG</b> | › Zielvereinbarungen                            | Konzeption, Einführung in Ministerien              |                           | Flächendeckende Praxis                     | Wiederholende Praxis, Anwendungsreife                            |                                  |
|                     | › Produkthaushalt, KLR, Budgetierung (EPOS.NRW) | vermehrte Praxis KLR, Personalausgabenbudgetierung | Fachliches Rahmenkonzept  | IT-Konzeption, Vorbereitung Modellprojekte |  | (Modellprojekte) Produkthaushalt |
|                     | › Gender Mainstreaming (GM)                     | Konzeption   | Pilotprojekte in Ressorts | Vermehrte Praxis                           |  | Allgemeine Praxis                |

Stand 2005

### Konzeptionelle Ebene

In dieser Phase werden die Grundlagen für eine flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung erarbeitet und – sofern notwendig – Entscheidungen herbeigeführt.

### Ministerielle Ebene

Viele Instrumente werden zunächst in den Ministerien eingeführt. Dadurch sollen wichtige Erfahrungen gesammelt und der feste Umsetzungswille der Führungsspitze dokumentiert werden.

### Durchführungsebene

In diesem Zeitraum werden, sofern noch nicht geschehen, die jeweiligen Instrumente landesweit angewandt.

# Index

|                           |  |                       |   |
|---------------------------|--|-----------------------|---|
| <b>A</b>                  |  | <b>E</b>              |   |
| Analyse                   | 4, 5, 8, 11, 12                                      | Einstellungsverfahren | 4, 11, 14                                       |
| Anforderungsprofil        | 2, 4, 7, 8, 9, 12, 13,<br>14, 17, 21, 22, 26         | Evaluation            | 25, 26  |
| Ausschreibung             | 2, 3, 11, 12, 15, 16, 17,<br>18, 19, 20, 22, 25      | <b>M</b>              |   |
| Auswahlmethode            |  | Mehrfachprinzip       | 7   |
| – Arbeitsprobe            | 8, 21  | <b>P</b>              |   |
| – Rollenspiel             | 8, 12, 14  | Personalauslese       | 2, 3, 11, 15, 16                                |
| – Vorstellungsgespräch    | 5, 12, 25  | Personalauswahl       | 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12,<br>21, 23, 24, 25, 26 |
| Auswahlmethoden           | 2, 3, 4, 20, 26                                      | – Auswahlkommission   | 11, 12, 13, 14, 15, 23                          |
| – Auswahlinterview        | 2, 5, 6, 20, 21                                      | – Leitlinien          | 2, 4, 6, 13, 21, 26                             |
| – Gruppendiskussion       | 8, 12, 13  | Personalgewinnung     | 19  |
| – Intelligenztest         | 7, 13, 15  | – extern              | 18  |
| – Kurzvortrag             | 8  | – intern              | 19  |
| – Postkorb                | 8  | <b>Q</b>              |   |
| Auswahlverfahren          |  | Qualifikation         | 3, 18, 22                                       |
| – Assessment-Center       | 2, 4, 5, 7, 9,<br>11, 12, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24 | <b>S</b>              |   |
| – Management-Audit        | 4, 9   | Schulung              | 2, 24, 26                                       |
| <b>B</b>                  |  | Stellenmarkt          | 12, 13, 20                                      |
| Beurteilung               | 6, 8, 22   | <b>Z</b>              |   |
| – dienstliche Beurteilung | 22, 23   | Zeugnis               | 4, 6, 15  |
| Bewerbung                 | 4, 5, 6, 11, 12, 13, 15, 19, 21                      |                       |   |

## **Hinweis**

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen

– Projekt Verwaltungsmodernisierung –

40190 Düsseldorf

Telefon: 0211/ 871 - 01, Fax: - 3029

E-Mail: [moderne-verwaltung@stk.nrw.de](mailto:moderne-verwaltung@stk.nrw.de)

[www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)

Redaktion: Silke Hartung

### **Layout und Schlussredaktion**

mediaDesign.Vollmer, Dortmund

### **Druck**

JVA Geldern, Geldern/Niederrhein

Beurteilung

Ausschreibung

AC-Verfahren

# PERSONAL AUSWAHL

Anforderungs-  
profil

Auswahl-  
interview

Persönlichkeits-  
kompetenz

Prinzip der  
Bestenauslese

[www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)