



# **Auswahlverfahren klagearm meistern - Bewerbungsverfahren, Auswahlgespräche und Bestenauslese im Öffentlichen Dienst**

Von *kontrast*

Erstellt am 26 Nov 2020 - 09:29

## **Der Dreisprung eines effektiven und effizienten Auswahlverfahrens schützt Arbeitgeber besser vor langwierigen Klagen – Zulassung durch die Gerichtsbarkeiten lässt sich deutlich erschweren**

Aufgrund unterschiedlichster Anlässe müssen sich nicht nur Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes regelmäßig mit der Personalsuche, Personalauswahl und Karriereplanung sowie Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen befassen.

Es gilt, interne Bewerber ebenso zu berücksichtigen wie externe Bewerberinnen professionell, AGG-konform sowie im Sinne einer Bestenauslese valide zu bewerten und zugleich Klagen abzuwehren.

Die neue, auszuwählende Leitungskraft sollte dabei nicht nur in die Fußstapfen des aktuellen Amtsinhabers treten können - denn neue ökonomische, ökologische und strategische Themen und Umfeld Veränderungen kommen allenthalben nicht nur auf Dezernate, Referate und Ämter zu, die von kompetenten Nachwuchs-Fachkräften und Führungskräften (m/w/d) gemeistert werden müssen.

Des Weiteren besteht die Chance, Bewerbungsverfahren klagearm durchzuführen.

### **Auswahlverfahren in 3 Schritten – effektiv und effizient**

Mit einem ergebnis- und zielorientiertem Auswahlverfahren kann eine valide zukunftsorientierte [Bestenauslese in Kommunen, Behörden und bei Stadtverwaltungen](#) [1] ermöglicht werden. Dabei sind vor allem drei Episoden entscheidend für ein verlässliches Besetzungsverfahren:

1. Aktuelle Anforderungsprofile und systematische Stellenausschreibungen
2. Differenzierte Bewerbungsgespräche mit strukturierten und protokollierten Interview-Leitfäden/Protokollen
3. Professionelle Beobachterausswahl und differenzierte Bewerberbeurteilung basierend auf vordefinierten Beobachtungskriterien.

Das Vorgehen der und in den drei Schritten im Detail:

#### **1. Das Anforderungsprofil: "Aschenputtel" des Auswahlverfahrens**

Die Gesellschaft ist im Umbruch, doch die Stellenausschreibungen harren bei vielen Organisationen in der Vergangenheitsbeschreibung oder ertrinken in Employer



Branding-Kauderwelsch der PR-Abteilung.

Wer die Gelegenheit nicht nutzt und seine Stellenausschreibung unverändert weiter verwendet, tut sich schwer in einer begründeten Personalauswahl und Abwehr von verwaltungstechnischen Beförderungsansprüchen einzelner interner wie auch externer KandidatInnen.

Klar beschriebene Mindestvorgaben hinsichtlich der Befähigungsnachweise der BewerberInnen, die die unmittelbare geforderte Eignung, Fähigkeit und fachliche Leistung betreffen, liegen im organisatorischen Ermessen des Dienstherrn und sollten unbedingt genutzt werden, um eine Bestenauslese zu ermöglichen.

Sehr konkrete Ansatzpunkte der verbesserten sowie anforderungsorientierten Stellenbeschreibungen sind hier unter anderem

- Explizit gefordertes Management-KnowHow,
- Konkret benötigte Führungskompetenzen sowie
- Besondere soziale Fertigkeiten, aber auch
- notwendige organisatorische Mindesterfahrungen.

**Kurzum:** Was in den Stellenausschreibungen nicht richtig definiert und beschrieben ist, können auch nachfolgende Schritte im Auswahlverfahren nicht mehr heilen.

**Hinweis:** Die Definition eines konstitutiven Anforderungsprofils ist übrigens nicht mitbestimmungspflichtig.

## 2. Differenzierte Bewerbergespräche und strukturierte Interviewleitfäden

Auswahlgespräche gehören zur Alltagsroutine der Führungs- und Personalarbeit und zumeist sind sie nicht strukturiert und schon gar nicht standardisiert. Doch gerade in dieser Routine liegt die Gefahr von Fehlern, die ein ideales Einfallstor für juristisches – und vor allem berechtigtes – Wirken darstellen.

Daher ist eine objektive Bestenauslese unabdingbar, und zwar durch Bewertung nach den gleich geltenden Beurteilungskriterien sowie der Gleichbehandlung aller Bewerbungen. Ein anderes Vorgehen in der Bewerberauswahl ist nicht vertretbar.

Die Lösung ist relativ einfach:

1. Das Anforderungsprofil in Schlüsselfragen übersetzen
2. Relevante Schlüsselfragen selektieren und priorisieren
3. Einen Interviewleitfaden entwickeln und erstellen
4. Instruktionen zu den Fragen für den Interviewer unbedingt zusätzlich festlegen
5. Die Bewerbungsinterviews mit jedem Bewerber protokollieren und in der Folge transkribieren
6. Geeignete Beobachter und die relevanten Beauftragten zum Auswahlgespräch hinzuziehen
7. Gesonderte Beobachterkonferenz



?

### 3. Professionelle Beobachterausswahl und fundierte Beobachtungsaufgaben

Ein Hauptpunkt für eine effektive und rechtmäßige Personalauswahl sind die fundierten Beobachtungsaufgaben für die Teilnehmer der Auswahlkommission - auch hier kommt das Thema zurück auf valide Anforderungsprofile und qualifizierte Stellenbeschreibungen, denn Sie bilden die Grundlage der Auswahlgespräche.

Als besonders praktikabel hat sich der Einsatz von Verhaltensankern für die Beobachter bewährt - selbstverständlich gilt hier auch die Regel der Standardisierung sowie Dokumentationspflicht. Aber auch hier ist Vorsicht geboten, denn aktuell fokussieren sich viele Beobachtungsaufträge auf ein möglichst breites Spektrum an zu beobachtenden Verhaltensweisen, was zu meist abenteuerliche (nicht validen) Skalierungen führt.

Durch Verwendung moderner Skalierungen und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Verhaltensankern sowie deren genauer Definition werden die Beobachter wesentlich unterstützt. Moderne Beobachtungsbögen mit Verhaltensankern helfen dem Beobachter valide Gutachten während der Bewerbungsrunden zu erstellen und auch einen Bewerbungsmarathon zu meistern.

**Das Ergebnis:** Objektive Bewerberbeurteilungen und vergleichbare Ergebnisse für alle Bewerber/innen.

- [Politik, Recht und Wirtschaft](#)

**Quellen URL (aufgerufen am 4 Dez 2021 - 03:47):** <https://www.medcom24.de/node/25021>

#### Links:

[1] <https://www.kontrast-consulting.de/headhunter-behoerden/>