

HNU Working Paper

Nr. 12

Dr. Achim Weiland

Wie Sie die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen auswählen!

Ein systematisches Basisverfahren zur Personalauswahl

2010

Dr. Achim Weiland, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung
Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstrakt

Die Personalauswahl ist in vielen Unternehmen immer noch ein Feld, dem zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dabei entscheidet dieser Prozess darüber, wen ein Unternehmen sich letztendlich als neuen Mitarbeiter ins Haus holt. Da Erwachsene von ihrer Persönlichkeit und ihrem Arbeitsverhalten nur schwer veränderbar sind, ist dieser Prozess logischer Weise ein Prozess, der über den Erfolg eines jeden Unternehmens entscheidet. Der vorliegende Beitrag zeigt an einem konkreten Beispiel exemplarisch ein strukturiertes Vorgehen zur Personalauswahl auf.

Freie Schlagwörter:

Personalauswahl, Anforderungsprofil, Interview, Interviewleitfaden

JEL-Klassifikation:

J 23, J 24, M 12, M 51

Die Kosten einer falschen Entscheidung bei der Personalauswahl können für Unternehmen sehr hoch sein. Die Position wird eventuell mit einem Mitarbeiter besetzt, der die Position inhaltlich / persönlich nicht ausfüllen kann oder will, so dass mit einer Minderleistung des neuen Mitarbeiters auf dieser Position zu rechnen ist. Es kommt zu einer De-Motivation des neuen Mitarbeiters, eventuell sogar zu einer inneren Kündigung. Es kann zu einer schlechten Stimmung im Arbeitsteam und damit zu einer schlechteren Leistung des gesamten Arbeitsteams kommen. Im schlimmsten Fall werden ihre demotivierten Leistungsträger kündigen. Die Position bleibt zudem für längere Zeit blockiert für eine Neubesetzung. Im Falle einer Neubesetzung wegen einer Arbeitnehmerkündigung kommt der erneute Suchaufwand (Stellenausschreibung, Auswahlverfahren...) auf das Unternehmen zu. Letztendlich muss ein neuer Mitarbeiter - ebenso wie schon sein Vorgänger - erneut zeit- und kostenaufwändig eingearbeitet werden. Aus diesen Gründen ist ein sorgfältiges und strukturiertes Vorgehen bei der Personalauswahl so wichtig.

Die Nutzung dieses hier vorgestellten Basisverfahrens zur Personalauswahl erfordert nicht zwingend eine spezielle betriebswirtschaftliche Aus- oder Weiterbildung. Der Benutzer muss seine Kenntnisse um den betreffenden Arbeitsplatz und die organisationsinternen Strukturen und Abläufe einbringen; er muss zudem strukturiert arbeiten. Der hohe zeitliche Aufwand zur Erstellung eines derartigen Auswahlverfahrens lohnt sich vor dem Hintergrund, dass dadurch wahrscheinlich Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl vermieden werden.

Das in diesem Beitrag beschriebene Basisverfahren zur Personalauswahl basiert auf drei essentiellen Schritten:

1. Der detaillierten Beschreibung der Aufgaben der jeweiligen Position,
2. Der Bestimmung der für diese Position benötigten spezifischen Anforderungen und der Zusammenfassung dieser Anforderungen in einem Anforderungsprofil,
3. Der Erarbeitung eines Interviews mit Fragen und Bewertungsraster und der systematischen Durchführung und Auswertung dieses Interviews.

Dieses Basisverfahren benutzt das Interview, da es von allen Auswahlverfahren (Assessment Center, psychologische Tests und andere Testverfahren; Leistungstests...) dasjenige Verfahren ist, das wegen seines geringen Aufwands am meisten eingesetzt wird. Ein großer Nachteil des Interviews ist, dass der Beobachter immer nur Selbstaussagen des Bewerbers über sich erhält. Außerdem bereiten sich gut geschulte Bewerber auf die Position und die Anforderungen vor und können dann oft Fragen des Interviewers gut beantworten. Besser als ein Interview ist natürlich eine Übung, bei der der Bewerber das erwünschte Verhalten reproduzieren muss, was allerdings nicht immer möglich ist. Von daher ist ein strukturiertes und auf vorher genau definierte Anforderungskriterien bezogenes Interview immer noch die beste Option. Eine Standardisierung verhindert zudem unerwünschte Sympathie-Antipathie-Effekte. Es müssen allerdings einige Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, um ein effektives Interview durchzuführen. Diese werden im dritten Abschnitt dieses Beitrags näher erläutert.

1. Beschreibung der Aufgaben der jeweiligen Position

Der erste wichtige Schritt ist die Bestimmung der in der vakanten Position zu erledigenden Aufgaben, da von diesen Aufgaben die Anforderungen an den neuen Stelleninhaber abgeleitet werden können.

Zur Sammlung dieser Aufgaben gibt es in vielen Unternehmen wahrscheinlich bereits umfangreiches Material, das dann nur noch zusammengefasst werden muss. So gibt es vielleicht Stellenbeschreibungen, in denen die Ziel der Position, die wichtigsten Aufgaben, erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten, Unter- und Überstellungsverhältnisse sowie Verantwortlichkeiten und Vollmachten festgehalten sind. Es müssen wichtige Kunden-Lieferanten-Beziehungen dieser Position bestimmt werden, die Aussagen treffen über das Ausmaß an unternehmensinternen und –externen Beziehungen, die vom Stelleninhaber gemeistert werden müssen. Unternehmensexterne Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind in der Regel "politischer" und damit schwieriger zu managen als unternehmensinterne.

Mit Hilfe der so genannten Critical Incident Technique können zudem erfolgskritische Situationen gesammelt werden, in denen sich ein erfolgreicher von einem nicht erfolgreichen Stelleninhaber unterscheidet. Es werden hierbei also keine Routineaufgaben beschrieben, sondern Situationen, bei denen das konkrete Verhalten des Stelleninhaber über Erfolg oder Misserfolg seines Handlungsbereiches entscheidet: "Durch welche Verhaltensweisen in welchen wichtigen Situationen unterscheidet sich ein erfolgreicher Positionsinhaber von einem nicht erfolgreichen Positionsinhaber?"

Die Aufgabe des Interviewers ist es, die Aufgaben zu sammeln und ähnliche Aufgaben zusammen zu fassen ("systematische Ablage von Kundeninformationen" – "ständige Aktualisierung von Kundeninformationen"). Zudem müssen die wichtigsten Aufgaben ("Kundenakquisition") priorisiert und vor den weniger wichtigen Aufgaben platziert werden ("systematische Ablage von Kundeninformationen").

Folgende Hinweise zur Sammlung von Aufgaben einer Position sollten berücksichtigt werden:

- Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen Tätigkeiten ("Ich fahre Auto, ich telefoniere, ich sitze in einer Besprechung...") und Aufgaben (Herstellen eines Kundenkontakts und Gewinnung eines Vertrags...) in einer Stelle. Tätigkeiten sind notwendig, um eine Aufgabe realisieren zu können. In diesem Verfahren zur Personalauswahl sind die in einer Position zu realisierenden Aufgaben wichtig!
- Wichtig ist die klare Bestimmung des organisatorischen Umfelds, da dies Auswirkungen auf die Aufgaben hat. So hat ein Professor an einer Fachhochschule keine Forschungsaufgabe im Gegensatz zu einem Professor an einer Universität. Auch wird das Umfeld Auswirkungen haben auf die verlangten Kompetenzen. An einen Arzt bei der Bundeswehr werden wegen der möglichen Versetzung ins Ausland andere (körperliche) Anforderungen gestellt werden als an einen Arzt in einem privaten Klinikumsverbund, der wiederum wahrscheinlich mehr betriebswirtschaftliches Know-how benötigt. An eine Position mit Kundenkontakt in einem Umfeld mit einem hohem Migranten-Anteil werden andere Anforderungen in Bezug auf den Kundenkontakt gestellt werden als an eine Position auf der schwäbischen Alb.

- Die Einordnung einer Position innerhalb der Hierarchie gibt wichtige Hinweise auf die benötigte Führungskompetenz und –erfahrung. Handelt es sich um eine Position mit geringer Führungsverantwortung, so genügt eine geringe Führungserfahrung. Handelt es sich um eine umfassendere Führungsposition, dann geht es nicht mehr ausschließlich um das direkte Führen von Mitarbeitern, sondern um das Führen von Führungskräften und über sie um das Führen weiterer Mitarbeiter. Der Positionsinhaber sollte also bei dieser Führungsposition auch in der Lage sein, Führungssysteme zu gestalten und seinen Führungskräften Leitplanken für deren Führungsverhalten vorzugeben.

Diese erste wichtige Aufgabenstellung der Sammlung von Aufgaben soll mit dem folgenden Praxisbeispiel verdeutlicht werden. Es wird ein Professor für eine Fachhochschule gesucht. Das spezifische Fachgebiet (z.B. Professur für Controlling) wird hier nicht beschrieben.

Praxisbeispiel: Aufgaben eines Professors

Ziele der Stelle: Sicherstellung der Lehre im jeweiligen Fachgebiet (z. B. Controlling)

- Vorbereitung von Vorlesungen, Seminaren, Übungen etc.:
Bestimmt die wichtigsten Grob-Lernziele und Lerninhalte für das gesamte Semester in Abhängigkeit von den Vorkenntnissen und Vorerfahrungen der Teilnehmer (und – soweit vorhanden – den vorgeschriebenen Lehrplänen); teilt die Lerninhalte auf einzelne Veranstaltungen auf und bestimmt die Fein-Lernziele; sucht geeignetes Lehr- und Lern-Material in Fachliteratur und Internet aus; erarbeitet eine Feingliederung für jede einzelne Veranstaltung unter didaktischen Gesichtspunkten mit Inhalten, Lernzielen, Übungen, Zeitdauer, Medien, benötigtem Material; achtet bei der Konzeption der Vorlesung auf ausreichend aktivierenden Methodenwechsel (z. B. Vortrag und Kleingruppenarbeit der Studenten); erstellt ein Vorlesungsskript / eine Sammlung von Folien; plant Prüfungen unter Berücksichtigung der anvisierten Lernziele und Lerninhalte...
- Durchführung und Nachbereitung von Vorlesungen, Seminaren, Übungen etc.:
Erläutert den Studenten zu Beginn jeder Veranstaltung einen Überblick über Lernziele und Lerninhalte; gibt den Studenten Input in Form eines strukturierten Lehrvortrags; steuert die eigenständige individuelle Bearbeitung von Übungen durch Studenten oder die Bearbeitung in Kleingruppen; führt regelmäßig Lernerfolgskontrollen durch; führt eigenständig Evaluationen seiner Veranstaltungen durch und bespricht diese mit den Studierenden; bereitet die Studenten auf Prüfungen vor...
- Erstellen und Bewerten von schriftlichen Prüfungen (Leistungsnachweise, Klausuren, Studienarbeiten):
Überprüft den Lernfortschritt der Studenten in Bezug zu den vorgesehenen Lernzielen; grenzt das Stoffgebietes ein und konzipiert relevante Fragen / Fallstudien unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Wissens- und Transferaufgabenstellungen; erstellt eine Musterlösung mit

Bewertungsschema; überprüft die Schwere der Prüfung und die Angemessenheit der Fragen nach der Durchsicht der Klausuren

- Erstellen und Bewerten von mündlichen Prüfungen:

Überprüft den Lernfortschritt der Studenten in Bezug zu den vorgesehenen Lernzielen; grenzt das Stoffgebietes ein und konzipiert relevante Fragen / Fallstudien unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Wissens- und Transferaufgabenstellungen; erstellt eine Musterlösung mit Bewertungsschema; schafft eine angenehme Atmosphäre in der mündlichen Prüfung und vermeidet unnötigen Prüfungsstress; erläutert die Notengebung nach der Prüfung

- Allgemeine Betreuung von Studenten und Umgang mit ihnen (z. B. im Rahmen von Sprechstunden):

steht für Fragen der Studierenden in seinen regelmäßigen Sprechstunden zur Verfügung; unterstützt Studenten bei ihrer Weiterentwicklung; kann Bewertungen für Noten bei der Klausurdurchsicht erläutern; coacht Studenten bei der Erstellung ihrer Abschlussarbeiten und vermittelt Anforderungskriterien...

- Mitarbeit bei der Selbstverwaltung der Hochschule (Fakultätsrat, Studiengangsleitung, Fachberatung, Alumni-Arbeit...):

Engagiert sich in der Fakultät, indem er freiwillig Aufgaben übernimmt wie beispielsweise die Neukonzeption von Studiengängen; stellt sich für die Wahlen zur Fakultät oder dem Senat auf und bringt sich und seine Ideen konstruktiv ein; übernimmt Ämter wie z. B. die Studienfachberatung...

- Eigene Weiterbildung organisieren:

Liest regelmäßig aktuelle und relevante Fachliteratur; organisiert den eigenen Besuch von Fachkongressen; tauscht sich mit anderen Kollegen aus (z. B. fachdidaktischer Erfahrungsaustausch)

- Externer Kontakt zu Wirtschaft, Verbänden etc.:

Hält regelmäßig Kontakt zu Unternehmensvertretern wegen gemeinsamen Projekten, Praktika, Diplomarbeiten etc.; etabliert / hält Kontakt zu potenziellen Lehrbeauftragten / Gastdozenten; organisiert Exkursionen; organisiert Veranstaltungen zum Austausch von Ideen mit Vertretern aus der Wirtschaft...

- (Allgemeine Motivation) (Dies ist keine Aufgabe, sondern eher eine Voraussetzung. Zudem ist die Motivation eines Bewerbers nur schwer zu überprüfen.)

- Allgemeine Bürotätigkeiten / Verwaltungsarbeiten [Das sind Tätigkeiten, keine Aufgaben!]

Zudem könnten für einen Professor an einer Fachhochschule noch folgende Aussagen getroffen werden hinsichtlich seiner organisatorischen Eingliederung:

Der Stelleninhaber ist unterstellt: disziplinarische Unterstellung gegenüber dem Präsident / der Präsidentin der Hochschule; Unterstellung in Bezug auf die Organisation der Lehre dem Dekan der Fakultät; Unterstellung in Bezug auf die Qualität der Lehre dem Studiendekan der Fakultät

Der Stelleninhaber ist überstellt: niemanden (es sei denn, die Fakultät hat Ingenieure oder wissenschaftliche Mitarbeiter, dann kann es eine inhaltliche Weisungsbefugnis des Professors geben)

Der Stelleninhaber wird vertreten durch: in der Regel keine Festlegung

Vollmachten: In der Regel keine Vollmachten zur Vertretung der Hochschule nach Außen; alle inhaltlichen Vollmachten zur Ausübung der Lehre (Setzung von Schwerpunkten, Organisation der Lehre etc.)

2. Bestimmung der spezifischen Anforderungen für eine offene Position

Aus den gesammelten und priorisierten Aufgaben können jetzt im nächsten Schritt die erwünschten Anforderungen abgeleitet werden. Hierbei lassen sich unterschiedliche und unterschiedlich schwer zu überprüfende Anforderungen unterscheiden.

<p>Benötigte formal abfragbare Qualifikationen wie z.B. Führerschein Klasse...; Hochschulstudium mit Endnote XY; mindestens 5 Jahre Berufserfahrung außerhalb einer Hochschule; guter Leumund, der über ein polizeiliches Führungszeugnis nachgewiesen wird; gesundheitliche Eignung, die über ein amtsärztliches Attest nachgewiesen wird...</p>	<p>Diese Liste mit formalen Qualifikationen ist leicht zu erstellen und auch leicht zu überprüfen.</p>
<p>Benötigte fachliche Kompetenzen (wie z. B. spezifisches Wissen und Berufserfahrung im Controlling, da es um eine Professur für Controlling geht)</p>	<p>Eine Liste mit den fachlichen Kompetenzen ist ebenfalls relativ leicht zu erstellen, aber schon wesentlich schwieriger in der Überprüfung. Kann meist nur von einem Fachmann überprüft werden durch fachbezogene Interviewfragen, kleine Aufgabenstellungen oder Arbeitsproben.</p>
<p>Benötigte (überfachliche) Kompetenzen mit einer Operationalisierung der erwünschten Verhaltensweisen, d. h. der Bestimmung der erwünschten und konkret beobachtbaren Verhaltensweisen (wie z.B. das erwünschte Kommunikationsverhalten eines Professors gegenüber seinen Studenten in und außerhalb der Vorlesungen)</p>	<p>Schwieriger zu erstellen und schwierig zu überprüfen!</p>

Den Abschluss dieser Sammlung von Anforderungen bildet ein gewichtetes Anforderungsprofil mit einem Soll-Profil, das die Erwartungen an den zukünftigen Stelleninhaber widerspiegelt. Dieses Anforderungsprofil bildet wiederum dann die Basis für die Ausarbeitung des Interviews mit Fragen und konkreten Bewertungskriterien.

Ein oft nicht erwähntes, aber unbewusst wirkendes Kriterium ist die persönliche Passung des Bewerbers zum Vorgesetzten: die "Chemie". Dies ist ein wichtiges Kriterium, da es oft um eine enge und zeitkonsumierende Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter geht. Ein gutes Auswahlverfahren nimmt dieses Kriterium auf (falls es wichtig ist), versucht aber andererseits, Überstrahlungseffekte beispielsweise einer persönlichen Antipathie auf andere Kriterien wie kognitive Leistungen zu vermeiden.

Praxisbeispiel: Aufgaben und davon abgeleitete überfachliche Anforderungsdimensionen für eine offene Professur

In der folgenden Darstellung wird der Schwerpunkt gelegt auf die wichtigsten überfachlichen Anforderungen, da diese in der Regel am schwierigsten zu definieren sind, aber große Auswirkungen auf den beruflichen Erfolg haben.

Benötigte formale Qualifikationen für eine Professur:

- Abgeschlossenes, fachspezifisches Hochschul-Studium (Nachweis durch Hochschulzeugnisse)
- Mindestens fünf Jahre einschlägige Berufserfahrung (Nachweis durch Arbeitszeugnis / Arbeitszeugnisse)
- Wissenschaftliche Eignung (Nachweis in der Regel durch eine einschlägige Promotion)
- Eignung zum Beamten (Nachweis durch ein polizeiliches Führungszeugnis)
- Gesundheitliche Eignung (Nachweis durch eine amtsärztliche Untersuchung)

Benötigte fachliche Kompetenzen:

- Diese werden an dieser Stelle nicht weiter detailliert.

Benötigte (überfachliche) Kompetenzen für einen Professor:

Aufgabe: Vorbereitung von Vorlesungen, Seminaren, Übungen etc.	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschafft sich schnell neue Informationen aus validen Informationsquellen, versteht diese und kann sie bewerten ▪ Wählt zielgerichtet in Bezug auf einen bestimmten Adressatenkreis Informationen aus ▪ Besitzt eigenes Selbstmanagement / Zeitmanagement, so dass anstehende Aufgaben fristgerecht erledigt werden; lässt sich nicht von Kleinigkeiten irritieren; setzt sich selbst Ziele und zeitliche Vorgaben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten / Kreativität in Didaktik und Methodik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiert Lernziele für seine Veranstaltungen (und bespricht diese später mit den Studenten) ▪ Setzt Vorlesungseinheiten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander zu einer Veranstaltung zusammen ▪ Plant den Medieneinsatz zielgerichtet zur Vertiefung / Verdeutlichung eines speziellen Sachverhalts ▪ Plant Zeit für den Einbezug von Studenten in die Vorlesung ein und gibt ihnen so Raum für Eigenarbeit und Vertiefung ▪ Hat in der Didaktik und Methodik neue Einfälle, durch die er auf originelle Art die Studierenden auf den Stoff neugierig machen und ihn vermitteln kann
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Lernfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt Neugier in Bezug auf neue Themengebiete außerhalb seines Fachgebiets

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat eigene Lernstrategien und kann diese erklären
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachkenntnisse / Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachlicher Aufbau von Veranstaltungen (Stoffauswahl, Logik und Struktur der Veranstaltung, praktische Beispiele, Aktualität der Beispiele...) ▪ Besitzt eigene fachliche Sicherheit im Stoffgebiet (Fachkenntnisse und entsprechende Berufserfahrung, spezielle Fähigkeiten...)

Aufgabe: Durchführung und Nachbereitung von Vorlesungen, Seminaren, Übungen etc.	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentationsfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortlaufender Blickkontakt zum Publikum; ausreichend Gestik und Mimik zur Unterstützung des Vortrags; angemessene Lautstärke in Bezug auf Raumgröße und Anzahl der Zuhörer; Betonung beim Sprechen... ▪ Setzt visuelle Medien zielgerichtet ein; kann mit Medien umgehen ▪ Adressatengerechte Kommunikation (Anpassung der Benutzung von Fremdwörtern und deren Erklärung an den Adressatenkreis)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenes Auftreten / Selbstsicherheit / Selbstreflexion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das äußere Erscheinungsbild ist der Position als Lehrkraft angemessen (Kleidung und Auftreten) ▪ Kann sein Rollenverständnis als Lehrender erklären und die Erwartungen der Studierenden dazu in Bezug setzen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommuniziert Lernzielen ▪ Baut Lernerfolgskontrollen in die Vorlesung ein ▪ Geht auf Fragen der Studenten ein ▪ Führt eigenständig und regelmäßig eine Evaluation seiner Veranstaltungen durch
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachlicher Aufbau von Veranstaltungen (Stoffauswahl, Logik und Struktur der Veranstaltung, praktische Beispiele, Aktualität der Beispiele...) ▪ Besitzt eigene fachliche Sicherheit im Stoffgebiet (Fachkenntnisse und entsprechende Berufserfahrung, spezielle Fähigkeiten...)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungserfahrung / Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bleibt auch in schwierigen Situationen (einzelne Studenten stören die Vorlesung) gelassen und problemlöseorientiert ▪ Geht mit Frustrationen (z. B. Studenten folgen der Vorlesung nicht; schlechte Leistung der Studenten trotz hohem eigenen Arbeitsaufwand; keine oder wenig konstruktive Rückmeldung) konstruktiv um; lässt den Frust nicht bei anderen raus ▪ Beendet Aufgaben trotz vorhandener Frustrationen ▪ Stress-Erscheinungen stören seine Zielorientierung nicht

Aufgabe: Erstellen und Bewerten von schriftlichen Prüfungen (Leistungsnachweise, Klausuren, Studienarbeiten)	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fängt rechtzeitig mit der eigenen Vorbereitung der Prüfungen an, im Idealfall laufend während des Semesters
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann Prüfungen konzipieren auf Basis der vorher kommunizierten Lernziele und des bearbeiteten Stoffs ▪ Schätzt Lernfähigkeiten der Studenten realistisch ein ▪ Arbeitet mit klaren und eindeutig formulierten Aufgabenstellungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fairness (nur wichtig, falls Namen auf den Klausurbögen stehen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist gerecht gegenüber Studenten, d. h. Ausschalten von Sympathie- / Antipathie-Effekten beispielsweise durch standardisierte Fragen und ein vorab festgelegtes und an die Studenten kommuniziertes Bewertungsraster

Aufgabe: Erstellen und Bewerten von mündlichen Prüfungen	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fängt rechtzeitig mit der eigenen Vorbereitung der Prüfungen an, im Idealfall laufend während des Semesters
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann Prüfungen konzipieren auf Basis der vorher kommunizierten Lernziele und des bearbeiteten Stoffs ▪ Schätzt Lernfähigkeiten der Studenten realistisch ein ▪ Arbeitet mit klaren und eindeutig formulierten Aufgabenstellungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fairness 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist gerecht gegenüber Studenten, d. h. Ausschalten von Sympathie- / Antipathie-Effekten beispielsweise durch standardisierte Fragen und ein vorab festgelegtes und an die Studenten kommuniziertes Bewertungsraster

Aufgabe: Betreuen und Bewerten von schriftlichen Abschlussarbeiten (Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten)	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann Prinzipien strukturierten Arbeitens vermitteln (Zielorientierung, Bedeutung von regelmäßigen Absprachen, Bedeutung einer Gliederung, formale Hinweise zur korrekten Zitierweise etc.)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fähigkeit, unterstützend zu arbeiten - Coach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat Freude an der intellektuellen Entwicklung von Studenten ▪ Kann Anforderungen erklären ▪ Kann Bewertungen nachvollziehbar erläutern (z. B. anhand eines Bewertungsrasters)

▪ Didaktische Fähigkeiten	▪ Kann Anforderungen an Abschlussarbeiten vermitteln (z. B. über ein Dokument, in dem der Aufbau einer Abschlussarbeit dargestellt sowie Anforderungskriterien definiert sind)
▪ Fairness	▪ Ist fair in seiner Unterstützung von Studenten unabhängig von möglichen Sympathie- / Antipathie-Effekten

Aufgabe: Allgemeine Betreuung von Studenten und Umgang mit ihnen (z. B. im Rahmen von Sprechstunden)	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
▪ Kontaktfähigkeit / Beziehungsfähigkeit (kann schnell Beziehungen aufbauen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt Geduld bei der Beantwortung von (auch wiederholten) Fragen der Studenten ▪ Baut aktiv Brücken zu Studenten ▪ Kann Grenzen gegenüber Studenten setzen
▪ Empathie - Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann sich in die Situation von Studenten einfühlen, insbesondere in das 1. Studiensemester, und reagiert angemessen ▪ Zeigt Verständnis für Studenten mit Migrations-Hintergrund / Austauschstudenten und deren besondere Situation
▪ Fähigkeit, unterstützend zu arbeiten - Coach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt Interesse am Lernfortschritt und der Entwicklung von Studenten
▪ Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann differenzieren zwischen seiner Rolle als Lehrkraft an einer Hochschule (und den damit verbundenen Anforderungen) und seiner Person

Aufgabe: Mitarbeit bei der Selbstverwaltung der Hochschule (Fakultätsrat, Studiengangleitung, Fachberatung, Alumni-Arbeit...)	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
▪ Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann im Team arbeiten
▪ Motivation für den Job und die Tätigkeiten neben der Lehre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt die wichtigsten Gremien an einer Hochschule und ihre Aufgaben in Bezug auf die Selbstverwaltung der Hochschulen ▪ Hat eine realistische Einschätzung des Handlungsspielraums innerhalb von Hochschulen ▪ Ist bereit, neben seiner Lehrtätigkeit andere Aufgaben zu übernehmen

Aufgabe: Eigene Weiterbildung organisieren	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
▪ Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennt seine fachlichen, didaktischen oder methodischen Schwächen ▪ Ergreift eigenständig Maßnahmen, um diese Schwächen abzubauen

Aufgabe: Externer Kontakt zu Wirtschaft, Verbänden etc.	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann die Hochschule und ihre Leistungen überzeugend präsentieren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Findet Anknüpfungspunkte für Kooperationen zwischen Hochschule und Unternehmen und verfolgt diese ▪ Kann Konzepte entwickeln (beispielsweise zur Vermarktung der Fähigkeiten der Hochschule)

Allgemeine Motivation	
Anforderungsdimension	Operationalisierungen der Anforderungsdimensionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat eine realistische Einschätzung von Aufgaben, Rechten und Pflichten sowie dem Gehalt eines Professors ▪ Nennt nachvollziehbare Motive für den Berufswechsel / Wechsel der Hochschule

Die aus der Beschreibung der einzelnen Aufgaben entstandenen Anforderungsdimensionen werden jetzt im nächsten Schritt zusammengefasst, da einzelne Dimensionen bei mehreren Aufgaben auftauchen können. Für eine Professur ergeben sich dann folgende Anforderungsdimensionen.

Fachkenntnisse und Arbeitsweise

Fachkenntnisse (Tiefe und Breite)

Berufserfahrung (in der Regel mindestens fünf Jahre)

Führungserfahrung / Führungskompetenz / Belastbarkeit

Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten

Eigene Lernfähigkeit

Didaktik und Methodik

Didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten

Fairness im Umgang mit Studenten

Präsentation des Lernstoffs

Präsentationsfähigkeiten

Eigenes Auftreten / Selbstsicherheit

Soziale Fähigkeiten im Kontakt mit Studenten

Kontaktfähigkeit gegenüber unbekanntem Studenten / Beziehungsfähigkeit

Empathie – Einfühlungsvermögen in andere

Fähigkeit, unterstützend zu arbeiten - Coach

Selbstmanagement

Selbstreflexion (in Bezug auf die eigenen Aufgaben und die eigene Rolle)

Eigene Motivation für den Job / Berufsinteresse

Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft im Umgang mit Kollegen und der Verwaltung

In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Hinweise zu Kompetenzen und Kompetenzkatalogen. Bei Jetter 2008: 321 – 370 finden sich ein Kompetenzenkatalog mit einer detaillierten Operationalisierung zu jeder Kompetenz sowie ein ausführlicher Fragenkatalog zu den einzelnen Kompetenzen.

Ein weiterer Kompetenzkatalog findet sich bei McCauley, Cynthia D. & Velsor, Ellen van (ed.) (2004) The center for creative leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass. P. 12 ff., die folgende individuellen Kompetenzen auflisten, die sich gezielt entwickeln lassen:

Self-Management Capabilities

- Self-Awareness
- Ability to Balance Conflicting Demands
- Ability to Learn
- Leadership Values

Social Capabilities

- Ability to Build and Maintain Relationships
- Ability to Build Effective Work Groups
- Communication Skills
- Ability to Develop Others

Work Facilitation Capabilities

- Management Skills
- Ability to Think and Act Strategically
- Ability to Think Creatively
- Ability to Initiate and Implement Change

Aus dieser Sammlung an Anforderungsdimensionen kann jetzt im nächsten Schritt ein Anforderungsprofil entwickelt werden. Dazu werden zuerst die Anforderungsdimensionen mit einem Bewertungsschema versehen. Für eine Professur ergibt sich folgendes, vorerst noch ungewichtetes Anforderungsprofil.

	1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (nicht mehr ausreichend)
Fachkenntnisse (Tiefe)					
Fachkenntnisse (Breite)					
Berufserfahrung					
Führungserfahrung					
Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten					
Eigene Lernfähigkeit					
Didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten					
Fairness im Umgang mit Studenten					
Kreativität in der Gestaltung der Vorlesungen					
Präsentationsfähigkeiten					
Eigenes Auftreten / Selbstsicherheit					
Kontaktfähigkeit gegenüber unbekanntem Studenten / Beziehungsfähigkeit					
Empathie – Einfühlungsvermögen in andere					
Fähigkeit, unterstützend zu arbeiten - Coach					
Selbstreflexion					
Eigene Motivation für den Job / Berufsinteresse					
Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft					

Nach diesem Schritt muss dieses Anforderungsprofil gewichtet werden: Wie wichtig sind die einzelnen Kriterien? Wo gibt es KO-Kriterien, bei denen eine schlechtere Leistung als die verlangte Soll-Leistung nicht durch eine überdurchschnittliche Leistung bei einem anderen Kriterium ausgeglichen werden kann?

Das Endergebnis dieses Arbeitsschritts ist ein gewichtetes Anforderungsprofil mit einem Soll-Profil. Da man selten einen Kandidaten finden wird, der alle Anforderungsdimensionen gleichermaßen erfüllen wird, ist es wichtig, die Anforderungsdimensionen zu gewichten und festzulegen, welche dieser Anforderungsdimensionen unbedingt erfüllt werden müssen. Dieser wichtigste Arbeitsschritt sollte unter Umständen auch mit anderen Beteiligten zusammen besprochen werden (Personalabteilung, direkter Vorgesetzter...), um auch deren Input (und damit Zustimmung) für diesen entscheidenden Arbeitsschritt zu erhalten.

	1 (sehr gut)	2 (gut)	3 (befriedigend)	4 (ausreichend)	5 (nicht mehr ausreichend)
Fachkenntnisse (Tiefe)					
Fachkenntnisse (Breite)					
Berufserfahrung					
Führungserfahrung					
Konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten					
Eigene Lernfähigkeit					
Didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten					
Fairness im Umgang mit Studenten					
Kreativität in der Gestaltung der Vorlesungen					
Präsentationsfähigkeiten					
Eigenes Auftreten / Selbstsicherheit					
Kontaktfähigkeit gegenüber unbekanntem Studenten / Beziehungsfähigkeit					
Empathie – Einfühlungsvermögen in andere					
Fähigkeit, unterstützend zu arbeiten - Coach					
Selbstreflexion					
Eigene Motivation für den Job / Berufsinteresse					
Teamfähigkeit / Kooperationsbereitschaft					

3. Erarbeitung eines Interviews mit Fragen und Bewertungsraster

Der letzte Arbeitsschritt in der Vorbereitungsphase der Personalauswahl ist die Erstellung eines standardisierten Interviews mit Fragen in Bezug auf die benötigten Kompetenzen, so dass Sympathie-Antipathie-Effekte weitestgehend ausgeschlossen werden. Dies bedeutet aber auch, dass wir prinzipiell je nach freier Position ein anderes Interview haben werden. Für den Konstrukteur haben wir andere Anforderungsdimensionen festgelegt als für den technischen Zeichner, für den Leiter Außendienst haben wir ebenfalls andere Anforderungsdimensionen als für den Außendienstmitarbeiter. Im letzteren Beispiel könnten wir zumindest einige fachliche Anforderungsdimensionen vom Außendienstmitarbeiter für den Leiter Außendienst übernehmen und die Führungsthemen zusätzlich hinzunehmen.

Ein standardisiertes Interview erlaubt den systematischen Vergleich mehrerer Bewerber. Dadurch wird unter anderem der Fehler vermieden, dass man von einem als positiv empfundenen Merkmal (z. B. Sympathie oder herausragende Kompetenz auf einem Feld) auf (nicht bewiesene oder nicht vorhandene) Kompetenzen in anderen Feldern schlussfolgert. Voraussetzung ist allerdings bei diesem Verfahren, dass allen Bewerbern die gleichen Fragen gestellt werden. Während des Interviews wird das vorher erarbeitete Anforderungsprofil zur Bewertung herangezogen. Dabei werden alle Anforderungskriterien nacheinander durchgegangen und bewertet. Bei jeder Bewertung eines Kandidaten wird immer nach einer Äußerung oder einem Beispiel gefragt, durch das die Bewertung gestützt wurde. Die Interviewer werden so gezwungen, ihre Bewertungen auch zu belegen.

Der hier benutzte Ansatz des multimodalen Interviews wird in der Regel pro Bewerber zwischen 30 und 60 Minuten benötigen. Dieses so genannte multimodale Interview versucht, durch die Kombination von drei Ansätzen unterschiedliche Perspektiven in ein Interview zu integrieren:

- **Eigenschaftsansatz:** Hier wird versucht, „Merkmale von Bewerbern zu erfassen, die als relativ zeitlich stabil und inhaltlich homogen gelten, wie z. B. Persönlichkeitseigenschaften oder Intelligenzausprägungen. Zur Messung werden häufig entsprechende psychologische Testverfahren wie Persönlichkeits- oder Leistungstests eingesetzt.“
- **Simulationsansatz:** Hier wird versucht, „Verhaltensweisen zu erfassen, die am Arbeitsplatz sehr typisch sind und häufig über Erfolg oder Misserfolg des Stelleninhabers entscheiden... Der situative Test kann in diesem Zusammenhang als eine Art Weiterentwicklung des Probearbeitens betrachtet werden, zumal er häufig auch als „mentale Arbeitsprobe“... bezeichnet wird.“
- **Biografischer Ansatz:** „Gegenstand dieses Ansatzes sind vor allem vergangene und zumeist arbeitsbezogene Verhaltensweisen, die über Bewerbungsunterlagen, biografische Fragebögen oder Interviews erfasst werden. Die grundlegende Idee dieser Vorgehensweise [ist], dass man Rückschlüsse aus vergangenem Verhalten im Hinblick auf zukünftige Verhalten zieht.“¹

¹ Zitate aus Kanning, Pöttker & Klinge 2008: 125

In der Übersicht sieht ein derartiges standardisiertes multimodales Interview wie folgt aus: ²

Interviewabschnitt	Inhalt	Bewertung
Gesprächsbeginn	Begrüßung, Schaffung einer freundlichen Atmosphäre, „Eisbrecherfragen“	Keine Bewertung
Selbstvorstellung des Bewerbers	Werdegang, berufliche Erfahrung, Ausbildung, Berufswahl, berufsbezogene Erwartungen	Freie Verhaltensbewertung und summarische Beurteilung
Berufsinteresse, Berufs- und Organisationswahl	Berufsbezogenes Interesse, Motive der Berufswahl und des Arbeitgeberwechsels, vermutete Tätigkeitsanforderungen, ergänzende Kenntnisfragen	Verhaltensverankerte Ratingskalen
Freier Gesprächsteil	Fragen zur Selbstvorstellung und zu den Bewerbungsunterlagen	Freie Bewertung in summarischer Form
Biografiebezogene Fragen	Erfassung berufsbezogener Eigenschaften und Verhaltensweisen an konkreten Beispielen der Vergangenheit	Verhaltensverankerte Ratingskalen
Realistische Tätigkeitsinformation	Information des Bewerbers über Tätigkeitsanforderungen und Unternehmenshintergründe als Möglichkeit der Bewerber-Selbstselektion	Keine Bewertung
Situative Fragen	Schilderung von erfolgskritischen Situationen und Fragen nach Verhalten	Verhaltensverankerte Ratingskalen
Gesprächsabschluss	Offene Fragen und Unklarheiten, weiteres Vorgehen	Keine Bewertung

Abbildung 1 Interviewmodule des Multimodalen Interviews

Wenn man dieses Interview-Schema anwenden möchte, dann muss man sich Fragen ausdenken, mit denen man die Kandidaten in Bezug auf die definierten Anforderungsdimensionen überprüfen kann. Eine schlechte, aber oft gestellte Interviewfrage ist: "Sind Sie teamfähig?" Jeder Kandidat kennt die erwünschte Antwort: "Ja." Diese so genannten geschlossenen Fragen können mit wenigen Worten beantwortet werden, so dass im ungünstigsten Fall der Interviewer auf die Antwort mit der nächsten Frage reagieren muss, ohne tiefer gehende Informationen vom Bewerber erhalten zu haben. Geschlossenen Fragen sollten nur gestellt werden, wenn es um die Klarstellung von Daten oder Fakten geht wie beispielsweise "Haben Sie den Führerschein Klasse 3?", "Könnten Sie zum 01 März bei uns anfangen?"

Die so genannten offenen Fragen hingegen ermuntern den Interviewten zum Sprechen, so dass der Interviewer die benötigten Informationen erhält. Offene Fragen sind beispielsweise: "Unter welchen Umständen fällt es Ihnen schwer, Veränderungen mit zu tragen?" "Welche

² Kanning, Pöttker & Klinge 2008: 127 f.

Erfahrungen haben Sie im Umgang mit anderen Kulturen?" "Unter welchen Umständen fällt es Ihnen schwer, kooperativ zu führen?" Bei offenen Fragen sollte man immer nach konkreten Beispielen fragen bzw. vertiefende Fragen zu einer Eingangsfrage stellen: "Was passierte im Einzelnen?" "Was haben Sie tatsächlich gesagt und getan?" "Welch Reaktionen haben Sie damit bei anderen ausgelöst?" "Was ist im Anschluss daran passiert?" "Was hat sich als Ergebnis gezeigt?"

Aufwendig ist die Vorbereitung von situativen Fragen, mit denen man überprüfen kann, welche Gedanken sich der Bewerber zu erfolgskritischen Situationen der freien Position gemacht hat. Der Erkenntnisgewinn einer Antwort auf eine derartige Frage ist allerdings sehr hoch.

Es gibt viele Bewerbungsbücher mit allgemein formulierten Fragekatalogen, die man als Interviewer zur Vorbereitung nutzen kann und auf die man sich aber auch als Interviewter vorbereiten kann. Diese allgemein formulierten Fragen haben allerdings nur manchmal etwas zu tun mit den Aufgaben der freien Stelle, so dass der Erkenntnisgewinn einer derartigen Frage eher gering ist (z.B. "Nennen Sie drei Stärken und drei Schwächen von Ihnen!").

Zudem benötigt man ein Raster, mit dem man die Antworten der verschiedenen Kandidaten bewerten kann. Hierzu eignet sich eine so genannte verhaltensverankerte Ratingskala, bei der auf einer beispielsweise mit fünf Punktwerten definierten Bewertungsskala die Punktwerte 1, 3 und 5 durch konkrete Verhaltensweisen definiert werden. Dies gibt dem Bewertenden ein differenziertes und relativ eindeutiges Bewertungssystem an die Hand. Für jedes Bewertungskriterium (z. B. Kontaktfähigkeit gegenüber unbekanntem Studenten oder Empathie) muss allerdings eine neue verhaltensverankerte Ratingskala erstellt werden. Der Punktwert 5 repräsentiert normalerweise die höchste Merkmalsausprägung und wird dann vergeben, wenn der Bewerber eine Antwort geben sollte, die oberhalb des skizzierten Niveaus liegen sollte. Der Punktwert 1 wird für die niedrigste Merkmalsausprägung vergeben.

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Keine oder völlig unrealistische Vorstellung von den Angaben des Berufs 		<ul style="list-style-type: none"> Lose Aufzählung von mindestens drei realistischen Arbeitsaufgaben Eher oberflächliches Wissen 		<ul style="list-style-type: none"> Strukturiertes und sicheres Aufzählen der Aufgaben Tiefer gehendes Wissen Stellt Arbeitsaufgaben im Zusammenhang dar

Abbildung 2 Anforderungsdimension: Berufsinteresse - Frage: „Was stellen Sie sich unter dem Beruf eines Feinwerkmechanikers vor?“³

³ Kanning, Pöttker & Klinge 2008: 170

Praxisbeispiel: Interviewleitfaden für ein standardisiertes und multimodales Interview für eine offene Professur⁴

Gesprächsbeginn

- Gesprächseröffnung mit Begrüßung durch die Interviewer
- Vorstellung der Interviewer
- Abklären der organisatorischen Bedingungen (z. B. Gesprächsdauer, Ablauf, Ziele des Gesprächs); Information über die Art der Fragen

[An dieser Stelle erfolgt keine Bewertung des Bewerbers.]

Selbstvorstellung des Bewerbers

Der Bewerber wird aufgefordert, in freier Form über seinen Werdegang zu berichten. Der Bewerber wird aufgefordert, bei dieser Darstellung einen Schwerpunkt insbesondere auf seine Berufswahl, seine beruflichen Erfahrungen sowie seine berufsbezogenen Erwartungen zu legen.

- "Wir bitten Sie jetzt, sich selbst kurz vorzustellen. Nehmen Sie sich dafür fünf Minuten Zeit. Uns interessieren dabei besonders ihre Berufswahl sowie ihr beruflicher Werdegang mit den wichtigsten Berufserfahrungen."

[Dieser Gesprächsteil erlaubt eine summarische Beurteilung des Bewerbers in Hinblick auf die definierten Anforderungskriterien.]

Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl

In diesem Gesprächsteile werden Fragen zu berufsbezogen Interessen und zu Motiven der Berufswahl ebenso gestellt wie Fragen zur Bewerbung.

- "Welcher Beruf hätte Sie noch interessiert, wenn Sie sich nicht für Ihr Studium der XY entschlossen hätten?" (War die Berufswahl reflektiert und zielgerichtet oder ein Zufallsprodukt, das vom Arbeitsmarkt her begründet war, aber nicht von den persönlichen Neigungen?)
- "Aus welchen Gründen haben Sie sich für die ausgeschriebene Stelle beworben?"
- "Was erwarten Sie sich von der bei uns an der Hochschule ausgeschriebenen Position?"

[Bewertung von Motivation für den Job / Berufsinteresse]

Freier Gesprächsteil

Hier können vertiefende Fragen gestellt werden, die sich aus der Selbstdarstellung des Bewerbers oder der Auswertung der Bewerbungsunterlagen ergeben. Ebenso werden Fragen gestellt zur Selbsteinschätzung des Bewerbers in Bezug auf die Anforderungen der Stelle.

- "Nun werden wir Ihnen einige Fragen zu Ihrer Bewerbung und Ihrem Lebenslauf stellen."...

⁴ Abgeändert nach Kanning, Pöttker & Klinge 2008: 168 - 174

[Dieser Gesprächsteil erlaubt eine summarische Beurteilung des Bewerbers in Hinblick auf die Anforderungskriterien.]

Biographiebezogene Fragen

"Im Folgenden interessieren wir uns dafür, wie Sie sich in der Vergangenheit in verschiedenen Situationen verhalten haben. Dazu möchten wir Ihnen einige Fragen stellen."

- "Beschreiben Sie bitte Ihre wichtigste berufliche Herausforderung. Wie sind Sie mit den Schwierigkeiten umgegangen. Was haben Sie dabei gelernt?"

[Bewertung der Berufserfahrung / Selbstreflexion]

Verhaltensverankerte Ratingskala zur Anforderungsdimension Berufserfahrung				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat wenig Berufserfahrung / hat wenig relevante berufliche Erfahrungen gesammelt 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat ausreichend relevante Berufserfahrung gesammelt ▪ Hat sich aktiv um unterschiedliche berufliche Erfahrungen gekümmert 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat über einen längeren Zeitraum wichtige berufliche Erfahrungen im Hinblick auf die Professur gesammelt ▪ Hat Berufserfahrungen aus mehreren Unternehmen / Branchen, die er miteinander vergleichen kann

- "Wo sehen Sie selbst Ihre beruflichen und fachlichen Grenzen?"

[Bewertung der Selbstreflexion]

Verhaltensverankerte Ratingskala zur Anforderungsdimension Selbstreflexion				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erzählt unreflektiert und unsortiert berufliche Erlebnisse 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann berufliche Erfahrungen und seine eigene Rolle reflektieren 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann berufliche Erfahrungen reflektieren im Hinblick auf den Einsatz in Lehre / Forschung ▪ Kennt seine eigenen Grenzen und weiß, wie er damit umzugehen hat

- "Beschreiben Sie bitte eine Lehr-Erfahrung, die Sie bisher gemacht haben. Was ist Ihnen leicht und was ist Ihnen schwer gefallen? / Welche Probleme sind dabei aufgetreten? Was haben Sie konkret unternommen, um diese Probleme zu lösen und was war das Ergebnis?"

[Bewertung der didaktischen und methodischen Kompetenz]

- "Sie hatten bereits Führungsverantwortung in Ihrer jetzigen Position. Welches waren bisher die größten Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeiterführung? Wie sind Sie mit diesen Herausforderungen umgegangen?"

- Welche Herausforderungen erwarten Sie bei der neuen Position, die mehr Mitarbeiterverantwortung mit sich bringt, als Sie bisher haben? Wie wollen Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?"

[Bewertung der Führungskompetenz]

Verhaltensverankerte Ratingskala zur Führungskompetenz				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erzählt belanglose Episoden aus dem Führungsalltag nach ▪ Wenig herausfordernde Situationen ▪ Kaum Impulse zur (Neu-) Gestaltung seines Verantwortungsbereichs 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat breite Führungsverantwortung (viele Mitarbeiter, unterschiedliche Verantwortungsbereiche) ▪ Stellt sich Konflikten 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat wichtige Impulse zur Gestaltung seines Verantwortungsbereichs gesetzt ▪ Kann Widerstand erkennen und mit ihm angemessen umgehen ▪ Kann Mitarbeiter Motivation vermitteln

Realistische Tätigkeitsinformation

Hier erfolgt eine Information des Bewerbers über Tätigkeitsanforderungen, die bisher noch nicht genannt wurden, sowie über Unternehmenshintergründe (anstehende Herausforderungen für die Hochschule, Besoldung, Deputate...).

Der Bewerber erhält hier noch einmal die Gelegenheit, seine Kenntnisse und Fähigkeiten im Hinblick auf die offene Position selbst zu überprüfen.

[An dieser Stelle erfolgt keine Bewertung des Bewerbers.]

Situative Fragen

"Im Folgenden werden wir Ihnen einige für unseren Arbeitsalltag typische und in der ausgeschriebenen Position häufig vorkommende Situationen erläutern und Ihnen dazu Fragen stellen."

- "Welche psychischen Belastungen würden in der neuen Position auf Sie zukommen? Wie würden Sie mit diesen beruflichen Belastungen umgehen?"

[Bewertung von Frustrationstoleranz / psychischer Belastbarkeit]

Verhaltensverankerte Ratingskala zur Anforderungsdimension Frustrationstoleranz / psychischer Belastbarkeit				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat keine realistische Einschätzung der anstehenden Herausforderungen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann die psychischen Belastungen einer Vollzeit-Lehrtätigkeit konkret benennen (z. B. Einzelkämpfer-Situation des Lehrenden in der Vorlesung; neben der Vermittlung fachlicher Inhalte auch zunehmend 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwickelt konkrete Gegenmaßnahmen (z. B. kollegiales Coaching, Thematisierung von Störungen mit den Studenten, sucht gezielt Ausgleich im Privatbereich; kann zwischen Person und

		"Sozialarbeiter")		fremder Rollenzuschreibung differenzieren)
--	--	-------------------	--	--

- "Welche konkreten Herausforderungen würde die ausgeschriebene Stelle eines Professors für Sie haben?"

"Was würden Sie konkret unternehmen, um diese Herausforderungen innerhalb der Einarbeitungszeit zu meistern?"

[konzeptionelles und strukturiertes Arbeiten - realistische Selbsteinschätzung]

- "Sie haben das erste Semester mit rund 70 Studierenden in Ihrem Fach. Wie organisieren Sie Ihre Vorlesung, so dass alle Studierenden aktiviert werden?"

[Bewertung der didaktischen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten]

Verhaltensverankerte Ratingskala zur Anforderungsdimension didaktische und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten				
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt außer Frontalunterricht keine andere Unterrichtsmethode ▪ Priorisiert die Vermittlung von umfangreichem Stoff vor der praktischen Anwendung durch die Studenten 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thematisiert die Vor- und Nachteile des Frontalunterrichts aus der Sicht von Lehrenden und Studierenden 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt alternative Unterrichtsmethoden (z. B. Kleingruppenarbeit, Fallstudienbearbeitung, Murmelgruppen ▪ Kennt deren Vor- und Nachteile ▪ Wendet diese situationsangemessen an

- "Es gibt immer wieder unaufmerksame Studenten, die bei der Vorlesung stören. Wie gehen Sie mit diesen Studenten um?"

[Bewertung der didaktischen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten]

- "Sie übernehmen zum nächsten Semester drei für Sie neue Vorlesungen. Wie bereiten Sie sich darauf vor?"

[Bewertung des konzeptionellen und strukturierten Arbeitens]

- "Sie werden als Professor selten eine fundierte positive Rückmeldung von Ihren Studenten erhalten. Sie sind zudem "Einzelkämpfer", da jeder Professor für sich alleine arbeitet. Woraus werden Sie Ihre Motivation schöpfen? Welche Ressourcen können Sie für sich selbst mobilisieren?"

[Bewertung der Frustrationstoleranz]

Gesprächsabschluss

Der Bewerber erhält die Möglichkeit, Fragen an die Interviewer zu stellen (in Bezug auf die freie Stelle und das weitere Vorgehen, den vorherigen Positionsinhaber, die weitere Entwicklung der Hochschule...).

- Informationen der Interviewer zum weiteren Vorgehen
- Abklären organisatorischer Fragen (Bewerbungsunterlagen, Erstattung der Fahrtkosten)
- Gesprächsabschluss und Dank

[An dieser Stelle erfolgt keine Bewertung des Bewerbers.]

Mit diesem hier beschriebenen Basisverfahren zur Personalauswahl kann sichergestellt werden, dass inhaltlich nur diejenigen Kandidaten zum Interview eingeladen werden, die den vorab definierten Anforderungskriterien genügen. Zudem wird das Interview selbst strukturiert und erlaubt eine standardisierte und systematische Vorgehensweise, die insbesondere bei einer großen Anzahl an Bewerbern wichtig ist.

Ergänzt werden muss dieses Verfahren auf jeden Fall durch eine Prozessbeschreibung, in der die wichtigsten Prozessschritte mit Verantwortlichen eindeutig belegt werden. Diese Prozessbeschreibung sollte für alle Beteiligten des Auswahlverfahrens (z.B. Personalabteilung, Vorgesetzte) im Intranet verfügbar sein.

Literatur

Fernández-Aráoz, Claudio, Groysberg, Boris & Nohria, Nitin (2009) – So holen Sie sich die besten Leute. In Harvard Business manager. Juni 2009. S. 24 – 39

Jetter, Wolfgang (2008) – Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. 3., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kanning, Uwe Peter, Pöttker, Jens & Klinge, Katharina (2008) – Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Müllerschön, Albrecht (2005) - Bewerber professionell auswählen. Handbuch für Personalverantwortliche. Weinheim / Basel: Beltz