

Arbeitstagung "Personalentwicklung und Fortbildungskonzepte" am 10. September 2009 in Berlin

Forum: Personalauswahl

Norbert Stenken
Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ),
Referat 30 – Verwaltungsmanagement,
Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen,
E-Mail: norbert.stenken@afz.bremen.de

Warum Personalauswahl?

- Es scheint Einigkeit zu bestehen:
 - ➔ ***Der Erfolg einer Organisation wird vom Einsatz der „richtigen“ Personen auf den „richtigen“ Arbeitsplätzen bzw. in den „richtigen“ Funktionen stark beeinflusst.***
- "Druck" entsteht auch durch veränderte Anforderungen und die weiter zunehmende Verknappung der Ressource „Personal“: **Das Risiko von "Fehlbesetzungen" muss minimiert werden.**

Einleitung

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Professionell gestaltete Auswahlverfahren sollen
 - die Qualität und Leistungsfähigkeit der Verwaltungen fördern,
 - ein „faïres“, transparentes und offenes Verfahren für alle Bewerberinnen und Bewerber gewährleisten,
 - die Kompetenz der Auswahlentscheiderinnen und -entscheider stärken,
 - Rechtssicherheit bieten sowie
 - sachfremde Einflüsse zurückdrängen.

(Vgl.: Drescher, A. (Hrsg.), Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, Stuttgart 2001, S. 22)

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Vorurteile und Imagewirkung

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Trotz hoher Professionalität vieler Personalauswahlverfahren in Verwaltungen, gibt es in der Öffentlichkeit doch (immer noch) einige Vorurteile:
 - Kritisiert wird häufig der **Vorrang parteipolitischer Einflussnahme vor fachlicher Eignung.**
- Professionelle und transparente Personalauswahlverfahren haben somit auch eine Bedeutung für das **Image und das Ansehen einer Verwaltung.**

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Zentrales Element: Das Anforderungsprofil (1)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehrinheit Verwaltungsmanagement



Grundüberlegung

- Bei der Stellenbesetzung
 - erfolgt der **erste (und für lange Zeit einzige) Abgleich zwischen Anforderungsprofil der Stelle und Fähigkeitsprofil der Bewerberin bzw. des Bewerbers.**
 - Es wird i. d. R. sehr schwierig sein, **Versäumnisse** in diesem entscheidenden Punkt durch "**Motivationskonzepte**" **wieder aufzufangen!**

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Zentrales Element: Das Anforderungsprofil (2)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehrinheit Verwaltungsmanagement



■ **„Es ist unmöglich Personen auszuwählen, wenn man nicht weiß wofür.“**

- Im **Anforderungsprofil** werden die
 - **Ausprägungen von Anforderungskriterien**
 - **bezogen auf die Aufgaben einer Stelle**
differenziert dargestellt.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Zentrales Element: Das Anforderungsprofil (3)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Anforderungen können in folgende Bereiche unterteilt werden:
 - Die **Befähigung**
 - Die **Fachkompetenz**
 - Die **Methodenkompetenz**
 - Die **Sozialkompetenz**
 - Die **Persönlichkeitskompetenz**
 - Die **Führungskompetenz**

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Zentrales Element: Das Anforderungsprofil (4)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Anforderungsprofile dienen insbesondere
 - zur Feststellung von **Eignung und Befähigung der Bewerberinnen und Bewerber** und
 - als **Vergleichsmaßstab**.

- Sie beziehen sich inhaltlich
 - **sowohl auf die fachlichen Qualifikationen und Vorerfahrungen (Befähigung),**
 - als auch auf die **personenbezogenen Qualifikationen im Sinne von Verhaltens- bzw. Persönlichkeitsmerkmalen (Eignung).**

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Fähigkeitsprofil

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



Festlegung des **auswahlrelevanten Fähigkeitsprofils**:

- **Das Aufgabengebiet** einer Stelle bestimmt die Anforderungen
 - ➔ d. h. das **Anforderungsprofil bestimmt das Fähigkeitsprofil** (der zukünftigen Stelleninhaberin / des zukünftigen Stelleninhabers).

- Im Fähigkeitsprofil geht es nicht um die Festlegung **wünschenswerter Fähigkeiten**, sondern **um die erforderlichen Fähigkeiten (oder Ausprägungen)**.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Anforderungsprofile vs. Schlüsselqualifikationen (1)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



Zentrale Fragen:

- Ist es noch zeitgemäß ein Anforderungsprofil zu erstellen, das sich nur auf eine bestimmte Funktion zu einem bestimmten Zeitpunkt bezieht?
- Sind nicht bestimmte **Schlüsselqualifikationen** (wie z. B. innovativ, flexibel, teamfähig, durchsetzungsfähig sowie sozialkompetent) in den Vordergrund zu stellen?
 - ➔ **Grundüberlegung:** Anforderungsprofile und Schlüsselqualifikationen stehen nicht im Widerspruch, sondern hängen eng zusammen!

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Anforderungsprofile vs. Schlüsselqualifikationen (2)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Das „Beschränken“ auf die **wesentlichen Schlüsselqualifikationen** von Bewerberinnen und Bewerber **ohne** vorherige Arbeitsanalyse erscheint vielen Menschen **modern, innovativ und zukunftsorientiert**.
- Das aufwendige und mühevoll festlegen von Anforderungen ist auf den ersten Blick wenig fortschrittlich.
 - **Kritik:** Zukünftige Entwicklungen an eine Funktion nicht ausreichend oder gar nicht berücksichtigt!
 - **Aber:** Berücksichtigung zumindest kurzfristiger Entwicklungen in einer Arbeitsanalyse und im Anforderungsprofil ist möglich!

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Anforderungsprofile vs. Schlüsselqualifikationen (3)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



Es kann personalwirtschaftlich sinnvoller sein,

- eine passende Person bezogen auf die aktuellen Anforderungen an eine Funktion einzustellen und **bei Änderungen entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen** zu initiieren, als eine Person **mit ausgeprägten Schlüsselqualifikationen bezogen auf mögliche zukünftige Entwicklungen**.
- Sollten die zukünftigen Entwicklungen nicht in der prognostizierten Weise eintreten, wird es ungleich schwerer sein, die geweckten Erwartungen an eine spätere Tätigkeit auch tatsächlich zu befriedigen (Bsp. "Hohe Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit").

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Leitfaden Personalauswahl (1)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



Grundidee:

„Der Leitfaden wurde u. a. erarbeitet, um den bremischen Dienststellen eine Handlungshilfe

- ◆ insbesondere **für die Besetzung von Führungsfunktionen** zur Verfügung zu stellen mit der sie **auch ohne externe Unterstützung** ihre Auswahlentscheidungen optimieren können.“

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Leitfaden Personalauswahl (2)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



■ **Der Leitfaden Personalauswahl**

- ◆ ist eine Handlungshilfe zur Optimierung von Auswahlverfahren.
- ◆ soll die für Personalauswahlverfahren verantwortlichen Personen in den Dienststellen unterstützen.
- ◆ sollte als Grundlage für die Planung und Durchführung von Personalauswahlverfahren genutzt werden.
- ◆ ist keine Dienstvereinbarung.
- ◆ ist keine „Blaupause“.
- ◆ hat keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Notwendigkeit der Stellenbesetzung

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Grundsätzlich ist **vor der Stellenausschreibung die Notwendigkeit einer Besetzung zu prüfen** und zu begründen.
 - Verwaltungsvorschrift zur Haushaltsordnung (VV-LHO): **Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit**
 - Vor der Ausschreibung muss bereits entschieden sein, ob **verwaltungs-, ressort- bzw. dienststellenintern oder extern** für den **allgemeinen Arbeitsmarkt** ausgeschrieben wird.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Die Stellenausschreibung

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Ist fester Bestandteil des Stellenbesetzungsverfahrens:
 - **Gleicher und realisierbarer Zugang für alle Staatsbürgerinnen und Staatsbürger zu allen öffentlichen Ämtern** muss gewährleistet werden.
 - **Grundlage für den Ausschreibungstext** sind
 - die **Stellenbeschreibung** bzw.
 - die im Geschäftsverteilungsplan **beschriebenen Aufgaben und das Anforderungsprofil**.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Stellenbeschreibung

Sie soll dokumentieren,

- welche Aufgaben auf den einzelnen Arbeitsplätzen wahrgenommen werden,
- in welchem Organisationszusammenhang die auszuübende Tätigkeit steht und
- wie dieser Aufgabenbereich tarifrechtlich bzw. besoldungsrechtlich bewertet wurde.



Anlage 4 im Leitfaden: Mustervordruck

Anlage 4 – Mustervordruck Stellenbeschreibung

| Dienststelle | | Stellenbeschreibung | |
|---|---|--|--|
| 1. Organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes | | | |
| Abteilung/Fachbereich/Dienstort/Sonstige | Referat/Sachgebiet | Organisationskennziffer (OKZ) (Künftig) | |
| Funktion | Dienstbezeichnung | Sachliche Bewertung des Dienstpostens/Arbeitsplatzes (gem. Entgeltabelle): | |
| 2. ggf. StelleninhaberIn | | | |
| 2.1. Name: | 2.2. Tel. Nr. (dienst.): | | |
| Vorname: | | | |
| 3. Vorgesetzte, nachgeordnete Stellen, Vertretung und Befugnisse | | | |
| 3.3. Dem/der StelleninhaberIn sind folgende Stellen ständig unterstellt (Stellenbezeichnung und ggf. Anzahl): | | | |
| 3.4. Der/die StelleninhaberIn ist unmittelbar unterstellt (Ez/vorgesetzte): | | | |
| 3.5. Der/die StelleninhaberIn vertritt (OKZ): 3.5.a Der/die StelleninhaberIn wird vertreten von (OKZ): | | | |
| 3.7. Der/die StelleninhaberIn hat folgende Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse: ¹⁾ | | | |
| <input type="checkbox"/> fachliche und disziplinarische Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse | <input type="checkbox"/> fachliche Weisungen an unterstellte MitarbeiterInnen | <input type="checkbox"/> Sondermandate: ²⁾ | |
| <input type="checkbox"/> fachliche Entscheidungen im Rahmen der Aufgaben | <input type="checkbox"/> Zeichnungsvollmacht im Rahmen der Aufgaben | <input type="checkbox"/> sonstige | |
| 3.8. Arbeitszeiten (z.B. regelmäßig innerhalb des Dienstjahres, Schichtarbeit, u.ä.): | | | |
| <small>Zusätzliche Seite anhängen (1) und ggf. erläutern.</small> | | | |

Zentrale Fragen zur Stellenbeschreibung

- Warum soll diese Stelle besetzt werden?
- Was soll auf dieser Stelle konkret erreicht werden?
- Welche Ziele hat die Stelle und welche Wirkungen?
- Welche Ergebnisse und Zahlen beeinflusst sie?
- Was ist der Hauptzweck der Stelle und was soll sie als Hauptergebnis erreichen?
- Welche 5 – 8 Hauptaufgaben liegen in dieser Stelle und welche Verantwortlichkeiten hat die Stelle in den Hauptaufgaben?

Auswahlgremium

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Das Gremium hat **eine beratende Funktion**.
- Die **gemeinsame Beurteilung** durch das Gremium soll **Beurteilungsfehler einzelner Personen vermeiden**.
- Zu den **Aufgaben** des Auswahlgremiums gehören i. d. R.:
 - die **Vorauswahl (Sichtung der Bewerbungsunterlagen)**,
 - die **Vorbereitung und Durchführung der Vorstellungsgespräche** und
 - die **Entscheidung für eine geeignete Person**, die der Leitung zur Einstellung / Stellenbesetzung **vorgeschlagen wird**.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Auswahlverfahren i. e. S.

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Das Auswahlverfahren kann von der **Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen bis hin zum Assessment Center** reichen.
- Mindestens sollte ein **Vorstellungsgespräch in Form eines strukturierten Interviews** durchgeführt werden.
- Das Vorstellungsgespräch **dient der Abrundung des Gesamtbildes** der Bewerberinnen und Bewerber.
 - Es ist nach der Rechtsprechung **grundsätzlich nicht dafür vorgesehen**, die Personalauswahl **maßgeblich (allein) zu steuern**.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Auswahlgespräch

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Das Gespräch kann von einer **freien Gesprächsform** über teilstrukturierte bis zu strukturierten Formen reichen.
- Unabhängig von der Wahl der Gesprächsform sind einige **Fragen nicht oder nur eingeschränkt zulässig**.
 - ◆ Fragen, die die Privat- oder Intimsphäre der Bewerberin/des Bewerbers betreffen, bspw. nach Schwangerschaft, Gesundheit, Art einer Schwerbehinderung oder politischer Einstellung.
- Die "Kreativität" bei den Fragen im Vorstellungsgespräch ist eher begrenzt. **Den Bewerberinnen und Bewerbern werden i. d. R. typische "Standardfragen" gestellt.**

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



"Typischer" Ablauf

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Ablauf / Struktur des Gesprächs
 - ◆ Begrüßung / Kennenlernen
 - ◆ Fragen zur Bewerbung / Motivation für die Bewerbung / Fragen zu Stärken und Schwächen
 - ◆ Fragen zu den Anforderungsmerkmalen / zu den Aufgaben
 - ◆ Fachliche Fragen
 - ◆ Fragen der Bewerberin / des Bewerbers

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Ergänzende Instrumente

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Neben dem Auswahlgespräch können ergänzende Instrumente genutzt werden:
 - ◆ Arbeitsprobe
 - ◆ Fallstudie / schriftliche Aufgabe
 - ◆ Gruppenaufgabe / Gruppendiskussion
 - ◆ Zweiergespräch / Rollenspiel
 - ◆ Präsentation / Vortrag
 - ◆ Postkorb
 - ◆ Assessment Center (AC).

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (1)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Der englische Begriff „Assessment“ (to assess) kann mit einschätzen, abschätzen übersetzt werden. Merkmale:
 - ◆ mehrere Teilnehmerinnen und Teilnehmer
 - ◆ innerhalb weniger Tage oder eines Tages
 - ◆ an einem Ort
 - ◆ unterschiedliche Übungen (Stationen)
 - ◆ eine kleine Gruppe von geschulten Beobachterinnen und Beobachtern
 - ◆ Beurteilung nach vorher festgelegten Verhaltens- und Leistungsmerkmalen

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (2)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Die Vorteile gegenüber anderen Auswahlverfahren:
 - **Methodenvielfalt,**
 - **Anforderungsbezug der Aufgaben**
- **Beobachterinnen und Beobachter sollten geschult werden,** um einen einheitlichen Maßstab bei der Bewertung von beobachtetem Verhalten zu gewährleisten.
- **Liegen keine oder nur wenige Erfahrungen vor:** Externer "Sachverstand" kann sehr hilfreich sein (Planung, Aufgaben, Schulung der Beobachtenden und Moderation).

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (3)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- Bei den in der bremischen Verwaltung seit dem Jahr 2001 durchgeführten AC handelt es sich um
 - ein eintägiges Auswahlverfahren
 - mit maximal sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmern.
- Diese werden durch ein aus **fünf Mitgliedern bestehendes Beobachtergremium** hinsichtlich
 - ihrer Eignung für die Übernahme von **Funktionen des höheren Dienstes** bzw. für die **Einstellung in den Nachwuchspool des höheren Dienstes**beobachtet und beurteilt.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (4)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- In den vier Stationen
 - **Gruppenaufgabe**
 - **Zweiergespräch**
 - **Präsentation und Einzelvorstellung sowie**
 - **Schriftliche Aufgabe**
- werden acht Verhaltens- und Leistungsmerkmale beobachtet und beurteilt.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (5)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- **Verhaltens- und Leistungsmerkmale im AC**
 - Analytisches, strategisches Denken und Problemlösefähigkeit
 - Organisationskompetenz / wirtschaftliches Handeln
 - Informations- und Kommunikationsfähigkeit
 - Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit
 - Führungskompetenz
 - Innovationsbereitschaft und Flexibilität
 - Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzung, Verantwortung
 - Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



Assessment Center (AC) (7)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehrinheit Verwaltungsmanagement



- **Besondere "Herausforderung"**: Nach Festlegung der Ausprägung der Merkmale müssen Aufgabenstellungen erarbeitet werden, die es ermöglichen, das **gewünschte Verhalten beobachtbar und beurteilbar** machen.
- Dazu sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:
 - **Welcher Aufgabentyp** ist geeignet (z. B. Gruppendiskussion, Rollenspiel, Präsentation usw.)?
 - Durch **welche Aufgabenstellung** wird das gewünschte Merkmal beobachtbar und beurteilbar?
 - **Welches gezeigte Verhalten** entspricht dann dem gewünschten Fähigkeitsprofil?

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



"Stolpersteine" (1)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehrinheit Verwaltungsmanagement



- Häufig werden bei der Personalauswahl vermeidbare Fehler begangen:
 - **Gute Leute am falschen Platz**: Es besteht das Gefühl, gute Leute eingestellt zu haben, aber diese scheinen für die Stelle nicht geeignet zu sein (wahrscheinlich fehlendes oder "falsches" Anforderungsprofil).
 - **Erster Eindruckeffekt**: Der erste Eindruck über eine Bewerberin / einen Bewerber wird zu stark bewertet.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



"Stolpersteine" (2)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- **Politik mischt zu stark mit:** Bei der Personalauswahl werden politische Faktoren unangemessen stark berücksichtigt. Durch das Vereinbaren eines transparenten Verfahrens kann dieser Fehler vermieden werden.
- **Zu wenig Bewerbungen:** Tritt dieser Fall ein, muss der grundsätzliche „Auftritt“ bei der Personalgewinnung überprüft werden.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



"Stolpersteine" (3)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehreinheit Verwaltungsmanagement



- **Mitglieder der Auswahlkommission haben einen zu hohen Sprechanteil:** Die Mitglieder der Auswahlkommission haben das Gefühl, ein gutes Gespräch geführt zu haben, weil die Bewerberin / der Bewerber so gut zuhören konnte. Dieser Fehler kann vermieden werden, wenn feste Redezeiten vorher dem Gespräch in der Auswahlkommission vereinbart werden.
- **Maßstabsanwendung:** Die Mitglieder der Auswahlkommission suchen nach einer Person, die einen ähnlichen Werdegang hat wie sie selbst und auch in der Mentalität ähnlich ist.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine



"Stolpersteine" (4)

Die Senatorin für Finanzen
Aus- und Fortbildungszentrum
Lehrinheit Verwaltungsmanagement



- **Suggestivfragen:** Die Mitglieder der Auswahlkommission steuern die Bewerberinnen und Bewerber durch ihre Fragetechnik (z. B. „Haben Sie sich beworben, um einen sicheren Arbeitsplatz zu haben?“).

- **Bewerberinnen / Bewerber springen ab:** Wenn viele Bewerberinnen und Bewerber während des Auswahlverfahrens abspringen, dauerte das Verfahren wahrscheinlich zu lange.
 - Gute Bewerberinnen und Bewerber haben immer "mehrere Eisen im Feuer". Gerade fähige Leute werden schnell abgeworben.

Einleitung

Anforderungsprofile

Leitfaden

Assessment Center

Stolpersteine

