



Foto: Gligorjevic/Shutterstock

**Auswahlinterview: Qualifizierte Kandidaten für eine (Führungs-)Stelle in der Kommunalverwaltung haben den Anspruch auf eine qualitativ hochwertige Personalauswahl.**

# Genau den Richtigen finden

In der Kommunalverwaltung haben Personalentscheidungen hohe strategische Bedeutung. Damit die Bewerberauswahl am Ende „stimmt“, müssen die geeigneten Diagnoseinstrumente gewählt und in der geforderten Qualität eingesetzt werden.

Instrumente zur Bewerberselektion sind heutzutage in der Praxis der Personalauswahl ein nicht mehr wegzudenkendes Handwerkszeug. Zur Diagnose fachlicher und persönlicher Qualifikation als auch der Umfeldeignung des Kandidaten steht eine reichhaltige Palette verschiedenster Methoden zur Verfügung. Diese Vielfalt ist auch erforderlich, denn jede Funktion stellt spezifische Anforderungen an die Eignung des Bewerbers, die nur mit speziellen, für diese Situation geeigneten Prüfverfahren getestet werden kann.

Besonders bei der Auswahl von Bewerbern für höherwertige Funktionen sollte das Selektionsprozedere auf keinen Fall stereotyp ablaufen. Hier bedarf es geziel-

ter, intensiver Entwicklungsarbeit, um für die individuelle Situation maßgeschneiderte Diagnoseverfahren zur Verfügung stellen zu können.

Inwiefern die Anwendung von Auswahlverfahren wirklich Erfolg versprechend ist, hängt wesentlich von der Qualität des Auswahlinstrumentes und von dessen korrektem Einsatz ab.

## Gründliche Bewertung

Vor diesem Hintergrund ist es die Pflicht der Personalverantwortlichen in der Verwaltung, sich erst nach sorgfältiger Prüfung für ein Auswahlverfahren zu entscheiden, das auch die erforderlichen Qualitätsstandards erfüllt.

Um die Spreu vom Weizen zu trennen und das „richtige“ Eignungsverfahren zu finden, empfiehlt sich die Prüfung relevanter Verfahren anhand der DIN 33430 (s. Textfläche S. 61). Die Personalverantwortlichen sollten sich auch nicht vorschnell von beredten Anbietern „verführen“ lassen, die im Schnellverfahren zusammengestellte Instrumente anpreisen und deren Interesse nicht Qualität, sondern das „schnelle Geld“ ist.

Darüber hinaus haben auch die Bewerber, die sich dem Auswahlverfahren stellen, ein Recht darauf, fachlich fundiert beurteilt zu werden. Die Erfahrung zeigt: Gute Leute haben nicht nur den Anspruch auf eine qualitativ hochwertige Auswahl, sie fordern vielmehr auch ent-

sprechende Auswahlverfahren, um sich messen zu können.

Nachfolgend ein Überblick praxiserprobter, eignungsdiagnostischer Verfahren, die zum Teil als Baustein oder als eigenständiges Prüfverfahren dienen können:

### 1. Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen

Die schriftlichen Bewerbungsunterlagen dienen meist der Vorselektion, deren Stellenwert nicht unterschätzt werden sollte. Eine falsche Vorauswahl hat zur Folge, dass ungeeignete Bewerber zum weiteren, meist aufwendigeren Auswahlprozess zugelassen werden oder ein geeigneter Kandidat ausscheidet.

Die Prüfung der Schriftstücke sollte schematisch nach vorher festgelegten Anforderungskriterien erfolgen. Denkbar sind beispielsweise folgende Prüfkriterien:

#### I Vollständigkeit der Unterlagen:

Liegen Anschreiben, Lebenslauf, Foto und alle relevanten Bildungs- und Arbeitszeugnisse vor?

#### I Formelle und inhaltliche Zusammenstellung der Unterlagen:

Sind die Bewerbungsunterlagen systematisch zusammengestellt und auf die Zielposition abgestimmt? „Antwortet“ der Kandidat auf das vorgegebene Anforderungsprofil?

#### I Darstellung des Bewerbers:

Welchen Eindruck hinterlässt der Kandidat? Wird seine Motivation für die Zielposition deutlich? Werden „Brüche“ im Werdegang plausibel erläutert?

#### I Massenwurf oder Individualität?:

Sind die Bewerbungsunterlagen auf die Zielverwaltung und die angestrebte Position angepasst? Hat sich der Bewerber mit Position und Arbeitgeber auseinandergesetzt und Informationen recherchiert? Weiß er, „wovon“ er spricht?

#### I Lebenslauf:

Ist der Lebenslauf systematisch aufgebaut? Weist der Werdegang Lücken auf oder werden Lücken bewusst „kaschiert“? Wo ist der Lebenslauf nicht schlüssig (z. B. berufliche, fachliche Umorientierungen)?

### 2. Referenzen

Referenzen sollten insbesondere bei der externen Besetzung von Positionen der

## Bewerbungsprozesse

### Norm für Qualität

Die DIN 33430 nimmt den Bewerbungsprozess kritisch unter die Lupe und hat zum Ziel, die Qualität von Eignungsbeurteilungen maßgeblich zu steigern. Sie beschreibt einerseits die Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen und stellt andererseits strikte Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen.

Erste Forderung dieser Norm ist, dass die zur Beurteilung der Bewerber angewendeten Verfahren einen nachweisbaren Bezug zu den Anforderungen der jeweiligen Position haben. Der Prozess der Eignungsdiagnostik wird systematisch geprüft: entscheidend ist sowohl die professionelle Auswahl, Zusammenstellung, Durchfüh-



Foto: BilderBox

**„Passt“: Die Verfahren zur Beurteilung der Bewerber sollen einen Bezug zu den Anforderungen der Position haben.**

rung und Auswertung von Verfahren als auch die Interpretation der Ergebnisse, die Urteilsbildung und die Qualifikation der Beteiligten.

zweiten Führungsebene oder Wahlbeamten in Betracht gezogen werden. Die beste Adresse als Referenzgeber sind in der Regel die jetzigen direkten Vorgesetzten des Bewerbers, vorausgesetzt, der Bewerber gibt dafür sein Einverständnis. Der Vorgesetzte kennt den Betreffenden aus der täglichen Arbeitspraxis, wobei natürlich auch diese Auskünfte sehr subjektiv bleiben. Zudem können auch andere Personen wie zum Beispiel Politiker oder Kollegen interessante Referenzgeber sein.

Die Beschaffung der Referenz sollte telefonisch, nach dem ersten Vorstellungsgespräch und ausschließlich über den Bewerber der engsten Wahl erfolgen. Eine Referenz kann – wenn sie eine klare Beurteilung zu Anforderungen der Position darstellt – ein zusätzliches Hilfsmittel im Rahmen der Eignungsprüfung sein.

### 3. Auswahlinterview

Das klassische Einstellungsinterview, das sich sowohl bei den Interviewern als auch bei den Bewerbern einer hohen Beliebtheit erfreut, schneidet auf dem wissenschaftlichen Prüfstand schlecht ab. So zeigen sich in empirischen Untersuchungen erhebliche methodische Mängel, unter anderem ein geringer Zusammenhang von Interviewurteil und Berufserfolg.

Die geringe Vorhersagegenauigkeit liegt in mehreren Faktoren begründet:

- I Fehlen eines standardisierten, strukturierten Ablaufs

- I Fehlen eines Anforderungsprofils

- I Redeanteil der Interviewer ist meist höher als der der Bewerber

- I Urteil wird oft in den ersten drei bis vier Minuten gefällt

- I Einstellungen des Interviewers und sein Bild, wie ein guter Bewerber aussehen soll, beeinflussen die Bewertung

Die Treffsicherheit bei Personalentscheidungen im Auswahlinterview mit dem Bewerber lässt sich durch eine standardisierte Planung und Durchführung wesentlich erhöhen. Eine Standardisierung wird beispielsweise im Strukturierten Interview, beim Interviewverfahren STAFF oder Multimodalen Interview (MMI) erreicht – Instrumente, die wir im zweiten Teil dieses Beitrags vorstellen.

*Edmund Mastiaux*



Der Autor

**Edmund Mastiaux** ist Geschäftsführer des ZfM Zentrum für Management- und Personalberatung in Bonn