

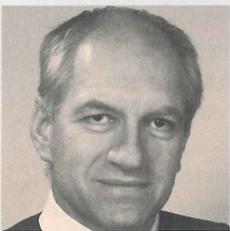
# Bewerberzentrierte Personalauswahl bei der Stellenbesetzung

Neue Maßstäbe für die Gewinnung von Mitarbeitern

Der demographische Wandel stellt Personalgewinnung und -auswahl vor neue Herausforderungen. Im Wettbewerb um qualifizierte interne wie externe Bewerber zählen zukünftig vor allem Transparenz, Wertschätzung, die Beachtung von Qualitätsstandards und Professionalität im Verlauf des gesamten Auswahlprozesses.



**Benjamin Heyers**  
ist Personalentwickler  
bei der Unfallkasse  
Rheinland-Pfalz



**Dr. Klaus Klose-Diwo**  
ist Geschäftsleitung ZPO  
Berlin/Köln und Dozent an der  
Steinbeis Hochschule Berlin  
für „Personalmanagement“

Im Wettbewerb um qualifizierte Führungs- und Fachkräfte geht die Unfallkasse Rheinland-Pfalz zukünftig neue Wege. Eine an den strategischen Zielen ausgerichtete Qualifikationsanalyse bildet die Basis für eine langfristig ausgerichtete Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung. Personalgewinnung und -auswahl orientieren sich jedoch nicht nur am strategisch ausgerichteten Bedarf. Der gesamte Verfahrensverlauf und Entscheidungsfindungsprozess wird sich zukünftig konsequent an den Bedürfnissen potentieller interner wie externer Bewerber ausrichten. Im Fokus stehen nicht mehr nur das Besetzungsverfahren und die dabei zu berücksichtigenden Verfahrensschritte – die vor allem auch mit Blick auf die Rechtssicherheit der Entscheidung traditionell einen hohen Stellenwert haben. Die Ausrichtung an einer bewerberzentrierten Personalauswahl trägt zudem nicht nur der demographischen Entwicklung Rechnung, sondern zielt auch auf eine Reduzierung der Opportunitätskosten. Diese wirken sich dann aus, wenn potentiell qualifizierte und interessierte Personen sich nicht auf

interne bzw. externe Ausschreibungen bewerben oder ihre Bewerbung zurückziehen, weil die Chanceneinschätzung durch fragwürdige Vorinformationen beeinflusst wurde oder weniger qualifizierte Personen unter Missachtung der genannten Qualitätskriterien eingestellt werden. Die Zeiten, in denen Bewerber schriftlich zu einem Auswahlverfahren „vorgeladen“ werden oder unterstellt wird, dass Nachfolgeentscheidungen bereits informell getroffen worden seien, sollten im öffentlichen Sektor der Vergangenheit angehören. Den damit einhergehenden Imageverlust und eine beeinträchtigte Leistungsmotivation kann sich keine Institution mehr leisten.

## Qualitätsstandards für Wertschätzung und Fairness?

Neben der Beachtung der bereits vorhandenen Empfehlungen für verfahrensbezogene Qualitätsstandards in Auswahlverfahren (DIN 33430, 2002) und Auswahlprozessen (ISO 10667, 2011) kommt es zukünftig darauf an, mittels formulierter und praktizierter Fairnessregeln (u. a.

Weuster 2008) den Bewerbern gegenüber Wertschätzung und Achtsamkeit im gesamten Prozess zum Ausdruck zu bringen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Das Bewerbungsverhalten kann sich signifikant ändern, das Image der Institution oder Organisationseinheit lässt sich nachhaltig positiv beeinflussen. Die Leistungsmotivation der abgelehnten Bewerber und der Grad der Identifikation mit der Institution müssen nicht abnehmen (vgl. Stock-Homburg 2010).

### Fairness und Qualitätsstandards als Widerspruch?

Hierzu gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Meinungen. In jedem Fall muss eine Institution bei auftretenden Fragen zu verbindlichen Antworten gelangen. Wie transparent muss ein Auswahlprozess sein? Sollten z. B. die Anforderungen an das Kompetenzprofil über die Hinweise in der Stellenausschreibung hinaus bereits vor bzw. in einem Auswahlverfahren angemessen kommuniziert werden? Wie führt man ein wertschätzendes Feedbackgespräch bei einer zu erteilenden Absage? Was muss dieses mit Blick auf die Erfordernisse des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG, 2006) an sachlichen und wertschätzenden Informationen beinhalten? Wie erzielt man eine nachhaltig einvernehmliche Haltung der Gremienmitglieder? Wissenschaftlich gesicherte Qualitätsempfehlungen, gesetzliche Erfordernisse und Qualitätsmerkmale bewerberzentrierter Personalgewinnung und -auswahl wie Fairness und Wertschätzung müssen nicht im Widerspruch zueinander stehen, wie das folgende Konzept zeigt. Personalverantwortliche und Funktionsverantwortliche sollten die Chancen und Risiken, beide Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen, kennen und nutzen.

### Auf die „Bewerberperspektive“ kommt es an

Welche Faktoren dienen der Prozessfairness und Ergebnisfairness? Diese Frage findet Antworten, wenn man bereit ist,

## Qualität bewerberzentrierter Personalauswahlprozesse

Qualitätselemente	Handlungsfelder: Bewerberzentrierung
Anforderungsbezug	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ eindeutiger und nachvollziehbarer Bezug zwischen stellunggerechtem Anforderungs- und Befähigungsprofil</li> <li>■ Einsatz von anforderungsbezogenen Verfahrenselementen (strukturiertes Interview, Assessment-Center, schriftliches Testverfahren)</li> </ul>
Objektivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungsbezug als nachvollziehbare (objektive) Grundlage für alle Verfahrenselemente und Entscheidungen im Prozess</li> </ul>
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachweis zuverlässiger (stabiler) Test-Verfahren, Erkennen und Vermeiden von verfahrens- und ergebnisbeeinträchtigenden Faktoren</li> </ul>
Validität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachweis der Güte der Verfahrenselemente, tatsächlich die ausgewiesenen Anforderungen und Kompetenzen zu erfassen</li> <li>■ hohe Prognose-tauglichkeit des Verfahrens</li> </ul>
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Information zur Wahl der Anforderungen und Gestaltung des Kompetenzprofils</li> <li>■ Information und Begründung zu den eingesetzten Verfahrenselementen</li> <li>■ konkreter Bezug von Anforderungen zu Verfahrenselementen</li> <li>■ Information zu den Rahmenbedingungen (Funktionen/Rollen der Gremienmitglieder im Prozess u. a.)</li> <li>■ Transparenz bezüglich „Befangenheit“</li> <li>■ Regeln bezüglich Transparenz und Diskretion</li> </ul>
Ergebniskommunikation/ Feedback (nach Auswahlentscheidung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflexion ermöglichendes, wertschätzendes Feedback-Gespräch</li> <li>■ Rückmeldung zum Umfang des zu erfüllenden Anforderungsprofils</li> <li>■ Feedback bezüglich fördernder Qualifizierungsangebote (bei allen internen Bewerber)</li> </ul>
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ über den zukünftigen Arbeitsplatz</li> <li>■ zum Prozess</li> <li>■ zu Verfahrenselementen und Verfahren</li> <li>■ zu Entwicklungschancen</li> </ul>
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligung der Funktionsträger an allen Prozessphasen</li> <li>■ aktive Einbindung der Bewerber in alle Prozessphasen zur Wahrung der Chancengleichheit, um die Eignung zu demonstrieren</li> </ul>
Rechtssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einhaltung geltender Gesetze</li> </ul>
Professionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verantwortliche verfügen über die erforderlichen Kompetenzen (inklusive Gender-Kompetenz, interkulturelle Kompetenz und Beachtung von Diversity-Erfordernissen)</li> <li>■ Qualifizierungspflicht der Verfahrensbeteiligten</li> <li>■ Kenntnisse über bewerberzentrierte Auswahlprozesse</li> </ul>
Organisationale Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielsetzung und Aufwand ist allen Verfahrensbeteiligten bekannt (siehe Transparenz)</li> <li>■ Reduzierung der Opportunitätskosten</li> <li>■ Verfahrensgestaltung nach Qualitäts-Standards</li> <li>■ Verpflichtung zur Evaluation</li> </ul>

die „Bewerberperspektive“ einzunehmen und sie ernstzunehmen. Bewerberzentrierte Personalauswahlprozesse orientieren sich an der „wahrgenommenen“ Gerechtigkeit bzw. Fairness, nicht nur an normativ formulierten Fairnessregeln. Distributionale Gerechtigkeit beschreibt das Maß, nach dem die

Die Einhaltung von Qualitätsstandards im Auswahlprozess bestimmt das Maß an wahrgenommener Gerechtigkeit. Dies umfasst nicht nur Standards, die bei der Durchführung der genutzten einzelnen Verfahrenselemente (z. B. strukturiertes Auswahlgespräch, Assessment-Center) zu beachten sind. Ernst zu nehmen sind au-

Dennoch dient es als Orientierungsrahmen für Standards in Bezug auf Verfahrensqualität und Verfahrensfairness. Die Verfahrensanforderungen nach ISO 10667 (2011) erweitern den Bezugsrahmen auf die Anforderungen an Verfahren und Methoden (der Personalgewinnung und -auswahl) mit Blick auf den organisatorischen Bezugsrahmen. Im Blickpunkt einer Best-Practice-Betrachtung stehen hier Auftraggeber und Auftragnehmer (z. B. Personalabteilungen oder Einzelperson). Im Sinne eines bewerberzentrierten Personalauswahlprozesses können (potentielle) Bewerber davon ausgehen, dass u. a. folgende Anforderungen von der Behörde erfüllt werden:

- Betrachtung des Gesamtverfahrens (im Sinne von Best Practice)
- Anforderungsorientierte Interpretation der Ergebnisse
- Feedback an Bewerber
- Beachtung und Vermittlung der Rechte der Kandidaten
- Transparenz

Rechtsverbindlichkeit besteht auch hier nicht.

### Qualitätsstandards bewerberzentrierter Personalauswahl

Die relevanten Qualitätselemente bewerberzentrierter Personalauswahl werden in den jeweils zugeordneten Handlungsfeldern konkretisiert (siehe Tabelle Seite 17). Hieran orientiert sich der jeweilige Handlungsbedarf einer Institution. Mit behördenspezifischen Vereinbarungen und gezielten Trainingsmaßnahmen werden die einzelnen Handlungsfelder praxisrelevant in Kompetenzfelder überführt. Zu jedem Handlungsfeld können kennzahlenbasierte Ziele formuliert werden, deren Umsetzungserfolg evaluiert werden kann. Die Qualitätskriterien dienen im Sinne der ISO 10667 zudem der Gewährleistung adäquater Dienstleistungen durch die internen Servicebereiche und der Auswahl von externen Anbietern und Auftragnehmern.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Dr. Klaus Klose-Diwo**, E-Mail: [klose-diwo-zpo@email.de](mailto:klose-diwo-zpo@email.de).



© fotolia.de / KarinSilwe Annas

Beschäftigten die Verteilung von Ressourcen (Vergütung, Zugang zu Stellen, Verteilung von Prämien im Kontext TVöD § 18 u. a.) als gerecht bzw. fair empfinden. Prozedurale Gerechtigkeit ist dann berücksichtigt, wenn sich die Aufmerksamkeit auf den Prozess der Entscheidungsfindung richtet. Als gerecht werden Entscheidungsprozesse gewertet, die von den Bewerbern als ethisch und moralisch vertretbar und frei von Vorurteilen wahrgenommen werden. Als wichtig wird zudem empfunden, dass ggf. nicht nur im formalrechtlichen Sinn Einspruch gegen Entscheidungsprozesse und Entscheidungen eingelegt werden kann.

ßerdem ethische und rechtliche Aspekte (Persönlichkeitsrechte, Arbeitsrecht). Personalverantwortliche, Funktionsverantwortliche und Führungskräfte fragen und argumentieren im Auswahlgespräch überzeugender und wertschätzender, wenn sie die Verfahrens- und Fairnessregeln kennen und beachten.

Die DIN 33430 (2006), die bei der Verfahrens- und Prozessgestaltung im öffentlichen Sektor zunehmend an Bedeutung gewinnt, fasst eine Reihe von Anforderungen an angewendete Auswahlverfahren und deren Einsatz zusammen. Das gemeinhin als komplex und daher nur bedingt praktikabel kommentierte Regelwerk hat keine Rechtsverbindlichkeit.