

Kontakt

Kerstin Melzer
Referentin für Personalentwicklung und Dual Career
Personalabteilung
+49 7531 88-2430
kerstin.melzer@uni.kn
– uni.kn/personalentwicklung



Toolbox Vorstellungsgespräche

Neue Mitarbeiter*innen im
wissenschaftsunterstützenden Dienst gezielt gewinnen

Impressum

© Universität Konstanz Januar 2020

Die Inhalte des Werks sind urheberrechtlich geschützt. Die Verarbeitung, Vervielfältigung oder Verbreitung des Werks in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf einer schriftlichen Einwilligung durch die Universität Konstanz.

Autorenschaft und Redaktion

Kerstin Melzer

Referentin für Personalentwicklung und Dual Career

Personalabteilung

+49 7531 88-2430

kerstin.melzer@uni.kn

– uni.kn

Fotos und Illustrationen

Titelfoto: © fotolia.com – contrastwerkstatt, Foto Seite 67: © Inka Reiter

Illustrationen: © www.istock.com – Frank Ramspott

Layout und Satz

wwa-grafikdesign@uni.kn · www.uni.kn/wisswerk

Druck

wwa-druck@uni.kn · www.uni.kn/wisswerk

Inhalt

Impressum	1	2.6 Heikle Punkte geschickt ansprechen und Diskriminierungen vermeiden	50
Vorwort	4	2.6.1 Umgang mit heiklen Punkten	50
1. Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen	6	2.6.2 Vermeidung von Diskriminierungen im Vorstellungsgespräch	52
1.1 Festlegung der Kompetenzbereiche: Mit der Stellenausschreibung fängt es an	8	2.7 Beobachtungsverzerrungen	56
1.2 Von der Stellenausschreibung zur Vorauswahl der Kandidat*innen	10	2.8 Vorstellungsgespräche beenden	59
1.3 Mal schauen, was wir sonst noch so herausfinden ...		3. Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen	61
Vorsicht bei Background-Checks!	12	3.1 Von der Informationsflut zum abgestimmten Ranking	61
1.4 Operationalisierung von Kompetenzen: Die richtige Wahl der Fragen und Aufgaben	14	3.2 Das neue Teammitglied gewinnen: So geht es weiter	63
1.4.1 Immer mit dabei: Der Gesprächsleitfaden	14	3.2.1 Wunschkandidaten/Wunschkandidatin informieren	63
1.4.2 Weitere Möglichkeiten zur Eignungsprüfung	15	3.2.2 Der Einstellungsprozess	64
1.5 Checkliste zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen	18	3.2.3 Neue Mitarbeiter*innen einarbeiten	65
2. Durchführung von Vorstellungsgesprächen	20	4. Wissenswertes über die Universität Konstanz als attraktive Arbeitgeberin	66
2.1 Aufbau von Vorstellungsgesprächen	20	4.1 Zahlen, Daten, Fakten zur Universität Konstanz	66
2.2 Gesprächsführung – das kleine 1×1 der Fragetechnik	22	4.2 Überblick über die Angebote für Mitarbeiter*innen	68
2.3 Exkurs 1: Die 3 Kompetenzebenen	26	5. Vorstellungsgespräche auf den Kopf gestellt	70
2.4 Anregungen für konkrete Fragestellungen	28		
2.4.1 Vorstellung der Kandidat*innen	28		
2.4.2 Abfrage der fachlichen und methodischen Kompetenzen	29		
2.4.3 Abfrage der sozialen und persönlichen Kompetenzen	30		
2.4.4 Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag	32		
2.4.5 Fragen der Kandidat*innen	33		
2.5 Exkurs 2: Rechtliche Rahmenbedingungen in der Personalauswahl	34		
2.5.1 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	34		
2.5.2 Schwerbehindertenrecht: Besondere Pflichten öffentlicher Arbeitgeber	40		
2.5.3 Chancengleichheitsgesetz: Frauen in Unterrepräsentanzbereichen	44		
2.5.4 Beteiligungsrecht des Personalrats und Umgang mit hausinternen			
Bewerberinnen und Bewerbern	46		

Vorwort

Die Auswahl von Mitarbeiter*innen zählt zu den wichtigsten Entscheidungen jeder Organisation und trägt auch an der Universität Konstanz maßgeblich zu ihrem Erfolg bei. Der Rekrutierungsprozess erstreckt sich über die Festlegung des Anforderungsprofils für die Stellenausschreibung, die Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters oder einer geeigneten Mitarbeiterin bis hin zu dessen/deren Einarbeitungsphase.

Dem dazwischen liegenden Vorstellungsgespräch kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu: Zum einen wird im persönlichen Kontakt mit den Kandidat*innen die Einschätzung getroffen, wer am besten für die Stelle geeignet ist. Zum anderen stellt sich auch die Universität bei den Kandidat*innen als Arbeitgeberin vor und wirbt dafür, für sie tätig zu werden. Vorstellungsgespräche tragen so maßgeblich zum Employer Branding (Arbeitgebermarke) bei und steigern die Attraktivität der Universität Konstanz als Arbeitgeberin.

Die Durchführung von Vorstellungsgesprächen ist demnach eine äußerst verantwortungsvolle Aufgabe. Ein umfassendes Bild der Kandidat*innen zu erhalten und sie nach objektiven Gesichtspunkten zu vergleichen, erfordert eine strukturierte Vorbereitung, aussagekräftige Interviews und eine systematische Auswertung. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund, dass die Lebensläufe der Bewerber*innen immer vielfältiger werden.

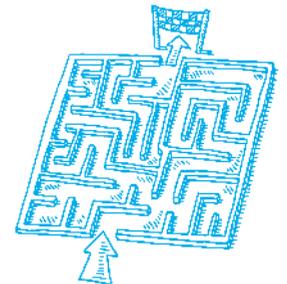
Die vorliegende Toolbox hat zum Ziel, Bewerbungskommissionen mit umfassenden Informationen und praktischen Tipps bei Vorstellungsgesprächen zu unterstützen. Sie trägt dazu bei, Personalauswahlverfahren zu vereinheitlichen und die Qualität der Personalauswahl zu erhöhen.

Die Toolbox fächert verschiedene Aspekte von Vorstellungsgesprächen auf. Schritt für Schritt wird Ihnen erläutert, auf was es bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen ankommt. Der modulare Aufbau ermöglicht Ihnen, die verschiedenen Kapitel in beliebiger Reihenfolge durchzugehen, Abschnitte zu überfliegen und wie bei einem Werkzeugkasten diejenigen Instrumente herauszugreifen, die für Sie nützlich sind. Durch diesen Aufbau richtet sie sich sowohl an Kommissionmitglieder, die noch wenig Erfahrung in der Durchführung von Vorstellungsgesprächen haben als auch an erfahrene Mitwirkende.

Ergänzend zur Toolbox bietet die Universität Konstanz auch Fortbildungen zur Führung von Vorstellungsgesprächen an. Bei Interesse oder bei weiteren Fragen, können Sie sich gern an uns wenden.

Viel Erfolg bei der Personalauswahl wünscht Ihnen

Ihre Personalabteilung



1. Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen

Die richtige Person für die Stelle und das Team zu finden ist nicht einfach und erstreckt sich über einen umfangreichen Prozess:



Abb. 1: Phasen der Personalauswahl

Im Prozess der Personalgewinnung dienen Vorstellungsgespräche dazu, einen persönlichen Eindruck der in Frage kommenden Kandidat*innen zu gewinnen und so die schriftlichen Informationen aus ihren Bewerbungsunterlagen zu ergänzen.

Zusätzlich wird in Vorstellungsgesprächen den Bewerber*innen auch die Universität vorgestellt, sodass sie sich ein Bild von ihrem möglichen neuen Arbeitsumfeld machen können.

Wie Sie Vorstellungsgespräche zielführend vorbereiten können, erfahren Sie in den nachfolgenden Kapiteln.

Im Prozessmanagement der Stabsstelle Qualitätsmanagement finden Sie Informationen zu einzelnen Prozessschritten der Personalgewinnung.

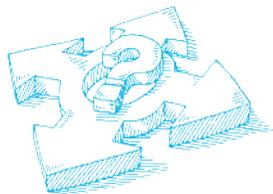
1.1 Festlegung der Kompetenzbereiche: Mit der Stellenausschreibung fängt es an

Die Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen beginnt bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils der auszuschreibenden Stelle. Vor der Veröffentlichung der Stellenausschreibung wird (ggf. zusammen mit dem Team) geklärt,

- welche Anforderungen und Aufgaben die Stelle beinhaltet
- welche Kompetenzen für deren Erledigung zwingend erforderlich sind und
- welche weiteren Kompetenzen dazu ergänzend wünschenswert wären.

Bei der Festlegung des Anforderungsprofils sollten Sie den Fokus nicht nur auf die sogenannten Hard Skills (harte Fähigkeiten), sondern auch auf die sogenannten Soft Skills (weiche Fähigkeiten) legen, da diese mindestens genauso erfolgsentscheidend sind.

Überlegen Sie sich im Vorfeld auch, welche der Anforderungen unabdingbar sind (Muss-Kriterien) und welche vorteilhaft wären (Soll-Kriterien). Dies ist für die Vergleichbarkeit unter den Kandidat*innen und die spätere Erstellung der Rangliste (vgl. Kapitel 3.1) wichtig. Die Stellenausschreibung wird anschließend über die Personalabteilung veröffentlicht. Dabei wird vorab geprüft, ob das Anforderungsprofil mit der Eingruppierung der Stelle übereinstimmt.



Stellenausschreibung → Achten Sie auf Formulierungen, die die Aufmerksamkeit qualifizierter Bewerber*innen wecken (z. B. spezifische Details zum Arbeitsalltag der Stelle, Ziele, zu denen die Stelle beiträgt).

Achten Sie daher auf eine gute Mischung verschiedener Kompetenzarten:

Hard Skills

Fachliche Kompetenzen

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Fachliches oder berufssachliches Wissen – Durch Berufsausbildung (Lehre oder Studium), Weiterbildung und Berufserfahrung erworben | Bsp.: Geschäftsbriefe aufsetzen, Anwendung von Rechtsgebieten, Materialkunde, Konstruktion von Bauteilen etc. |
|--|---|

Methodische Kompetenzen

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – „Technische“ Herangehensweise zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben – Kenntnisse von Problemlösungsstrategien, -wegen und -instrumenten | Bsp.: Kenntnis von Analyseinstrumenten, EDV-Affinität (z. B. MS Word, Tabellenkalkulation, Datenbanken), Methoden der Gesprächsführung etc. |
|--|---|

Soft Skills

Soziale Kompetenzen

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Fähigkeiten zur konstruktiven Zusammenarbeit mit anderen | Bsp.: Teamfähigkeit, kommunikative Kompetenzen, interkulturelle Kompetenz, Empathie, Serviceorientierung, Loyalität, Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit etc. |
|--|--|

Persönliche Kompetenzen

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Im Charakter der Person angelegt – Werden in ihrer Einstellung und ihren Meinungen sichtbar – Bestimmen unbewusst das Verhalten | Bsp.: Zuverlässigkeit, Engagement, Kreativität, Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit etc. |
|---|--|

Abb. 2: Die vier Kompetenzarten

1.2 Von der Stellenausschreibung zur Vorauswahl der Kandidat*innen

Die festgelegten Anforderungen dienen Ihnen als Richtwerte, um die eingehenden Bewerbungsunterlagen zu prüfen. Eine gängige Vorgehensweise ist es, die Bewerbungen wie folgt zu kategorisieren:

- A-Kandidat*innen erscheinen sehr gut für die Stelle geeignet und stechen durch ihre Bewerbungsunterlagen, die passgenau auf die ausgeschriebene Stelle ausgerichtet sind, aus der Masse der Bewerbungen hervor. Sie werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen.
- Tipp:** Bei vielen Bewerbungen von A-Kandidat*innen kann ein zweistufiges Verfahren angewandt werden. Hierbei werden erst kurze Telefoninterviews mit den A-Kandidat*innen geführt, um den Kreis der Personen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, einzuschränken. Achten Sie hier auch auf mögliche Beobachtungsverzerrungen (vgl. Kapitel 2.7) und beziehen Sie die Bewerbungskommission mit ein.
- B-Kandidat*innen erfüllen aufgrund ihrer Qualifikation und Berufserfahrung zwar die Mindestanforderungen der Stelle, überzeugen jedoch nicht durch ihre eingereichten Unterlagen. Sie stellen den Pool der Nachrücker*innen für die Vorstellungsgespräche dar, sofern nicht genügend A-Kandidat*innen der Einladung zum Vorstellungsgespräch folgen.
- C-Kandidat*innen erfüllen die Mindestanforderungen nicht und werden nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen.
- D-Kandidat*innen erfüllen die Mindestanforderungen und müssen aufgrund von rechtlichen Bestimmungen oder universitärer Regelungen zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Dies sind Menschen mit Schwerbehinderung und diesen gleichgestellten Personen, Frauen in Unterrepräsentanzbereichen, hausinterne Bewerber*innen und offiziell von der Universität unterstützte Dual Career Partner*innen.

Im Anschluss an die Vorauswahl der Kandidat*innen werden diese durch den ausschreibenden Bereich zum Vorstellungsgespräch (per Email oder Brief) eingeladen. Ein Muster für einen Einladungsbrief finden Sie unter – uni.kn/personalabteilung/vordrucke-merkblaetter-information/allgemeines

Bitte vergessen Sie nicht, bevor Sie die Termine für die Vorstellungsgespräche festlegen, diese mit den gesetzlichen Vertretungen (Personalrat, Chancengleichheitsbeauftragte und ggf. Schwerbehindertenvertretung) abzustimmen und diesen die Möglichkeit zu geben, die Bewerbungsunterlagen einzusehen (vgl. Kapitel 2.5).

2018 führte die Universität ein Online-Bewerbungssystem der Firma BITE (Business IT Engineers) ein. Bewerbungen erfolgen seither nur noch in elektronischer Form.

Das Portal gibt allen Kommissionsmitgliedern die Möglichkeit, direkt auf die Unterlagen der Bewerber*innen zuzugreifen und diese z.B. auch zu vergleichen. Bitte achten Sie als stellenausschreibender Bereich daher darauf, regelmäßig den Fortschritt des Verfahrens in BITE zu aktualisieren.

Wie das Online-Bewerbungsportal funktioniert und was es leistet finden Sie auf - uni.kn/personalabteilung unter „Vordrucke, Merkblätter, Information“.

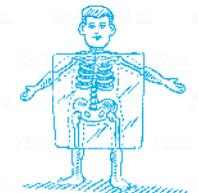
1.3 Mal schauen, was wir sonst noch so herausfinden ...

Vorsicht bei Background-Checks!

Die Bewerbungsunterlagen klingen interessant, die Person erscheint als interessante/r KandidatIn, doch bevor die Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgt, soll noch geprüft werden, was das Internet oder der letzte Arbeitgeber alles über die Person an Informationen zu bieten hat. Schnell wird der Name in eine Suchmaschine eingegeben, die sozialen Netzwerke durchstöbert oder ehemalige Vorgesetzte kontaktiert.

Aber Achtung:

Dieser Background-Check verstößt laut dem Landesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg (LfDI BW) gegen die informationelle Selbstbestimmung der Kandidat*innen, sofern deren Einverständnis nicht explizit eingeholt wurde. Die Gründe liegen auf der Hand: Die Eindrücke, die peinliche Bilder, fragwürdige Posts oder harsche Kritik von Personen hinterlassen, führen zwangsläufig dazu, dass ihnen im Vorstellungsgespräch nicht mehr neutral und offen begegnet werden kann.



Daher gelten die Prinzipien, dass

1. nur diejenigen Daten erhoben und verarbeitet werden, die innerhalb des erforderlichen Rahmens liegen (Erforderlichkeitsgrundsatz), und
2. die Daten direkt bei den Bewerber*innen zu erheben sind (Direkterhebungsgundsatz), sodass sie selbst entscheiden können, welche Informationen sie teilen wollen und welche nicht.

baden-wuerttemberg.datenschutz.de/wp-content/uploads/2019/03/Ratgeber-Besch%C3%A4ftigtendatenschutz.pdf
Weitere Informationen finden Sie im „Ratgeber Beschäftigtendatenschutz“ des LfDI BW auf (S. 28 ff.) und unter

[– baden-wuerttemberg.datenschutz.de/wp-content/uploads/2019/03/Ratgeber-Besch%C3%A4ftigtendatenschutz.pdf](https://www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/wp-content/uploads/2019/03/Ratgeber-Besch%C3%A4ftigtendatenschutz.pdf)

Achten Sie bei der Zusammenstellung der Auswahlkommission darauf, dass sie nicht zu groß wird und nur aus so vielen Personen zusammengesetzt ist, wie nötig. Die Zusammensetzung der Kommission sollte die Vielfalt der Bewerber*innen so gut es geht wiedergeben, damit es zu möglichst wenigen Fehleinschätzungen und Beobachtungsverzerrungen kommt (vgl. Kapitel 2.7). In jeder Kommission sollte z. B. mindestens eine Frau bzw. mindestens ein Mann teilnehmen oder Personen unterschiedlichen Alters. Je nach Anforderung der Stelle und nach Heterogenität des Bewerberfelds sollte dazu ergänzend auch eine Person mit entsprechenden Fremdsprachenkenntnissen, mit interkultureller Kompetenz, Diversity-Kompetenz etc. in der Kommission vertreten sein.

1.4 Operationalisierung von Kompetenzen: Die richtige Wahl der Fragen und Aufgaben

Nachdem die Stellenausschreibung veröffentlicht ist und bevor die Vorstellungsgespräche stattfinden, sollten Sie sich überlegen, wie Sie die erforderlichen und gewünschten Kompetenzen überprüfen wollen. Dabei gilt es zusammen mit den Mitgliedern der Auswahlkommission¹⁾ für jede in der Stellenausschreibung genannte Anforderung mindestens eine Frage oder eine Aufgabe zu entwickeln.

1.4.1 Immer mit dabei: Der Gesprächsleitfaden

Ein Gesprächsleitfaden enthält alle wichtigen Informationen für und relevanten Fragen an die Kandidat*innen. Er orientiert sich zudem an den aufeinander folgenden Phasen eines Vorstellungsgesprächs (vgl. Kapitel 2.1) und gewährleistet dadurch, dass alle Kandidat*innen die gleichen Rahmenbedingungen erhalten und die Gespräche im Anschluss vergleichbar sind.

Anregungen für konkrete Fragestellungen zur Erstellung des Leitfadens finden Sie in Kapitel 2.4.

Kein Vorstellungsgespräch
ohne Leitfaden

1) Unter Auswahlkommission sind diejenigen Personen zu verstehen, welche im Nachgang zu den Vorstellungsgesprächen die Rangliste der Kandidat*innen erstellen. Dies sind i. d. R. diejenigen Kommissionsmitglieder, die aus dem einstellenden Arbeitsbereich kommen.

1.4.2 Weitere Möglichkeiten zur Eignungsprüfung

Ergänzend zu leitfadengestützten Gesprächen stehen Ihnen weitere Möglichkeiten zur Eignungsprüfung zur Verfügung. Die nachfolgenden Instrumente bzw. Verfahren sind als Anregungen zu verstehen, die den jeweiligen Stellenanforderungen entsprechen sollten. Der Organisationsaufwand und die Komplexität nehmen mit absteigender Reihenfolge zu:

a. Durchführung von Übungen oder Arbeitsproben

Zur genauen Überprüfung des fachlichen und methodischen Know-hows kann es sich anbieten, ergänzend zu den Fragen Übungen durchzuführen oder Arbeitsproben erstellen zu lassen. Dadurch kann das fachliche und methodische Können der Kandidat*innen getestet werden. Mögliche Aufgaben sind z.B.

- Antwort auf eine E-Mail oder Aufsetzen eines Geschäftsbriefs
- Umgang mit notwendigen Software-Anwendungen (je nach Bereich z.B. Excel, Word, Power Point, Typo 3, Photoshop, Indesign)
- Tabellenkalkulation
- Behebung eines technischen Fehlers
- Herstellen eines Werkstücks

Stellen Sie nur Fragen und
Aufgaben, die einen erkenn-
baren Bezug zur Stelle haben!

b. Fremdsprachenkenntnisse: Wechseln in die jeweilige Sprache

Sind bei Ihrer zu besetzenden Stelle Fremdsprachenkenntnisse erforderlich? Dann führen Sie einen Teil des Vorstellungsgesprächs in der jeweiligen Sprache durch. Achten Sie in diesem Fall bei der Zusammensetzung der Kommission darauf, dass jemand mit entsprechender Sprachkompetenz mit dabei ist.

c. Vortrag

Bitte Sie die Kandidat*innen für das Vorstellungsgespräch einen kurzen Vortrag vorzubereiten. Als Vortragsthemen eignen sich z.B. die Weiterentwicklung des Arbeitsbereichs oder relevanter Strategien. Die Kommission kann sich dadurch einerseits einen Eindruck darüber verschaffen, wie sehr sich die Kandidat*innen bereits in ihren zukünftigen Arbeitsbereich hineinversetzen können. Andererseits wird auch erkenntlich, inwieweit die Kandidat*innen in der Lage sind, visionär und entwicklungsorientiert zu denken.

d. Rollenspiel

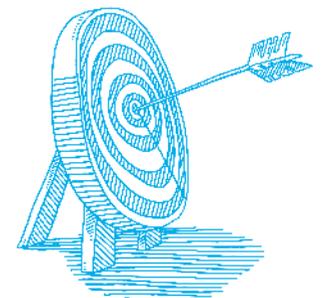
Im Rahmen von Personalauswahlprozessen können mit den Kandidat*innen Rollenspiele durchgeführt werden, um ihr Verhalten in einer gespielten interaktiven Szene zu beobachten. Hypothetischen Fallbeispielen aus dem Arbeitsalltag (vgl. Kapitel 2.4.4) wird so ein höherer Realitätscharakter verliehen. Da die Bedingungen für alle Kandidat*innen gleich sein müssen, ist die Szene mit einem **Skript** vorzubereiten. Zudem müssen die mitspielenden Kolleg*innen ihre Rolle genau einstudieren und vorher proben. Die teilnehmenden Beobachter*innen sollten über die zu beobachtenden Punkte informiert werden und Dokumentationsmaterialien zur Verfügung gestellt bekommen.

e. Gruppenaufgaben

Die Gruppenaufgabe ist eine Methode, bei der mehreren Kandidat*innen gleichzeitig eine Aufgabe gestellt wird, die sie in einer Kleingruppe bearbeiten. Ziel ist es, Aufschluss über ihre Teamfähigkeit zu erhalten. Gruppengrößen von zwei bis vier Personen sind empfehlenswert, um allen Gruppenmitgliedern die Möglichkeit zu geben, sich einbringen zu können. Zudem lässt sich bei dieser Gruppengröße die Interaktions- und Kommunikationsweise der einzelnen Gruppenmitglieder gut beobachten. Auch hier gilt es, die Beobachter*innen vorher darüber zu informieren, was sie beobachten sollen und ihnen Dokumentationsmaterialien an die Hand zu geben.

f. Assessment Center

Das Assessment Center (AC) ist kein Instrument, sondern ein mehrstufiges gruppendiagnostisches Verfahren zur Eignungsprüfung, welches bei besonders anspruchsvollen Stellenbesetzungen (z.B. Führungspositionen) zum Einsatz kommen kann. Die Kandidat*innen haben über die Dauer von i. d. R. ein bis zwei Tagen verschiedene Aufgaben zu erfüllen (z.B. Gespräche, Vorträge, Rollenspiele, Gruppenaufgaben, Übungen) und werden dabei von mehreren Beobachter*innen bzgl. vorher festgelegter Kriterien bewertet. Das AC erfordert sowohl im Hinblick auf die Entwicklung der Aufgaben, die Beobachtungskriterien als auch auf die Auswertung eine äußerst gründliche Vorbereitung und bringt einen hohen Organisationsaufwand mit sich, weswegen Expert*innen miteinbezogen werden sollten.



1.5 Checkliste zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen

Zu klären	Erledigt
Allgemeines	
Das Anforderungsprofil (notwendige und wünschenswerte Kriterien) ist geklärt.	<input type="checkbox"/>
Die Auswahlkommission ist zusammengesetzt. Sie ist in der Lage die fachlichen Kriterien zu bewerten (z.B. Leitung des Arbeitsbereichs, stellvertretende Leitung, Mitglied aus dem Team) und die vielfältigen Lebensläufe und Kompetenzbereiche der Bewerber*innen einzuschätzen (z.B. Zusammensetzung aus Männern und Frauen unterschiedlichen Alters, mindestens ein Kommissionsmitglied mit interkultureller Kompetenz etc.).	<input type="checkbox"/>
Die Gesamtverantwortung für die Vorstellungsgespräche ist klar (z.B. Leitung oder stellvertretende Leitung des Arbeitsbereichs).	<input type="checkbox"/>
Für jedes in der Stellenausschreibung genannte Kriterium ist mindestens eine Frage oder eine Aufgabe entwickelt.	<input type="checkbox"/>
Ein Gesprächsleitfaden ist erstellt.	<input type="checkbox"/>
Die Dauer der Vorstellungsgespräche (inklusive anschließendem Austausch) ist geklärt.	<input type="checkbox"/>
Die Reihenfolge der Kandidat*innen ist festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Die Bewerbungsunterlagen der Kandidat*innen wurden im Vorfeld der Gespräche nochmals gesichtet und individuelle Fragen oder Unklarheiten wurden ggf. notiert.	<input type="checkbox"/>
Abstimmungen mit der Bewerbungskommission²⁾	
Alle gesetzlich vorgeschriebenen Vertretungen (Schwerbehindertenvertretung, Chancengleichheitsbeauftragte, Personalrat) sind rechtzeitig im Vorfeld der Vorstellungsgespräche kontaktiert und die Termine sind mit Ihnen abgestimmt worden.	<input type="checkbox"/>
Mit der Bewerbungskommission ist der Ablauf geklärt (z.B. wer welche Fragen stellt, wer ggf. protokolliert).	<input type="checkbox"/>

Abb. 3: Checkliste zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen

Zu klären	Erledigt
Einladung der Kandidaten und Kandidatinnen	
Die Kandidat*innen sind rechtzeitig (i.d.R. 10 Tage vorher) zum Vorstellungsgespräch eingeladen worden.	<input type="checkbox"/>
Sie sind über die Dauer, die Zusammenstellung der Kommission und den Anfahrtsweg informiert.	<input type="checkbox"/>
Organisatorisches	
Ein angemessener Raum (ruhig, hell, störungsfrei) ist reserviert.	<input type="checkbox"/>
Ein angenehmer Wartebereich ist eingerichtet.	<input type="checkbox"/>
Es ist geklärt, wer zu früh kommende Kandidat*innen in Empfang nimmt.	<input type="checkbox"/>
Getränke für die Kandidat*innen sind besorgt (z.B. Wasser, Tee, Kaffee).	<input type="checkbox"/>
Namensschilder für die Kommissionsmitglieder oder ein Sitzplan sind erstellt.	<input type="checkbox"/>
Infomaterial über die Universität Konstanz liegt ggf. vor.	<input type="checkbox"/>
Das weitere Verfahren im Anschluss an die Vorstellungsgespräche ist geklärt.	<input type="checkbox"/>
Es ist ggf. abgestimmt, wer den Kandidat*innen im Anschluss an das Vorstellungsgespräch den möglichen neuen Arbeitsplatz zeigt.	<input type="checkbox"/>
Die Checkliste können Sie unter uni.kn/personalabteilung/vordrucke-merkblaetter-information/allgemeines abrufen.	

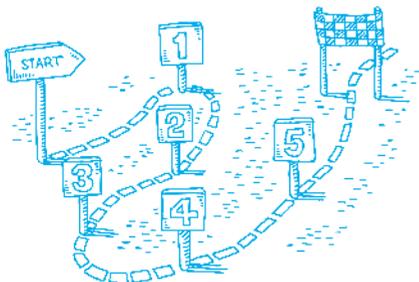
2) Mit Bewerbungskommission sind alle Personen gemeint, welche die Universität Konstanz im jeweiligen Vorstellungsgespräch vertreten (z.B. Leitung des Arbeitsbereichs, Vertretung des Personalrats, Chancengleichheitsbeauftragte, Vertrauensperson für Schwerbehinderte).

2. Durchführung von Vorstellungsgesprächen

Im Vorstellungsgespräch gewinnen Sie ergänzend zu den schriftlichen Unterlagen einen persönlichen Eindruck der Kandidat*innen. Vorbereitete Fragen oder Übungen geben Aufschluss über entscheidende Fähigkeiten oder Charaktereigenschaften für die Stelle (vgl. Kapitel 1.4). Zudem sollte die Aufregung der Kandidat*innen bewusst gesenkt werden, indem eine möglichst angenehme Situation erzeugt wird, sodass sie sich weitgehend natürlich verhalten können. Nicht zuletzt sollte das Vorstellungsgespräch auch dazu genutzt werden, den Kandidat*innen ein positives Bild über ihren zukünftigen Arbeitsplatz und über die Universität als Arbeitgeberin zu vermitteln. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Vorstellungsgespräche zielgerichtet und erfolgreich steuern können, damit Sie die Antworten und Eindrücke bekommen, welche für Ihre Personalauswahl wichtig sind.

2.1 Aufbau von Vorstellungsgesprächen

Vorstellungsgespräche folgen einem bestimmten Ablauf, damit alle Kandidat*innen die gleichen Rahmenbedingungen erhalten und die Gespräche vergleichbar sind:



Phase	Inhalt
1	Warm Up <ul style="list-style-type: none"> – Kandidat*innen freundlich begrüßen und Small Talk betreiben (baut Nervosität ab) – Sitzplatz und Getränk anbieten – Bewerbungskommission vorstellen (Namensschilder oder Sitzplan erleichtern die Orientierung während des Gesprächs) – Gesprächsablauf erläutern (Ziel, Aufbau, Dauer)
	Information zur Stelle <ul style="list-style-type: none"> – Kurzen Überblick zur Universität geben – Auf die Einbettung des Arbeitsbereichs in die Organisationsstruktur eingehen – Erste wichtige Informationen zur Stelle und zum Arbeitsbereich geben (z. B. Aufgaben, Ziele, Größe des Teams)
3	Kennenlernen der Kandidatin/des Kandidaten <ul style="list-style-type: none"> – Die Kandidatin/der Kandidat stellt sich vor (ca. 2–3 Minuten) – Die Motivation sowie die fachlichen/methodischen und sozialen/persönlichen Kompetenzen werden ermittelt (vgl. Kapitel 1.4.1, 2.4.2 und 2.4.3) – Individuelle Fragen zu Unklarheiten im Werdegang werden geklärt (vgl. Kapitel 2.6)
	Fragen der Kandidaten/des Kandidaten <ul style="list-style-type: none"> – Die Kandidat*innen stellen eigene offene Fragen an die Bewerbungskommission
5	Klärung der Konditionen <ul style="list-style-type: none"> – Eingruppierung und Gehalt – Beschäftigungsumfang – Bei Teilzeit: gewünschte Arbeitszeiten – Geplanter Stellenantritt etc.
	Gesprächsabschluss <ul style="list-style-type: none"> – Über das weitere Vorgehen informieren (Zeitpunkt der Entscheidung und Rückmeldung) – Kandidatin/Kandidat für das Gespräch danken (unabhängig vom Eindruck) – Sie/ihn zur Tür begleiten und verabschieden

Abb. 4: Die sechs Phasen des Vorstellungsgesprächs

2.2 Gesprächsführung – das kleine 1x1 der Fragetechnik

Gesprächsführung bedeutet, durch bewusst gewählte Fragen den Gesprächsverlauf gezielt zu führen und zu steuern. Hierzu können Sie verschiedene Fragetypen einsetzen, die unterschiedliche Wirkungen erzeugen:

Kommunikationsfördernde Fragetypen

- Öffnen den Raum für Austausch
- Dienen der Informationsgewinnung

Fragetypus/Beispiele	Wirkungen
Offene Fragen <ul style="list-style-type: none"> – Was sind bei Ihrer jetzigen Stelle Ihre Aufgaben? – Welche Erfahrung bringen Sie mit in ...? – Wie wichtig ist Ihnen Teamarbeit und warum? 	<ul style="list-style-type: none"> – Antwortmöglichkeiten werden offen gelassen – Interesse wird signalisiert – Der Gesprächsfluss wird gefördert – Viel Information kann gewonnen werden
Verständnisfragen <ul style="list-style-type: none"> – Habe ich richtig verstanden, dass ...? – Meinten Sie, dass ...? 	<ul style="list-style-type: none"> – Unklarheiten werden geklärt/Eindeutigkeit wird geschaffen – Interesse wird vermittelt
Verhaltensfragen/Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag <ul style="list-style-type: none"> – Was würden Sie tun, wenn ... (vgl. Kapitel 2.4.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Reale Problemsituationen werden getestet – Lösungskompetenz wird sichtbar

Kommunikationshemmende Fragetypen

- Schließen den Austausch
- Hemmen den Redefluss (z. B. bei Vielredner*innen)

Abb. 5: Fragetypen und ihre Wirkungen

Fragetypus/Beispiele	Wirkungen
Geschlossene Fragen <ul style="list-style-type: none"> – Wann werden Sie die Weiterbildung beenden? – Meinen Sie, dass die Aufgaben Ihnen liegen? – Würden Sie für die Stelle umziehen? 	<ul style="list-style-type: none"> – Wenig Antwortspielraum wird gegeben – Redefreudige werden gebremst
Alternativfragen <ul style="list-style-type: none"> – Sind Sie eher eine Generalistin oder eine Spezialistin? – Interessieren Sie sich mehr für Aufgabe A oder für Aufgabe B? – Ist Ihnen Genauigkeit oder Schnelligkeit wichtiger? 	<ul style="list-style-type: none"> – Standpunkte werden konkretisiert – Redefreudige werden gebremst

Manipulative Fragen

- Dienen nicht dem Informationsgewinn
- Schränken die freie Meinungsäußerung stark ein
- Lassen nur eine sozial erwünschte Antwort oder Meinung zu
- Können von den Befragten als übergriffig empfunden werden und sind daher zu vermeiden

Frage Typus/Beispiele	Wirkungen
Rhetorische Fragen und Suggestivfragen <ul style="list-style-type: none"> – Finden Sie nicht auch, dass der Staat mehr für Universitäten ausgeben sollte? – Arbeiten Sie auch lieber im Team wie die meisten Menschen? – Jemand in Ihrem Alter kann doch sicherlich mit solchen Situationen umgehen? – Ihre Religiosität beeinflusst aber nicht Ihren Arbeitsalltag, oder? – Meinen Sie wirklich, dass Sie als alleinerziehende Mutter in der Lage sind, den hier gestellten Anforderungen voll gerecht zu werden? 	<ul style="list-style-type: none"> – Rhetorische Fragen nehmen die Antwort vorweg und stellen Behauptungen dar. – Bei Suggestivfragen werden die Gefragten dazu gedrängt, eine vorbestimmte Antwort zu geben. Eine ehrliche Meinungsäußerung wird stark erschwert.



Achten Sie bei der Gesprächsführung auch auf folgende Punkte

- a. Stellen Sie allen Kandidat*innen die gleichen Fragen und Aufgaben!
- b. Nutzen Sie offene Fragen, um das Gespräch zu intensivieren, greifen Sie auf geschlossene Fragen zurück, um das Gespräch knapp zu halten (z.B. bei Vielredner*innen).
- c. Achten Sie darauf, manipulative Fragen zu vermeiden, da sie als übergriffig empfunden werden können.
- d. Formulieren Sie alle Fragen knapp, präzise und leicht verständlich.
- e. Stellen Sie nicht mehrere Fragen hintereinander.
- f. Lassen die den Kandidat*innen Zeit zum Überlegen und zum Antworten.
- g. Bitten Sie alle Kommissionsmitglieder Fragen zu stellen, damit die Gesprächsrunde aufgelockert wird.
- h. Achten Sie darauf, dass der Redeanteil der Kandidat*innen deutlich höher ist als derjenige der Kommissionsmitglieder.
- i. Hören Sie aktiv zu und gehen Sie auf die Kandidat*innen ein:
 - Halten Sie Blickkontakt.
 - Lächeln Sie.
 - Geben Sie Zustimmungslaute von sich oder nicken Sie gelegentlich.
 - Wiederholen Sie das Gesagte in eigenen Worten und vergewissern Sie sich so, dass Sie alles richtig verstanden haben.
 - Zeigen Sie Interesse, indem Sie vertiefende Fragen stellen (z.B. Wie war das genau? Warum haben Sie sich so entschieden? Was war für das Ergebnis noch wichtig?) oder Gesagtes positiv kommentieren (z.B. „Wie spannend“, „Das ist ja interessant“).

2.3 Exkurs 1: Die 3 Kompetenzebenen

In der Personalentwicklung wird unter dem Begriff „Kompetenz“ nicht nur das Vorhandensein einer Fähigkeit verstanden, sondern eine bewusst steuerbare Verhaltensweise, die drei Ebenen erfüllt:

1. Fertigkeiten und Handwerkszeug (Wissen):

Hier geht es um die notwendigen Methodenkenntnisse, die zur Umsetzung von Vorhaben erforderlich sind. Im Vordergrund steht die Frage

→ Welche Techniken und Methoden kennt die Person, um diese Aufgabe gezielt zu lösen?

2. Wissen und Erfahrung (Können):

Das theoretische Wissen muss nicht nur vorhanden, sondern auch in der Praxis bereits erfolgreich angewandt worden sein. Hierbei gilt es zu fragen

→ Wie hoch ist der Erfahrungsschatz der Person in der Anwendung dieses Wissens?

3. Orientierung und Motivation (Wollen):

Menschen folgen einer inneren Struktur und bevorzugen in unterschiedlichen Situationen bestimmte Verhaltensweisen gegenüber anderen Möglichkeiten. Die Leitfrage lautet hier

→ Wie stark ist die Person von dieser Verhaltensweise überzeugt? Ist sie dazu bereit, in verschiedenen Situationen dieses Verhalten immer wieder anzuwenden?

Die Ausprägung von Kompetenzen können Sie im Vorstellungsgespräch abfragen, indem Sie sich bestimmte Verhaltensweisen der Kandidat*innen in konkreten Situationen erläutern lassen:

Lassen Sie sich eine bestimmte Situation oder Aufgabe schildern, die der/die Bewerber*in zu meistern hatte.

→ Bsp.: Können Sie uns eine Situation nennen, in der Sie Ihr Organisationstalent/Ihre kommunikativen Fähigkeiten/Ihre Einsatzbereitschaft o.Ä. erfolgreich eingesetzt haben?

Fragen Sie, wie er/sie konkret diese Herausforderung gelöst hat (z.B. welche Entscheidungen getroffen oder welche Schritte umgesetzt wurden) und lassen Sie ihn/sie möglichst detailliert die Vorgehensweise erzählen.

→ Bsp.: Bitte schildern Sie uns, wie Sie mit dieser Aufgabenstellung umgegangen sind? Was haben Sie als erstes unternommen?

Lassen Sie sich abschließend berichten, zu welchem Ergebnis diese Vorgehensweise geführt hat oder welche Konsequenzen erfolgt sind.

→ Bsp.: Wie ging die Situation aus? Zu welchem Ergebnis haben Ihre Bemühungen geführt?

2.4 Anregungen für konkrete Fragestellungen

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl möglicher Fragen und Fallbeispiele für die dritte Phase des Vorstellungsgesprächs, die den Hauptteil ausmacht (vgl. Kapitel 2.1). Die Beispiele sind als Anregungen zu verstehen und sind den genauen Stellenanforderungen bzw. dem Tätigkeitsbereich anzupassen.

2.4.1 Vorstellung der Kandidat*innen

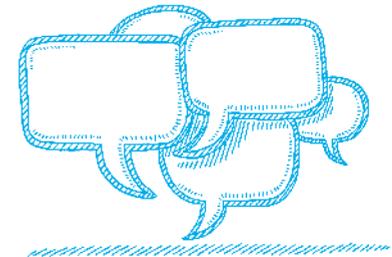
- Wir möchten Sie näher kennenlernen und bitten Sie, uns Ihre Motivation darzulegen, warum Sie sich bei uns beworben haben.
- Bitte erzählen Sie zum Einstieg etwas über sich und warum Sie sich für diese Stelle beworben haben.



Geben Sie den Kandidat*innen die Möglichkeit, in zwei bis drei Minuten ihren beruflichen Hintergrund und ihre Motivation für die Stelle darzulegen.

2.4.2 Abfrage der fachlichen und methodischen Kompetenzen

- Für unsere Stelle suchen wir jemand mit Erfahrung in ...
 - inhaltliche Anforderungen angeben.
- Wie haben Sie sich in ... aufgestellt?
 - Tätigkeitsbereich angeben
- Bitte erläutern Sie uns an einem Beispiel, wie Sie bereits ... angewandt haben.
 - notwendige Methode nennen
- Was hat Ihnen in Ihrem bisherigen Berufsleben am meisten Spaß gemacht? Was geht Ihnen am leichtesten von der Hand?
- Gibt es Aufgaben, welche Sie weniger gern übernehmen?
 - Ggf. Beispiele aufzählen, welche in Ihrem Arbeitsbereich weniger beliebt sind.
- Wie gehen Sie damit um, Aufgaben zu erledigen, die Ihnen weniger gut liegen?
 - Ggf. individuelle Fragen zum Werdegang stellen.



Achten Sie bei der Vorstellung darauf, wie gut es den Kandidat*innen gelingt, einen Zusammenhang zwischen ihrem Werdegang und der ausgeschriebenen Stelle herzustellen.

2.4.3 Abfrage der sozialen und persönlichen Kompetenzen

Die Abfrage sozialer oder persönlicher Kompetenzen stellt in Vorstellungsgesprächen immer wieder eine Herausforderung dar. Nachfolgend finden Sie Anregungen, wie sie häufig nachgefragte Soft Skills (vgl. Kapitel 1.1) ermitteln können. Überlegen Sie sich im Vorfeld, welche Aussagen für Sie wichtig sind.

Teamfähigkeit

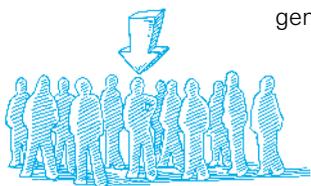
- Welche Aufgaben erledigen Sie lieber im Team, welche lieber alleine? Warum?
- Worin zeigt sich Ihre Unterstützungsbereitschaft gegenüber Kollegen und Kolleginnen im Arbeitsalltag? Wo ziehen Sie Grenzen und warum?
- Was ist Ihr Beitrag zum Erfolg eines Teams? Können Sie uns das an einem anschaulichen Beispiel erläutern?

Flexibilität

- Geistige Flexibilität: Wie gehen Sie mit wechselnden Aufgabenstellungen oder Anforderungen um? Können Sie dies an einem Beispiel aus Ihrer Berufserfahrung erläutern?
- In unserem Bereich geht es oft sehr dynamisch zu. Was tun Sie in hektischen Situationen? Was hilft Ihnen, den Überblick zu behalten?
- Zeitliche/räumliche Flexibilität: Welche Vorteile hat für Sie eine flexible Arbeitsweise? Wo liegt für Sie die Grenze?

Serviceorientierung

- Was bedeutet für Sie Serviceorientierung? Welche Rolle hat sie bisher in Ihrem Berufsleben gespielt?
- Wie gehen Sie vor, um die Wünsche der Kundinnen und Kunden genau zu verstehen? Was tun Sie, um diese zu erfüllen?



Loyalität

- Warum haben Sie sich von Ihrem letzten Arbeitgeber getrennt?
- Wie war bislang Ihr Verhältnis zu Ihren bisherigen Vorgesetzten?

Eigeninitiative

- Wie wichtig ist es Ihnen, eigene Ideen einbringen zu können? Warum?
- Können Sie uns eine Situation schildern, in der Sie eigene Ideen eingebracht und umgesetzt haben?

Kommunikationsfähigkeiten

- Kommunikation ist mehr als reden oder schreiben zu können. Was gehört für Sie noch zu einer gelungenen Kommunikation dazu?
- Wie sorgen Sie dafür, dass andere Sie eindeutig verstehen?
- Wie finden Sie heraus, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen will?

Verantwortungsbewusstsein

- Was bedeutet für Sie Verantwortungsbewusstsein im Job? Können Sie uns anhand einer erlebten Situation aus Ihrem bisherigen Berufsleben erläutern, wo Sie Verantwortung übernommen haben?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Aufgaben, für die Sie zuständig sind, gut abgeschlossen werden? Wie gehen Sie dabei mit Fehlern um?

Fragen Sie auch gezielt nach Kompetenzen, die außerhalb des Berufslebens erworben wurden (z. B. Ehrenamt, Vereinstätigkeit, Familien- oder Pflegeaufgaben). Diese können weitere Rückschlüsse über die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Person geben. Nehmen Sie diese Rückmeldung in die Gesamtbewertung mit auf.

2.4.4 Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag

Entwickeln Sie vorab ein konkretes Fallbeispiel aus Ihrem Arbeitsalltag, das auch den neuen Kollegen/die neue Kollegin betreffen könnte und fragen sie, wie er/sie sich in dieser Situation verhalten würde. Hierüber erhalten Sie Einblick in seine/ihre Lösungskompetenz und über bevorzugte Verhaltensweisen. Bsp.:

- Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie kommen am Morgen ins Büro/in die Werkstatt und erfahren, dass der Server/der Strom o.Ä. ausgefallen ist. Was machen Sie als erstes?
- Ihre Chefin hat Ihnen eine wichtige Aufgabe gegeben, an der Sie konzentriert arbeiten. Plötzlich kommt eine aufgelöste Kollegin in Ihr Büro, die dringend Ihre Hilfe braucht. Wie lösen Sie die Situation?
- Bei Ihrer Tätigkeit sind Sie an rechtliche Vorgaben gebunden. Die Universitätsleitung tritt an Sie heran und bittet Sie, in einem konkreten Einzelfall um eine „unbürokratische Lösung“. Wie reagieren Sie?

- Seit Wochen haben Sie eine wichtige Veranstaltung mit vorbereitet. Der Veranstaltungsort ist reserviert, das Catering bestellt, die Einladungen verschickt. Einen Tag vor der Veranstaltung springt aus gesundheitlichen Gründen die Hauptreferentin ab. Was tun Sie?
- Es ist Freitagnachmittag und ein aufgeregter Student steht an Ihrer Bürotür. Er muss bis heute seine Bewerbungsunterlagen für einen Masterstudiengang einreichen, weiß jedoch nicht, an wen er die Unterlagen adressieren soll. In der zuständigen Abteilung ist niemand mehr zu erreichen. Was machen Sie?

2.4.5 Fragen der Kandidat*innen

Geben Sie gegen Ende des Gesprächs den Kandidat*innen die Gelegenheit, ihre offenen Punkte zu klären.

- Nun haben Sie die Chance, uns auf den Zahn zu fühlen: Welche Fragen sind für Sie noch offen?



Bereiten Sie sich auf die Frage vor, warum es sich lohnt, an der Universität Konstanz zu arbeiten (vgl. Kapitel 4).

2.5 Exkurs 2: Rechtliche Rahmenbedingungen in der Personalauswahl

2.5.1 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

2006 trat das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (kurz: AGG) in Kraft. Es hat zum Ziel, allen Menschen in Deutschland die gleichen Rechte zukommen zu lassen – unabhängig von

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| a. Ethnischer Herkunft | d. Behinderung |
| b. Geschlecht | e. Alter |
| c. Religion bzw. Weltanschauung | f. Sexueller Identität |

Arbeitgeber*innen haben danach die Pflicht, Benachteiligungen zu verhindern bzw. zu beseitigen. Eine Verletzung dieser Regelungen kann weitreichende Folgen haben, da Schadensersatz und Entschädigung eingeklagt werden können. Die Beweislast für eine nicht stattgefundene Benachteiligung liegt dabei bei den Arbeitgebern. In Bezug auf die Personalauswahl ist während des gesamten Prozesses dafür zu sorgen, dass die (potenziellen) Bewerber*innen keine Diskriminierung erfahren. Diese bezieht sich z. B. auf

a. Die Stellenausschreibung

Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass keine Benachteiligung in Bezug auf die oben genannten Kriterien erfolgt. Außerdem ist seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts 2017 und der Verabschiedung des Bundestags 2018 zum dritten Geschlecht auf eine erweiterte Sprachregelung zu achten. Sie soll auch Menschen ansprechen, die sich selbst als „divers“ identifizieren und nicht als „männlich“ oder „weiblich“.

Achten Sie daher zu jedem Zeitpunkt auf eine geschlechterinklusive und diskriminierungsfreie Sprache.

Unzulässige Formulierungen	Zulässige Formulierungen
Geschlecht – Nur männliche oder weibliche Bezeichnung der Position: – „Wir suchen einen Techniker“ – „Wir haben eine Stelle als Sekretärin zu besetzen“	– geschlechtsneutrale Bezeichnung: „Wir haben eine Stelle als Teamassistenten zu besetzen“ – „Wir suchen eine Technikerin/einen Techniker (m/w/d)“
Alter Anspielung auf ein bestimmtes Alter: – „Sind Sie jung und dynamisch?“ – „Wir suchen jemand mit langjähriger Berufserfahrung“	Bezug auf die dahinter liegenden Kompetenzen: – „Ihre Ideen bringen Sie eigeninitiativ ein“ – „Wir suchen jemand, der/die Routine hat in (...)“
Behinderung Anspielung auf körperliche Unversehrtheit: – „Sie sind körperlich belastbar“	Bezug auf die allgemeine persönliche Eignung: – „Sie fühlen sich der Aufgabe gewachsen“
Ethnische Herkunft Bezug auf ethnische Zugehörigkeit: – „Wir suchen Muttersprachler*innen“	Bezug auf die Sprachkompetenz: – „Sie sprechen deutsch auf Muttersprachniveau“ – „Wir suchen eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter mit fließenden Deutschkenntnissen in Wort und Schrift“

Abb. 6: Diskriminierungsfreie Formulierungen in der Stellenausschreibung



b. Die Einladung zum Vorstellungsgespräch: Berücksichtigung besonderer Personengruppen

- Bewerber*innen mit Schwerbehinderung (vgl. Schwerbehindertenrecht Kapitel 2.5.2)
 - Frauen (vgl. Chancengleichheitsgesetz Kapitel 2.5.3)
 - Denken Sie bitte auch an die Einladung hausinterner Bewerber*innen und offizieller Dual Career Fälle.
- Bitte beachten Sie das Merkblatt „Bewerbersauswahl“ auf uni.kn/personalabteilung unter „Vordrucke, Merkblätter, Information“.

c. Die Durchführung von Vorstellungsgesprächen

Zulässig sind alle Fragen, die

- Aufschluss darüber geben, ob die Kandidat*innen fachlich und persönlich für die Stelle geeignet sind.

Unzulässig sind hingegen alle Fragen und Anspielungen, welche die Privatsphäre der Kandidat*innen berühren oder/und nicht im Zusammenhang mit den erforderlichen Tätigkeiten stehen. Dies betrifft z.B. Fragen nach:

- Ethnischer Herkunft
- Familienplanung, Kinderwunsch und Schwangerschaft sowie Beziehungsstatus oder Beruf der Partnerin/des Partners
- Religion oder Weltanschauung
- Partei- oder Gewerkschaftszugehörigkeit
- Behinderung, Erkrankung oder Krankheitsgeschichte
- Alter
- Sexueller Orientierung und Identität

Des Weiteren sind Fragen zu folgenden Themen heikel und sollten nur gestellt werden, wenn die zu gewinnenden Information für die Entscheidung über die Stellenbesetzung unerlässlich ist:

– Haben Sie einen Führerschein?

Nach einer gültigen Fahrerlaubnis darf nur gefragt werden, wenn das Führen von Fahrzeugen Teil der Tätigkeit ist.

– Welche Sprachen sprechen Sie?

Auch die scheinbar übliche Frage nach Fremdsprachenkenntnissen ist nur zulässig, wenn sie für die Stelle notwendig sind.

– Wie steht es um Ihre wirtschaftlichen Verhältnisse?

Nur Positionen, die eine hohe finanzielle Verantwortung und Entscheidungsbefugnis mit sich bringen, erlauben die Frage, ob die Personen in ordentlichen wirtschaftlichen Verhältnissen leben oder Überschuldungen, private Insolvenzverfahren oder Lohnpfändungen vorliegen.

– Haben Sie Erkrankungen, von denen wir wissen sollten?

Gesundheitsfragen sind nur sehr eingeschränkt möglich. Allgemein kann gefragt werden, ob es gesundheitliche Beeinträchtigungen gibt, welche die Ausübung der Tätigkeit dauerhaft oder wiederkehrend einschränken.

Individuelle Informationen oder Unterstützungsangebote dürfen grundsätzlich unterbreitet werden, wenn ein bestimmter Bedarf offensichtlich ist. Z.B. kann bei Bewerber*innen mit Kindern auf die flexiblen Familienangebote der Universität verwiesen werden oder Bewerber*innen mit (Schwer-)Behinderung gefragt werden, ob sie besondere Arbeitsmittel o. Ä. benötigen.

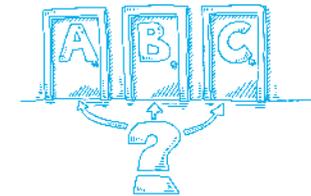
Weitere Informationen zu unzulässigen Fragen finden Sie im „Ratgeber Beschäftigtendatenschutz“ des LfDI BW unter (S. 25 ff.):

[– baden-wuerttemberg.datenschutz.de/wp-content/uploads/2019/03/Ratgeber-Besch%C3%A4ftigtendatenschutz.pdf](https://baden-wuerttemberg.datenschutz.de/wp-content/uploads/2019/03/Ratgeber-Besch%C3%A4ftigtendatenschutz.pdf)

Beispiele, wie Sie mit sensiblen Fragen umgehen können, finden Sie in Kapitel 2.6.2.

d. Die Auswahl der Kandidat*innen

Nachdem die Vorstellungsgespräche geführt wurden, erstellt die Kommission eine Rangliste. Das Ranking der Kandidat*innen hat sich an den in der Stellenausschreibung genannten Anforderungen zu orientieren. Die jeweilige Erfüllung dieser Anforderungen ist für alle Kandidat*innen schriftlich festzuhalten (vgl. Kapitel 3.1).



2.5.2 Schwerbehindertenrecht: Besondere Pflichten öffentlicher Arbeitgeber

Fast 10 Prozent der Bürger*innen in Deutschland haben eine Schwerbehinderung. Der Zugang zu Ausbildung oder Berufsleben ist nach wie vor schwierig. Die Gesellschaft ist daher aufgerufen, sich aktiv und wohlwollend um die Integration von Menschen mit Schwerbehinderung in die Arbeitswelt zu bemühen.

Für öffentliche Arbeitgeber wie die Universität gilt gemäß § 165 Sozialgesetzbuch IX, dass sie Bewerber*innen mit einer Schwerbehinderung zum Vorstellungsgespräch einladen müssen, sofern ihnen nicht offensichtlich die fachliche Eignung fehlt (z.B. durch Ausbildung oder Studium). Gleiches gilt für Bewerber*innen, die Menschen mit einer Schwerbehinderung gleichgestellt³⁾ sind. Außerdem ist in diesem Fall die Schwerbehindertenvertretung am gesamten Personalauswahlprozess zu beteiligen. Sie hat den gesetzlichen Auftrag dafür Sorge zu tragen, dass das Schwerbehindertenrecht eingehalten wird und die betroffenen Bewerber*innen aufgrund ihrer Schwerbehinderung nicht benachteiligt werden.

Bitte beachten Sie:

Es kommt nicht darauf an, wie die Kandidat*innen im Vergleich zu anderen Bewerber*innen für die Stelle geeignet erscheinen, sondern nur darauf, ob sie die fachlichen Voraussetzungen der Stelle erfüllen. Es geht folglich um ihre nominale und nicht um ihre relative Eignung!

Umgang mit Bewerber*innen mit Schwerbehinderung

1. Prüfen Sie bitte, ob Bewerbungen von Personen mit Schwerbehinderung eingegangen sind.
2. Erfassen Sie diese in der „Mitteilung über Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen“ und lassen sie diese unverzüglich der Schwerbehindertenvertretung, dem Personalrat und der Personalabteilung zukommen.
3. Die Personalabteilung erteilt darauf hin Leserechte für die Schwerbehindertenvertretung im Online-Bewerbungsportal BITE.
4. Stimmen Sie die Termine für die Vorstellungsgespräch frühzeitig mit der Schwerbehindertenvertretung ab.
5. Laden Sie die Kandidat*innen zu den Vorstellungsgesprächen ein, sofern sie nicht offensichtlich ungeeignet für die Stelle sind.
6. Berücksichtigen Sie bei der Personalauswahl, dass schwerbehinderten Kandidat*innen bei insgesamt gleicher Eignung mit Kandidat*innen ohne Schwerbehinderung der Vorzug zu geben ist.

Achtung: Die Schwerbehindertenvertretung hat die Möglichkeit, von ihrem Beanstandungsrecht Gebrauch zu machen und kann so die Einstellung verzögern, wenn sie nicht damit einverstanden ist, dass einer nicht schwerbehinderten Person gegenüber einer schwerbehinderten Person der Vorzug gegeben wird. Sie hat zwar kein Stimmrecht bei der Auswahlentscheidung, jedoch muss ihr gegenüber die Begründung der Auswahl plausibel dargelegt werden.

3) Als schwerbehindert gelten gemäß SGB IX Personen, bei denen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt und die im Geltungsbereich des SGB IX rechtmäßig wohnen, sich gewöhnlich aufhalten oder arbeiten. Einer Schwerbehinderung gleichgestellt sind Personen, die einen Grad der Behinderung von weniger als 50, aber wenigstens 30 haben und die von der Agentur für Arbeit den Menschen mit einer Schwerbehinderung gleichgestellt wurden, weil sie ohne diese Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können.

Weitere Hinweise zum Umgang mit Kandidat*innen mit Schwerbehinderung im Vorstellungsgespräch

- Behandeln Sie alle Kandidat*innen gleichermaßen freundlich und wohlwollend und zeigen Sie ehrliches Interesse an ihnen.
- Gehen Sie nicht davon aus, dass eine Schwerbehinderung automatisch die Leistungsfähigkeit einschränkt.
- Fragen Sie nicht nach den konkreten Gründen der Schwerbehinderung oder der gesundheitlichen Einschränkung – dies ist unzulässig.
- Versuchen Sie stattdessen im Vorstellungsgespräch lösungsorientiert herauszufinden, welche Arbeitshilfen ggf. benötigt werden, damit der Arbeitsalltag reibungslos gemeistert werden kann (z.B. Hebevorrichtung, spezielle Arbeitstische, Bürostühle oder Monitore etc.).

Weitere Informationen und Kontakt

Tobias Neumann (Schwerbehindertenvertretung)
+49 7531 88-4016 oder -2834
sbv@uni.kn

– uni.kn/schwerbehindertenvertretung

Christine Aicheler (Schwerbehinderten-Angelegenheiten für alle Beschäftigten der Universität Konstanz, Abteilung Personal und Recht)
+49 7531 88-2054
christine.aicheler@uni.kn

– uni.kn/personalabteilung/aufgabenbereiche/beamte

Vereinbarung vom 22.12.2006 zur Integration schwerbehinderter Menschen an der Universität Konstanz gemäß dem Sozialgesetzbuch IX § 83:

– uni.kn/personalrat/dienstvereinbarungen

2.5.3 Chancengleichheitsgesetz: Frauen in Unterrepräsentanzbereichen

In der Arbeitswelt gibt es immer noch Bereiche, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (z.B. Führungspositionen, technische Berufe). Das Chancengleichheitsgesetz des Landes Baden-Württemberg hat daher u. a. zum Ziel, die berufliche Teilhabe von Frauen im öffentlichen Dienst voranzubringen.

Bei der Personalauswahl kommt das Chancengleichheitsgesetz besonders zum Tragen, wenn Stellen in Bereichen ausgeschrieben werden, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (so genannte Unterrepräsentanzbereiche oder U-Bereiche⁴⁾). In diesem Fall sind alle Bewerberinnen zum Vorstellungsgespräch einzuladen, sofern sie nicht offensichtlich ungeeignet für die Stelle sind. Außerdem ist die Beauftragte für Chancengleichheit am gesamten Personalauswahlprozess zu beteiligen. Sie hat den Auftrag, dafür Sorge zu tragen, dass im Auswahlprozess das Chancengleichheitsgesetz eingehalten wird und Frauen aktiv gefördert werden.

Umgang mit weiblichen Bewerberinnen in Unterrepräsentanzbereichen

- Die Personalabteilung prüft vor der Stellenausschreibung, ob die auszuschreibende Stelle zu einem U-Bereich (z.B. technischer Dienst) gehört und fügt ggf. den dann notwendigen Zusatz ein.
- Sie weist bei der Zusendung der formal korrekten Stellenausschreibung den ausschreibenden Bereich mit einem beigelegten Merkblatt darauf hin, ob die auszuschreibende Stelle in einem U-Bereich angesiedelt ist oder nicht.
- Liegt ein entsprechendes Merkblatt bei, ist wie folgt vorzugehen:

4) Von Unterrepräsentanz spricht man, wenn in einem Bereich weniger als 50 Prozent Frauen beschäftigt sind.

1. Nehmen Sie bitte unverzüglich nach der Veröffentlichung der Ausschreibung Kontakt mit der Chancengleichheitsstelle auf. Sprechen Sie ihre Beteiligung und ggf. die Termine für die Vorstellungsgespräche mit ihr ab.
2. Über das Online-Bewerbungsverfahren BITE hat die Chancengleichheitsstelle Zugang zu allen Bewerbungsunterlagen und sieht den Fortschritt des Bewerbungsverfahrens. Bitte achten Sie daher darauf, dass Sie die Entwicklung der Verfahrens in BITE aktuell halten.
3. Laden Sie alle Kandidatinnen zu den Vorstellungsgesprächen ein, sofern sie die fachlichen Voraussetzungen erfüllen.
4. Berücksichtigen Sie bei der Personalauswahl, dass Frauen bei insgesamt gleicher Eignung mit Männern bevorzugt einzustellen sind.

Achtung: Die Beauftragte für Chancengleichheit ist offizielles Mitglied einer jeden Auswahlkommission mit beratender Funktion. Sie kann allerdings von ihrem Beanstandungsrecht Gebrauch machen, was das Einstellungsverfahren verzögert.

Weitere Informationen und Kontakt

Inés Eckerle
Beauftragte für Chancengleichheit
+49 7531 88-4747

Angelika Früh
Stv. Beauftragte für Chancengleichheit
+49 7531 88-3643

chancengleichheit@uni.kn
– [chancengleichheit.uni.kn](mailto:chancengleichheit@uni.kn)

Die Dienststelle hat die Beauftragte für Chancengleichheit an der Entscheidung über jede Einstellung und Beförderung frühzeitig zu beteiligen. Bei der Stellenbesetzung kann sie an allen Bewerbungs- und Personalauswahlgesprächen teilnehmen.

2.5.4 Beteiligungsrecht des Personalrats und Umgang mit hausinternen Bewerberinnen und Bewerbern

Der Personalrat hat gemäß Landespersonalvertretungsgesetz das Recht an Vorstellungsgesprächen teilzunehmen, wenn ein Mitbestimmungsrecht bei der Einstellung vorliegt. Dies ist bei **allen** Stellen im wissenschaftsunterstützenden Dienst der Fall, die voraussichtlich länger als zwei Monate beschäftigt werden, sowie bei unbefristeten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau (z. B. Akademische Ratsstellen). Laden Sie bei diesen Stellenbesetzungsverfahren **immer** den Personalrat zu den Vorstellungsgesprächen ein.

Zudem wurde aus Gründen der Personalentwicklung mit der Universitätsleitung und dem Personalrat vereinbart, dass hausinterne Bewerber*innen zu Vorstellungsgesprächen einzuladen sind, sofern sie die Mindestvoraussetzungen der Stellenausschreibung erfüllen. Sollten Sie hausinterne Bewerber*innen nicht zu den Vorstellungsgesprächen einladen wollen, halten Sie bitte **in jedem Fall** Rücksprache mit dem Personalrat. So vermeiden Sie von Anfang an mögliche Verzögerungen im Einstellungsverfahren.

Auch wenn die formalen Qualifikationen nicht komplett zutreffen, geben Sie den hausinternen Bewerber*innen bitte dennoch eine Chance sich persönlich vorzustellen. Viele kennen durch ihre Tätigkeit die Strukturen und Prozesse der Universität sehr gut und bringen evtl. versteckte Fähigkeiten und Kenntnisse mit, die sich erst im Vorstellungsgespräch zeigen.

Beteiligung des Personalrats an Vorstellungsgesprächen bei Stellenausschreibungen im wissenschaftsunterstützenden Dienst sowie bei unbefristeten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau:

1. Der Personalrat wird von der Personalabteilung benachrichtigt, wenn die Bewerbungsfrist beendet ist.
2. Daraufhin informiert der Personalrat den ausschreibenden Bereich, ob er an den Vorstellungsgesprächen teilnimmt oder nicht und bittet um Terminvereinbarung.
3. Bitte beachten Sie daher, keine Vorstellungsgespräche VOR dem Ende der Bewerbungsfrist durchzuführen.
4. Berücksichtigen Sie bei der Personalauswahl, dass insbesondere hausinterne Kandidat*innen mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder mit einer Teilzeitstelle bevorzugt zu berücksichtigen sind. Dies gilt, wenn sie die fachlichen und persönlichen Anforderungen erfüllen, keine anderen gesetzlichen Bestimmungen (Schwerbehindertenrecht, Chancengleichheitsgesetz) dagegen sprechen oder auch keine dringenden betrieblichen Gründe der Einstellung widersprechen.

Achtung: Der Personalrat hat die Möglichkeit von seinem Beanstandungsrecht Gebrauch zu machen und kann so die Einstellung verzögern, wenn er mit dem Vorzug einer externen Person gegenüber einer hausinternen Person nicht einverstanden ist. Er hat zwar kein Stimmrecht bei der Auswahlentscheidung, jedoch muss ihm gegenüber die Begründung der Auswahl plausibel dargelegt werden.

Weitere Hinweise zum Umgang mit hausinternen Kandidat*innen im Vorstellungsgespräch

- Fragen Sie die hausinternen Kandidat*innen nach ihrem aktuellen Arbeitsverhältnis:
 - Sind sie befristet beschäftigt? Bis wann?
 - Sind sie in Teilzeit beschäftigt? Welche Wünsche zur Arbeitszeit haben sie?
- Behandeln Sie zudem hausinterne und externe Kandidat*innen gleich: begegnen sie allen mit demselben Maß an Freundlichkeit, Neugier und Respekt.
- Betreiben Sie auch bei hausinternen Bewerber*innen keine Hintergrundrecherche und erfragen Sie keine zusätzlichen Informationen bei ihren aktuellen Vorgesetzten und Kolleg*innen (vgl. Kapitel 1.3)
 - außer die Bewerber*innen erteilen Ihnen dazu die Erlaubnis.

Weitere Informationen und Kontakt

Jutta Unger

Vorsitzende des Personalrats

+49 7531 88-3939

Giovanni D'Imperio

Stv. Vorsitzende des Personalrats

+49 7531 88-3556

personalrat@uni.kn

– uni.kn/personalrat

Bei Vorstellungsgesprächen bitte immer beachten

Der **Personalrat** ist bei allen Stellenauswahlprozessen des wissenschaftsunterstützenden Diensts sowie bei allen unbefristeten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau miteinzubeziehen. An welchen Vorstellungsgesprächen der Personalrat teilnimmt, entscheidet er selbst.

Bewerben sich Personen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung ist die **Schwerbehindertenvertretung** am Auswahlprozess zu beteiligen. Bewerber*innen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung sind grundsätzlich zu Vorstellungsgesprächen einzuladen, sofern ihnen die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt.

Bewerben sich Frauen auf Stellen in Unterrepräsentanzbereichen ist die **Chancengleichheitsbeauftragte** in den Auswahlprozess miteinzubeziehen. Die Bewerberinnen sind grundsätzlich zu Vorstellungsgesprächen einzuladen, sofern sie die fachlichen Voraussetzungen erfüllen.

Hausinterne Bewerber*innen sind grundsätzlich zu Vorstellungsgesprächen einzuladen, sofern sie die fachlichen Anforderungen erfüllen (vgl. Kapitel 2.5.4).

2.6 Heikle Punkte geschickt ansprechen und Diskriminierungen vermeiden

2.6.1 Umgang mit heiklen Punkten

Nicht alle Lebensläufe verlaufen nach einem bestimmten Muster. Füllen Sie keine vorschnellen Urteile, weil Ihnen z.B. Informationen fehlen oder merkwürdig erscheinen. Fragen Sie besser direkt die Kandidat*innen, was es damit auf sich hat – ohne zu werten oder gar übergriffig zu erscheinen:

Lücken im Lebenslauf

- Statt: Sie haben aber viele Lücken im Lebenslauf! Das ist ziemlich wenig Berufserfahrung für jemand in Ihrem Alter!
- In Ihrem Lebenslauf sind immer wieder Unterbrechungen zwischen Ihren Beschäftigungen. Was haben Sie währenddessen gemacht?

Häufige Arbeitgeberwechsel

- Statt: Sie wechseln Ihre Arbeitgeber ganz schön oft! Können Sie sich vorstellen bei uns bis zum Ruhestand zu bleiben?
- Bei Ihren bisherigen Arbeitgebern waren Sie zwischen ein bis drei Jahre. Wie kam es zu den Wechseln?
- Alternativ kann man auch eine Aussage über die Stellenentwicklung treffen: Die Stelle ist zunächst auf vier Jahre befristet. Wir bemühen uns jedoch um eine Entfristung. Daher suchen wir jemanden, der/die langfristig unser Team verstärkt.

Wiedereinsteiger*innen nach der Elternzeit

- Statt: Sie waren aber lange in Elternzeit. Trauen Sie sich die Berufstätigkeit überhaupt noch zu? Was machen Sie dann mit Ihren Kindern?
- Die Universität Konstanz versteht sich als familienfreundliche Arbeitgeberin und gibt auch Eltern die Chance, wieder in ihren Beruf einzusteigen. Kennen Sie schon die Angebote der Universität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

- Wie haben Sie in Ihrer Elternzeit berufsrelevantes Wissen (z. B. EDV, Rechtliches) aktuell gehalten?
- Die Stelle erfordert immer wieder Einsätze nach 17.00 Uhr oder auch gelegentlich am Wochenende. Wäre das für Sie machbar?

Bewerber*in kommt aus einer anderen Region

- Statt: Wie Sie gesehen haben, ist die Stelle befristet. Da lohnt sich doch ein Umzug nicht.
- Angenommen, Sie bekämen die Stelle. Würden Sie dann an den Bodensee ziehen?

Bewerber*in hat eine Behinderung oder längere Erkrankung kommuniziert

- Statt: Welche Behinderung bzw. Erkrankung haben Sie?
- Fragen nach konkreten Behinderungen, Erkrankungen oder der Krankheitsgeschichte von Bewerber*innen sind unzulässig, da sie deren Privatsphäre berühren. Fragen Sie stattdessen, ob die Universität bestimmte Hilfsmittel zur Verfügung stellen kann, um den Arbeitsalltag zu unterstützen – z. B. „Aus Ihren Bewerbungsunterlagen geht hervor, dass Sie länger erkrankt waren. Benötigen Sie bestimmte Hilfsmittel, die Ihnen die Universität zur Verfügung stellen kann, um Sie bei Ihren Aufgaben zu unterstützen?“



Sachlich und wohlwollend,
statt provokativ und verurteilend

2.6.2 Vermeidung von Diskriminierungen im Vorstellungsgespräch

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet Diskriminierungen aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität (vgl. Kapitel 2.5. 1). Auch im Leitbild der Universität ist die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds verankert, das von Wertschätzung geprägt ist sowie Vorurteile und Stereotypisierungen abbaut.

In Bezug auf die Personalauswahl bedeutet dies, Kandidat*innen nicht zu unterstellen, dass sie aufgrund persönlicher Merkmale wie z.B. Behinderung, kultureller Herkunft oder Geschlecht weniger gut qualifiziert oder leistungsfähig wären. Stattdessen geht es darum, die Bewerber*innen in ihrer Individualität wahrzunehmen und ihre vielfältigen Kompetenzen möglichst objektiv zu ermitteln.

Achten Sie daher im Vorstellungsgespräch allgemein darauf, die Kandidat*innen nicht auf bestimmte Merkmale zu reduzieren und sich nicht von Stereotypen leiten zu lassen (vgl. Kapitel 2.7). Dies hat nichts mit der Stelle zu tun, wirkt verletzend und verunsichert. Verzichten Sie z.B. auf folgende Fragen oder Äußerungen:

– Sie haben aber einen komplizierten Namen, den kann man ja gar nicht aussprechen.

→ Besser: Fragen Sie ggf. gleich zu Beginn des Gesprächs, wie der Name korrekt ausgesprochen wird, anstatt über ihn zu urteilen. Damit gelingt Ihnen ein wertschätzender Gesprächseinstieg.

– Sie sprechen aber gut deutsch!

→ Bei Personen, die das deutsche Bildungssystem durchwandert haben oder schon lange in Deutschland leben, wirkt diese Bemerkung ausgrenzend, auch wenn sie gut gemeint ist.

– Woher kommen Sie?

→ Diese Frage wird von Personen mit Migrationshintergrund häufig als ausgrenzend erlebt, da es für sie die Botschaft enthält, sich legitimieren zu müssen. Dies gilt einmal mehr, wenn diese Frage am Anfang des Gesprächs gestellt wird und es keinen unmittelbaren Bezug zum Stellenprofil hat.

– Erlaubt es Ihre Religion, diesen Job zu machen? Was sagt Ihr Mann dazu?

→ Im Prinzip eine überflüssige Frage. Wäre dies nicht der Fall, säße die Person Ihnen nun nicht gegenüber. Welche Meinung Familienmitglieder zu ihrem beruflichen Wunsch haben, geht außerdem niemanden etwas an.

– Ihre Behinderung merkt man fast gar nicht!

→ Sie bemerken die Behinderung nicht? Prima! Dann sprechen Sie sie auch nicht an.

– Trauen Sie sich in Ihrem Alter diese Aufgaben noch zu?

→ Ob sich jemand Aufgaben zutraut oder nicht, ist vom Alter unabhängig und geht eher auf andere Faktoren wie z.B. körperliche oder kognitive Fitness zurück.

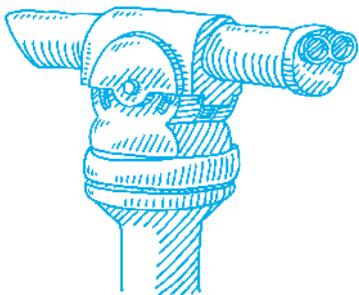
Bei manchen Stellenanforderungen kann es jedoch sinnvoll sein, auf bestimmte Diversity-Merkmale der Kandidat*innen einzugehen. Gehen Sie dabei informations- und sachorientiert sowie wertschätzend vor:

Anforderung der Stelle	Hintergrund des Bewerbers/der Bewerberin	Mögliche Fragen
Sehr gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift	Aus den Unterlagen ist ersichtlich, dass der/die Bewerberin vor einigen Jahren nach Deutschland gezogen ist	Aus Ihrem Lebenslauf geht hervor, dass Sie vor einigen Jahren nach Deutschland gezogen sind. Für die Stelle suchen wir jemanden, der über sehr gute mündliche und schriftliche Deutschkenntnisse verfügt. Wie schätzen Sie sich diesbezüglich ein?
Körperliche Belastung	Der/Die Bewerber*in hat eine (Schwer-)Behinderung, chronische Erkrankung o. Ä. angezeigt	Für diese Stelle sind z. B. auch Trag- und Hebearbeiten erforderlich. Kommen diese Aufgaben für Sie in Frage? Gibt es Hilfsmittel, die Ihnen die Universität zur Verfügung stellen kann, um Ihren Arbeitsalltag reibungslos zu gestalten?
Interkulturelle Kompetenz	Der/Die Bewerber*in hat offensichtlich einen Migrationshintergrund	Können Sie Ihre persönliche Migrationserfahrung bzw. die Erfahrung ihrer Familie auch im professionellen Kontext nutzen? Wie?

Anforderung der Stelle	Hintergrund des Bewerbers/der Bewerberin	Mögliche Fragen
Führungs-kompetenz	Der/Die Bewerber*in ist noch verhältnismäßig jung und wenig berufserfahren	Ihr Ausbildungsabschluss ist drei Jahre her. Welche Erfahrung in der Führung von Menschen konnten Sie seither gewinnen? Was ist Ihr Verständnis von guter Führung? Wie würden Sie dies umsetzen?

2.7 Beobachtungsverzerrungen

Die Art und Weise, wie wir beobachten und Schlüsse ziehen, wird durch unsere individuellen Erfahrungen und Neigungen beeinflusst. Um im Rahmen von Vorstellungsgesprächen dennoch zu möglichst objektiven Beobachtungen und darauf aufbauend zu fairen Bewertungen zu kommen, lohnt es sich vorab mögliche Beobachtungsfehler zu reflektieren:



Beobachtungsfehler	Beschreibung
Primacy-Effekt	Der erste Eindruck zum Gesprächsbeginn bestimmt die weitere Beurteilung.
Stereotype	Bestimmten sozialen Gruppen (z.B. Frauen, Migrant*innen, Ostdeutschen) werden bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Gehören die Kandidat*innen ihnen an, werden diese Attribute auch auf sie übertragen.
Sympathie	Sympathie wird v. a. durch Ähnlichkeit zur beobachtenden Person erzeugt (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft, Bildungsweg). Das sympathische Wirken von Kandidat*innen kann dann dazu führen, dass ihre Schwachpunkte ausgeblendet werden.
Antipathie	Antipathie ist das Gegenteil von Sympathie. Sie entsteht aufgrund von wahrgenommenen Gegensätzen und kann dazu führen, dass positive Aussagen oder Eigenschaften ausgeblendet werden.
Kontakteffekt	Die Bewertung der vorherigen Kontakte mit den Kandidat*innen beeinflusst deren Beurteilung (z.B. bei persönlich bekannten Bewerber*innen).
Halo-Effekt	Einzelne persönliche Eigenschaften überstrahlen alle anderen Eindrücke und verzerren das Bild (z.B. äußere Erscheinung, Artikulation). Die Verzerrung kann sowohl positiv als auch negativ sein.
Kontrasteffekt	Ein wahrgenommener großer Unterschied zwischen Kandidat*innen kann zur Über- oder Unterbewertung der Leistung führen. Z.B. kann der Eindruck entstehen, dass ein durchschnittlich guter Kandidat schwache Leistungen erbrachte, nachdem eine andere Kandidatin außergewöhnlich gut war.
Recency-Effekt	Die gewonnenen Eindrücke am Ende des Gesprächs prägen die Gesamtbeurteilung.



So vermeiden Sie Beobachtungsfehler

- a. Versuchen Sie während der Vorstellungsgespräche so aufmerksam wie möglich die Kandidat*innen zu beobachten, ohne sie zu bewerten.
- b. Schenken Sie jedem Kandidat und jeder Kandidatin die gleiche unvoreingenommene Aufmerksamkeit bei jeder einzelnen Frage bzw. Aufgabe.
- c. Erstellen Sie einen Bewertungsbogen für alle Kommissionsmitglieder, in dem die Muss- und Soll-Kriterien sowie weitere Beobachtungen für alle Kandidat*innen gleichermaßen erfasst werden können.
- d. Notieren Sie, was Sie sehen oder hören: z. B. Antworten der Kandidat*innen auf gestellte Fragen, konkrete Wortlaute oder nonverbale Signale (z. B. schaut Kommissionsmitglieder an, räuspert sich mehrfach, verschränkt Arme vor der Brust).
- e. Seien Sie sich bewusst, dass Sie – wie jeder andere Mensch auch – bestimmte Wahrnehmungstendenzen haben. Hinterfragen Sie diese, bevor Sie ausgehend von Ihren Beobachtungen zur Bewertung der Kandidat*innen kommen (Welche Bilder lösen z. B. Personen mit bestimmten Eigenschaften wie Bildungswegen, Migrationshintergründen, körperlichen Einschränkungen, Familienstatus etc. bei Ihnen aus?). Stützen Sie Ihre Bewertungen auf die konkreten Beobachtungen und nicht auf Vorannahmen oder voreilige Interpretationen.
- f. Tauschen Sie nach dem Vorstellungsgespräch mit den anderen Kommissionsmitgliedern die Beobachtungen und Schlussfolgerungen aus. Lassen Sie sich von den anderen genau erläutern, wie sie zu ihren Einschätzungen kommen. Der Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen macht Beobachtungsverzerrungen sichtbar und hilft dabei, die Person auszuwählen, die tatsächlich am besten zur Stelle passt.

2.8 Vorstellungsgespräche beenden

Nachdem alle Fragen der Kommissionsmitglieder und der Kandidat*innen geklärt sind, schließt der Kommissionsvorsitz das Gespräch ab. Hier sind folgende Schritte wichtig:

- Zusammenfassung der **Konditionen der Stelle** (z. B. Beschäftigungsumfang, Eingruppierung, Stellenbeginn)
 - Bei Vollzeitstellen: Informieren Sie alle Kandidat*innen darüber, dass die Stelle grundsätzlich teilbar ist und fragen Sie sie nach ihrem gewünschten Beschäftigungsumfang. So können Sie herausfinden, ob es noch eine weitere Person gibt, welche bereit wäre, die restlichen Stellenprozente zu übernehmen.
- Information, wann die Kandidat*innen mit einer **Entscheidung** rechnen können
- Würdigung der Kandidat*innen, dass sie sich Zeit für das Gespräch genommen haben (unabhängig davon, wie es verlief)
- Begleitung der Kandidat*innen zur Tür, ohne Eile aufkommen zu lassen (auch wenn schon die nächste Kandidatin/der nächste Kandidat wartet)
- Auch wenn Sie sich sicher sind, dass eine Person nicht in Frage kommt: sprechen Sie die **Ablehnung** nicht aus, da diese im Nachgang zum Vorstellungsgespräch leichter verkraftet werden kann als direkt nach dem Gespräch
- Optional können die Kandidat*innen mit einem Teammitglied noch ihren möglichen neuen Arbeitsplatz besichtigen

Puffer zwischen den Gesprächen einplanen

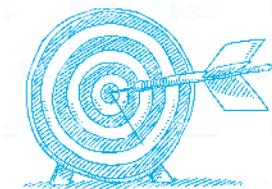
- Nehmen Sie sich nach jedem Gespräch mindestens 10 Minuten Zeit für einen ersten Austausch mit den Kommissionsmitgliedern. Direkt nach den Gesprächen sind die Eindrücke noch klar und werden nicht von nachfolgenden Eindrücken anderer Kandidat*innen verfälscht.
- Achten Sie auf die gleichen Rahmenbedingungen für alle Kandidat*innen: lüften Sie den Raum und stellen Sie ein frisches Glas oder eine frische Tasse bereit.
- Machen Sie kurz Pause, bevor Sie die nächste Person begrüßen, um sich auf sie einstellen zu können und wieder aufnahmebereit zu sein.

3. Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen

3.1 Von der Informationsflut zum abgestimmten Ranking

Die Vorstellungsgespräche sind vorbei und unzählige bewusste wie unbewusste Eindrücke wurden gesammelt. Versuchen Sie nun mit der Kommission Struktur in die Flut der gesammelten Informationen zu bekommen, indem Sie diese systematisch aufbereiten und dokumentieren. Eine Rangliste, die auf weitgehend objektiven Kriterien beruht, könnte beispielsweise nach folgendem Verfahren erstellt werden:

- Erstellen Sie eine Matrix, in der Sie die zu bewertenden Kompetenzen (vgl. Kapitel 1.1) sowie die einzelnen Kandidat*innen eintragen.
- Bitten Sie alle Kommissionsmitglieder um ihre Bewertungen zu jeder Kompetenz sowie zur erwarteten Passung ins Team. Legen Sie dafür eine Skala fest. Dies kann z.B. sein:
 - Schulnoten von 1–6
 - Skala von 0–3 (z.B. 0 = nicht vorhanden, 1 = wenig vorhanden, 2 = vorhanden, 3 = stark vorhanden)
- Lassen Sie sich die Bewertungen der Kommissionsmitglieder konkret begründen und berücksichtigen Sie dabei kritisch mögliche Beobachtungsverzerrungen (siehe Kapitel 2.7). Ein Protokoll oder Notizen sind nun äußerst hilfreich, um belegen zu können, welche konkreten Aussagen oder Verhaltensweisen zu den Bewertungen führen.
- Halten Sie alle Bewertungen der Kommissionsmitglieder fest und versuchen Sie in der Diskussion möglichst zu einem Konsens zu kommen. Ist dies nicht möglich, so bilden Sie Mittelwerte.



- Berücksichtigen Sie, dass die auszuwählende Person nicht nur zur Stelle, sondern auch zum Team passen sollte. Besprechen Sie daher mit der Kommission, ob eine sehr niedrige Bewertung in einer Kategorie (z. B. Passung ins Team) ein Ausschlusskriterium ist. Überlegen Sie zudem, ob bestimmte Kriterien höher gewichtet werden sollen als andere.
- Berechnen Sie davon ausgehend die Gesamtpunktzahl für jeden Kandidaten und jede Kandidatin und erstellen Sie ein Ranking.
- Gibt es Kandidat*innen die gleich geeignet sind oder sehr nah beieinander liegen? Dann ziehen Sie die unter Kapitel 2.5 genannten sozialen Kriterien in Erwägung und geben Sie z. B. einer schwerbehinderten Person oder einer hausinternen Person den Vorzug.
- Sollten Sie dennoch zu keiner klaren Entscheidung kommen, können Sie ein zweites Gespräch mit dem engsten Kandidatenkreis durchführen.

3.2 Das neue Teammitglied gewinnen: So geht es weiter

3.2.1 Wunschkandidaten/Wunschkandidatin informieren

Sie haben einen Wunschkandidaten oder eine Wunschkandidatin gefunden? Herzlichen Glückwunsch! Teilen Sie ihm oder ihr baldmöglichst die positive Entscheidung unter dem Vorbehalt mit, dass die Personalabteilung den Einstellungsantrag noch prüfen und der Personalrat der Einstellung zustimmen müssen. So erhöhen Sie die Chance, dass die Person in der Zeit vom Vorstellungsgespräch bis hin zum Vertragsabschluss nicht ein anderes Angebot annimmt. Außerdem können Sie so in Erfahrung bringen, ob er oder sie auch weiterhin an einer Beschäftigung an der Universität interessiert ist oder die nächste Person auf der Rangliste kontaktiert werden muss. Da die offiziellen Absagebriefe von der Personalabteilung erst verschickt werden können, wenn die Stelle definitiv besetzt ist, sollten Sie unbedingt die Kandidat*innen aus den Vorstellungsgesprächen, die nicht in Frage kommen, möglichst zeitnah über die Entscheidung informieren. Viele Personen, die an Vorstellungsgesprächen teilgenommen haben, machen sich große Hoffnungen und eine Absage ist für sie nicht leicht. Wochenlange Unklarheit verschlimmert häufig die Situation. Durch Klarheit, auch wenn sie unangenehm ist, sorgen Sie dafür, dass sich diese Kandidat*innen beruflich weiter orientieren können und stärken den professionellen Eindruck in Bezug auf Bewerbungsverfahren an der Universität Konstanz und tragen zu einem professionellen Bild der Universität Konstanz bei.



Im Prozessmanagement der Stabsstelle Qualitätsmanagement finden Sie detaillierte Informationen zum Einstellungsprozess für neue Mitarbeiter*innen.

3.2.2 Der Einstellungsprozess

Die Einstellung erfolgt im Wesentlichen über folgende Schritte:

- Füllen Sie den Einstellungsantrag aus und legen Sie diesem die vollständigen Bewerbungsunterlagen, die Auswahlbegründung, u. U. die Tätigkeitsbeschreibung sowie ggf. eine Begründung für die Befristung bei. Senden Sie den Einstellungsantrag samt Unterlagen an die für Ihren Arbeitsbereich zuständige Personalsachbearbeitung (im Idealfall sechs Wochen vor Stellenantritt).
- Die zuständige Sachbearbeitung in der Personalabteilung prüft anhand der Tätigkeitsbeschreibung und der Qualifikationen die Eingruppierung und holt bei der Haushaltsabteilung die Mittelfreigabe ein. Zudem bereitet sie die Personalratsvorlage vor.
- Der Personalrat entscheidet über die Einstellung und meldet seinen Beschluss an die Personalabteilung zurück.
 - Bei Zustimmung bereitet die zuständige Personalsachbearbeitung den Arbeitsvertrag vor und versendet diesen zusammen mit weiteren Informationen und Merkblättern an die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter.
 - Wird die Zustimmung zur Einstellung nicht erteilt, werden die kritischen Punkte mit den zuständigen Personen geprüft, ggf. abgeändert und nochmals dem Personalrat zur Abstimmung vorgelegt. Informieren Sie die Kandidatin/den Kandidaten über die Verzögerung.

Ihre Personalsachbearbeiterin/Ihr Personalsachbearbeiter steht Ihnen bei allen Fragen rund um die Einstellung zur Seite. Klären Sie offene Fragen im Vorfeld, um den Einstellungsprozess möglichst schnell voranzubringen.

3.2.3 Neue Mitarbeiter*innen einarbeiten

Der erste Eindruck zählt – dies gilt auch für die Anfangszeit der neuen Mitarbeiter*innen an der Universität. Heißen Sie daher von Beginn an Ihre neue Mitarbeiterin/Ihren neuen Mitarbeiter willkommen und begleiten Sie sie/ihn in der ersten Zeit:

- **Organisatorisches:** Bereiten Sie vor dem ersten Arbeitstag so viel wie möglich in Bezug auf den Arbeitsplatz vor. Im Prozessmanagement ist ein Leitfaden mit Ansprechpersonen und Formularen hinterlegt (z.B. Beschaffung von Büromöbeln, Telefonantrag, Türschild, Parkkarte etc.).
 - <https://prozessportal.uni-konstanz.de/p/portal#/model/3615569a1f684d7380e183110c09fc81>
- Nehmen Sie sich am ersten Arbeitstag Ihres neuen Teammitglieds Zeit, um sie/ihn am neuen Arbeitsplatz einzuweisen und das Team vorzustellen. Führen Sie zudem ein **Willkommensgespräch**, bei dem Sie mit ihr/ihm den **Einarbeitungsplan** besprechen. Zudem sollten Sie klären, welche Ansprechpersonen in der Einarbeitungszeit zur Verfügung stehen.
- Da die Universität Konstanz komplexe Strukturen hat und für viele eine neue Organisationsform darstellt, sollten Sie nach etwa der Hälfte der Probezeit ein **Zwischengespräch** mit der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter führen. So können Sie möglichst zeitnah Fragen und Erwartungen klären. Besprechen Sie in diesem Gespräch auch, wie zufrieden Sie mit der Leistung des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin sind. Im Hinblick auf eine mögliche Probezeitkündigung ist dies von zentraler Bedeutung.

4. Wissenswertes über die Universität Konstanz als attraktive Arbeitgeberin

In Vorstellungsgesprächen stellen sich nicht nur die Bewerbenden bei den Arbeitgebenden vor. Immer häufiger möchten auch die Kandidat*innen genau wissen, warum es sich lohnt, für einen bestimmten Betrieb tätig zu werden. Stellen Sie sich daher darauf ein, darstellen zu können, warum die Universität Konstanz eine attraktive Arbeitgeberin ist. Die nachfolgenden Informationen helfen Ihnen dabei:

4.1 Zahlen, Daten, Fakten zur Universität Konstanz

Allgemeines: Reformuniversität von internationalem Rang

- Die Universität Konstanz wurde 1966 als Reformuniversität gegründet und ist seit 2006 in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder erfolgreich. 2019 wurde sie mit ihrem Konzept „creative.together“ erneut zur Förderung ausgewählt und ist somit eine von elf Exzellenzuniversitäten bzw. -verbänden in Deutschland. Bundesweit sind nur sechs Universitäten durchgängig seit 2007 Exzellenzuniversität.
- Ihre 13 Fachbereiche sind in drei Sektionen unterteilt (Mathematisch-Naturwissenschaftliche Sektion, Geisteswissenschaftliche Sektion und Sektion Politik – Recht – Wirtschaft) und bieten über 120 Studiengänge an.
- Im Wintersemester 2019/20 waren ca. 11.150 Studierende aus aller Welt eingeschrieben.

Personal: Größte Arbeitgeberin in Konstanz

- Die Universität Konstanz ist mit rund 2.300 Mitarbeiter*innen (und ca. 1.350 studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften) die größte Arbeitgeberin in der Stadt Konstanz.

- Etwa 1.300 Mitarbeiter*innen sind im wissenschaftlichen Dienst beschäftigt und ca. 1.000 Mitarbeiter*innen im wissenschaftsunterstützenden Dienst (Stand: Januar 2019).

Organisationskultur: Gelebte Vielfalt

- Im Rahmen der familiengerechten Hochschule bietet die Universität seit 2006 zahlreiche familienfreundliche Angebote an.
- 2015 hat sie zusammen mit der Stadt Konstanz und der HTWG Konstanz die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Diese setzt sich dafür ein, dass die vielfältigen Potenziale der Mitarbeiter*innen wertgeschätzt werden – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Alter, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, sexueller Orientierung und Identität.
- Im Herbst 2015 hat sie sich der bundesweiten Initiative „Weltoffene Hochschule – gegen Fremdenfeindlichkeit“ der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) angeschlossen.
- 2016–17 führt sie ein Diversity-Audit durch, um vielfältige Potenziale an der Universität zu fördern und zu sichern.
- Im Februar 2019 verabschiedete die Universität Konstanz ihren Diversity-Kodex. Hierin verpflichtet sie sich grundsätzlich dazu, Vielfalt anzuerkennen, gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen und Antidiskriminierung zu stärken.



4.2 Überblick über die Angebote für Mitarbeiter*innen

Work-Life-Balance

An der Universität Konstanz gibt es unterschiedliche Angebote und Möglichkeiten, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erleichtern:

- Flexible Arbeitsmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Telearbeit)
- Kinderbetreuung und Beratung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (inklusive Dual Career Unterstützung und Pflege von Angehörigen)
- Beratung und Hilfe im Fall von Diskriminierungen oder Konflikten am Arbeitsplatz
- Psychosoziale Beratung bei Konflikten am Arbeitsplatz oder im Privatleben sowie bei persönlichen Krisen

Gesundheitsförderung

Der Universität liegt die Gesundheit ihrer Beschäftigten am Herzen. Im Rahmen der „Gesunden Uni“ bietet sie zahlreiche Gesundheitsangebote an:

- Sport-, Bewegungs- und Entspannungskurse zu vergünstigten Preisen des Hochschulsports (viele Angebote können in den Arbeitsalltag integriert werden, ausgewählte Angebote können mit bis zu 30 Minuten pro Woche auf die Arbeitszeit angerechnet werden).
- Regelmäßig Vorträge, Workshops oder Seminare zu Gesundheitsthemen
- Intensive Auseinandersetzung mit dem Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz
- Günstige Mitgliedschaft im universitätseigenen Fitnessstudio Uni-Motion
- Kostenlose bewegte Pausen von dienstags bis donnerstags: Yoga-Break und QiGong-Pause

Fortbildung

Die Personalabteilung bietet den Beschäftigten des wissenschaftsunterstützenden Diensts verschiedene Fortbildungsmöglichkeiten:

- Vielfältiges Fortbildungsprogramm mit Angeboten u. a. aus den Bereichen EDV, Sprachen, Kommunikation und Zusammenarbeit oder Vereinbarkeit, Gesundheit und Zukunft
- Hospitationen in anderen Arbeitsbereichen
- Teilnahme an externen Fortbildungen und Personalmobilitäten an europäischen Partneruniversitäten

Zugang zur Universitätsbibliothek

- Mitarbeiter*innen der Universität haben Zugang zu den über 2 Millionen Medien der Bib (Bücher, Zeitschriften, DVDs u. v. m.)

Verpflegung

Durch die Mensa des Studierendenwerks Seezeit können Beschäftigte der Universität von einer vergünstigten betrieblichen Verpflegung profitieren:

- Montags bis freitags: breite Auswahl an veganen, vegetarischen, Fisch- oder Fleischgerichten u. a. an Salatbar, Pastabar, Grill-, Wok- oder Biotheke
- Getränke und Snacks in der Cafeteria
- Kaffeespezialitäten im Campus Café und Bib Café

Weiteres

Das war noch nicht alles:

- Subventionierte Jahrestickets für den ÖPNV
- Heiligabend und Silvester dienstfrei
- Betriebsausflug im September
- Uni-Fasnacht
- u. v. m.

5. Vorstellungsgespräche auf den Kopf gestellt

10 Punkte, wie Sie ein Vorstellungsgespräch garantiert zum Scheitern bringen

Zum Abschluss noch ein Worst-Practice, was Ihnen nach der Lektüre dieser Toolbox sicherlich nicht passieren wird:

1. Verzichten Sie auf eine Begrüßung und ordnen Sie dem Kandidat/der Kandidatin an, sich auf den freien Stuhl zu setzen. So machen Sie gleich von Anfang an klar, wer hier das Sagen hat.
2. Stellen Sie bloß nicht die Auswahlkommission vor! Ihr Gegenüber könnte sonst erahnen, wer aus welchen Gründen am Vorstellungsgespräch teilnimmt und an Sicherheit gewinnen.
3. Bieten Sie nichts zu trinken an – schließlich handelt es sich um ein Vorstellungsgespräch und nicht um einen Kindergeburtstag.
4. Sagen Sie nichts zum Ablauf des Gesprächs und steigen Sie ohne Umschweife direkt mit der Überprüfung der Eignung ein. Stellen Sie dazu möglichst komplexe Fragen in verschachtelten Sätzen.
5. Vermeiden Sie jeglichen Augenkontakt. Der Kandidat bzw. die Kandidatin könnte sonst den Eindruck bekommen, dass Sie sich für ihn oder sie interessieren. Blättern Sie stattdessen möglichst gelangweilt in den Bewerbungsunterlagen.
6. Stellen Sie den Kandidat*innen Fragen, deren Antworten aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen – z. B. Wo haben Sie Ihre Ausbildung gemacht? Wie lange sind Sie schon in Ihrem Beruf tätig? Wo arbeiten Sie derzeit?
7. Unterstreichen Sie Ihr Desinteresse an den Kandidat*innen, indem Sie Nebengespräche mit anderen Kommissionsmitgliedern führen. Gelegentliches Kichern verunsichert die Kandidat*innen zusätzlich.
8. Achten Sie auf eine möglichst provokante Formulierung Ihrer Fragen und jagen Sie damit die Kandidat*innen so richtig ins Bockshorn. Aussagen wie „Sie verfügen ja nicht gerade über viel Berufserfahrung“, „Sind Sie sicher, dass Sie als Mutter der Aufgabe gewachsen sind?“ oder „In Ihrem Alter sollten Sie sich einen Stellenwechsel gut überlegen!“ machen das Gespräch auf Augenhöhe unmöglich und bringen die Kandidat*innen genau dorthin, wo Sie sie haben wollen: in die Ecke.
9. Überspringen Sie die Fragen der Kandidat*innen und verzichten Sie auch darauf, das weitere Vorgehen zu erläutern. Die Kandidat*innen werden schon mitbekommen, was passiert.
10. Beenden Sie das Vorstellungsgespräch abrupt, verzichten Sie auf Dankesfloskeln und setzen Sie die Kandidat*innen mit den Worten „Sie können jetzt gehen“ vor die Tür. Spätestens jetzt können Sie sicher sein, dass Sie nie wieder etwas von ihnen hören werden!

