

Personalauswahl und -beurteilung in der Wissenschaft: Empfehlungen für einen strukturierten Prozess

Die nachfolgenden Unterlagen wurden im Vorhaben „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft - wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wissenschaft; FKZ: 01FP1070/71) erstellt.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Autor_innen:

Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Susanne Braun, Dipl.-Psych. Tanja Hentschel & Prof. Dr. Dieter Frey

Kontaktadresse:

Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
TUM School of Management
Arcisstraße 21
80333 München

Email:

sekretariat-rm@tum.de

Homepages:

<http://www.abf.wi.tum.de>
<http://www.rm.wi.tum.de>

Förderhinweis:

Das diesen Unterlagen zugrundeliegende Vorhaben „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wissenschaft) wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1070/71 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor_innen.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse des Vorhabens „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wissenschaft) empfehlen wir einen siebenstufigen, strukturierten Prozess (siehe Abbildung 1).

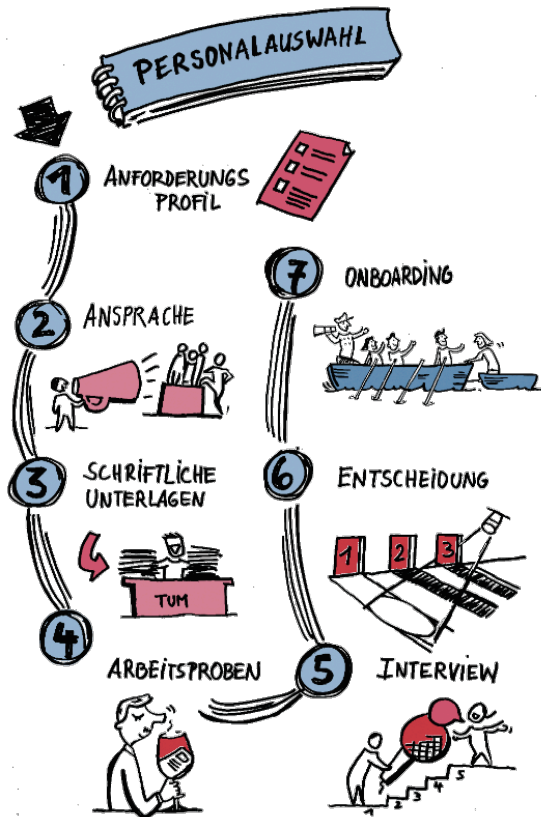


Abbildung 1. Strukturierter Prozess der Personalauswahl (© Isabelle Dinter)

Dieser Prozess soll zu einer gender-sensitiven Personalauswahl und -beurteilung in der Wissenschaft beitragen, die Frauen und Männern wissenschaftliche Karrierewege eröffnet. Die besten Talente werden so unabhängig von ihrem Geschlecht ausgewählt. Nachfolgend stellen wir die wichtigsten Empfehlungen zu jedem Schritt in Form von Checklisten dar. Die Checklisten sind folgendem Herausgeber_innenwerk entnommen:

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Hrsg.) (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.

Schritt 1: Anforderungsprofil

- Systematisch durchgeführte Anforderungsanalysen helfen, Anforderungsprofile mit größerer Gültigkeit für Wissenschaftler_innen zu erstellen.
- Konkrete Informationsquellen (inklusive deren Anzahl) und geeignete Methoden sind festzulegen.
- Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden sowie die Zuverlässigkeit von Informationsquellen (z. B. Möglichkeiten der Verzerrung) sind im Vorfeld zu prüfen.
- Diverse Informationsperspektiven und der Einsatz von verschiedenen Verfahren (Multimodalität) sollen integriert werden.
- Einbindung von Arbeitsplatz- und Fachexpert_innen für zuverlässige Informationsgewinnung scheint unerlässlich.
- Es ist zu klären, in welcher Form die Ergebnisse vorliegen werden, wie sie analysiert werden und welche Kosten dabei entstehen.

Aus: Lozo, L., Bipp, T., Steinmayr, R., & Blümke, M. (2015). Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 49-64). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Gestaltung von Anforderungsprofilen:

- Binden Sie bereits in den Prozess der Profilentwicklung gezielt männliche *und* weibliche Personen aus der Arbeitseinheit ein (z. B. zukünftige Kolleg_innen).
 - Prüfen Sie das Anforderungsprofil auf stereotyp männlich konnotierte Begriffe (d.h. agentische Worte wie beispielsweise durchsetzungsfähig, unabhängig).
-

Schritt 2: Ansprache

- Überlegen Sie sich auf Basis Ihres Anforderungsprofils, wen Sie rekrutieren möchten. Legen Sie dann eine Rekrutierungsstrategie fest.
- Rekrutieren Sie intern und extern (seien Sie sich der Vor- und Nachteile beider Strategien bewusst).
- Beachten Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen und fragen Sie im Zweifel Ihre Personalabteilung.
- Wenn Sie international rekrutieren möchten, achten Sie darauf, dass interessierte Personen die Möglichkeiten haben sich über landestypische Gegebenheiten (z.B. Besoldung) und Ihren Standort zu informieren.
- Gestalten Sie Ihre Stellenanzeige auf Basis Ihres Anforderungsprofils.
- Geben Sie möglichst viele und möglichst spezifische Informationen.

Aus: Hentschel, T. & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 65-82). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Ansprache in Stellenanzeigen:

- Sprechen Sie Frauen und Männer durch eine gezielte Auswahl von Sprache (z.B. kommunale Begriffe wie kommunikativ, kooperationsfähig) und Bildern (z.B. von heterogenen Forschungsteams bestehend aus Frauen und Männern) an.
 - Verwenden Sie geschlechtergerechte Sprache (z.B. Projektleiter/Projektleiterin).
 - Kennzeichnen Sie Anforderungen, die nicht entscheidend sind, als optional. Denn Frauen schätzen Anforderungen im Vergleich zu Männern eher als zwingend ein.
-

Schritt 3: Schriftliche Unterlagen

- Legen Sie vor der Sichtung der Unterlagen genau fest, welche Informationen herausgesucht bzw. bewertet werden sollen.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Bewerber_innen nach denselben Kriterien bewertet werden.
- Entfernen Sie wenn möglich vor der Sichtung der Unterlagen Anschreiben und Lichtbild bzw. lassen Sie beides nicht in die Bewertung einfließen.
- Fordern Sie keine Motivationsschreiben an.
- Ignorieren Sie Tipp- und Grammatikfehler.

Aus: Kanning, U. P. (2015). Sichtung von Bewerbungsunterlagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 83-102). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Bewertung von schriftlichen Unterlagen:

- Binden Sie gezielt männliche und weibliche Expert_innen aus der Arbeitseinheit als Urteilende in den Bewertungsprozess ein.
 - Beachten Sie bei der Bewertung von schriftlichen Unterlagen mit Lichtbildern den „Beauty is Beastly“ Effekt, demzufolge die Attraktivität von Frauen ihre Beurteilung als Führungskräfte negativ beeinflusst.
 - Berücksichtigen Sie, dass sich die Inhalte von Empfehlungsschreiben für wissenschaftliche Positionen bei männlichen und weiblichen Kandidat_innen systematisch unterscheiden können (z. B. werden Frauen im Durchschnitt mehr kommunale und weniger agentische Charakteristika zugeschrieben).
-

Schritt 4: Arbeitsproben

- Überlegen Sie, welche Aufgaben Mitarbeitende künftig ausführen sollen.
- Wählen Sie Aufgaben aus, die repräsentativ und bedeutsam für die spätere Tätigkeit sind.
- Überlegen Sie, ob die Bearbeitung der Aufgaben Vorkenntnisse oder Erfahrungen verlangt, über die Bewerber_innen noch nicht verfügen.
- Falls ja, überlegen Sie, ob und wie Sie die Aufgabe gestalten und welche zusätzlichen Informationen Bewerber_innen benötigen, damit sie die Arbeitsprobe trotzdem bearbeiten können.
- Achten Sie auf eine standardisierte Durchführung, bei der alle Bewerber_innen die gleichen Informationen, Unterlagen und Zeitvorgaben bekommen.
- Bewerten Sie alle Bewerber_innen nach einem einheitlichen Maßstab. Überlegen Sie dazu vorher, welche Leistung Sie von einem/r durchschnittlichen Bewerber_in erwarten und welche von einem/r über- bzw. unterdurchschnittlichen Bewerber_in.

Aus: Melchers, K. G. (2015). Arbeitsproben. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 103-114). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Gestaltung von Arbeitsproben:

- Setzen Sie standardisierte Arbeitsproben als obligatorischen Bestandteil Ihrer Personalauswahl ein, denn diese messen Wissen und Fähigkeiten auf objektive Weise und damit unabhängig vom Geschlecht der Bewerber_innen.
-

Schritt 5: Interview

Vorbereitung von strukturierten Interviews:

- Identifizieren Sie diejenigen Kompetenzen und Fähigkeiten des Anforderungsprofils, die Sie im strukturierten Interview überprüfen wollen.
 - Operationalisieren Sie die zu beurteilenden Kriterien so genau wie möglich in einem Kriterienkatalog.
 - Entscheiden Sie, welche Kriterien am besten in einem Interview, in Arbeitsproben oder Simulationen oder mittels Testverfahren überprüft werden können und integrieren Sie diese Methoden in Ihr Interview.
 - Konzipieren Sie für das strukturierte Interview einen kriterienbasierten Fragenkatalog mit validen Fragetechniken.
 - Ziehen Sie andere kompetente Beurteiler_innen für das Interview hinzu (Doppelinterview).
 - Sorgen Sie dafür, dass die am Interview Beteiligten eignungsdiagnostisch qualifiziert sind.
 - Definieren Sie, nach welcher Methodik (z.B. Skalenbeurteilung) die Interviewenden die jeweilige Kompetenz beurteilen sollen, um Interviewergebnisse mehrerer Bewerbender vergleichen zu können.
 - Legen Sie im Vorfeld fest, welche Informationen zur Urteilsfindung herangezogen werden sollen und nach welchen Regeln die Entscheidungsfindung verlaufen soll. (z.B. Festlegung von Mindestwerten, Gewichtungen und Stimmrechte der Beurteilenden).
-

Ablauf von strukturierten Interviews:

- Gestalten Sie die Phasen des Interviews nach dem Ablauf des multimodalen Interviews MMI® (Schuler, 2002).
- Geben Sie durch ein parallelisiertes Vorgehen des Interviews allen Bewerbenden die gleiche Chance, ihre Kompetenzen zu den einzelnen Kriterien und Themenfeldern zu zeigen.
- Wechseln Sie zwischen verschiedenen validen Fragetechniken und fragen Sie gezielt nach.
- Machen Sie sich während des Interviews Notizen. Trennen Sie die Phasen der Sammlung von Informationen im Interview von der Phase der Entscheidung nach dem Interview.

Auswertung von strukturierten Interviews:

- Bewerten Sie zusammen mit Ihren Mitbeurteilenden die einzelnen Kriterien nach der vorher festgelegten Methodik und den Entscheidungsregeln.
- Überprüfen Sie, ob es bei den Bewertungen Hinweise dafür gibt, dass bei den Interviewenden Beurteilungsverzerrungen vorliegen und korrigieren Sie diese.
- Vergleichen Sie die Ergebnisse der unterschiedlichen Bewerbenden und kommen Sie zu einer Entscheidung.

Aus: Winkler, B. (2015). Einsatz strukturierter Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftler_innen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 115-144). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Gestaltung von Interviews:

- Setzen Sie Frauen und Männer ein, die alle Interviews gemeinsam führen, und informieren Sie diese über den Einfluss von Genderstereotypen in Interviews.
- Stellen Sie allen Interviewten unabhängig von ihrem Geschlecht die gleichen Fragen auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens.

Schritt 6: Entscheidung

- Systematisieren Sie Ihre Entscheidungsfindung.
- Seien Sie sich der typischen Beurteilungsfehler bewusst und versuchen Sie, diese einzugrenzen, indem Sie möglichst strukturiert vorgehen.
- Orientieren Sie sich an der DIN 33430.
- Analysieren Sie die Anforderungen an die Stelle genau und verschriftlichen diese.
- Berücksichtigen Sie nicht nur Kompetenzen, sondern auch Potenziale.
- Nutzen Sie eine Übersichtstabelle als Entscheidungshilfe.
- Reduzieren Sie die Bewerber_innenanzahl bei Bedarf durch Vorselektion.
- Nutzen Sie multiple Cut-offs, um Anforderungsbereiche festzulegen.
- Seien Sie sich bewusst, dass nicht nur objektive Kriterien die Einstellungsentscheidung bestimmen.
- Formulieren Sie persönliche Rückmeldungen vorsichtig und AGG-konform.
- Bleiben Sie bei der Beurteilung Ihrer neuen Mitarbeiter_innen realistisch.
Vergessen Sie dabei Führung und Personalentwicklung nicht.

Aus: Wottawa, H. & Hiltmann, M. (2015). Entscheidungsfindung. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 145-158). Heidelberg: Springer.

Hinweise zur gender-sensitiven Entscheidungsfindung:

- Reflektieren Sie vor der Entscheidung kritisch, ob in jedem Schritt Ihres Auswahlprozesses der Einfluss von Genderstereotypen minimiert wurde.
 - Im Durchschnitt werden Männern die Prädikate „exzellent“ und „Potenzial“ mit höherer Wahrscheinlichkeit zugeschrieben als Frauen. Prüfen Sie, ob die schriftlichen Notizen aus dem gesamten Auswahlprozess solche Urteile stützen.
-

Schritt 7: Onboarding

2 bis 4 Wochen vor Start:

- Regelmäßige Kontaktaufnahme, z.B. Email mit Neuigkeiten aus dem Team („Interessante Veranstaltung“ oder „Unsere neue Publikation“).

2 Wochen vor Start:

- Der/die Pate/in nimmt Kontakt auf und stellt sich vor. Die Führungskraft erstellt einen Einarbeitungsplan: Welche Abläufe, Prozesse etc. sind zentral?

1 Woche vor Start:

- Alle Mitarbeitenden werden über den ersten Arbeitstag des neuen Teammitglieds informiert. Ein gemeinsames Mittagessen oder eine Kaffeepause wird vereinbart.
- Der/die neue Mitarbeitende bekommt alle Informationen zum ersten Tag: Wann soll der/die neue Mitarbeitende wo sein und wer wird ihn/sie begrüßen? Wie wird der erste Tag ablaufen?
- Abstimmungsmeeting zwischen Führungskraft und Pate/in: Welche Aufgaben wird der/die neue Mitarbeitende/r haben, mit wem wird er/sie zusammenarbeiten – was muss er/sie wissen, wen muss er/sie kennenlernen?

Der erste Tag:

- Der Arbeitsplatz des/r neuen Mitarbeitenden ist vorbereitet (Alles was der/die neue Mitarbeitende/r zum Arbeiten benötigt: z.B. Schreibtisch, Computer, Schlüssel etc. und ein kleines Willkommensgeschenk stehen bereit).
- Der/die Pate/in begrüßt den/die neue/n Mitarbeitende/n und begleitet durch den Tag: Kurze Führung durch die Arbeitseinheit und Vorstellungsrunde.
- Willkommenstermin mit der Führungskraft. Gemeinsames Mittagessen oder Kaffeepause mit dem Team.

Die ersten Wochen:

- Start des Einarbeitungsplanes: Regelmäßige Termine mit der Führungskraft oder Kolleg_innen in denen ein bis zwei Arbeitsabläufe erklärt werden.
 - Wöchentliche Zielgespräche mit der Führungskraft: Was sind die Ziele für die ersten 100 Tage? Regelmäßige 5-Minuten-gespräche mit der Führungskraft.
-

Ende der ersten 100 Tage:

- Feedback und Zielgespräch mit der Führungskraft: Was läuft gut? Was kann in der Zusammenarbeit verbessert werden? Welche Ziele werden gesetzt?
- Die Führungskraft nimmt sich Zeit für eine Reflexion über die Werte und Bedürfnisse des/r neuen Mitarbeitenden: Wie kann darauf eingegangen werden?
- Weiterhin regelmäßige 5-Minuten-Gespräche.

Aus: Schreiner, E. & Schmid, E. (2015). Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 159-170). Heidelberg: Springer.

Hinweise zum gender-sensitiven Onboarding:

- Etablieren Sie in der Arbeitseinheit und Organisation eine Wertschätzungskultur, in der Diversität als Wertvorstellung gelebt wird. Sprechen Sie insbesondere als Führungskraft darüber, wie wichtig Ihnen unterschiedliche Perspektiven sind.
 - Sorgen Sie dafür, dass alle Teammitglieder unabhängig von ihrem Geschlecht ihre Erfahrungen und Meinungen in Diskussionen einbringen können.
 - Unterstützen Sie die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben für Frauen und Männer, u.a. durch Führung in Teilzeit und Angebote zur Kinderbetreuung.
 - Führen Sie Angebote (z. B. Mentoring, Coaching, Training) zur Förderung von unterrepräsentierten Personengruppen in ihrem Arbeitsbereich ein.
 - Bieten Sie Frauen und Männern herausfordernde Aufgabenstellungen, anhand derer sie ihre Kompetenzen weiterentwickeln und ihre Leistungsfähigkeit demonstrieren können.
-