

# Leitfaden Personalauswahl

## Teil 1: Rahmenbedingungen und Verfahrensschritte





## Inhaltsverzeichnis

Professionelle Personalauswahl an der Universität Paderborn.....	3
Verantwortlichkeiten und Beteiligte .....	3
Die wichtigsten Verfahrensschritte auf einen Blick .....	4
<b>Schritt 1:</b> Planung der Neu- bzw. Wiederbesetzung und Erstellung des Anforderungsprofils.....	4
<b>Schritt 2:</b> Formulierung des Ausschreibungstextes und Ausschreibung der Stelle .....	6
<b>Schritt 3:</b> Bewerbungseingang: Erstellung Bewerber*innenspiegel .....	8
<b>Schritt 4:</b> Vorauswahl: Bestimmung geeigneter Bewerber*innen und Erstellung der Einladungsliste.....	8
<b>Schritt 5:</b> Planung und Durchführung von Vorstellungsgesprächen .....	10
<b>Schritt 6:</b> Auswahlentscheidung .....	10
<b>Schritt 7:</b> Einstellungsvorschlag und Abschluss des Verfahrens .....	10
<b>Schritt 8:</b> Nach der Einstellung: Onboarding und Einarbeitung .....	11



## Professionelle Personalauswahl an der Universität Paderborn

Die **Gewinnung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden** wird gerade in Zeiten des Fachkräftewandels immer wichtiger für den Erfolg der Universität Paderborn. Ein professionell umgesetztes Auswahlverfahren ermöglicht es Ihnen, die Person zu finden, die in Ihr Team passt und die am besten für die bevorstehenden Aufgaben geeignet ist. Gleichzeitig erhöht ein wertschätzendes, faires und transparentes Verfahren die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ihr\*e Wunschkandidat\*in auch für die Tätigkeit an der Universität Paderborn entscheidet. Ein professionelles Auswahlverfahren zeichnet sich insbesondere durch Folgendes aus:

- Die **Stellenausschreibung** ist **konkret** und **informativ** und vermittelt ein realistisches Bild.
- Das Verfahren wird **sorgfältig geplant** und durchgeführt.
- Im Verfahren werden **objektive Auswahlkriterien** zu Grunde gelegt.
- Die Auswahlkriterien orientieren sich konsequent an den **Anforderungen** der Position.
- Das Verfahren ist für die Bewerber\*innen **fair und transparent** und wird **zügig** umgesetzt.
- Das Verfahren weckt bei Bewerber\*innen Interesse an der Universität und der zukünftigen Tätigkeit und spiegelt eine **positive Organisationskultur** wider.

Dieser Leitfaden soll Bedarfsstellen, die Personal einstellen, eine **Orientierungshilfe** für die Auswahl von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal bieten. Dabei gibt der Leitfaden auch wichtige Hinweise darauf, was bei einer Stellenausschreibung und -besetzung gesetzlich vorgeschrieben und demnach unbedingt zu beachten ist.



Ergänzend finden Sie im [Leitfaden 2 „Gestaltung von Vorstellungsgesprächen“](#) konkrete Tipps für Ihre Vorstellungsgespräche sowie in der ergänzenden [Materialsammlung](#) Vorlagen und Beispiele.

## Verantwortlichkeiten und Beteiligte

Die Verantwortung für die Planung und Durchführung eines Personalauswahlverfahrens liegt grundsätzlich bei Ihnen in der **Bedarfsstelle** (Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist). Einige Verfahrensschritte werden jedoch über das **Personaldezernat** erledigt.

Folgende Sachgebiete begleiten die Verfahren verwaltungsseitig:

- Stellenplanung und -ausschreibung: [Sachgebiet 4.4](#),
- Auswahl und Einstellung von wissenschaftlichen Beschäftigten sowie von Beamten: [Sachgebiet 4.2](#),
- Auswahl und Einstellung von nichtwissenschaftlichen Beschäftigten: [Sachgebiet 4.3](#),
- Auswahl und Einstellung von Auszubildenden: [Sachgebiet 4.5](#) und [Sachgebiet 4.1](#)<sup>1</sup>
- Beratung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen sowie der inhaltlichen Konzeption des Auswahlverfahrens: [Sachgebiet 4.5 Personalentwicklung](#)

Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein\*e Vertreter\*in des Personaldezernats an den persönlichen Vorstellungsterminen teilnimmt.



An Personalauswahlverfahren sind zudem im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben grundsätzlich zu beteiligen: der jeweils zuständige Personalrat (PR), die Gleichstellungsbeauftragte (GBA) und die Schwerbehindertenvertretung (SBV) (Details siehe folgende Abschnitte).

<sup>1</sup> Das Auswahlverfahren läuft bei Ausbildungsstellen organisatorisch teilweise anders ab als in diesem Leitfaden dargestellt. Viele inhaltliche Empfehlungen und Vorlagen sind jedoch übertragbar. Bei Fragen stehen die Sachgebiete 4.5 und 4.1 zur Verfügung.



## Die wichtigsten Verfahrensschritte auf einen Blick

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über die wichtigsten Verfahrensschritte eines Personalauswahlverfahrens an der Universität Paderborn. Alle Schritte werden in diesem Leitfaden erläutert. Praktische Hilfestellungen, Tipps und Checklisten unterstützen Sie bei der Planung Ihrer Verfahren.



Ergänzend haben wir Ihnen ein 2-seitiges [Informationsblatt Personalauswahl](#) zusammengestellt, welches die wichtigsten **formalen und rechtlichen Erfordernisse** in einer Übersicht darstellt.

### Ablauf eines Personalauswahlverfahrens an der Universität Paderborn

<b>Schritt 1</b>	Planung der Neu- bzw. Wiederbesetzung und Erstellung des <b>Anforderungsprofils</b>
<b>Schritt 2</b>	Formulierung des <b>Ausschreibungstextes</b> und Ausschreibung der Stelle
<b>Schritt 3</b>	Bewerbungseingang: Erstellung <b>Bewerber*innenspiegel</b>
<b>Schritt 4</b>	<b>Vorauswahl:</b> Bestimmung geeigneter Bewerber*innen & Erstellung Einladungsliste
<b>Schritt 5</b>	Planung und Durchführung von <b>Vorstellungsgesprächen</b>
<b>Schritt 6</b>	<b>Auswahlentscheidung</b>
<b>Schritt 7</b>	<b>Einstellungsvorschlag</b> und Abschluss des Verfahrens
<b>Schritt 8</b>	Nach der Einstellung: <b>Onboarding</b> und Einarbeitung

## Schritt 1: Planung der Neu- bzw. Wiederbesetzung und Erstellung des Anforderungsprofils

Wenn Sie eine Stelle (neu) besetzen möchten, sollten Sie den Prozess idealerweise bereits ca. 6 Monate vor deren Freiwerden bzw. vor der erstmaligen Besetzung anstoßen. Im Vorfeld der Ausschreibung erstellen Sie zunächst ein **Anforderungsprofil**. Dieses stellt eine wichtige Grundlage sowohl für den Ausschreibungstext als auch für die Planung des Auswahlverfahrens dar!



Nutzen Sie hierfür die [Vorlage Anforderungsprofil](#).

Im Anforderungsprofil wird der **organisatorische Rahmen der Stelle** festgehalten. Zudem beinhaltet das Anforderungsprofil eine Auflistung und ggf. Gewichtung der **wichtigsten Aufgaben**, die im Rahmen der Stelle anfallen. Zuletzt werden dort die **Anforderungen** definiert, die eine Person mitbringen muss, um die Tätigkeiten im Rahmen der Stelle erfolgreich auszuführen (u.a. formale Qualifikationen, Erfahrungen, Kompetenzen). Das Dokument dient Ihrer gezielten und strukturierten Planung der Stellenbesetzung. Bei nichtwissenschaftlichem Personal ist es zudem erforderlich, das Formular im Rahmen von Schritt 2 mit einzureichen.

Das Anforderungsprofil stellt die Basis für das Auswahlverfahren dar: Im Rahmen des Verfahrens überprüfen Sie, inwiefern die Kandidat\*innen die Anforderungen erfüllen.



**§** Das Prinzip der **Bestenauslese** im öffentlichen Dienst (vgl. Art. 33 Abs. 2 GG) bedeutet, dass Bewerber\*innen nur im Blick auf **Befähigung** (u.a. Ausbildung/ Qualifikation), **Leistung** (u.a. bisherige Arbeitsergebnisse) und **Eignung** (u.a. relevante Eigenschaften und Kompetenzen) beurteilt werden und keine anderen Kriterien eine Rolle spielen dürfen.

Unterscheiden Sie bei der Aufstellung von **Kriterien** zunächst in solche Kriterien, die Bewerber\*innen zwingend erfüllen müssen (Muss-Kriterien), sowie in Soll- und Kann-Kriterien. Die Unterscheidung ist insbesondere relevant für den Schritt der Vorauswahl (siehe Schritt 4).

	Beschreibung	Beispiele
Muss-Kriterien	Kriterien, die zwingend erfüllt sein müssen und die bereits anhand der Bewerbungsunterlagen eindeutig überprüfbar sein müssen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung/ Studium</li> <li>• Zusatzqualifikationen</li> <li>• Fremdsprachenkenntnisse</li> <li>• bestimmte IT-Kompetenzen</li> <li>• Berufserfahrung in bestimmtem Gebiet</li> </ul>
Soll-Kriterien	Kriterien, die für die Stelle wichtig sind, bei denen aber Wertungsspielraum besteht und die erst im Rahmen des weiteren Auswahlverfahrens erfasst und beurteilt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskompetenzen</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> <li>• Kommunikationskompetenzen</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Strategische Kompetenzen</li> </ul>
Kann-Kriterien	Kriterien, deren Erfüllung wünschenswert sind, die aber nicht prioritär sind für die Auswahlentscheidung bzw. die ggf. im Rahmen der Stelle noch erworben werden können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen mit bestimmten Methoden/ IT-Systemen</li> <li>• Erfahrungen mit bestimmten Arbeitsbereichen, Zielgruppen etc.</li> </ul>

Je konkreter Sie die Anforderungen formulieren, desto leichter fällt es Ihnen, diese im Auswahlverfahren zu erfassen.



#### Beispiele: Formulierung konkreter Anforderungen

Die Formulierung „**Kommunikationskompetenzen**“ ist sehr vage gehalten und bietet kaum Anhaltspunkte für konkrete Fragen im Auswahlverfahren. Besser geeignet sind Formulierungen wie z.B.

- Fähigkeit, komplexe Sachverhalte verständlich zu präsentieren
- Erfahrungen in der Durchführung von Vorträgen
- Fähigkeit, im Team effektiv zu kommunizieren und zur Lösungsfindung beizutragen
- Fähigkeit, klare und präzise schriftliche Berichte/Dokumentationen zu verfassen
- Erfahrungen in der persönlichen/ schriftlichen Beratung von Studierenden

Bestimmen Sie ggf. jeweils konkrete Abstufungen: erste/mehrjährige/fundierte Erfahrungen; Basiskenntnisse/ fortgeschrittene Kenntnisse usw.

Ein weiteres Beispiel ist die vage formulierte Anforderung „**wissenschaftliche Kompetenzen**“.

Mögliche Konkretisierungen z.B. für eine Postdoc-Stelle sind:

- nachweisliche Erfahrung mit Forschungsmethode „X“ (z. B. mit experimentellen Studien, Umfragen, Fallstudien oder qualitativen Analysen)
- Erfahrung in der Erhebung, Analyse und Interpretation von Forschungsdaten
- Kenntnisse der aktuellen Entwicklungen und Trends in der relevanten Forschungsdomäne
- Erfahrungen mit der Veröffentlichung von wissenschaftlichen Artikeln



Zu den Anforderungen gehören neben den formalen Qualifikationen und Fachkompetenzen auch **Sozialkompetenzen**. Diese können erhebliche (positive wie negative) Auswirkungen auf das Arbeitsklima sowie die Motivation und die Zusammenarbeit im Team haben. Daher sollten Sie ihre Relevanz nicht unterschätzen und im Vorfeld ebenfalls entsprechende Anforderungen formulieren.



#### Tipps zur Umsetzung:

- **Bei der Erstellung des Anforderungsprofil** beraten Sie gerne die Sachgebiete 4.2 und 4.3 sowie die Personalentwicklung in Sachgebiet 4.5.
- Listen Sie in der **Aufgabenbeschreibung** die wichtigsten Aufgaben des Arbeitsplatzes auf (Umfang und Art der Aufgaben, Verantwortlichkeiten usw.). Beziehen Sie dabei unterschiedliche **Quellen** und **Perspektiven** ein (Vorgesetzte, frühere Stelleninhaber\*innen, aber auch Kolleg\*innen oder Kooperationspartner\*innen) ([Orientierungshilfe Tätigkeitsdarstellungen WiMi/ LfBA](#))
- Beachten Sie bei **Drittmittelstellen** bei der Festlegung der Aufgaben die Vorgaben des Fördergebers.
- Das **Anforderungsprofil** bezieht sich nicht nur auf formale Abschlüsse, sondern auch auf erforderliche Kompetenzen und Erfahrungen.
- Gewichten Sie die Anforderungen von Beginn an eindeutig in **Muss-, Soll- und Kann-Kriterien**.
- Eine Möglichkeit zur Identifizierung von Anforderungen ist die **„Critical Incident“-Technik**: Hierbei werden entscheidende erfolgskritische Situationen für die zu besetzende Position ausgewählt und erfolgreiches Verhalten für diese Situationen beschrieben. Aus den ermittelten erfolgskritischen Arbeitsweisen können dann die erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten abgeleitet werden. (Diese Überlegungen können später genutzt werden, um situative Fragen für das Vorstellungsgespräch zu formulieren, siehe [Leitfaden 2 Vorstellungsgespräche](#))
- Konzentrieren Sie sich auf die **wichtigsten Aspekte** und überfrachten Sie das Anforderungsprofil nicht (8-12 Kompetenzen/ Fähigkeiten reichen i.d.R. aus).
- **Dokumentieren** Sie Ihr Anforderungsprofil und prüfen Sie, ob die Formulierungen **diversitätsgerecht** sind, also niemanden von vornherein ausschließen oder diskriminieren.
- **Kommunizieren** Sie das Anforderungsprofil frühzeitig an alle an der Auswahl Beteiligten

## Schritt 2: Formulierung des Ausschreibungstextes und Ausschreibung der Stelle

Grundsätzlich wird an der Universität Paderborn jede freie Stelle durch das Personaldezernat **ausgeschrieben** – unabhängig davon, ob es sich um eine befristete oder um eine unbefristete Stelle handelt, und auch unabhängig davon, aus welchen Mitteln die Beschäftigung finanziert wird. Die Ausschreibung erfolgt mit der Absicht, möglichst viele geeignete Kandidat\*innen zu erreichen. Die Veröffentlichungsdauer beträgt mindestens 14 Tage. Längere Fristen sind auf Wunsch möglich.

Die jeweilige Bedarfsstelle (Dezernat, Fakultät, Einrichtung) beantragt auf dem Dienstweg die Ausschreibung der Stelle beim Personaldezernat (SG 4.4) und legt einen Entwurf des Ausschreibungstextes vor.



Nutzen Sie das Antragsformular sowie die vom Dez. 4 bereitgestellten [Muster Ausschreibungen](#).

Der **Ausschreibungstext** orientiert sich eng am zuvor erstellten Anforderungsprofil (siehe Schritt 1), auf dessen Grundlage vom Personaldezernat in Abstimmung mit der Bedarfsstelle die tarifliche bzw. beamtenrechtliche Wertigkeit der zu besetzenden Position ermittelt wird.



Das Sachgebiet 4.4 übernimmt grundsätzlich die **Veröffentlichung** der Stellenausschreibung. Im Antragsformular können Sie angeben, wo die Stelle ausgeschrieben werden soll. Standardmäßig wird sie auf den Webseiten der Universität sowie bei der Agentur für Arbeit veröffentlicht. In Absprache mit Sachgebiet 4.4 ist darüber hinaus die Nutzung weiterer (ggf. kostenpflichtiger) externer Veröffentlichungskanäle möglich (z.B. im wissenschaftlichen Bereich Academics.de bzw. die ZEIT oder EURAXESS). Des Weiteren ist es empfehlenswert z.B. Social-Media-Kanäle, die Homepage des Bereichs oder Verteiler und Webseiten jeweils relevanter Netzwerke zur Verbreitung der Anzeige zu nutzen.



#### Tipps zur Umsetzung:

- Achten Sie beim Ausschreibungstext auf eine übersichtliche **Gliederung** mit einer klaren Trennung zwischen Aufgabenbeschreibung, Anforderungsprofil und Konditionen der Stelle.
- Geben Sie ggf. an, welche Anforderungen **zwingend** erfüllt werden müssen (s.o. Muss-Anforderungen) und welche lediglich **wünschenswert** sind (Soll- bzw. Kann-Anforderungen).
- Beachten Sie stets: Ihre **Formulierungen steuern** die Bewerber\*innenzahl! Überlegen Sie sich abhängig vom Bewerber\*innenmarkt genau, wie breit bzw. scharf zugeschnitten Sie die Ausschreibung formulieren. So kann die Formulierung von zwingenden Anforderungen auch zum unbeabsichtigten Ausschluss geeigneter Kandidat\*innen führen. Dies ist insbesondere relevant, wenn der Bewerber\*innenmarkt überschaubar ist.
- Formulieren Sie die Stellenausschreibung **attraktiv!** Mit dem Ausschreibungstext werben Sie für Ihre Organisationseinheit bzw. die Universität. Formulieren Sie den Text so, dass er das Interesse von geeigneten Bewerber\*innen weckt und sie sich zu einer Bewerbung eingeladen fühlen. Diese Fragen können dabei helfen: Was leistet der\*die Stelleninhaber\*in? Was ist die Vision unseres Arbeitsbereiches? Welchen Beitrag leistet der\*die Stelleninhaber\*in zum Funktionieren des Bereiches/ der UPB („Sie arbeiten mit an.../ Sie tragen dazu bei, dass...“)?
- Achten Sie darauf, die Ausschreibung so zu formulieren, dass sie **alle Geschlechter** gleichermaßen anspricht. Einseitige Formulierungen können die Attraktivität der Stelle beeinträchtigen<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> So zeigen beispielsweise Forschungsergebnisse der TUM, dass Begriffe wie ambitioniert, durchsetzungsstark oder wettbewerbsorientiert eher Männern, Begriffe wie unterstützend, fürsorglich und verantwortungsbewusst eher Frauen zugeschrieben werden, was das subjektive Gefühl der Passung bei Bewerber\*innen beeinflussen. Details zur Rolle der Wortwahl in Stellenanzeigen in Bezug auf die Bewerbungen von Frauen finden Sie in den Studien von [Hentschel et al. \(2000\)](#) bzw. von [Dutz et al. \(2021\)](#). Eine Übersicht entsprechender stereotyper Begriffe findet sich [hier](#), beispielhafte Stellenanzeigen [hier](#).



#### Rechtliche Hinweise

- Bereits bei der Stellenausschreibung wird der jeweils zuständige Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Schwerbehindertenvertretung durch das Personaldezernat **beteiligt**.
- Grundsätzlich besteht die **Pflicht zur Stellenausschreibung**. Ausnahmen von der grundsätzlichen Ausschreibungspflicht sind rechtzeitig mit den genannten Gremien zu erörtern. Nur bei Zustimmung kann auf eine Stellenausschreibung verzichtet werden. Bei Fragen hierzu nehmen Sie bitte Kontakt zu der\*dem jeweiligen Personalsachbearbeiter\*in auf.
- Stellenanzeigen sind **neutral zu formulieren**, damit die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) eingehalten werden. Der Ausschreibungstext darf keine diskriminierenden Formulierungen enthalten (z.B. „wir suchen eine junge, dynamische Mitarbeiterin für unser Sekretariat“). Diskriminierungsmerkmale nach § 1 AGG sind ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Ausgeschriebene Stellen sind stets um den Klammerzusatz „w/m/d“ zu ergänzen.
- Jede Personalauswahlentscheidung muss auf der Qualifikation des\*der Bewerber\*in beruhen. Dabei ist darauf zu achten, dass Auswahlkriterien herangezogen werden, die sich ausschließlich auf das im Ausschreibungstext veröffentlichte Anforderungsprofil beziehen. Die Kriterien sind vor Sichtung der Bewerbungsunterlagen festzulegen und für alle Bewerber\*innen in der gleichen Weise anzuwenden.



## Schritt 3: Bewerbungseingang: Erstellung Bewerber\*innenspiegel

Versenden Sie an alle Bewerber\*innen eine **Eingangsbestätigung**, i.d.R. spätestens eine Woche nach Bewerbungsschluss (siehe Musterschreiben [Materialsammlung](#)). Bei nichtwissenschaftlichen Beschäftigten und Beamten erfolgt der Versand automatisiert aus dem Bewerbungsportal.



### Rechtliche Hinweise

- Achten Sie darauf, ob Bewerbungen von **Menschen mit Behinderungen** vorliegen: Ist dies der Fall, informieren Sie die [Schwerbehindertenvertretung](#) und beachten Sie die weiteren Erfordernisse (siehe nächste Schritte). Wenn keine Bewerbungen schwerbehinderter Menschen vorliegen, unterrichten Sie ebenfalls die Schwerbehindertenvertretung sowie den zuständigen Personalrat darüber.
- Beachten Sie, dass Bewerbungsunterlagen stets **vertraulich** zu behandeln sind. Machen Sie die Unterlagen nur Personen zugänglich, die unmittelbar an der Auswahl beteiligt sind und fordern Sie diese Personen auf, die Unterlagen nach dem Auswahlverfahren [datenschutzkonform](#) zu vernichten.

Erstellen Sie im Anschluss daran einen Bewerber\*innenspiegel. Dieser listet alle Bewerber\*innen systematisch unter Angabe der wichtigsten Daten auf. Ein entsprechendes **Muster** findet sich in der [Materialsammlung](#). Das dafür genutzte Raster orientiert sich eng am Anforderungsprofil. Besonders wichtig ist hierbei die Angabe der Erfüllung der Muss-Kriterien. Dies bildet im nächsten Schritt die Basis für die Entscheidung, welche Bewerber\*innen grundsätzlich geeignet sind und im weiteren Verfahren berücksichtigt werden. Die Erstellung des Bewerber\*innenspiegels erleichtert Ihnen die Systematisierung und Dokumentation der Vorauswahl.

Hinweis: Für das nichtwissenschaftliche Personal wird der Bewerber\*innenspiegel automatisiert aus dem Bewerbungsportal generiert und der Bedarfsstelle nach Ablauf der Bewerbungsfrist zur Verfügung gestellt.

## Schritt 4: Vorauswahl: Bestimmung geeigneter Bewerber\*innen und Erstellung der Einladungsliste

Die Auswahl von Personal läuft grundsätzlich in 2 Stufen ab:

1. **Stufe (Vorauswahl):** Mit Hilfe der im Anforderungsprofil definierten Muss-Kriterien wird eine Vorauswahl derjenigen Bewerber\*innen vorgenommen, die grundsätzlich für die Stelle geeignet sind, also die Mindestanforderungen erfüllen, um überhaupt in die eigentliche Auswahlentscheidung einbezogen zu werden.
2. **Stufe (Auswahl der geeignetsten Person):** Erst im nächsten Schritt erfolgt der Vergleich der grundsätzlich geeigneten Bewerber\*innen anhand der weiteren Kriterien im Sinne der Bestenauslese und die eigentliche Auswahlentscheidung.

Bestimmen Sie somit zunächst, welche Bewerber\*innen die **Muss-Kriterien** nicht erfüllen (z.B. nötiger Berufsabschluss fehlt). Dies Bewerber\*innen werden im weiteren Verfahren nicht berücksichtigt. Nutzen Sie nun für die übrigen Bewerber\*innen den Bewerber\*innenspiegel und die Bewerbungsunterlagen, um im nächsten Schritt ersten die Informationen systematisch auszuwerten und die Passung der Personen zum Anforderungsprofil einzuschätzen. Der Fokus liegt hier auf denjenigen Aspekten des Anforderungsprofils, die aus den **Bewerbungsunterlagen** beurteilbar sind (insbesondere Nachweise über Qualifikationen/ Kenntnisse und erforderliche Vorerfahrungen). Entscheiden Sie auf Basis dieses Schrittes, welche Personen Sie zum Bewerbungsgespräch einladen möchten und erstellen Sie eine Einladungsliste.



Die **Einladungsliste** ist bei wissenschaftlichen Beschäftigten und Beamt\*innen dem Wissenschaftler-Personalrat (WPR), der Gleichstellungsbeauftragten (GBA) und ggf. der Schwerbehindertenvertretung (SBV) zusammen mit dem Bewerber\*innenspiegel und den Bewerbungsunterlagen aller eingeladenen (und ggf. aller schwerbehinderten) Bewerber\*innen digital zur Verfügung zu stellen. Im nichtwissenschaftlichen Bereich übernimmt die Gremienbeteiligung das Sachgebiet 4.3 bzw. bei Beamt\*innen das Sachgebiet 4.2.



### Rechtliche Hinweise

- **Schwerbehinderte Bewerber\*innen**, die die Muss-Kriterien erfüllen, sind zwingend zum Auswahlinterview bzw. weiteren Verfahren einzuladen, auch wenn sicher zu sein scheint, dass im Bewerber\*innenfeld qualifiziertere Kandidat\*innen existieren. Eine Einladung zum weiteren Verfahren ist nur dann entbehrlich, wenn der\*die jeweilige Bewerber\*in für die ausgeschriebene Stelle ganz offensichtlich ungeeignet ist (zentrale Muss-Kriterien nicht erfüllt) und hierüber Einvernehmen mit der Schwerbehindertenvertretung und dem jeweiligen Personalrat hergestellt worden ist.
- **Interne Bewerber\*innen**, die die in der Stellenausschreibung formulierten Muss-Kriterien erfüllen, werden in der Regel in die engere Wahl genommen und für das weitere Auswahlverfahren berücksichtigt.
- In Bereichen, in denen **Frauen** unterrepräsentiert sind, sind gem. § 9 Abs. 1 LGG mindestens ebenso viele Frauen wie Männer oder alle Bewerberinnen zum Auswahlverfahren einzuladen, wenn sie die geforderten Qualifikationen erfüllen



### Tipps zur Umsetzung:

- Insbesondere beim Eingang vieler Bewerbungen empfiehlt es sich, die Bewerber\*innen im Bewerber\*innenspiegel **drei Kategorien** zuzuordnen (siehe auch **Muster [Materialsammlung](#)**):
  - A grundsätzlich geeignet – Anforderungen voll oder weitestgehend erfüllt
  - B bedingt geeignet – Anforderungen nur teilweise erfüllt
  - C nicht geeignet – wesentliche Anforderungen (Muss-Anforderungen) nicht erfüllt
- Konzentrieren Sie sich bei der Auswertung der Bewerbungsunterlagen auf fachliche Qualifikationen und die **im Lebenslauf direkt ersichtlichen** relevanten Vorerfahrungen. Über die Ausprägung von Schlüsselqualifikationen sowie über die stellenbezogene Motivation geben Bewerbungsunterlagen in der Regel nur wenig valide Hinweise.
- **Mögliche Kriterien bei der Vorauswahl:**
  - Erforderliche Berufsausbildung: Zeugnisse, Praktikumsnachweise, Auslandsaufenthalte
  - Erforderliche/relevante Berufserfahrung
  - Erforderliche Spezialkenntnisse: z.B. Sprachen, EDV-Kenntnisse, Zusatzausbildungen
  - Studienleistungen
  - Arbeitszeugnisse und Referenzen
  - Plausibilität von Stellenwechseln: z.B. Abfolge der Positionen, Nachvollziehbarkeit von Arbeitgeberwechseln
  - Formale Aspekte: ordentliche, übersichtliche und vollständig Bewerbung
- Lehnen Sie geeignete Bewerber\*innen nicht vorschnell ab. Insbesondere in Fällen, in denen sich ein Mangel geeigneter Bewerber\*innen abzeichnet, sollten bei der Vorauswahl nicht zu hohe Maßstäbe angelegt werden (z.B. bei kleineren formalen Fehlern oder Lücken im Lebenslauf).



## Schritt 5: Planung und Durchführung von Vorstellungsgesprächen

Nun ist es Ihre Aufgabe, aus dem Kreis der grundsätzlich geeigneten Bewerber\*innen die passende Person für die Stelle zu identifizieren. In der Regel beinhaltet jedes Auswahlverfahren an der Universität Paderborn individuelle Vorstellungsgespräche mit den vorausgewählten Bewerber\*innen. Idealerweise erfolgt das Verfahren unter Einbezug unterschiedlicher Methoden (z.B. durch Kombinationen aus Interviews und Arbeitsproben) sowie basierend auf dem Urteil mehrerer Beobachter\*innen. Ein Muster zur Einladung zu Vorstellungsgesprächen finden Sie in der [Materialsammlung](#).



Weitere Details und praktische Hinweise zu Planung, Durchführung und Auswertung von Vorstellungsgesprächen finden Sie im [Leitfaden 2 „Gestaltung von Vorstellungsgesprächen“](#).

## Schritt 6: Auswahlentscheidung

Auf Basis der Beurteilung der Kandidat\*innen im Rahmen der Vorstellungsgespräche erfolgt Ihre Auswahlentscheidung. Die Bewertung der Fachkompetenz obliegt dabei maßgeblich dem\*der **(Fach-)Vorgesetzten**. Auch darüber hinaus erfolgt die Auswahlentscheidung grundsätzlich aus Sicht der Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist. Die Teilnahme weiterer Personen am Entscheidungsprozess ist jedoch zu empfehlen, um eine möglichst objektive Entscheidung zu erlauben und die Entscheidungssicherheit zu erhöhen. Der jeweilige **Personalrat**, die **Gleichstellungsbeauftragte** und ggf. die **Schwerbehindertenvertretung** nehmen mit beratender Stimme teil und achten entsprechend ihrer Funktion insbesondere darauf, dass die Auswahlentscheidung den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Dokumentieren Sie Ihre Auswahlentscheidung, insbesondere die Gründe für die Auswahl der Person, für die Sie sich am Ende entscheiden.



### Rechtliche Hinweise

- Wenn mehrere Personen **gleichermaßen geeignet** sind, beachten Sie bitte die bevorzugte Einstellung von Frauen und Menschen mit Schwerbehinderung und ihnen Gleichgestellte (vgl. § 7 Abs. 2 LGG bzw. Richtlinie des Innenministeriums des Landes NRW zum SGB IX (Nr. 4.4))
- Wenn Sie Bewerber\*innen mit **Schwerbehinderung** und ihnen Gleichgestellte zum Auswahlverfahren eingeladen haben, diese jedoch bei der Einstellung nicht berücksichtigen, begründen Sie Ihre Entscheidung bitte schriftlich gegenüber der Schwerbehindertenvertretung, dem Personaldezernat sowie dem\*der Bewerber\*in.

## Schritt 7: Einstellungsvorschlag und Abschluss des Verfahrens

Wenn Sie Ihre Entscheidung getroffen haben, beantragen Sie beim Personaldezernat (je nach Stelle in Sachgebiet 4.2 oder 4.3) die Einstellung der Person. Es folgt der formale Prozess der Prüfung sowie der Gremienbeteiligung, der einige Wochen in Anspruch nimmt. Aus Gründen der Transparenz sollten die Bewerber\*innen soweit möglich über den Verfahrensstand informiert werden und ggf. bereits eine **Einstellungsabsicht** bekundet werden. Die **endgültige Zusage** kann erst nach der formalen Gremienbeteiligung erfolgen (siehe unten). Insbesondere auch Aussagen zu Rahmenbedingungen wie Einstellungszeitpunkt, Arbeitsort und Eingruppierung sind nur über das Personaldezernat möglich.



Nutzen Sie zur Beantragung der Einstellung folgende **Formulare**:

- [Einstellungsantrag nichtwissenschaftliches Personal](#)
- [Einstellungsantrag wissenschaftliches Personal](#)
- [Einstellungsantrag wissenschaftliche Beamt\\*in](#)
- Wichtig: hängen Sie (außer bei befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeitenden) die ausgefüllte [Arbeitsplatzbeschreibung](#) an den Antrag an!

Bei bereits an der Universität beschäftigten Personen kann die Auswahlentscheidung auch in einer Weiterbeschäftigung, Umsetzung, Änderung der Arbeitszeit und/oder Höhergruppierung münden. Dies kann mit den oben verlinkten Antragsformularen entsprechend beantragt werden.

Bitte achten Sie darauf, dem Antrag die erforderlichen Unterlagen beizulegen. Bitte beachten Sie außerdem, dass der Einstellungsantrag **spätestens 6 Wochen** vor dem gewünschten Einstellungstermin im Personaldezernat vorliegen muss. Zur Prüfung der Einstellungs Voraussetzungen fordern die Mitarbeitenden des Personaldezernates bei Bedarf weitere Unterlagen bei dem\*der Kandidat\*in an. Liegen alle Einstellungs Voraussetzungen vor, legt das Personaldezernat den Gremien (PR und ggfs. GBA und SBV) den Einstellungsantrag mit der Bitte um Zustimmung vor. Erst nach der formalen Beteiligung der genannten Gremien erfolgt die **endgültige Zusage** an den\*die ausgewählten Bewerber\*in **durch das Personaldezernat**. Die **Absagen** an die übrigen Bewerber\*innen sind zeitgleich mit der Erstellung des Einstellungsantrages zu verschicken (Musterabsage siehe [Materialsammlung](#)). Bei nichtwissenschaftlichem Personal werden die Absagen vom SG 4.3 verschickt, bei nichtwissenschaftlichen Beamt\*innen vom SG 4.2.



#### Rechtliche Hinweise

- Auf Nachfrage müssen Absagen gegenüber **schwerbehinderten Menschen**, die nicht zum Auswahlverfahren eingeladen oder die nach Teilnahme am Auswahlverfahren nicht ausgewählt wurden, schriftlich begründet werden, indem dargelegt wird, welche notwendigen Qualifikationen, Kenntnisse und Kompetenzen gemäß Anforderungsprofil im konkreten Einzelfall nicht erfüllt sind, ohne dabei einen Vergleich mit anderen Bewerber\*innen anzustellen. Das entsprechende Schreiben ist mit dem Personaldezernat und der Schwerbehindertenvertretung abzustimmen.
- Nach Versendung der Absagen werden die Bewerbungs- und Verfahrensunterlagen einschließlich Bewerber\*innenspiegel noch 8 Monate **datenschutzgerecht aufbewahrt**, um auf etwaige Konkurrenten- bzw. Entschädigungsklagen reagieren zu können. Anschließend müssen sie datenschutzgerecht vernichtet bzw. gelöscht werden.
- Bei mündlichen oder telefonischen **Nachfragen zu Absagegründen** sollte eine Antwort nah an den rechtssicheren Entscheidungskriterien sein (Tenor: „Jemand anderes passte besser in das Anforderungsprofil.“) und in jedem Fall diskriminierungsfrei sein (siehe auch Teil 2 „Unzulässige Fragen im Vorstellungsgespräch“). Halten Sie im Zweifel das Gespräch kurz und stimmen Sie zunächst eine Antwort mit dem Personaldezernat ab.

## Schritt 8: Nach der Einstellung: Onboarding und Einarbeitung

Eine gelungene Einarbeitung und Integration bilden die Basis für ein erfolgreiches Arbeiten und für die Zufriedenheit Ihres\*r neuen Mitarbeiter\*in. Informieren Sie sich auf der Webseite [Onboarding und Einarbeitung](#) über die Angebote der Universität. Nutzen Sie für ein professionelles Onboarding die entsprechenden [Checklisten](#), die die Personalentwicklung für Sie bereithält. Beachten Sie hierbei unbedingt: Eine gelungene Integration beginnt bereits **vor dem ersten Arbeitstag**! Neue Mitarbeitende sollten wissen, was sie erwartet. Für Fragen sollten Ansprechpersonen bereitstehen. In der Zeit bis zum 1. Arbeitstag sollten alle organisatorischen Formalitäten zum Arbeitsverhältnis geklärt sein (siehe Checkliste).