



Bewerbungsunterlagen sichten und Bewerbungsgespräche führen:

Handreichung für mit der Personalauswahl betraute Führungskräfte

Erarbeitet von der Personal- und Organisationsentwicklung, 02/2016



Die Qualität des Personalauswahlverfahrens spiegelt die Professionalität der Arbeit unserer Universität als Gesamtorganisation wider und beeinflusst wesentlich unser Image als innovativer und attraktiver Arbeitgeber.

Die vorliegende Handreichung möchte die mit der Personalauswahl betrauten Führungskräfte vor Ort, insbesondere in den Schritten „Bewerbungsunterlagen sichten“ sowie „Bewerbungsgespräche führen“, unterstützen und somit einen Beitrag zu einer qualitativ hochwertigen Stellenbesetzung leisten.

Weitere wichtige Informationen rund um das Thema „Personaleinstellung“ finden Sie auf der Homepage der Abteilung Personal- und Organisation unter:

<https://www.uni-hohenheim.de/personal-einstellungsverfahren>

Bewerbungsunterlagen sichten

1. Anforderungsprofil als Grundlage der Stellenbesetzung

In einem Anforderungsprofil sind die unbedingt notwendigen und gewünschten Qualifikationen und Kompetenzen benannt, über die ein Bewerber verfügen muss, um die auf dem Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können (= Soll-Profil).

Für ein aussagefähiges Anforderungsprofil ist eine Analyse der Aufgabenstruktur erforderlich: Welche Tätigkeiten und Problemfelder bringt das zu besetzende Arbeitsgebiet mit sich und welche Fähigkeiten und Qualifikationen werden vom Stelleninhaber erwartet. Aus dieser Analyse leiten sich dann neben den formalen Voraussetzungen (z.B. laufbahnrechtliche oder ein bestimmter Studien-/Ausbildungsabschluss) auch die fachlichen und insbesondere die außerfachlichen Kompetenzen (soziale, personale und methodische) ab.

- Das Anforderungsprofil macht eine Stellenausschreibung überhaupt erst möglich: Wen suche ich? Was muss die Person können? Zu welchen Bedingungen?
- Das Anforderungsprofil ermöglicht Bewerbungen zu prüfen, und zwar nach den für die jeweilige Stelle relevanten Kriterien.
- Das Anforderungsprofil dient als Grundlage für die Bewertung der möglichen Bewerberinnen und Bewerber auf die Stelle
- Das Anforderungsprofil bildet die Basis für das Bewerbungsgespräch: nur wenn Sie wissen, was für die Stelle relevant ist, können Sie auch gezielt danach fragen.



2. Prüfkriterien für Bewerbungsunterlagen

Achten Sie bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen vor allem auf:

Formale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht das Anschreiben aus (Zeilenabstand, Layout, Sauberkeit)? - Einhalten der Bewerbungsfrist - Fehlerfreiheit (korrekter Ansprechpartner, korrekter Bezug auf Stellenausschreibung, Rechtschreibung)
Standardanschreiben oder auf die Stelle zugeschnitten?	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die Bewerbungsmotive für die ausgeschriebene Stelle klar? - Sprachliches Ausdrucksvermögen?
Vollständigkeit der geforderten Unterlagen	<ul style="list-style-type: none"> - Schul-, Arbeits- und Praktikantenzugnisse - Arbeitsproben - Hinweis auf Führerschein, Ausbildereignungsprüfung ...
Lebenslauf	<ul style="list-style-type: none"> - Lücken im Lebenslauf - Besonderheiten wie z.B. Auslandsaufenthalte, Weiterbildungsmaßnahmen, spezielle Hobbies, ehrenamtliches Engagement - Brüche oder Ungereimtheiten, die es nachzufragen lohnt - Häufige Stellenwechsel - Kurze Beschäftigungsdauer pro Arbeitgeber - Sinnvoller Verlauf des bisherigen beruflichen Werdegangs (Auf-/Abstieg)
Schul-/Ausbildungszugnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Bewerbern, die schon länger im Arbeitsprozess stehen, spielen die Schulnoten eine untergeordnete Rolle
Arbeitszeugnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Beschäftigungszeiträume klar benannt? - Ist die Funktion, in der der Bewerber gearbeitet hat klar benannt? - Sind die Aufgaben/Tätigkeiten des Bewerbers klar und umfassend benannt? - Welche Verantwortung hatte er (finanziell, MA-Verantwortung, Ausbildungs-Verantwortung ...)? - Wie wird seine Arbeitsleistung (fachlich, mengenmäßig, Genauigkeit) bewertet? - Wie wird sein Verhalten bewertet (zu FK, Kollegen, Kunden)? - Was zeichnet ihn persönlich aus (Einsatzbereitschaft, Diplomatie, Kundenorientierung ...)? - Ungewöhnliche Kündigungstermine - Grund des Ausscheidens (Befristung, eigener Wunsch, in beiderseitigem Einvernehmen) - Gibt es eine Bedauernsformel über das Ausscheiden? - Gibt es gute Zukunftswünsche zum Abschluss?



3. Zeugnisinterpretation

Generell gilt: Der Arbeitgeber ist **verpflichtet, ein wohlwollendes Zeugnis zu schreiben**. Negative Formulierungen sind kaum möglich. Weniger gute Einschätzungen schlagen sich eher im Nicht-Erwähnen bestimmter Dinge nieder. Zeugnissprache hat ihre eigenen Regeln! Nicht jede wohlklingende Formulierung ist auch Ausdruck einer positiven Einschätzung. Beispiele im Internet unter:

https://www.career-service.uniwuertburg.de/fileadmin/99000014/Materialien/Interpretationshilfen_fuer_Zeugnisformulierungen.pdf

Zunächst aber ist festzuhalten, was ein Zeugnis unbedingt beinhalten muss:

- Vollständige Personalien des Bewerbers
- Name und Adresse des bisherigen Arbeitgebers
- Genaue Dauer der Anstellung (Datum mit Tages-, Monats- und Jahresangabe)
- Beschreibung der Aufgaben
- Stellung in der Hierarchie
- Beförderungen mit genauem Datum
- Versetzungen, Aufgabenänderungen mit genauem Datum
- Dankesformel und gute Wünsche für den weiteren Berufsweg

Handelt es sich um ein qualifiziertes Zeugnis, kommen folgende Angaben hinzu:

- Beurteilung der Leistung
- Beurteilung des Verhaltens gegenüber Führungskraft, Kollegen (und ggf. Kunden)
- Ggf. Grund des Ausscheidens



3.1. Beurteilung der Leistung

Formulierung	Interpretation
Keine Bemerkungen	Es ist davon auszugehen, dass die Leistungen nicht genügten.
Er bemühte sich, seine Aufgaben so gut wie möglich zu erledigen.	Seine Leistungen befriedigten nicht, obwohl er sich Mühe gab.
Er hat sich stets bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.	Seine Fähigkeiten sind minimal, aber er ist willig.
Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte er mit großem Fleiß.	Er bemühte sich die Arbeit zu erledigen, war aber nicht tüchtig.
Er ist ein gewissenhafter MA.	Er arbeitete gewissenhaft, aber die Leistung überzeugte nicht.
Er bemühte sich die ihm übertragenen Aufgaben bestens zu erledigen.	Die Leistungen sind mangelhaft, obwohl der Wille zu besserer Arbeit vorhanden ist.
Er hat all seine Fähigkeiten eingesetzt.	Die Leistungen sind schwach.
Er hat alle Aufgaben ordnungsgemäß erledigt.	Der MA entwickelt keine Eigeninitiative.
Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.	Er war nicht einsatzbereit, sondern bequem.
Wir schätzen seinen großen Eifer.	Er war ein Streber, allerdings ohne den Anforderungen gerecht zu werden.
Er hat sich stets um gute Vorschläge bemüht.	Er wusste stets alles besser, ohne dass die Organisation davon profitierte.
Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Knapp ausreichende Leistung
Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Befriedigende Leistungen
...stets zu unserer vollen Zufriedenheit	Gute Leistungen
...stets zu unserer vollsten Zufriedenheit	Sehr gute Leistungen



3.2. Beurteilung des Verhalten

Formulierung	Interpretation
Keine Bemerkung	Es ist möglich, dass das Verhalten unbefriedigend war
Bemühte sich stets um ein gutes Verhältnis zur Führungskraft.	Er war ein Aufpasser.
Er war stets freundlich und aufmerksam.	Angenehmer MA, der Teamfähigkeit zeigt.
Gegenüber seinen MA zeigte er großes Einfühlungsvermögen.	Suchte sexuelle Kontakte.
In seinem Verhalten war er stets Vorbild (ohne weitere Aufführungen zu Leistungen).	Sein Verhalten war in Ordnung, aber Leistungen konnten nicht überzeugen.
Im Umgang mit Führungskraft und MA war er korrekt.	MA verhielt sich korrekt ohne beliebt zu sein.
Im Umgang mit Führungskraft und MA stets korrekt und freundlich.	MA verhielt sich korrekt und war beliebt.
Im Umgang mit Führungskraft und MA stets zuvorkommend, freundlich und korrekt.	MA menschlich sehr wertvoll.

3.3. Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Formulierung	Interpretation
Keine Bemerkung	Es besteht die Möglichkeit, dass der MA gehen musste.
Er verlässt uns im gegenseitigen Einvernehmen.	Wir haben ihm gekündigt, oder zumindest: Wir sind froh, dass er gegangen ist.
Er verlässt uns auf eigenen Wunsch.	Normaler Abgang, MA hinterlässt keine größere Lücke.
Er verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern.	MA hat gekündigt, obwohl ihn Arbeitgeber aufgrund seiner Tüchtigkeit gerne behalten hätte.
Er verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir außerordentlich bedauern.	Er handelt sich hier um einen äußerst tüchtigen MA, der eine empfindliche Lücke hinterlässt.

Quelle: Class, Bischofberger. Das Arbeitszeugnis und seine Geheimcodes, Zürich 1995.



Bewerbungsgespräche führen

1. Gesprächsablauf

Folgender Gesprächsablauf erweist sich als sinnvoll:

- Begrüßung des Bewerbers, Schaffung einer positiven Gesprächsatmosphäre
- Vorstellung der an der Auswahl beteiligten Gesprächsteilnehmer und ihrer Funktion
- Selbstpräsentation des Bewerbers und Abfrage der Interessen an der zu besetzenden Stelle
- Fragen zum Lebenslauf des Bewerbers
- Ermittlung welche Vorstellung der Bewerber von der ausgeschriebenen Position hat
- Vorstellung der zu besetzenden Position durch den Gesprächsleiter
- Gezielte Befragung zur Eignung und Qualifikation des Bewerbers
- Situative Fragen/Fallbeispiele
- Informationen zur Arbeitszeit, Probezeit, Urlaub, Vergütung
- Gelegenheit für die Bewerber Fragen zu stellen
- Informationen über den weiteren Verlauf des Prozesses (zeitlicher Ablauf, Entscheidungstermin)
- Verabschiedung und Dank für das Kommen
- Ggf. Führung am künftigen Arbeitsplatz

Bei den Fragestellungen achten Sie bitte darauf, dass die Fragen

- Anforderungsbezogen und verhaltensorientiert sind
- Auf die Komplexität der Stelle zugeschnitten sind (einfache Tätigkeit = einfache Fragen)
- Nicht suggestiv sind.

Zu einer guten Kommunikation gehört die richtige Gewichtung der Gesprächsanteile. Optimal ist es, wenn die Bewerber zwischen 70% – 80% des Gesprächs bestreiten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass für die Bewerber genügend Zeit besteht, um die Fragen angemessen zu beantworten.

Weitere Hinweise zur Gesprächsführung finden Sie auch bei den Materialien zum Mitarbeitergespräch (MAG):

https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/uni_hohenheim/Intranet_MA/Personal/MAG/Grundsätze_der_Gesprächsführung_für_das_MAG.pdf



2. Zulässige und unzulässige Fragen im Bewerbungsgespräch

Zulässige Fragen	Unzulässige Fragen
<p>Zulässig sind alle Fragen, die auf Ausbildung, Berufssituation, Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten abzielen, also auch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Warum haben Sie in der Vergangenheit häufig Ihren Arbeitgeber gewechselt? - Warum wollen Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber verlassen? - Woran liegt es, dass Sie seit Arbeitssuchend sind? - Können Sie unter Druck arbeiten? - Üben Sie Nebentätigkeiten aus? - Eine Frage nach einer Krankheit oder Gesundheitsbeeinträchtigung ist nur dann zulässig, wenn die Krankheit oder Beeinträchtigung erfahrungsgemäß die Eignung eines Bewerbers für die vorgesehene Tätigkeit beeinträchtigt. <p>Beispiel: Bewerber mit missgebildetem Arm (Contergan) „Sind Sie in der Lage angesichts Ihrer Behinderung, schnell und ausdauernd am PC zu schreiben?“</p>	<p>Unzulässig sind Fragen nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bestehender Schwangerschaft - Kinderwunsch - Organisation der Kinderbetreuung - Heiratsplänen - Konfession - Scheidungen - Vorstrafen - Vermögensverhältnissen - Art der Schwerbehinderung (Ausnahme siehe linke Spalte) - früheren Krankheiten, die keinen Einfluss auf die vorgegebene Stelle haben - Gewerkschafts-/Parteizugehörigkeit <p>Ein Bewerber muss unzulässige Fragen, sofern sie doch gestellt werden, nicht wahrheitsgemäß beantworten.</p> <p>Besondere Aufmerksamkeit verdient der Umgang mit Schwerbehinderten, die immer zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen sind. Der Schwerbehindertenvertreter ist über die Bewerbung zu informieren und kann am Gespräch teilnehmen.</p>

Besondere Situation bei der Einstellung von Auszubildenden

Der Start ins Berufsleben, die Bewerbung um eine Ausbildungsstelle ist für beide Seiten - Universität und zukünftige Auszubildende – eine besondere Situation.

Auf Seiten der Universität geht es darum, schon beim Erstkontakt mit den jungen Menschen die Universität sympathisch, modern, offen und zukunfts-trächtig darzustellen, gleichzeitig aber auch zu prüfen, ob die Eignung für den Ausbildungsplatz vorliegt.



Für die Bewerber/innen ist die Bewerbungssituation häufig eine Stresssituation, weil entsprechende Erfahrungen fehlen und eine erfolgreiche Bewerbung von entscheidender Bedeutung für den weiteren Lebensweg.

Hier einige **Beispielfragen**:

- Welche Fächer machen Ihnen in der Schule besonders viel Spaß?
- Welche Fächer fallen Ihnen besonders schwer?
- Wie sieht im Moment Ihr Tagesablauf aus? (Schule, Freizeit ...)
- Wofür setzen Sie sich ganz besonders ein?
- Was machen Sie, wenn Sie bei einem Problem nicht weiterkommen?
- Auf welche Art lernen Sie am liebsten und haben Sie dabei Erfolg?
- Wie sollte der Ausbilder mit Ihnen umgehen?
- Welche Probleme könnten unter den Azubis auftreten? Wie gehen Sie dann damit um?

3. Kompetenzprüfung im Bewerbungsgespräch

Kompetenzen sind überdauernde Persönlichkeitseigenschaften, die sich im selbstorganisierten Handeln zeigen (Erpenbeck/Rosenstiel).

Der Kompetenzbegriff kann in vier Dimensionen unterteilt werden (Kauffeld):

- **Fachkompetenz:** beinhaltet die Fähigkeit, die fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen und anzuwenden.
- **Personale Kompetenz:** umfasst Charaktereigenschaften, Interessen und Einstellungen, die zur Aufgabenerfüllung und zur Entwicklung von Werten und Motivation erforderlich sind. Sie beziehen sich auf die Selbstwahrnehmung, die Arbeitshaltung einer Person, ihre berufliche Orientierung, ihr Wissen über sich selbst und den eigenen Umgang mit sich selbst.
- **Methodenkompetenz:** Ist die Fähigkeit zur Anwendung von Verfahrensweisen, Lernstrategien und Arbeitstechniken. Beschreibt die Fähigkeit, Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und situationsgerecht Problemlösungen zu finden.
- **Sozialkompetenz:** zeigt sich im Umgang mit anderen Menschen durch kommunikative, integrative und kooperative Fähigkeiten.

Oftmals wird „**Führungskompetenz**“ als weitere Dimension mit angeführt: Sie fasst die fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zusammen, die insbesondere für FK relevant sind und sich aus den verschiedenen Aufgaben und Anforderungen von Führungsrollen im universitären Kontext ergeben.



3.1. Personale Kompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft, Stabilität können Stresssituationen gut aushalten oder wissen, wie sie mit Stress umgehen müssen, hängen Misserfolge nicht lange nach, wissen, wie sie ihre Leistungsfähigkeit erhalten, können mit Mehrfachbelastungen gut umgehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gehen Sie mit schwierigen Situationen um? - Was tun Sie, wenn es zu Projektverzögerungen kommt?
<p>Eigeninitiative, aktives Engagement, Motivation, Ehrgeiz wollen "etwas voran bringen", stoßen neue Entwicklungen an, bringen neue Ideen ein, fragen nach, machen Vorschläge, sind zuversichtlich und glauben an Erfolgchance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fragen nach Studienwahl, Berufswahl, Wahl von Hobbies - Fragen nach außerberuflichen Aktivitäten - Sie erfahren morgen, dass Sie unerwartet 4 Tage frei haben? Was tun Sie mit der freien Zeit? - Welche Vorschläge haben Sie in Ihrem jetzigen Arbeitsgebiet gemacht? Was wurde umgesetzt? - Was tun Sie um eine Idee zur Verbesserung zur Umsetzung zu bringen?
<p>Einfühlungsvermögen, Emotionale Intelligenz, Sensitivität können Stimmungen gut wahrnehmen, setzen sich für ein positives Klima der Zusammenarbeit ein, thematisieren und lösen Beziehungsprobleme, können sich gut auf schwierige zwischenmenschliche Situationen einstellen, nehmen auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer Rücksicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was halten Sie am wichtigsten für eine gute Zusammenarbeit? - Was tun Sie, wenn Personen im Team destruktives Verhalten zeigen? - Woran erkennen Sie gutes Teamklima? - Wie gelingt es Ihnen, sich auf Ihren Gesprächspartner einzustellen? - Ein Kollege kommt mit einem persönlichen Problem zu Ihnen: Wie reagieren Sie?
<p>Flexibilität können sich leicht auf Veränderungen einstellen, halten Unsicherheit im beruflichen Umfeld gut aus, können mit neuen Situationen gut umgehen, schätzen neue Aufgaben und Abwechslung, offen gegenüber Neuerungen, Ideen und Anregungen anderer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Veränderungen nachfragen: Wie haben Sie das erlebt? - Flexible Arbeitszeitgestaltung: Was verbinden Sie damit? - Ein für übermorgen angekündigter, wichtiger Besuch einer Besuchergruppe im Schweinestall erfolgt unerwarteter Weise schon morgen: Wie reagieren Sie?



3.1. Personale Kompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Kreativität, Gestaltungswille Haben Spaß daran, Neues zu machen, regen neue Entwicklungen an, bringen neue Ideen ein, fragen nach, machen Vorschläge</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie würden Sie die Webpage unseres Bereiches umgestalten? - Gibt es Aufgaben, Abläufe, Verfahren, die Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz neu geplant und umgesetzt haben? Bitte schildern Sie uns ein Beispiel?
<p>Selbstständigkeit sind aktiv und handeln verantwortungsvoll, können Aufgaben alleine und selbstverantwortlich lösen oder verfolgen, kümmern sich um notwendige Ressourcen und Knowhow, reagieren auf Schwierigkeiten und Krisen, schöpfen Handlungsspielräume angemessen aus, arbeiten eigenverantwortlich nach Zielvorgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wer war für die Ergebnisse in Ihrem Aufgabenbereich verantwortlich? - Für welche Aufgaben waren Sie verantwortlich? - Sie werden hier selbständig arbeiten: Welche Rahmenbedingungen sind dafür erforderlich?
<p>Selbstbewusstsein Fühlen sich sicher, sind weitgehend unabhängig vom Urteil und Einfluss anderer, sind mit sich selbst "im Reinen", können gut mit Kritik umgehen, vertreten ihre Haltungen und Meinungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie reagieren Sie, wenn Sie mit Vorwürfen konfrontiert werden? - Was machen Sie, wenn Ihre Beiträge in einer Besprechung nicht wahrgenommen werden/ als irrelevant eingestuft werden?
<p>Zielstrebigkeit Haben klare Ziele und wollen diese erreichen, arbeiten effizient und lassen sich nicht ablenken, betrachten vorrangig nur vordergründig relevante Aspekte, arbeiten schnell und hoch konzentriert</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sind Sie vorgegangen bei der Entscheidungsfindung und Planung Ihres beruflichen Werdegangs? - Wie soll sich Ihre Tätigkeit im nächsten Jahr entwickeln? - Simulationsfragen stellen "Wie würden Sie in der Situation X vorgehen?"



3.1. Personale Kompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Zuverlässigkeit und Sorgfalt Haben langen Atem, achten auf Details, sind auch bei Routineaufgaben aufmerksam, sind anspruchsvoll und hartnäckig, achten auf Außenwirkung und wollen nach außen keine Fehler zeigen, sind loyal gegenüber ihren ArbeitgeberInnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie organisieren Sie Ihre Dateien und Schriftstücke? - Wenn Sie unter Zeitdruck stehen, was ist Ihnen wichtiger: Einen Termin einzuhalten oder auf die Sorgfalt zu achten? - Zuverlässig und sorgfältig arbeiten: Was genau bedeutet das für Sie?
<p>Durchsetzungsvermögen Formulieren klar eigenen Standpunkte, bauen auf sachliche Argumente und gehen auf Argumente anderer ein. Können rasch eine gute Beziehung zu Gesprächspartnern herstellen, können mit Kritik sachlich und souverän umgehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sich in Diskussionen behaupten ist nicht immer einfach: Wann haben Sie Erfolg dabei und woran liegt das? - Wie versuchen Sie Ihren Positionen Nachdruck zu verleihen? - Was sind für Sie unfaire Mittel zur Durchsetzung eines Standpunktes? Haben Sie damit Erfahrung? gemacht?
<p>Leistungsbereitschaft Haben die geforderte Leistung im Blick, nicht die Zeit. Betrachten zusätzliche Aufgaben als Herausforderung, nicht als Belastung. Sind mit eigenen durchschnittlichen Leistungen nicht zufrieden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obwohl Sie voll ausgelastet sind, wird Ihnen ein weiteres Aufgabenpaket übertragen. Wie reagieren Sie in dieser Situation? - Wie spornen Sie sich selbst und andere an? - Was sind Sie bereit für die Erreichung Ihrer Ziele zu geben? Können Sie die Aussage anhand eines Beispiels verdeutlichen?
<p>Service-orientiertes Arbeiten Erkennen Kundenwünsche und richten sich danach aus. Nutzen Entscheidungsspielräume im Interesse der Kunden. Betrachten auch Kollegen als Kunden und verhalten sich entsprechend. Sind freundlich und hilfsbereit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was verstehen Sie unter service-orientiertem Auftreten in Bezug auf die ausgeschriebene Stelle? - Welche Kunden-Typen finden Sie eher schwierig?



3.1. Personale Kompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Konfliktfähigkeit können Konflikte wahrnehmen, sprechen Konflikte an ohne beteiligte Personen zu kränken, beteiligen sich aktiv an Konfliktlösung, können eigene Rolle in Konflikten erkennen, können Kritik annehmen und konstruktiv kritisches Feedback geben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche schwierigen Situationen im Team haben Sie schon erlebt und wie sind Sie damit umgegangen? - Was halten Sie für einen "guten Umgang mit Konflikten"? - Was ist Ihrer Erfahrung/Einschätzung nach hilfreich im Umgang mit Konflikten? - Wie kann man mit unterschiedlichen/entgegengesetzten Zielen oder Interessen in einem Team umgehen? - Sie vertreten Ihren Standpunkt und dies zieht mögliche Konflikte hinter sich her? Welche Beispiele fallen Ihnen dazu ein? - Welchen Konflikten gehen Sie am liebsten aus dem Weg, warum?
<p>Kontaktfähigkeit Haben gerne Kontakt mit anderen, gehen aktiv auf andere Menschen zu, sind gesprächig, fühlen sich bei Veranstaltungen und in größeren Menschenmengen wohl, sind offen und unbefangen, tauschen sich gerne aus, verfügen über Netzwerke.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie überwinden Sie die erste Hemmschwelle im Kontakt mit neuen Kollegen, Kunden? - Wie schaffen Sie Vertrauen im Umgang mit Kollegen, MA, Kunden?
<p>Teamfähigkeit beziehen sich auf Beiträge anderer, hören zu und stellen Fragen, bringen Ideen ein, können sich aber auch zugunsten anderer oder der gemeinsamen Ergebnisse zurücknehmen, setzen sich für andere / für das Team / die Abteilung ein, lösen Probleme gemeinsam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie würden Sie gute Teamarbeit beschreiben? - Was ist Ihnen wichtig, damit Sie sich wohlfühlen? - Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Teamarbeit gemacht? Was ist Ihrer Erfahrung nach schwierig? - Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für gute Zusammenarbeit?



3.2. Soziale Kompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Kommunikationsfähigkeit können eigene Erwartungen und Ziele formulieren und situationsgerecht kommunizieren, können non-verbale Signale interpretieren. Argumentieren sachlich und nachvollziehbar. Sind offen für die Anliegen anderer, auch wenn diese von der eigenen Position abweichen. Können Kontakte herstellen und Gespräche anstoßen, vermitteln Gesprächspartnern Wertschätzung und Achtung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie würden Ihre jetzigen Kollegen Sie als Gesprächspartner beschreiben? Woher nehmen Sie diese Annahme? - Wie können Sie in einem Gespräch erreichen, dass die Meinung aller Gehört findet? - Wenn Sie eine Besprechung haben, wie bereiten Sie sich darauf vor?
<p>Verhandlungsgeschick Argumentieren schlüssig und nachvollziehbar. Suchen Lösungen, die beiden Seiten dienen. Überzeugen Gesprächspartner durch fundierte Kenntnisse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nennen Sie bitte ein Beispiel, bei dem es Ihnen besonders gut gelang, Ihre Verhandlungsziele durchzusetzen. - Wie bereiten Sie sich auf ein Verhandlungsziel vor?
<p>Konfliktfähigkeit Sprechen Konflikte deutlich an, ohne beteiligte Personen zu kränken oder ihr Ansehen zu beschädigen. Können mit verschiedenen Sichtweisen und Interessen konstruktiv umgehen, erkennen die Ursache von Konflikten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sie vertreten Ihren Standpunkt und dies zieht mögliche Konflikte hinter sich her - Welche Beispiele fallen Ihnen dazu ein? - Welchen Konflikten gehen Sie am liebsten aus dem Weg? Warum? - Woran erkennen Sie Konflikte Führungskraft/MA/Kollegen?



3.3. Methodenkompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Organisationstalent Können komplexe Sachverhalte strukturieren, können Aufgaben planen, Prioritäten setzen, Zeit und Ressourcen abschätzen, hohe Selbstorganisationsfähigkeit, können Informationen besorgen, sind umsetzungsorientiert, sind erfahren mit Verwaltungstätigkeiten, berücksichtigen organisatorische Zusammenhänge</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nach welchen Kriterien strukturieren Sie Ihre Arbeit? - Wie behalten Sie den Überblick über Termine und noch zu erledigende Aufgaben? - Ihr Zeitplan wird durch äußere Umstände durcheinander gebracht: Wie reagieren Sie? - Welche Hilfsmittel setzen Sie ein, um sich zu organisieren?
<p>Organisationssicht Berücksichtigen organisatorische Zusammenhänge. Erkennen, wo sie die für sich wichtigen Informationen finden, können sich mit ihrer Position im Organisationsgefüge einordnen und sich entsprechend verhalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sollte Ihrer Ansicht nach eine gute Zusammenarbeit zwischen unserem Arbeitsbereich (Lehrstuhl, Institut, Forschungszentrum, Core Facility ...) und der Verwaltung aussehen?
<p>Belastbarkeit Arbeiten auch bei vielen Störungen konzentriert und schnell, gehen mit Frustrationen konstruktiv um. Übernehmen auch Zusatzaufgaben und sind zu Mehrarbeit bereit, kennen Stressbewältigungsmechanismen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wann standen Sie in Ihrer jetzigen Funktion am stärksten unter Druck und wie sind Sie damit fertig geworden? - Müssen Sie häufig mehr als vorgesehen arbeiten und welche Gründe gibt es dafür? Wie sind Sie damit umgegangen? - Wie können Sie sich einen Ausgleich verschaffen, wie laden Sie Ihre Batterien auf?
<p>Entscheidungsfähigkeit Suchen und verwenden bei Entscheidungen alle zur Verfügung stehenden Informationen. Beziehen in Entscheidungen Vorgesetzte, Experten und andere Beteiligte mit ein. Entscheidungen werden rechtzeitig getroffen und nicht vertagt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schildern Sie eine schwierige Entscheidungssituation in Ihrer jetzigen Situation? - Was entscheiden Sie schnell und zügig, wo überlegen Sie gründlich? - Wie präsentieren Sie anderen Beteiligten Ihre Entscheidung? - Mit welcher beruflichen Entscheidung hatten Sie bislang die größten Schwierigkeiten? Warum war das so? Was haben Sie daraus gelernt?



3.3. Methodenkompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Lernbereitschaft Sehen Lernen als Bestandteil ihrer Aufgabe und des Lebens an. Können eigene Fehler eingestehen, bemühen sich um Verbesserung, können sich schnell in neue Aufgabengebiete einarbeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Wenn Sie ein neues Aufgabengebiet übernehmen, wie organisieren Sie Ihre Einarbeitung?- Lesen Sie gelegentlich eine Fachzeitschrift?- Welche Fortbildungsveranstaltungen haben Sie in den letzten Jahren besucht?- Ärgert es Sie, wenn andere einen Fehler machen? Und Warum?



3.4. Führungskompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Delegation Können unterscheiden zwischen Aufgaben, die sie an andere weitergeben und solchen, die sie selbst erledigen müssen. Übertragen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an andere entsprechend deren Fähigkeiten, Delegieren klare Aufträge sowie Ziel- und Zeitvorgaben. Stellen den MA Unterstützung zur Verfügung und sorgen für ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Arbeitsaufgaben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Aufgaben haben Sie an MA delegiert? Wie funktioniert dies in der Praxis? - Wie gehen Sie konkret vor, wenn Sie eine Aufgabe delegieren? - Welche Aufgaben sind nicht delegierbar? - Wie zeigen Sie Ihren MA ihre Handlungsspielräume auf?
<p>Feedbackfähigkeit Sehen die Fähigkeit zum FB-Geben als wichtige Führungsaufgabe. Sprechen Anerkennung aus und begründen den Wert einer geleisteten Arbeit. Respektieren die Meinung anderer und können auch die eigene Meinung revidieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ein MA hat mit viel Einsatz die schon lange liegendebliebenen Akten bearbeitet. Wie sprechen Sie ihm Ihre Anerkennung aus? - Sehen Sie Kritik eher positiv oder negativ? Begründen Sie bitte Ihre Meinung. - Sie sind kritisiert worden. Wie äußern Sie, dass Sie die Kritik akzeptieren?
<p>Führungsmotivation Streben eine Führungsfunktion an. Übernehmen gerne koordinierende Aufgaben. Haben Spaß daran, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für andere zu übernehmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was verbinden Sie mit dem Wunsch FK zu werden? - Wo haben Sie schon in einer Führungsrolle Erfahrung sammeln können?
<p>Integrationsfähigkeit Können MA Ziele und gemeinsame Werte gut vermitteln, Wirken in einer Gruppe ausgleichend, gehenauf die MA ein und unterstützen wo sie es benötigen. Können neue MA gut in bestehende Teams/Gruppen einführen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie überzeugen Sie MA von den Zielen Ihrer Abteilung? - Beschreiben Sie uns bitte eine Situation, in der es darauf ankam, verschiedene Positionen und Befindlichkeiten zu integrieren. Wie gut ist Ihnen das gelungen? - Was bedeutet für Sie ein gutes Arbeitsklima und wie tragen Sie dazu bei?



3.4. Führungskompetenz

Kompetenzbeschreibung	Fragen
<p>Kooperationsfähigkeit Fördern die fachliche und persönliche Zusammenarbeit. Setzen sich für die Erreichung klar formulierter gemeinsamer Ziele ein, sind konsensorientiert und sucht faire Kompromisse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie können Arbeitsbereiche, die an gemeinsamen Aufgabenstellungen arbeiten, näher zusammenrücken? - Gibt es Beispiele, wo Erfolge aufgrund von Ihnen vorgeschlagener Kompromisse erzielt wurden?
<p>MA-Förderung Fördern die berufliche Entwicklung ihrer MA, vereinbaren Ziele, führen Mitarbeitergespräche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie erkennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer MA? - Wie fördern Sie Ihre MA? - Welche konkreten Ziele haben Sie aktuell mit Ihren MA vereinbart?
<p>Vernetzungsfähigkeit Kooperieren gut mit anderen Bereichen der Organisation, reichen Informationen an andere Bereiche des Hauses weiter, haben die gesamte Organisation, nicht nur Teilbereiche, im Blick.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sie fällen Entscheidungen, die auch andere Bereiche betreffen. Wie beteiligen Sie diese daran? - Welche Vorteile kann Ihnen die gute Zusammenarbeit mit anderen Bereichen bringen? - Wie verschaffen Sie sich einen Überblick über aktuelle Vorgänge in Ihrer Organisation?