

Claudia Peus
Susanne Braun
Tanja Hentschel
Dieter Frey
(Hrsg.)

Personalauswahl in der Wissenschaft

Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis

Mit Geleitworten
von Johanna Wanka und Wolfgang A. Herrmann

Mit 51 Abbildungen und 12 Tabellen

Inhaltsverzeichnis

I	Ausgangslage: Besonderheiten des Kontexts Wissenschaft und Personalauswahl	
1	Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten	3
	<i>Dieter Frey, Susanne Braun & Claudia Peus</i>	
1.1	Einleitung	4
1.2	Berufungsverfahren in der Übersicht	6
1.2.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	6
1.2.2	Zusammensetzung der Kommission	7
1.2.3	Definition von Bewertungskriterien	8
1.2.4	Vorträge und Kommissionsgespräch	9
1.2.5	Kommissionsvorsitzende und Dekane	10
1.2.6	Abstimmung	10
1.2.7	Externe Gutachten	10
1.2.8	Entscheidungen von Senat, Präsidium und Ministerium	11
1.3	Chancen und Herausforderungen	11
1.4	Fazit	13
	Referenzen	14
2	Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen	15
	<i>Nina Steinweg</i>	
2.1	Einleitung	16
2.2	Geschlecht in der Wissenschaft	16
2.3	Geschlechtersensible Qualitätssicherung	18
2.4	Phasen der Personalauswahl	19
2.4.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	19
2.4.2	Bewerbungspool	19
2.4.3	Präsentation und Auswahlgespräch	20
2.4.4	Geschlecht und Exzellenz in der Leistungsbewertung	21
2.5	Fazit	22
	Referenzen	24
3	Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft	29
	<i>Susanne Braun, Tanja Hentschel, Claudia Peus & Dieter Frey</i>	
3.1	Einleitung	30
3.2	Das Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«	32
3.3	Frauen in der Wissenschaft: Einflussfaktoren	34
3.3.1	Geschlechterstereotype	35
3.3.2	Geschlechterstereotype in der Wissenschaft	35
3.4	Strukturierter Prozess der Personalauswahl	36
3.4.1	Anforderungsprofil	37

3.4.2	Ansprache von Kandidat_innen	38
3.4.3	Bewertung der schriftlichen Unterlagen	40
3.4.4	Arbeitsproben	41
3.4.5	Interview	42
3.4.6	Entscheidung	43
3.4.7	Onboarding	45
3.5	Fazit	45
	Referenzen	46

II Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – idealtypischer Prozess

4	Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft	51
	<i>Ljubica Lozo, Tanja Bipp, Ricarda Steinmayr & Matthias Blümke</i>	
4.1	Anforderungsanalysen für offene Positionen in der Wissenschaft	52
4.1.1	Anforderungsanalysen im Prozess der Personalauswahl	52
4.1.2	Der Nutzen von Anforderungsanalysen: empirische Befunde	53
4.2	Anforderungsanalysen im Hochschulkontext	55
4.2.1	Grundlegende Methoden der Anforderungsanalyse	55
4.2.2	Beispiele für methodische Zugänge der Anforderungsanalyse	56
4.2.3	Alternative Ansätze: Kompetenzmodelle	59
4.3	Fazit	60
	Referenzen	62
5	Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen	65
	<i>Tanja Hentschel & Lisa K. Horvath</i>	
5.1	Einführung	66
5.2	Rekrutierung	66
5.2.1	Schritte der Rekrutierung	67
5.2.2	Interne und externe Rekrutierung	68
5.3	Stellenanzeigen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug	72
5.3.1	Inhalte	72
5.3.2	Gestaltung	73
5.3.3	Gezielte Ansprache von Frauen und anderen Gruppen in Stellenanzeigen	73
5.4	Fazit	79
	Referenzen	80
6	Sichtung von Bewerbungsunterlagen	83
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
6.1	Einführung	84
6.2	Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen	85
6.2.1	Formale Kriterien	85
6.2.2	Anschreiben	89
6.2.3	Lebenslauf	90
6.2.4	Zeugnisse, Arbeitszeugnisse und Referenzen	93
6.2.5	Publikationen und Drittmiteleinwerbungen	96

6.3	Weitere Auswahlsschritte vor dem ersten persönlichen Kontakt	97
6.4	Fazit und Empfehlungen	98
	Referenzen	99
7	Arbeitsproben	103
	<i>Klaus G. Melchers</i>	
7.1	Einleitung	104
7.2	Was sind Arbeitsproben?	104
7.3	Wichtige Aspekte für die Auswahl und Verwendung von Arbeitsproben	106
7.3.1	Durchführung einer Anforderungsanalyse	106
7.3.2	Auswahl einer oder mehrerer repräsentativer Aufgaben	107
7.3.3	Umsetzung der jeweiligen Aufgaben in Arbeitsproben	107
7.3.4	Festlegung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs	109
7.4	Vorhersagekraft von Arbeitsproben	109
7.5	Wahrnehmung von Arbeitsproben auf Seiten der Bewerber_innen	110
7.6	Fazit	112
	Referenzen	113
8	Einsatz strukturierter Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftler_innen	115
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.1	Einführung	116
8.2	Komponenten eines strukturierten Interviews	118
8.2.1	Formen strukturierter Interviewverfahren	120
8.2.2	Das biografische Interview (BI)	121
8.2.3	Situational Interview (SI)	124
8.2.4	Multimodales Interview (MMI) [®]	125
8.2.5	Entscheidungsorientiertes Gespräch (EOG)	127
8.3	Berufserfolgsrelevante Kompetenzen	128
8.3.1	Das Meta-Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (2004)	128
8.3.2	Integration weiterer Methoden in ein strukturiertes Interview	130
8.3.3	Identifikation von Potenzialindikatoren	130
8.4	Leitfaden für die Vorbereitung und Durchführung eines strukturierten Interviews ..	134
8.4.1	Anforderungsanalyse	134
8.4.2	Konstruktion eines Interviewleitfadens	135
8.4.3	Fragetechniken	137
8.4.4	Urteilsfindung	137
8.5	Fazit	141
	Referenzen	143
9	Entscheidungsfindung	147
	<i>Heinrich Wottawa & Maren Hiltmann</i>	
9.1	Systematisches Denken lohnt sich!	148
9.1.1	Wer erlebt gerne Dissonanzen?	148
9.1.2	Reicht nicht unser »Bauchgefühl«?	150
9.1.3	Warum an der DIN 33430 orientieren?	151
9.2	Ein wenig Zeitaufwand ist nötig!	152
9.2.1	Kompetenzen oder Potenziale?	153

9.2.2	Welche Zahlen, Fakten liegen vor?	154
9.3	Und wen nimmt man jetzt?	155
9.4	Die Eignungsbeurteilung ist nur der erste Schritt zum Erfolg	156
9.4.1	Veto-Recht der Führungskraft?	156
9.4.2	Haben Bewerber_innen ein Recht auf Wahrheit?	157
9.4.3	Wie lange hält die Begeisterung an?	158
9.5	Fazit	158
	Referenzen	159
10	Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen	161
	<i>Emanuel Schreiner & Ellen Schmid</i>	
10.1	Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen	162
10.2	Onboarding in der Wissenschaft	163
10.3	Erfolgsfaktoren im Onboarding	165
10.4	Führung in den ersten 100 Tagen	165
10.5	Die ersten 100 Tage	168
	Referenzen	172
III	Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Professor_innen	
11	Professor_innenauswahl in universitären Berufungsverfahren: Idealtypische Gestaltung auf Basis der wissenschaftlichen Personalforschung	175
	<i>Fred G. Becker</i>	
11.1	Einführung	176
11.2	Prozessuale Darstellung	177
11.2.1	Berufungsverfahren und -kommission	177
11.2.2	Auswahlverfahren und Berufungskette	178
11.2.3	Aufgaben- und Anforderungsprofil, Auswahlinstrumente	179
11.2.4	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	183
11.2.5	Persönliche Bewerbervorstellung	185
11.2.6	Entscheidung, Gutachten und Listenvorschlag	186
11.3	Fazit	187
	Referenzen	189
12	Myths about Meritocracy and Transparency: The Role of Gender in Academic Recruitment	191
	<i>Marieke van den Brink</i>	
12.1	Myths	192
12.1.1	Myth 1: The concept of scientific excellence is gender neutral	192
12.1.2	Myth 2: Professorial appointment practices are transparent and decision makers are held accountable	196
12.2	Recommendations	198
12.2.1	Awareness of bias in the construction of excellence	198
12.2.2	Accountability and transparency	199
	References	200

13	Die ideale Berufungsverhandlung	203
	<i>Markus Zanner</i>	
13.1	Ausgangslage: Rahmenbedingungen von Berufungsverhandlungen	204
13.2	Berufungsverfahren in einer Hand	204
13.3	Auftritt der handelnden Akteure: Berufungen sind Chefsache!	207
13.4	Happy End: Wann ist eine Berufungsverhandlung erfolgreich?	208
	Referenzen	209
IV	Good Practice: Standards und Projekte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum	
14	Die Besten finden, die Besten binden – Effektives Personalmanagement an der RWTH Aachen University	213
	<i>Doris Klee & Thorana Grether</i>	
14.1	Place to Be und Recruitment Strategy	214
14.1.1	Attract	215
14.1.2	identify	215
14.1.3	Recruit	216
14.1.4	Welcome	219
14.2	Zielgruppenspezifische Personalentwicklung	219
	Referenzen	221
15	Professionelles Berufsmanagement an der Technischen Universität München	223
	<i>Anja Bräunig</i>	
15.1	Herausforderungen für die Berufungspolitik	224
15.2	Merkmale des Berufsmanagements an der Technischen Universität München ..	226
15.2.1	Wertschätzende Berufs- und Verhandlungskultur	226
15.2.2	Berufsmanagement und Berufsstrategie	229
15.3	Aktuelle Aspekte einer fortwährenden Professionalisierung von Berufungsverfahren	230
15.3.1	Screening als Berufungsinstrument	231
15.3.2	Überfachliche Kompetenzen als Auswahlkriterien	231
16	Wissenschaft und Transfer in einem Job geht nicht? Doch! – Personalauswahl bei Fraunhofer	233
	<i>Alexander Kurz & Antje Kückemanns</i>	
16.1	Besonderheiten der Personalauswahl bei Fraunhofer	235
16.2	Integriertes Personalmanagement	236
16.3	Personalauswahl in der Praxis	237
16.3.1	Anforderungsanalyse	238
16.3.2	Stellenausschreibung	238
16.3.3	Vorauswahl	238
16.3.4	Auswahlverfahren	238
16.3.5	Einstellung	239
16.4	Fazit	239
	Referenzen	240

17	Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews	241
	<i>Uwe Bott</i>	
17.1	Zielsetzung: transparente und valide Auswahlprozesse	242
17.2	Lösungsansatz: strukturierte Auswahlinterviews über differenzierte Anforderungsprofile	243
17.2.1	Anforderungsprofil erstellen	243
17.2.2	Gestaltung strukturierter Auswahlinterviews	245
17.3	Anwendungsbeispiel: Auswahl von High Potential Postdocs im Helmholtz Zentrum München	246
17.4	Fazit	248
	Referenzen	249
18	Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als Bestandteil eines wertschätzenden Berufungsmanagements an der Universität Konstanz	251
	<i>Marion Woelki & Michaela David</i>	
18.1	Berufungsverfahren unter neuen Bedingungen	252
18.1.1	Entwicklungen in der Wissenschaftspolitik	252
18.1.2	Veränderungen der Karrieremuster und des Bewerbungsfelds	253
18.2	Geschlechtergerechte Gestaltung von Berufungsverfahren	253
18.2.1	Professionalisierung	253
18.2.2	Wertschätzender Umgang mit Bewerbenden	256
18.3	Aktive Rekrutierung	256
18.3.1	Erfolgreiche Strategie	256
18.3.2	Empfehlungen	257
18.4	Schlussbemerkung	258
	Referenzen	259
19	Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen	261
	<i>Wilfried Müller</i>	
19.1	Zunahme der nichtfachlichen Anforderungen an Professor_innen	262
19.2	Überprüfung der sozialen Fähigkeiten in Berufungsverfahren	263
19.3	Personalberater_innen in Berufungsverfahren	263
19.3.1	Erste Erfahrungen mit dem Assessment Center	264
19.4	Konsequenzen und Resultate des Verfahrens	266
19.5	Fazit	267
	Referenzen	267
20	Eignungsinterview – Drei Werkzeugkästen: das EOG, die TAToo und das DIPA	269
	<i>Karl Westhoff</i>	
20.1	Auftragsklärung	270
20.2	Anforderungsanalyse	271
20.3	Interviewdesign	272
20.3.1	Fragen im Entscheidungsorientierten Gespräch	273
20.3.2	Konstruktion eines Leitfadens	273
20.4	Vorbereitung und Training für die Interview_innen	276
20.5	Durchführung des EOG	276

20.6	Auswertung des EOG und Rückmeldung an Interviewpartner_innen	277
20.7	Dokumentation und Evaluation	278
20.8	Zusammenfassung	278
	Referenzen	279
21	<i>Searching for Excellence & Diversity</i>[®] Workshop: Improving Faculty Diversity by Educating Faculty Search Committees	281
	<i>Jennifer Sheridan, Eve Fine, Molly Carnes, Amy Wendt, & Jo Handelsman</i>	
21.1	Creating a Workshop for Faculty Search Committees – Background and Rationale	282
21.2	Content of <i>Searching for Excellence & Diversity</i> [®] Workshops	283
21.2.1	Element I: Run an Effective and Efficient Search Committee	283
21.2.2	Element II: Actively Recruit an Excellent and Diverse Pool of Candidates	284
21.2.3	Element III: Raise Awareness of Unconscious Assumptions and their Influence on Evaluation	284
21.2.4	Element IV: Ensure a Fair and Thorough Review of Candidates	284
21.2.5	Element V: Develop and Implement an Effective Interview Process	285
21.2.6	Element VI: Successfully Hire Your Selected Candidate	285
21.3	Implementing <i>Searching for Excellence & Diversity</i> [®] Workshops	285
21.4	Implementation Success Factors	286
21.5	Implementation Challenges	286
21.6	Outcomes for <i>Searching for Excellence & Diversity</i> [®] Workshops	287
	References	289
	Serviceteil	291
	Stichwortverzeichnis	292