

Sven Hinrichs

Personalauswahl und Auswahlrichtlinien



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Hans Böckler
Stiftung

Sven Hinrichs

Personalauswahl und Auswahlrichtlinien

Betriebs- und Dienstvereinbarungen
Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Sven Hinrichs

Personalauswahl und Auswahlrichtlinien

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany 2011
ISBN 978-3-7663-6116-5

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	14
2.1 Ausschreibung	15
2.1.1 Zielsetzung	15
2.1.2 Grundsätze und formale Anforderungen	18
2.1.3 Inhaltliche Anforderungen	21
2.1.4 Zuständigkeiten und Pflichten	28
2.1.5 Veröffentlichung	32
2.1.6 Zeitpunkt und Dauer	35
2.1.7 Interne oder externe Ausschreibung	37
2.1.8 Verzicht auf Ausschreibung und Ausnahmeregelungen	40
2.2 Bewerbung	47
2.2.1 Bewerberkreis	47
2.2.2 Bewerbungsunterlagen	48
2.2.3 Bewerbungsverfahren	53
2.2.4 Bewerbungsfrist	59
2.3 Auswahlkriterien und Entscheidungsgrundlagen	61
2.3.1 Fachliche Voraussetzungen	61
2.3.2 Persönliche Voraussetzungen	63
2.3.3 Soziale Gesichtspunkte	69
2.4 Auswahlprozesse und -instrumente	71
2.4.1 Auswahlverfahren	71
2.4.2 Vorstellungsgespräche	73
2.4.3 Ergänzende Auswahlinstrumente	84
2.4.4 Auswahlentscheidung	88

2.5	Gleichberechtigung und Gleichbehandlung	102
2.5.1	Schwerbehinderte	102
2.5.2	Geschlecht	105
2.5.3	Teilzeitbeschäftigte	108
2.5.4	Auszubildende	110
2.6	Systemübergreifende Regelungen	110
2.6.1	Datenschutz	110
2.6.2	Nachteilsverbot	115
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	117
3.1	Informations- und Überwachungsrechte der Interessen-vertretung	117
3.1.1	Information der Interessenvertretung	117
3.1.2	Mitwirkung im Ausschreibungs- und Auswahl-prozess	122
3.1.3	Teilnahme an den Gesprächen	129
3.2	Mitbestimmung und Beteiligung am Verfahren	131
3.2.1	Konfliktverfahren	131
3.2.2	Rationalisierungsschutz, Interessenausgleich und Sozialplan	133
3.3	Personalentwicklung der Akteure	133
3.4	Befristung und Probezeit für die Vereinbarung	134
4.	Offene Probleme	136
5.	Zusammenfassende Bewertung	141
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	144
6.1	Gestaltungsraster	144
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	150
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	152
7.	Bestand der Vereinbarungen	158

Glossar	161
Literatur- und Internethinweise	163
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	165
Stichwortverzeichnis	167

Vorwort

Wie kommen Personalentscheidungen in Unternehmen und Verwaltungen zustande? Wie wird Personal ausgewählt? In welcher Weise ist die Interessenvertretung daran beteiligt? Von diesen Fragen ausgehend durchforsteten wir den Bestand betrieblicher Vereinbarungen zu Personalauswahl, Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren.

Die Auswertung zeigt, dass Auswahl- und Entscheidungskriterien definiert werden, um möglichst gute Personalentscheidungen treffen zu können. Sie zeigt auch, dass einige Grundsätze existieren, um Ungleichbehandlung und direkte Diskriminierung auszuschließen. Meist sind das Geschlecht und Behinderungen die Kriterien. Die Auswertung zeigt jedoch auch, dass z. B. der Datenschutz nicht immer umfassend geregelt wird.

Für die Analyse wurden 109 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1973 bis 2009 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung von Personalauswahlentscheidungen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
GG	Grundgesetz
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
OE	Organisationseinheit
SGB	Sozialgesetzbuch
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse

1. Rahmenbedingungen

Bis vor einigen Jahren beschränkte sich die Personalauswahl in Unternehmen häufig auf zwei Schritte: Bewerbungsunterlagen wurden analysiert und meist unstrukturierte Einstellungsgespräche durchgeführt. Auch in der aktuellen relevanten Literatur wird überwiegend auf Instrumente zur Personalauswahl wie z. B. Anforderungsprofil (→ Glossar), Vorstellungsgespräch, Assessment Center (→ Glossar) hingewiesen. Selten wird der gesamte Auswahlprozess umfassend dargestellt.

Mehrfach wurden gesetzliche Anstöße unternommen, um die Personalauswahlverfahren zu professionalisieren. Das Deutsche Institut für Normung verabschiedete 2007 die DIN-Norm 33430, um einen Standard für alle Elemente der Eignungsdiagnostik festzulegen. Aufgrund fehlender Rechtsverbindlichkeit konnte sich die Norm zu »Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen« allerdings in der Praxis (bisher) nicht durchsetzen.

Ein weiterer Ansatz für mehr Gerechtigkeit, Transparenz und Objektivität wird mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) angestrebt. Dieses wirkt sich auf wichtige Phasen im Auswahlprozess erheblich aus. Allerdings führte es auch zu Handlungsunsicherheiten bei den Beteiligten. Sie lassen sich wohl erst durch die Rechtsprechung der nächsten Jahre vollständig ausräumen.

Aktuell überdenken viele Betriebe und Organisationen anlässlich der demografischen Entwicklung (→ Glossar) ihre Praxis der Personalauswahl neu. Die Folgen der veränderten Altersstruktur der Bevölkerung und der Belegschaften werden in den nächsten Jahren in den Unternehmen spürbar werden. Viele Stellen werden demnächst neu zu besetzen sein. Fach- und Nachwuchskräfte werden aber nicht mehr in bisherigem Maß verfügbar sein. Die Herausforderung wird somit künftig darin bestehen, einen großen Kreis potenzieller Bewerberinnen und Bewerber in geeigneter Weise anzusprechen und durch ein Auswahlverfahren jene auszuwählen, die erforderliche Kompetenzen aufweisen. Eine professionelle

Personalauswahl setzt demnach weitaus mehr voraus, als Bewerbungsunterlagen zu sichten und Vorstellungsgespräche zu führen. Der Auswahlprozess umfasst mehrere Verfahrensschritte: Anforderungsprofile entwickeln, ein mitbestimmtes Auswahlgremium bilden, die Stellen ausschreiben, Bewerbungsunterlagen sichten, Bewerbungen vorauswählen, die Kandidaten einladen, den Auswahlprozess durchführen, eine Kandidatin oder einen Kandidaten auswählen, das Verfahren dokumentieren, personelle Maßnahmen ableiten. Ziel ist es, die Person für eine zu besetzende Stelle zu finden, deren Kompetenzen mit den Anforderungen weitestgehend übereinstimmen.

Um die Kompetenzen der Bewerber einzuschätzen, kann man auf verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen zurückgreifen: die Analyse von Bewerbungsunterlagen, strukturierte Vorstellungsgespräche oder aufwendige Auswahlinstrumente wie z. B. Assessment Center und psychologische Testverfahren. Welches Instrument eingesetzt wird, hängt insbesondere von vier Faktoren ab: von seiner a) Vergleichbarkeit (Objektivität): die Auswahlergebnisse müssen bei allen Bewerbern gleich gewonnen, ausgewertet und interpretiert werden b) Zuverlässigkeit (Reliabilität): Die Ergebnisse müssen genau und ohne Messfehler gewonnen werden c) Gültigkeit (Validität): Wie aussagekräftig ist das Instrument? d) Durchführbarkeit (Praktikabilität): Steht das Auswahlverfahren in angemessenem zeitlichen und finanziellen Verhältnis zur ausgeschriebenen Stelle? Zudem müssen bei der Personalauswahl zwei weitere Aspekte berücksichtigt werden: a) Chancengleichheit für alle Bewerberinnen und Bewerber und b) Transparenz, indem möglichst alle Entscheidungsträger (Arbeitgeber, Interessenvertreter, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Datenschutzbeauftragte) einbezogen werden.

Trotz positiver Tendenzen besteht aktuell weiterhin die Gefahr, dass wirtschaftliche und (im öffentlichen Dienst) kommunale Finanzkrisen die Entwicklung von Personalauswahlverfahren hemmen. Da professionelle Verfahren meist aufwendig sind, wird oft an falscher Stelle gespart. Als weitere Hemmnisse erweisen sich mitunter fehlender Sachverstand der Entscheidungsträger, wachsender Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten aufgrund reduzierter Aufstiegsmöglichkeiten, fehlende Motivation bei Beschäftigten, die im Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden, sowie parteipolitische Begehrlichkeiten in Stellenbesetzungsverfahren.

Um den Anforderungen an eine professionelle Personalauswahl gerecht zu werden, ist eine bestmögliche inhaltliche und organisatorische Planung unabdingbar. Diese beginnt damit, dass Rahmenbedingungen festgelegt und schließlich in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung manifestiert werden.

Der Auswahlentscheidung folgen meist personelle Maßnahmen unterschiedlicher Art (z. B. klassische Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen oder Kündigungen). Da in der vorliegenden Auswertung der Schwerpunkt auf Ausschreibungs- und Auswahlverfahren liegt, werden nachfolgende personelle Maßnahmen nicht näher thematisiert. Hierzu werden gesonderte Auswertungen erscheinen.

2. Regelungsinhalte

Die Regelungsinhalte der analysierten Vereinbarungen zur Personalauswahl und zu den Auswahlrichtlinien variieren erheblich. Einige Betriebs- und Dienstvereinbarungen regeln ausschließlich das Verfahren der Stellenausschreibung (vgl. Kap. 2.1) sowie die Richtlinien für Bewerbungen (Kap. 2.2). Andere Vereinbarungen beinhalten Regularien zu Auswahlprozessen und -instrumenten (Kap. 2.4). Die Personalauswahl basiert vielfach auf bestimmten Auswahlkriterien und Entscheidungsgrundlagen (Kap. 2.3). Nur vereinzelt werden alle Elemente der Personalauswahl thematisiert.

Diese Auswertung verzichtet aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf, Vereinbarungen, die ausschließlich spezielle Auswahlinstrumente wie z. B. Assesment Center, psychologische Gutachten und Eignungsprüfungen regeln, detailliert darzustellen. Hierzu liegt eine eigene Kurzauswertung der Hans-Böckler-Stiftung vor, abrufbar unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) hat die rechtlichen Rahmenbedingungen verändert (Kap. 6.3): Es untersagt im gesamten Bewerbungsverfahren sowohl die unmittelbare als auch die mittelbare Benachteiligung aus Gründen der »Rasse« bzw. ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion/Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität (Kap. 2.5). Auch das novellierte Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie die abgeleiteten Landesdatenschutzgesetze enthalten Normierungen, die bei Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren sowie im Umgang mit den darin erhobenen personenbezogenen Daten eine wichtige Rolle spielen. Hinzu kommen systemübergreifende Regelungen (Kap. 2.6), z.B. bezüglich der Erstellung von Zwischen- und Arbeitszeugnissen und des Nachteilsverbots. Sie werden unabhängig von der Normierung der Ausschreibung, des Bewerbungsverfahrens oder des Auswahlinstrumentes getroffen.

2.1 Ausschreibung

Ein erfolgreiches Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren beginnt allgemein mit einer Stellenausschreibung. Deren Ziel ist es, einen möglichst großen Kreis von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen und zur Bewerbung zu motivieren. Die Stellenausschreibung ist die Visitenkarte eines Unternehmens. Inhaltliche Anforderungen, Zuständigkeiten und Pflichten stellen somit wichtige Regelungsbestandteile dar.

Einerseits werden mit innerbetrieblichen Ausschreibungen die eigenen Beschäftigten über freie Stellen informiert. Andererseits können die Stellen extern veröffentlicht werden, z. B. in Tageszeitungen, Job-Börsen (→ Glossar) oder Online-Anzeigen im Internet. Zeitpunkt und Dauer der Veröffentlichung können die Anzahl der eingehenden Bewerbungen ebenfalls beeinflussen. Ob nur intern oder auch extern ausgeschrieben bzw. vollständig auf eine Ausschreibung verzichtet wird, hängt u.a. vom innerbetrieblichen Arbeitsmarkt ab. Letztlich ist die Ausschreibung der Anreiz für Bewerbungen und somit der erste Schritt zum Auswahlverfahren sowie zu den daraus folgenden personellen Maßnahmen.

2.1.1 Zielsetzung

Die moderne strategische Personalplanung (→ Glossar) berücksichtigt drei Aspekte: Sie stellt menschliche Arbeitskraft bereit, erhält und entwickelt sie – in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Dabei bildet die Stellenausschreibung mitunter einen zentralen Bestandteil.

»Die interne Stellenausschreibung ist ein integrierter Bestandteil des Gesamtsystems der Personalplanung.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Ausschreibungen tragen zu einem fach- und sachgerechten Personaleinsatz bei.

»[...] das Unternehmen [benötigt] in den Zeiten des sich verschärfenden Wettbewerbes mehr denn je Beschäftigte [...], die nach ihren Fähigkeiten, Neigungen und Zielen den Anforderungen freier Arbeitsplätze am besten gerecht werden.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Strukturierte Ausschreibungsverfahren vermögen die Personalkosten eines Unternehmens zu reduzieren.

»Durch ein strukturiertes Verfahren sollen [...] Fehlentscheidungen mit hohen Folgekosten für den Arbeitgeber vermieden werden.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

(Interne) Ausschreibungen fördern die Flexibilität und Eigeninitiative der unternehmenseigenen Beschäftigten.

»Die interne Ausschreibung von offenen Stellen zeigt Möglichkeiten auf, selbst die Initiative für eine Versetzung zu ergreifen und fördert damit die für die Zukunft unseres Hauses so wichtige Flexibilität und Mobilität unserer Arbeitnehmer.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Ein optimaler Personaleinsatz und die Möglichkeit, sich innerhalb eines Betriebes auf freie Stellen zu bewerben, bewirken mitunter zweierlei: Sie fördern die Zufriedenheit der Beschäftigten und verringern die Fluktuation (→ Glossar).

»Die interne Stellenausschreibung leistet einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit und damit zur Senkung der Fluktuation.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Häufig sind Stellenausschreibungen mit Personalentwicklung und individueller Karriereplanung verbunden. Dies kann Beschäftigte nachhaltig motivieren.

»[...] jedem Mitarbeiter [...] sollen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im gesamten Unternehmen geboten werden.«

➔ BAUWEWERBE, 010601/25/1992

Mitunter sind Unternehmen am Bewerbermarkt großer Konkurrenz ausgesetzt. Interessante Stellenausschreibungen stellen ein wichtiges Wettbewerbsmerkmal dar.

»Die interne Stellenausschreibung steigert die Attraktivität des [...] Konzerns als Arbeitgeber im internationalen Wettbewerb.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

In Unternehmen, in denen Stellenausschreibungen bisher nicht allgemeingültig geregelt waren, definiert die Betriebs- oder Dienstvereinbarung einen einheitlichen Standard. An ihm sollen sich alle Beteiligten bei künftigen Ausschreibungen orientieren, um Ungleichbehandlungen auszuschließen.

»Diese Betriebsvereinbarung dient dazu, eine einheitliche Vorgehensweise bei der Handhabung der innerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu gewährleisten.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/71/2008

Gleichzeitig soll Transparenz erzielt werden, um personelle Entscheidungen objektiv und nachvollziehbar zu treffen.

»[...] das Bewerbungs- und Besetzungsverfahren zu vereinheitlichen und [...] die Informations-, Kooperations- und Entscheidungsvorgänge zu optimieren und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent zu machen.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Nachstehend sind mehrere Ziele eines geregelten Ausschreibungsverfahrens zusammengefasst.

»Ziel dieser Vereinbarung ist es, die betriebliche Personalpolitik transparenter zu machen, Aufstiegsmöglichkeiten zu sichern und berufliche Entwicklung zu fördern sowie den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen [...] zu gewährleisten.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/71/2008

Erwähnt seien zudem einzelne Vereinbarungen, die besondere Personengruppen, beispielsweise Frauen, fördern (Kap. 2.5.2).

»Die Beschäftigung von Frauen zu fördern und den Frauenanteil dort zu erhöhen, wo Frauen unterrepräsentiert sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/42/1999

Auch die Beschäftigung von Schwerbehinderten (Kap. 2.5.1) wird mitunter gefördert.

»Die Beschäftigung Schwerbehinderter zu fördern.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/42/1999

Die Förderungen weiterer möglicher Personengruppen wie z. B. Männer in Frauenberufen oder Personen mit Migrationshintergrund wird in den analysierten Vereinbarungen (noch) nicht formuliert.

2.1.2 Grundsätze und formale Anforderungen

Neben den dargestellten Zielsetzungen der Ausschreibungen werden in den untersuchten Vereinbarungen auch Grundsätze und formale Anforderungen geregelt. Gemäß nahezu allen Regelungen sind freie Arbeitsplätze grundsätzlich auszuschreiben.

»Freie Arbeitsplätze sind grundsätzlich auszuschreiben.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/66/0

Ein Arbeitsplatz ist frei, wenn er neu eingerichtet wird oder ein bestehender Arbeitsplatz derzeit unbesetzt ist.

»Frei sind alle Arbeitsplätze, die neu eingerichtet werden oder infolge Versetzung [...], Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, Eintritt in den Ruhestand oder Beurlaubung des bisherigen Arbeitsplatzinhabers für mehr als 6 Monate sowie aus anderen Gründen unbesetzt sind.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Mitunter wird explizit ausgeschlossen, dass mehrere freie Arbeitsplätze in einer einzigen Ausschreibung zusammengefasst werden.

»Jede Position wird einzeln ausgeschrieben. Eine Zusammenfassung mehrerer Positionen in einer Ausschreibung erfolgt nicht.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 010601/5/1991

Vereinzelt werden die Begriffe Arbeitsplatz oder Stelle definiert. Hiermit wird u. a. geklärt, ob es sich um ausschreibungspflichtige Arbeitsplätze/-stellen handelt.

»Als Stelle sind alle zusammengefassten Arbeitsaufgaben zu verstehen, die von einer Person in der regelmäßigen Arbeitszeit/Dienstzeit unter Nutzung spezifischer Sachmittel und Informationen auf Dauer, für eine bestimmte Zeit oder einen bestimmten Zweck im Rahmen eines Arbeitsrechtsverhältnisses oder eines öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisses ausgeführt werden.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Ein weiterer Grundsatz lautet: Arbeitsplätze sollen möglichst als Vollzeitstellen eingerichtet werden.

»Es werden möglichst Vollzeitstellen eingerichtet.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Darüber hinaus sollen Daueraufgaben ausgeschrieben und von unbefristet Beschäftigten erfüllt werden.

»Daueraufgaben sollen durch unbefristet Beschäftigte erfüllt werden.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Die formalen Angaben, die eine Ausschreibung grundsätzlich enthalten sollte, werden nachstehend exemplarisch zusammengefasst.

»Die Ausschreibung enthält wenigstens die folgenden formalen Angaben:

- eine je Unternehmen, Jahr und Ausschreibung eindeutige Nummer
- das Datum des Aushangs
- den Termin, bis zu dem die Ausschreibung befristet ist
- den Namen einer Person, an die Bewerbungen zu richten sind
- den geplanten Besetzungstermin.«

 **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 010601/5/1991**

Jede Ausschreibung muss die Grundsätze der allgemeinen Gleichstellung (→ Glossar) gemäß AGG berücksichtigen.

»Die Ausschreibung [...] erfolgt unter Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).«

 **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007**

Auch die geschlechtsneutrale Ausschreibung stellt einen formalen Grundsatz dar, mit wenigen Ausnahmen.

»Alle Ausschreibungen sind geschlechtsneutral durchzuführen, es sei denn, dass es sich um eine Tätigkeit handelt, für die ein bestimmtes Geschlecht unverzichtbare Voraussetzung ist.«

 **KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996**

Auch Unterqualifizierten soll ermöglicht werden, sich auf eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben – vorausgesetzt, sie qualifizieren sich weiter, um den Anforderungen an die Stelle gerecht zu werden.

»In Abstimmung mit der Förderung der Berufsbildung nach § 96 BetrVG sollen Arbeitsplätze, die dafür geeignet sind, so ausgeschrieben werden, dass noch nicht voll qualifizierte BewerberInnen nach Erwerb der erforderlichen Qualifikationen die Stelle ausfüllen können.«

 **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 010601/5/1991**

Grundsätzlich müssen Ausschreibungen die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten wahren.

»Die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter ist zu schützen und zu fördern.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/00

Die folgende Vereinbarung fasst die formalen Grundsätze einer Ausschreibung knapp zusammen.

»Es ist darauf zu achten, dass die Stellenausschreibungen so geschlechtsneutral, klar, umfassend und verständlich formuliert werden, dass sich möglichst viele entsprechend qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen angesprochen fühlen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/37/2000

2.1.3 Inhaltliche Anforderungen

Die inhaltlichen Anforderungen an eine Ausschreibung sind in den untersuchten Vereinbarungen vielfältig geregelt. Sie umfassen z. B.

- ein Anforderungs- oder Kompetenzprofil (→ Glossar),
- eine Stellenbeschreibung,
- fachliche und persönliche Qualifikationen,
- Arbeitsbedingungen,
- Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- die Vergütungsgruppe,
- organisatorische Hinweise.

Anforderungs- und Kompetenzprofil

Jede Ausschreibung sollte auf einem aktuellen Anforderungsprofil für die betroffene Stelle basieren.

»Bevor die Stelle ausgeschrieben wird, sollte Klarheit über das Stellenprofil bestehen.«

 MASCHINENBAU, 010601/79/2005

Das Anforderungsprofil kann aus der Stellenbeschreibung abgeleitet werden.

»Idealerweise wird ein Anforderungsprofil auf der Grundlage des Aufgabenverteilungsplans und der vorhandenen Stellenbeschreibung erstellt.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Meist formuliert das Anforderungsprofil die Fachkenntnisse und Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die Aufgaben zu erfüllen.

»Das Anforderungsprofil beschreibt die wichtigsten Fachkenntnisse und Fähigkeiten, die für die Wahrnehmung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten eines Arbeitsgebietes erforderlich sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Stellenanforderungen sollten der betrieblichen Realität und nicht einer praxisfremden Wunschvorstellung entsprechen.

»[...] die im Profil formulierten Anforderungen [müssen] realistisch und auf die konkrete Stelle (nicht auf ein mögliches Idealbild eines Beschäftigten) bezogen sein.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nachstehend wird dieser Anspruch an ein Anforderungsprofil konkretisiert. Es sollte weder zu allgemein noch zu speziell formuliert werden und zudem die Chancengleichheit wahren.

»Zu allgemein gehaltene Aussagen sind wegen des zu erwartenden großen Bewerberkreises unzweckmäßig, ein zu eng gefasstes (z. B. auf einen speziellen Wunschkandidaten zugeschnittenes) Qualifikationsprofil ist im Interesse einer fairen Bewerberkonkurrenz unzulässig.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Ein Anforderungsprofil kann durch ein Kompetenzprofil erweitert werden. Letzteres beschreibt neben den fachlichen Anforderungen an einen Arbeitplatz auch die erforderlichen Kompetenzen des (neuen) Stelleninhabers, die mit der neuen Aufgabe verbunden sind. Mitunter wird zwischen fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen unterschieden.

»Eine weitere Basis für stellenbezogene Anforderungsprofile stellen die Kompetenzprofile [...] dar, die für die einzelnen Gruppen [...] (Führungskräfte, AG-Leiterinnen, Mitarbeiterinnen) formuliert worden sind. Sie enthalten Kompetenzmerkmale mit ihren Definitionen und Ausprägungsgraden für verschiedene außerfachliche Kategorien, wie z. B. die persönliche und soziale Kompetenz.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nachstehend müssen Kompetenzmerkmale bestimmte Anforderungen erfüllen.

»Die Kompetenzmerkmale müssen

- für die Wahrnehmung der Aufgabe relevant sein
- mögliche Entwicklungen einbeziehen
- eindeutig für alle Beteiligten sein
- geschlechtsspezifische Wertungen vermeiden
- schriftlich festgehalten werden und möglichst in die Stellenausschreibung einfließen
- einen Bewerbervergleich ermöglichen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Aus den Anforderungs- und Kompetenzprofilen werden die Inhalte einer Ausschreibung abgeleitet.

Stellenbeschreibung

Grundsätzlich sollte jede Ausschreibung die Stelle genau bezeichnen.

»Jede interne Stellenausschreibung enthält folgende Angaben:

- Bezeichnung der Stelle [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Vor allem für interne Bewerber ist die organisatorische Zuordnung der Stelle bzw. der Dienstort von besonderem Interesse.

»Die Stellenausschreibung beinhaltet mindestens:

- die organisatorische Zuordnung
- den Dienstort [...].«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/27/1989

Obligatorisch sollte eine Ausschreibung die Aufgaben, die mit der Stelle verbundenen sind, aktuell beschreiben.

»Jede interne Stellenausschreibung enthält folgende Angaben: [...]

- Beschreibung der Aufgaben (in Anlehnung an gültige Arbeitsrichtlinien bzw. Stellenprofile) [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Fachliche und persönliche Qualifikationen

Neben der Aufgabenbeschreibung werden die fachlichen und persönlichen Qualifikationen des künftigen Stelleninhabers benannt.

»Die Stellenanzeige enthält [...]

- Voraussetzungen bezüglich fachlicher und persönlicher Qualifikation der Bewerber/innen [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Hierzu gehören auch die erforderlichen Kompetenzen, die aus dem Kompetenzprofil abgeleitet werden.

»Unterscheiden werden folgende Kompetenzbereiche oder Kategorien:

- formale Kompetenz
- fachliche Kompetenz
- persönliche/soziale Kompetenz
- methodische Kompetenz
- ggf. Leitungs- und Führungskompetenz
- ggf. Steuerungskompetenz
- Organisationskompetenz.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Laut nachstehender Regelung können die geforderten Qualifikationen auch im Rahmen der Einarbeitung oder einer Fortbildung erworben werden. Dies erweitert den Bewerberkreis.

»Die Angaben über die Ausschreibung müssen beinhalten: [...]

- geforderte Qualifikation, gegebenenfalls unter Hinweis auf erwartete Bereitschaft zur Einarbeitung oder Fortbildung [...].«

 BAUGEWERBE, 010601/22/1989

Erfordert eine Tätigkeit Berufserfahrung, sollte dies in der Ausschreibung erwähnt sein.

»Die Ausschreibung soll folgende Inhalte enthalten: [...]

- Hinweis, dass Bewerber in der Regel die bisherige Funktion mind. 2 Jahre ausgeübt haben sollten [...].«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Arbeitsbedingungen

Mitunter wird auf besondere Arbeitsbedingungen hingewiesen. Dies schafft für Bewerber Klarheit, z. B. hinsichtlich betrieblicher Arbeitszeitmodelle.

»Die Ausschreibung enthält [...] besondere Arbeitsbedingungen (z. B. Schichtarbeit, abweichende Arbeitszeit, >nicht gleitende Arbeitszeit<) [...].«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/00

Auch gesundheitliche Anforderungen an den Arbeitsplatz werden beschrieben.

»Die Ausschreibung hat die [...] gesundheitlichen Anforderungen zutreffend darzustellen.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Entsprechend dem Teilzeitbefristungsgesetz (TzBfG) wird die Stelle als Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung ausgeschrieben.

- »Der Text der innerbetrieblichen Stellenausschreibung soll folgende Mindestinformationen beinhalten: [...]
- Hinweis auf Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung.«

☞ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/71/2008

Bei einer befristeten Beschäftigung muss gemäß TzBfG auf deren Dauer und Begründung hingewiesen werden.

- »Ist die Ausführung von Daueraufgaben oder längerfristigen Aufgaben nicht vorgesehen und soll aus anderen Gründen die Beschäftigung zunächst befristet erfolgen, ist in der Ausschreibung ausdrücklich darauf hinzuweisen.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Ferner muss der Ausschreibungstext über mögliche Auslandseinsätze informieren.

- »Die Angaben über die Ausschreibung müssen beinhalten: [...]
- Angabe, ob auch ein eventueller Einsatz im Ausland vorgesehen ist.«

☞ BAUGEWERBE, 010601/22/1989

Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Oft sind mit einer Stelle spezielle Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten verbunden. Sinnvollerweise werden sie ebenfalls in der Ausschreibung dargestellt.

- »Inhalt der Stellenausschreibung [sind] [...] Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten [...].«

☞ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSEWESEN, 010601/18/1996

Vergütungsgruppe

Von besonderem Interesse für Bewerber dürfte die vorgesehene Vergütungs- oder Lohngruppe sein.

- »Bei internen Ausschreibungen sind ferner die Vergütungs- bzw. Lohngruppe anzugeben.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/1/1998

Die Angabe der Vergütungsgruppe setzt voraus, dass der Betrieb über Eingruppierungsrichtlinien oder tarifliche Vergütungsregelungen verfügt.

»Noch nicht mit dem Betriebsrat abgestimmte Tarifgruppen sind als solche zu kennzeichnen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Organisatorische Hinweise

Viele potenzielle Bewerber unterliegen Kündigungsfristen beim derzeitigen Arbeitgeber oder müssen beim unternehmensinternen Abteilungswechsel Wechselfristen einhalten. Daher ist es zweckmäßig, den Zeitpunkt der Stellenbesetzung in der Ausschreibung anzugeben.

»Die Ausschreibung muss enthalten: [...]

- Angabe des Zeitpunktes, zu dem die ausgeschriebene Stelle besetzt werden soll.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Bisweilen enthalten Stellenausschreibungen auch organisatorische Hinweise.

»Die Ausschreibung enthält [...] die ausschreibende Abteilung und den Namen des Vorgesetzten [...].«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/0

Mitunter wird ein Ansprechpartner genannt, der für weitere Informationen über die ausgeschriebene Stelle zur Verfügung steht.

»Die Stellenanzeige enthält [...]

- Angabe eines Gesprächspartners/einer Gesprächspartnerin, der/ die für weitere Informationen über die Stelle/Funktion zur Verfügung steht.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Auch die erforderlichen Bewerbungsunterlagen werden angegeben.

- »Die Ausschreibung muss enthalten: [...]
- die geforderten Bewerbungsunterlagen [...].«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Nachstehend werden Bewerber laut Stellenausschreibung dazu aufgefordert, ihre Bewerbung zu begründen.

- »In die Stellenausschreibungen wird ein Zusatz aufgenommen, der die Bewerber/-innen auffordert, konkrete Gründe für die Bewerbung anzugeben und darzulegen, welche Voraussetzungen sie für die zu besetzende Stelle mitbringen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/37/2000

Auch der Einsendeschluss der Bewerbung wird den Bewerbern mitgeteilt.

- »Jede interne Stellenausschreibung enthält folgende Angaben: [...]
- Einsendeschluss der Bewerbung.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Häufig werden Ausschreibungstexte um einzelne Angaben zur Gleichstellung von Schwerbehinderten und zur Frauenförderung (Kap. 2.5.1 und 2.5.2) ergänzt.

2.1.4 Zuständigkeiten und Pflichten

Mitunter werden die Zuständigkeiten und Pflichten der beteiligten Parteien in Ausschreibungen geregelt. Wird eine Stelle frei, ist zunächst meist die verantwortliche Führungskraft zuständig. Sie leitet als ersten Schritt die Personalanforderung an die Personalabteilung weiter.

- »Sind Arbeitsplätze im Unternehmen zu besetzen (neu geschaffene oder freigewordene Stellen), wird die zuständige Hauptabteilung (verantwortliche Führungskraft) eine Personalanforderung an die Hauptabteilung Personal und Soziales stellen.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/52/1995

Bisweilen überprüft die Personalabteilung als nächsten Schritt, ob a) die frei werdende Stelle möglicherweise teilbar ist und b) eine aktuelle Stellenbeschreibung, Stellenbewertung bzw. ein Anforderungsprofil vorliegt.

»Die Abteilung Personal, Organisation & Recht prüft den Wiederbesetzungsantrag – auch im Hinblick auf die Teilbarkeit der Stelle. Sie überprüft ebenfalls, ob eine aktuelle Stellenbeschreibung und -bewertung sowie ein Anforderungsprofil vorliegen und veranlasst, dass diese ggf. nachträglich erstellt werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nachstehend prüft die Personalabteilung, ob Beschäftigte, die von Arbeitplatzverlust bedroht sind, auf die vakante Stelle umgesetzt werden können.

»Durch die Hauptabteilung Personal und Soziales wird intensiv geprüft, ob geeignete Mitarbeiter [...], deren Arbeitsplatz infolge von Rationalisierungsmaßnahmen oder Strukturänderungen wegfällt bzw. in absehbarer Zeit wegfallen wird, auf diese freie Stelle umgesetzt werden können.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/52/1995

Unterschiedlich ist geregelt, wer die Ausschreibung erstellt. Dies übernimmt beispielsweise die betroffene Abteilung oder Organisationseinheit.

»Die Ausschreibung wird durch die jeweilige Organisationseinheit veranlasst, bei der der Arbeitsposten zu besetzen ist.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Die Personalabteilung übernimmt oft beratende Funktion.

»Das Anforderungsprofil wird von der Führungskraft, die für die Personalentscheidung verantwortlich ist, erarbeitet. Bei Bedarf erfolgt eine Beratung durch die Abteilung Personal, Organisation & Recht.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Mitunter werden Ausschreibungen generell von der Personalabteilung verfasst. Unterstützt wird sie von der zuständigen Führungskraft sowie von den jeweiligen Interessenvertretern.

»Auf Grundlage dieses Stellenprofils erstellt die Personalabteilung den Ausschreibungstext unter Mitwirkung:

- des/r direkten Vorgesetzten,
- der Personalvertretung,
- der Frauenbeauftragten und
- der betroffenen Amtsleitung
- der Schwerbehindertenvertreterin (bei Bedarf).«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/98/1998

In einer öffentlichen Verwaltung leitet das Personalamt das Auswahl- und Stellenbesetzungsverfahren nach der Ausschreibung.

»Die Leitungsfunktion für alle Maßnahmen im Rahmen des Stellenbesetzungs- und Personalauswahlverfahrens wird vom Personalamt wahrgenommen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/37/2000

Alternativ begleitet ein Auswahlgremium den weiteren Auswahlprozess.

»Mit der Entscheidung einer internen Ausschreibung wird gleichzeitig das zuständige Auswahlgremium zwischen suchendem Fachbereich (zukünftiger Vorgesetzte/r), HR und Betriebsrat [...] festgelegt. Die Mitglieder des Auswahlgremiums sollten durchgängig den gesamten Auswahlprozess begleiten.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Das Auswahlgremium setzt sich oft aus der zuständigen Führungskraft, Vertretern der Personalabteilung und Interessenvertretern zusammen.

»An der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung eines Auswahlverfahrens sind immer zu beteiligen:

- die für die Personalentscheidung verantwortliche Führungskraft
- die Abteilung Personal, Organisation & Recht

- der Personalrat
- die Gleichstellungsbeauftragte.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Bedarfsweise wird das Auswahlgremium durch Beschäftigte mit speziellen Kenntnissen oder Vertretungsfunktionen erweitert.

»Sie bilden die Auswahlkommission, die nach Bedarf erweitert werden kann z. B.

- durch MitarbeiterInnen mit besonderen fachlichen Kenntnissen im Bezug auf die zu besetzende Stelle,
- durch Personen, die besondere Kompetenzen im Bezug auf die im Verfahren eingesetzten Auswahlinstrumente beisteuern,
- durch die Schwerbehindertenvertretung
- durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Veröffentlicht wird die Ausschreibung meist von der Personalabteilung (Kap. 2.1.5).

»Die Abteilung Personal, Organisation und Recht setzt alle Beschäftigten, auch die Beurlaubten, von den aktuellen Ausschreibungen in Kenntnis.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Regelungen werden meist von der obersten Führungskraft bekannt gegeben und umgesetzt.

»Die Leitung der Dienststelle trägt dafür Sorge, dass die Regelungen dieser Vereinbarung bekannt gemacht und deren Umsetzung sicher gestellt werden.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

2.1.5 Veröffentlichung

Nahezu alle Unternehmen, deren Vereinbarungen in die Untersuchung eingingen, legen großen Wert darauf, dass die Ausschreibung allen Beschäftigten zugängig ist.

»Es wird sichergestellt, dass die Ausschreibung allen Mitarbeitern zugänglich ist.«

 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010601/30/1973

In Unternehmen mit mehreren Unternehmensbereichen sollten die Ausschreibungen in sämtlichen Teilunternehmen gleichermaßen veröffentlicht werden.

»Die Ausschreibung erfolgt in allen Unternehmensbereichen des [...] Konzerns gleichermaßen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Mitunter werden die Ausschreibungen allen Beschäftigten in schriftlicher Form ausgehändigt.

»Die innerbetriebliche Stellenausschreibung wird schriftlich veröffentlicht und jedem/r Mitarbeiter/in ausgehändigt.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Meist werden die Ausschreibungen durch Aushang veröffentlicht.

»Die innerbetriebliche Stellenausschreibung ist in den Werken an den dafür vorgesehenen Stellen auszuhängen.«

 MASCHINENBAU, 010601/15/1998

Dies erfolgt meist am Schwarzen Brett.

»Die Ausschreibungen erfolgen durch Anschlag am Schwarzen Brett.«

 METALLVERARBEITUNG, 010601/24/1973

Alternativ stehen Schaukästen im Betrieb zur Verfügung.

»Die Ausschreibung erfolgt in den im Betrieb angebrachten Schaukästen.«

 **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 010601/9/2001**

Gelegentlich werden Ausschreibungen durch Anzeige in der Mitarbeiterzeitschrift bekannt gegeben.

»Die Bekanntgabe der zentral ausgeschriebenen Stellen erfolgt [...] durch Anzeige in der Mitarbeiterzeitschrift.«

 **KREDITGEWERBE, 010601/3/1991**

Auch moderne Medien wie z. B. die hauseigene elektronische Post bzw. E-Mail werden oft genutzt.

»Die Ausschreibung erfolgt durch die hauseigene elektronische Post (EP) und durch Umlauf für solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht durch die EP zu erreichen sind.«

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/42/1999**

Zudem bietet sich das Intranet als Veröffentlichungsmedium an.

»Die Ausschreibung erfolgt durch das elektronische Informationssystem Intranet. Dafür stehen allen Mitarbeitern allgemeine bzw. persönliche PCs/Workstations, welche jederzeit zugänglich sind, zur Verfügung.«

 **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/0**

Nachstehend macht eine betriebliche Job-Börse Stellenausschreibungen auch externen Bewerbern zugänglich (Kap. 2.1.7).

»Alle Stellenanzeigen zu ausschreibungspflichtigen Arbeitsplätzen sind in der Job-Börse [...] zu veröffentlichen.«

 **TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998**

Das Internet eignet sich dazu, Ausschreibungen möglichst vielen (externen) Interessenten zugängig zu machen.

»Die Stellenausschreibungen werden [...] im Internetauftritt [...] im Wortlaut veröffentlicht.«

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/80/2005**

Zahlreiche Unternehmen nutzen eine kostenintensivere Alternative: die Veröffentlichung in der örtlichen Presse oder Fachpresse.

»Externe Stellenausschreibungen [...] werden in der örtlichen Presse veröffentlicht. Bei spezialisierten Anforderungen erfolgt die Veröffentlichung in der Fachpresse.«

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/65/2007**

Weitere Medien werden zur Ausschreibung genutzt, wenn es die finanziellen Mittel zulassen und der Aufwand den Nutzen rechtfertigt.

»Zusätzlich [...] können weitere Ausschreibungsmedien (z. B. Faxabruf) oder Instrumente zur Ansprache potentieller Bewerberinnen und Bewerber (z. B. gezielte Aufforderung von Beschäftigten zur Bewerbungsabgabe) genutzt werden, sofern dies nach den Umständen des Einzelfalls unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten geboten ist.«

 **TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998**

In einer öffentlichen Verwaltung werden auch Beurlaubte über die Ausschreibung informiert.

»Beurlaubte Beschäftigte werden auf für sie geeignete Stellenausschreibungen durch das Hauptamt hingewiesen.«

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000**

Nachstehend werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Veröffentlichung zusammengefasst.

»Die Stellenausschreibungen erfolgen durch Anzeigen, Aushang, auf elektronischen Weg (Intranet, E-Mail) und Anschreiben an alle Beschäftigte deren Elternzeit innerhalb des nächsten halben Jahres abläuft.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/65/2007

2.1.6 Zeitpunkt und Dauer

Wann und wie lange eine Stellenausschreibung veröffentlicht werden sollte, lässt sich anhand der vorliegenden Vereinbarungen nicht allgemeingültig beantworten. Nachstehend wird unspezifisch geregelt, dass vakante Stellen rechtzeitig und so früh wie möglich ausgeschrieben werden.

»Um Verzögerungen bei der Besetzung zu vermeiden, sind ausschreibungspflichtige Arbeitsplätze im Rahmen einer rechtzeitigen Personaleinsatzplanung [...] so früh wie möglich auszuschreiben.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Konkreter formuliert folgende Vereinbarung: Sie schreibt eine Einarbeitungszeit vor.

»Bei Ersatzbedarf sollen die freiwerdenden Stellen nach Möglichkeit so rechtzeitig ausgeschrieben werden, dass der/die neue Stelleninhaber/in noch durch den/die Vorgänger/in eingearbeitet werden kann.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Nachstehend wird die Ausschreibung veröffentlicht, sobald die Personalanforderung genehmigt ist. Der Zeitraum von der Ausschreibung bis zur Stellenbesetzung bzw. Einarbeitungszeiten spielen eher untergeordnete Rollen.

»Die Ausschreibung erfolgt nach genehmigter Personalbedarfsanforderung.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Unterschiedlich wird geregelt, wie lange eine Ausschreibung veröffentlicht werden soll. Die kürzesten Zeiträume betragen 5 bis 10 Werkstage.

»Die interne Stellenausschreibung erfolgt für mindestens 5 Werkstage.«

 BÖRSE/MAKLER, 010601/7/1997

Häufig beträgt die Ausschreibungsdauer zwei Wochen (Baugewerbe, 010601/23/1986). In einem Einzelfall beträgt sie 18 Tage (Informations-technikhersteller, 010601/20/1985). Meist ist die Frist auf einen Monat begrenzt (Metallerzeugung und -bearbeitung, 010601/68/2003). In Ausnahmefällen dauert die Ausschreibung unbegrenzt bis zur Wiederbesetzung der freien Stelle (Metallerzeugung und -bearbeitung, 010601/68/2003). Vereinzelt kann von der vereinbarten Ausschreibungsfrist abgewichen werden, sofern die Interessenvertretung zustimmt.

»Mit Zustimmung des Betriebsrats kann in Einzelfällen eine kürzere Frist gesetzt werden.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNG, 010601/5/1991

Sinnvollerweise werden Beginn und Ende der Ausschreibung bekannt gegeben.

»Das Datum der Ausschreibung und seiner Entfernung sind auf der Ausschreibung zu vermerken.«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Gehen bis Ende der Ausschreibungsfrist keine Bewerbungen ein, empfiehlt es sich, die Ausschreibung zu wiederholen und die Erfolgsschancen einer erneuten Ausschreibung zu prüfen.

»Sind auf eine Ausschreibung keine Bewerbungen oder keine Bewerbungen geeigneter Interessenten [...] eingegangen, so ist die Ausschreibung zu wiederholen. Von einer zweiten Ausschreibung kann jedoch abgesehen werden, wenn hiernach aufgrund der gegebenen Umstände keine weiteren Bewerbungen zu erwarten sind.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

2.1.7 Interne oder externe Ausschreibung

Kontrovers wird unter den Betriebsparteien diskutiert, ob eine Ausschreibung nur intern oder auch extern erfolgen sollte. Beide Möglichkeiten bergen sowohl Chancen als auch Risiken (Kap. 4). Überwiegend sind freie Arbeitsplätze grundsätzlich innerbetrieblich auszuschreiben.

»Alle zur Besetzung anstehenden Arbeitsplätze [...] sind innerbetrieblich auszuschreiben.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Nachstehend wird die bevorzugte interne Ausschreibung begründet.

»Die Arbeitnehmer aus den eigenen Reihen sind bereits mit den Verhältnissen im Hause vertraut und damit schneller einsatzfähig.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Oft wird eine parallele externe Ausschreibung am Arbeitsmarkt nicht ausgeschlossen.

»Die Möglichkeit, die zu besetzenden Stellen gleichzeitig auch über den externen Arbeitsmarkt auszuschreiben, wird durch diese Betriebsvereinbarung nicht beeinträchtigt.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Nachstehend wird dies mit der rechtzeitigen und zeitnahen Besetzung der offenen Stellen begründet.

»Um die rechtzeitige Besetzung offener Positionen zu gewährleisten, können Stellen synchron zur [...] internen Ausschreibung auch außerhalb des Hauses bekannt gegeben werden.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/1/1988

Zu welchem Zeitpunkt soll die externe Ausschreibung erfolgen? Eine Option besteht darin, beide Ausschreibungen – externe und interne – zeitgleich zu veröffentlichen.

»Die interne Stellenausschreibung erfolgt zeitgleich mit der externen Ausschreibung [...].«

➔ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGWESEN, 010601/18/1996

Alternativ wird eine externe Ausschreibung nur vorgenommen, wenn dies zweckmäßig erscheint. Die Zweckmäßigkeit ist nachstehend allerdings nicht definiert.

»In den Fällen, in denen es zweckmäßig erscheint, sollen Stellen gleichzeitig extern und intern ausgeschrieben werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/81/1996

Auch zeitversetzte Lösungen finden sich. Beispielsweise folgt die externe Ausschreibung einer internen, wenn diese erfolglos bleibt.

»Es folgt die innerbetriebliche Stellenausschreibung [...]. Sollte daraufhin keine den Anforderungen entsprechende Bewerbung erfolgen, wird die Stelle extern ausgeschrieben.«

➔ MASCHINENBAU, 010601/79/2005

Mitunter erfolgt eine externe Ausschreibung zeitversetzt – unabhängig vom Erfolg der internen Ausschreibung.

»Der Arbeitgeber ist berechtigt, die Stelle auch schon vor Abschluss der innerbetrieblichen Ausschreibung außerhalb des Betriebes auszuschreiben. Diese Ausschreibung darf jedoch erst erfolgen, wenn innerbetrieblich der Aushang mindestens 7 Tage alt ist.«

➔ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Gelegentlich ist es wahrscheinlich, dass interne Bewerber nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. In diesem Fall eignet es sich, die Stelle extern auszuschreiben.

»Eine externe Ausschreibung ist durchzuführen, wenn aufgrund der Besonderheit des Aufgabengebietes an die künftigen Stelleninhaber/innen so besondere und spezielle Anforderungen (fachspezifische Ausbildung) zu stellen sind, dass aus dem städtischen Bereich keine entsprechenden Bewerbungen zu erwarten sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/81/1996

Insbesondere vakante Stellen mit Führungsverantwortung werden oft extern ausgeschrieben. Dies kann verschiedene Ursachen haben: a) fehlende Kompetenz interner Bewerber b) die Hoffnung, dass Externe das Unternehmen durch neue Ideen und Führungskonzepte bereichern.

»Stellen mit Führungsverantwortung werden zeitgleich auch extern ausgeschrieben.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/65/2007

Werden Stellen intern und extern ausgeschrieben, sollten die Ausschreibungstexte identisch sein.

»Interne und externe Stellenausschreibungen dürfen sich inhaltlich nicht unterscheiden.«

 BÖRSE/MAKLER, 010601/7/1997

Auch die Anforderungen an interne und externe Bewerber sollten übereinstimmen.

»Sollen [...] Arbeitsplätze parallel zur internen Stellenausschreibung auch auf dem externen Arbeitsmarkt angeboten werden, so dürfen in den externen Stellenangeboten keine geringeren Anforderungen an potentielle Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden, als in der internen Ausschreibung.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Nachstehend verfügt die Interessenvertretung bei externen Ausschreibungen über ein Zustimmungsrecht.

»Eine Ausschreibung über die Organisationseinheit hinaus kann im Einvernehmen mit dem Betriebsrat erfolgen.«

➔ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

In diesem Fall bestimmt die Interessenvertretung auch mit, ob der Ausschreibungstext an die Bundesagentur für Arbeit weitergeleitet wird.

»Sofern die Mitarbeitervertretung nicht ausdrücklich darauf verzichtet, erfolgt [...] eine Meldung der Stelle an die Bundesagentur für Arbeit.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

2.1.8 Verzicht auf Ausschreibung und Ausnahmeregelungen

Einige ausgewertete Vereinbarungen lassen in bestimmten Fällen zu, dass freie Stellen nicht ausgeschrieben werden. Vorausgesetzt, die Interessenvertretung stimmt dem zu.

»In begründeten besonderen Fällen und vorheriger Anhörung kann mit Zustimmung des zuständigen Betriebsrats (Personalausschuss) auf eine Ausschreibung verzichtet werden.«

➔ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/0

Bereits bevor Stellen frei bzw. neu besetzt werden, lässt sich generell regeln, welche Arbeitsplätze im Unternehmen nicht ausgeschrieben werden.

»Zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat [...] kann in einer Zusatzvereinbarung geregelt werden, welche Arbeitsplätze nicht auszuschreiben sind.«

➔ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Mitunter werden Stellen direkt und ohne offene interne oder externe Ausschreibung besetzt. Die Gründe hierfür sollten stets klar und nachvollziehbar formuliert sein.

»Personalwirtschaftliche Gründe können aber auch zu einer Direktbesetzung führen, für die es klare und nachvollziehbare Gründe geben muss.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Fehlende Ausschreibungen werden in den untersuchten Vereinbarungen vielfältig begründet: Beispielsweise werden Beschäftigte im Rahmen von Restrukturierungen versetzt.

»Von der Ausschreibungspflicht nach dieser Richtlinie ausgenommen sind ferner neu eingerichtete Arbeitsplätze, auf die Beschäftigte im Rahmen organisatorischer Änderungen unter Mitnahme ihrer bisherigen Aufgaben versetzt bzw. umgesetzt werden sollen.«

➔ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Auch eine Versetzung aus gesundheitlichen Gründen rechtfertigt ggf., dass eine freie Stelle nicht ausgeschrieben wird.

»Ausnahmen hiervon sind mit vorheriger Zustimmung des Betriebsrates, insbesondere bei Versetzungen aus gesundheitlichen Gründen oder auf Wunsch eines Mitarbeiters oder wegen Wegfalls von Dauer- aufgaben möglich.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

Eine interessante Begründung enthält folgende Vereinbarung: Bei befristeten Arbeitsplätzen kann von einer Ausschreibung abgesehen werden, wenn den Bewerbern nicht garantiert werden kann, dass ihr Arbeitsvertrag nach Ablauf der Befristung unbefristet verlängert wird.

»Arbeitsplätze, die befristet besetzt werden, müssen nur dann ausgeschrieben werden, wenn dem Bewerber die unbefristete Fortsetzung des Vertrages nach Ablauf der Befristung bereits bei Vertragsabschluß in Aussicht gestellt wird.«

➔ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Nachvollziehbar wird diese Regelung bei Arbeitsplätzen, die aufgrund von Wehr-/Zivildienst, Elternzeit oder Mutterschutz freigehalten werden.

- »Eine interne Stellenausschreibung ist in folgenden Fällen nicht erforderlich: [...]
- wenn der Arbeitsplatz für eine/n Arbeitnehmer/in benötigt wird, der/die in absehbarer Zeit aus dem Wehr- oder Zivildienst, dem Erziehungsurlaub oder nach Ablauf der Mutterschutzfrist zurückkehrt [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Üblicherweise unterbleibt eine Stellenausschreibung bei Vertragsverlängerungen oder im Anschluss an eine Befristung.

- »Für Vertragsverlängerungen oder Weiterbeschäftigungen im Anschluss an einen befristeten Arbeitsvertrag [...] ist keine innerbetriebliche Stellenausschreibung erforderlich.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/71/2008

Sinnvollerweise wird von einer Ausschreibung abgesehen, wenn dies die Weiterbeschäftigung Auszubildender fördert.

- »Eine interne Stellenausschreibung ist in folgenden Fällen nicht erforderlich: [...]
- wenn ein/e Auszubildende/r bereits für diese Stelle nach Beendigung der Ausbildung vorgesehen ist [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Ähnlich verhält es sich bei der Übernahme von Trainees.

- »Eine interne Stellenausschreibung ist in folgenden Fällen nicht erforderlich: [...]
- wenn ein Trainee der Bank nach Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis für die Stelle zur Verfügung steht [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

International tätige Unternehmen senden ihre Beschäftigten oft für einen begrenzten Zeitraum ins Ausland. Nach der Auslandstätigkeit wird die Mitarbeit im ursprünglichen Unternehmen fortgesetzt. Die entsprechenden Arbeitsplätze auszuschreiben, ist nicht erforderlich.

- »Von einer Ausschreibung nach dieser Richtlinie kann im Einzelfall abgesehen werden, wenn freie Arbeitsplätze benötigt werden [...]
- für einen Folgeeinsatz nach beendeter Auslandstätigkeit.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/4/1998

Nur wenige Unternehmen betreiben eine strategische Personalplanung, die vorhandenen und frei werdenden Stellen Beschäftigte zuweist. Wurde eine Stelle bereits strategisch zugeordnet, muss sie nicht ausgeschrieben werden.

- »Eine interne Stellenausschreibung ist in folgenden Fällen nicht erforderlich:

- wenn im Rahmen der betrieblichen Personalplanung [...] ein/e geeignete/r Arbeitnehmer/in bereits für diese Stelle vorgesehen ist [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Mit der strategischen Personalplanung ist oft ein Personalf rderkonzept verbunden, um die Beschäftigten zu fördern und weiterzuentwickeln.

- »Die Ausschreibung kann unterbleiben, wenn [...]
- geeignete Bewerber für die Stelle im Rahmen der Personalförderung erfasst sind.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Vor allem bei drohendem Arbeitsplatzverlust besteht die letzte Chance, die Beschäftigung zu sichern, darin, eine neue Arbeitsaufgabe auf einem neuen Arbeitsplatz zu übernehmen. Dies wird beispielsweise ermöglicht durch die Qualifizierung der Beschäftigten im Rahmen des Personalf rderkonzepts.

»Das Absehen von der Ausschreibung kommt in Betracht [...], wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsplatz [...] gefährdet ist, die Arbeitsaufgabe ggf. auch nach entsprechender Qualifizierung übernehmen können [...].«

➔ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Mitunter ist für die Betriebsparteien bereits im Vorfeld absehbar, dass eine interne Ausschreibung nicht den gewünschten Erfolg erzielen würde. In diesem Fall wird auf eine Ausschreibung aus Zeit- und Kostengründen ebenfalls verzichtet.

»Von der Ausschreibung offener Stellen kann mit Zustimmung des jeweiligen Betriebsrates abgesehen werden, wenn die Zahl der offenen Stellen oder die besonderen Anforderungen des Arbeitsplatzes eine innerbetriebliche Stellenausschreibung aussichtslos erscheinen lassen.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010601/30/1973

Wurde die Stelle bereits innerhalb der letzten sechs Monate (erfolglos) ausgeschrieben, wird auf eine erneute Ausschreibung aus genannten Gründen verzichtet.

»Die Ausschreibung kann entfallen, wenn

- dieselbe Position innerhalb der letzten sechs Monaten bereits ausgeschrieben war [...].«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010601/5/1991

Sollen freie Stellen möglichst schnell besetzt werden, wird ggf. auf bereits vorliegende externe Bewerbungen zurückgegriffen. Eine interne Ausschreibung unterbleibt aufgrund der Dringlichkeit.

»Mit Zustimmung des Betriebsrates kann eine interne Stellenausschreibung ferner unterbleiben, wenn

- eine geeignete externe Bewerbung bereits vorliegt und eine schnellstmögliche Besetzung der Stelle notwendig ist [...].«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Im Einzelfall wird auf interne Ausschreibungen verzichtet, um Folgeausschreibungen zu vermeiden. Indirekt wird so der internen Fluktuation sowie einem erhöhten Arbeitsaufwand bei Stellenausschreibungen entgegengesteuert.

»Mit Zustimmung des Betriebsrates kann eine interne Stellenausschreibung ferner unterbleiben, wenn [...]

- zu erwarten ist, dass die Ausschreibung einer Stelle und deren Besetzung weitere interne Stellenausschreibungen auslösen würde.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Betriebs- und Personalräte vertreten in der Regel nicht die Interessen leitender Angestellter. Deren Stellen werden daher oftmals nicht ausgeschrieben.

»Positionen, welche mit leitenden Angestellten besetzt werden sollen, werden nicht ausgeschrieben.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Ähnlich verhält es sich mit Stellen, die für Beamte vorgesehen sind.

»Eine Ausschreibung erfolgt nicht

- wenn aufgrund rechtlicher Bestimmungen ein Beamter/eine Beamtin in die Stelle einzuweisen ist [...].«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/39/2001

Auch Stellen, für die in öffentlichen Organisationen der Rat ein Stellenbesetzungsrecht beansprucht, werden nicht ausgeschrieben.

»Von der Ausschreibung kann nach vorheriger Anhörung des Personalrates und der Gleichstellungsbeauftragten abgesehen werden, wenn

- der Rat von seinem Stellenbesetzungsrecht Gebrauch machen möchte [...].«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/42/1999

Gesonderte Rahmenbedingungen existieren teilweise an universitären Einrichtungen. Dort macht es meist Sinn, dass die zahlreichen und größtenteils befristeten freien Stellen von Praktikanten, Diplomanden, Gastwissenschaftlern, studentischen Hilfskräften und Beschäftigten aus Drittmittelprojekten nicht ausgeschrieben, sondern direkt besetzt werden.

»Von Stellenausschreibungen kann abgesehen werden:

- bei Praktikanten, Diplomanden und Gastwissenschaftlern
- im Einzelfall bei Studentischen Hilfskräften, wenn die Bewerbung einer geeigneten Person vorliegt
- im Einzelfall bei personenbezogener Bewilligung von Drittmitteln [...], wenn dem Arbeitsgruppenleiter/der Arbeitsgruppenleiterin ein/e geeignete/r Kandidat/-in bekannt ist und er/sie die Personalabteilung darüber informiert hat. Die Personalabteilung wird diese Information unverzüglich an den Betriebsrat weiterleiten.«

☞ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007

Dass nach folgender Regelung Arbeitsplätze in der niedrigsten Lohn- und Gehaltsstufe nicht ausgeschrieben werden müssen, erscheint eher unverständlich.

»Arbeitsplätze, die nach der niedrigsten Vergütungsgruppe des Lohn- und Gehaltstarifes bewertet sind, müssen nicht ausgeschrieben werden.«

☞ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Mitunter besteht ein großer Ermessensspielraum hinsichtlich des Verzichts auf Ausschreibungen.

»Die [...] aufgeführten Gründe für eine Nichtausschreibung von Stellen sind nur beispielhaft und nicht abschließend. Um ein flexibles Instrumentarium für die Personalwirtschaft zu erhalten, muss hier Ermessen ausgeübt werden können.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/81/1996

2.2 Bewerbung

Auf Stellenausschreibungen folgen idealerweise Bewerbungen von internen oder externen Interessierten. Bereits im Vorfeld kann geregelt werden, welcher Personenkreis sich auf eine Ausschreibung bewerben kann bzw. darf. Um ausreichende und aussagekräftige Informationen über die Bewerber zu erhalten, sind Form und Inhalt von Bewerbungsunterlagen von enormer Bedeutung. Auch sie können in einer Rahmenvereinbarung geregelt werden. Die verantwortlichen Betriebsparteien erhalten oft eine große Anzahl unterschiedlicher Bewerbungen. Daher muss geregelt sein, wie mit den eingehenden Bewerbungen verfahren wird. Für potenzielle Bewerber ist insbesondere die Bewerbungsfrist von Interesse.

2.2.1 Bewerberkreis

Nicht alle untersuchten Vereinbarungen regeln den Kreis potenzieller Bewerber. Möglicherweise gehen die Betriebsparteien davon aus, dass sich uneingeschränkt alle unternehmenseigenen Beschäftigten auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben können.

»Jeder Arbeitnehmer kann sich auf die Stellenausschreibung bewerben.«

 Kfz-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Meist ist der Bewerberkreis dadurch begrenzt, dass sich die/der Betreffende für ein Aufgabenprofil eignen muss.

»Grundsätzlich kann sich jede/r Betriebsangehörige/r bewerben, der/die sich unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils für die ausgeschriebene Stelle für geeignet hält.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Weiterhin lässt sich der Bewerberkreis eingrenzen, indem die Bewerbung eine Verweildauer auf dem bisherigen Arbeitsplatz im Unterneh-

men voraussetzt. Die Verweildauer variiert in den ausgewerteten Vereinbarungen stark. Laut folgender Regelung liegt sie bei einem halben Jahr.

»Grundsätzlich kann sich jeder Mitarbeiter bewerben, der mindestens ein halbes Jahr auf seinem Arbeitsplatz tätig war.«

 KREDITGEWERBE, 010601/33/0

Nachstehend wird die Verweildauer auf mindestens 12 Monate festgesetzt.

»Auf eine ausgeschriebene Stelle können sich alle Mitarbeiter/innen bewerben, die grundsätzlich mindestens 12 Monate an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz [...] tätig sind.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Eine mindestens zweijährige Arbeitplatzzugehörigkeit stellt die Höchstgrenze dar.

»Beschäftigte sollten daher vor einer Bewerbung um andere Arbeitsplätze grundsätzlich wenigstens zwei Jahre auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz eingesetzt sein.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Externe können sich auf intern ausgeschriebene Stellen dann bewerben, wenn sie die Anforderungsmerkmale erfüllen (Kap. 2.1.7).

»Externe können sich auch um innerbetrieblich ausgeschriebene Stellen bewerben. Sie werden in das jeweilige Auswahlverfahren einbezogen, sofern sie die wesentlichen Anforderungsmerkmale erfüllen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

2.2.2 Bewerbungsunterlagen

Relevant für den Erfolg oder Misserfolg einer Bewerbung sind insbesondere Form und Inhalt der Bewerbungsunterlagen. Nur wenige Vereinbarungen enthalten allerdings Regelungen hierzu.

»Bewerbungsunterlagen sind auch bei internen Ausschreibungen eine wichtige Informationsquelle für das Auswahlgremium. Sie sind Visitenkarte und Arbeitsprobe zugleich und sollten mit Sorgfalt zusammengestellt werden. Ein Hinweis des Bewerbers bzw. der Bewerberin auf die eigene Personalakte genügt nicht.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

In einigen Unternehmen müssen Bewerbungen grundsätzlich in schriftlicher Form erfolgen.

»Jede [...] Bewerbung muss schriftlich erfolgen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Hierzu werden gelegentlich Formblätter bereitgestellt, die das Bewerbungsanschreiben erleichtern.

»Interne Bewerbungen müssen schriftlich auf dem Formblatt
›Innerbetriebliche Bewerbung‹ bei der Abteilung Personalbetreuung
(PSB) erfolgen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/52/1995

Der Adressat einer Bewerbung ist in den meisten Fällen die Personalabteilung des Unternehmens.

»Die Bewerbung ist an die ausschreibende Personalabteilung zu richten.«

 MASCHINENBAU, 010601/15/1998

Teilweise wird die Bewerbung über moderne Medien wie z. B. das Intranet der zuständigen Stelle zugestellt.

»Die Bewerbung ist [...] über das [...] Intranet (elektronisch) einzureichen.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/0

Vereinzelt geben Unternehmen genau vor, in welcher Form Bewerbungsunterlagen eingereicht werden sollen.

»Bewerbungen werden in einem verschlossenen Umschlag ohne Absenderangabe mit dem Sichtvermerk ›interne Stellenausschreibung‹ an die in der Anzeige angegebene Anschrift gerichtet.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Damit eine Bewerbung nicht an formalen Kriterien scheitert, wird bisweilen eine formlose Bewerbung akzeptiert.

»Sie kann formlos – auch ohne vorherige Unterrichtung des zuständigen Vorgesetzten – erfolgen.«

 MASCHINENBAU, 010601/15/1998

Nachstehend können Bewerbungen mündlich erfolgen. Die entsprechende Vereinbarung datiert jedoch weit zurück. Aktuelle Vereinbarungen bevorzugen schriftliche Bewerbungen.

»Die Bewerbung ist in mündlicher oder schriftlicher Form beim Personalbüro einzureichen.«

 METALLVERARBEITUNG, 010601/24/1973

Inhaltlich erfordern Bewerbungsunterlagen meist ein Anschreiben, den (tabellarischen) Lebenslauf und Qualifikationsnachweise wie z. B. Zeugnisse, Beurteilungen und Weiterbildungsnachweise.

»Folgende Unterlagen sollten bei internen und externen Bewerbungen beigefügt sein:

- Anschreiben (Bewerbungsschreiben)
- Tabellarischer Lebenslauf
- Nachweis über vorhandene Qualifikationen in Form von Zeugnissen, die für die Stelle relevant sind
- Arbeitszeugnisse/Beurteilungen
- Weiterbildungsnachweise, die für die Stelle relevant sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Vereinzelt soll die derzeitige Tätigkeit beschrieben werden.

- »Die Bewerbungsunterlagen müssen umfassen: [...]
- eine aussagekräftige Beschreibung der derzeit [...] ausgeübten Tätigkeit.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Der Inhalt eines Bewerbungsschreibens kann das Auswahlgremium bei seiner Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder einen Bewerber durchaus beeinflussen.

»[...] die inhaltlichen Aussagen des Bewerbungsschreibens [sind] sehr wichtig für das Auswahlgremium: Hinweise auf die stellenbezogene Motivation, Auseinandersetzung mit der Aufgabe und Stelle, Zielorientierung, Gründe für die Bewerbung, Stärken und Zusatzqualifikationen, der mögliche Eintrittstermin (bei externen Bewerbungen) sollten in dem Anschreiben formuliert werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Umstritten ist die Forderung, den Bewerbungsunterlagen ein Führungszeugnis oder eine Bescheinigung des Vertrauensarztes beizufügen (Kap. 6.3). Gelegentlich gelten diese Nachweise als Grundvoraussetzung, um die künftige Tätigkeit auszuüben, z. B. in der Kreditbranche, der Sicherheitstechnik oder im Gesundheitswesen.

»Fachliche und persönliche Eignung sind bei Einstellungen insbesondere durch Bewerbungsunterlagen (z. B. [...] vertrauensärztliche Untersuchung, behördliches Führungszeugnis) nachzuweisen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Im Zuge der Debatte um Gleichberechtigung und Gleichbehandlung ist es umstritten, ein Lichtbild in den Bewerbungsunterlagen anzufordern. Es lässt z. B. Rückschlüsse auf ethnische Herkunft, Geschlecht und Alter zu und könnte subjektiv beeinflussen.

- »Die Bewerbung ist dann vollständig, wenn mindestens folgende Unterlagen beigelegt sind: [...]
- Lichtbild [...].«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/39/2001

Sind Bewerbungsunterlagen unvollständig oder inhaltlich unklar, vermittelt idealerweise die Personalabteilung.

- »Bei Unklarheiten oder Unvollständigkeit hat die Personalabteilung auf Ergänzung hinzuwirken.«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Hierfür werden ggf. ergänzende Auskünfte von den Bewerbern oder angegebene Referenzen eingeholt.

- »Zur Ergänzung der Bewerbungsunterlagen kann die Bank Auskünfte einholen, insbesondere bei angegebenen Referenzen. Die Bewerber sind hiervon in Kenntnis zu setzen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Bezieht sich ein Bewerbungsschreiben nicht gezielt auf eine Stellenausschreibung, handelt es sich meist um eine so genannte Initiativbewerbung (→ Glossar). Sie kann über einen längeren Zeitraum in alle Bewerbungsverfahren einbezogen werden.

- »Wenn aus der Bewerbung nicht hervorgeht, dass sie gezielt nur auf eine bestimmte Stellenausschreibung abgegeben worden ist, wird sie von der Personalabteilung 12 Monate für jede in dem angestrebten Aufgabenbereich neu oder nachzubesetzende Stelle als Bewerbung betrachtet und in das jeweilige Bewerberverfahren mit einbezogen. Im Zweifelsfall wird vorher mit der Bewerberin/dem Bewerber abgeklärt, ob diese Verfahrensweise in ihrem/seinem Sinne ist.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Unvollständige oder unordentliche Bewerbungsunterlagen werden durchaus vom Bewerbungsverfahren ausgeschlossen.

»Bei Fehlen dieser Unterlagen bzw. extrem unordentlicher Erscheinungsform der Unterlagen werden die Bewerbungen nicht in die engere Wahl genommen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/39/2001

2.2.3 Bewerbungsverfahren

Das festgelegte Bewerbungsverfahren ist der Maßstab, an dem sich alle Beteiligten – Bewerber, Auswahlgremium und administrative Verwaltung – orientieren. Als hilfreich erweist sich ein Leitfaden zur Personalauswahl, der als Anlage einer Vereinbarung alle wichtigen Regelungen zum Bewerbungsverfahren enthält.

»Der als Anlage 1 beigelegte ›Leitfaden Personalauswahl [...]‹ ist Bestandteil dieser Dienstvereinbarung. Er regelt das gesamte Personalauswahlverfahren [...].«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/73/2005

Der Leitfaden enthält oft einen Zeit- und Ablaufplan. Hiermit wird genau geregelt, wer wann welche Informationen an wen weiterleitet.

»Im Rahmen des Zeit- u. Ablaufplanes [...] ist festzulegen, wann die Bewerberinnen/Bewerber welche Mitteilungen durch wen erhalten sollen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Nachstehend wird davon ausgegangen, dass nach der schriftlichen Bewerbung der interne Bewerber seinen direkten Vorgesetzten darüber informiert. Andernfalls übernimmt dies der oder die Sachbearbeitende in der Personalabteilung.

»Nach der schriftlichen Bewerbung wird davon ausgegangen, dass der interne Bewerber seinen Vorgesetzten informiert oder der Personalsachbearbeiter diese Information vornehmen kann.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Diese Vorgehensweise erfüllt zwar die Forderung nach einem transparenten Bewerbungsverfahren. Sie minimiert jedoch die Vertraulichkeit von Bewerbungen.

»Inhalte, Verfahrensweisen und Entscheidungswege sollen so transparent und nachvollziehbar wie möglich sein, ohne die Grundsätze einer vertraulichen Bearbeitung von Bewerbungen zu verletzen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Mitunter leitet die Organisationseinheit, die eine freie Stelle zu besetzen hat, das Bewerbungsverfahren.

»Bewerbungen sind sofort nach Eingang an die Organisationseinheit weiterzuleiten, bei welcher der Arbeitsposten zu besetzen ist.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Um Übersichtlichkeit zu wahren, empfiehlt es sich, eine Bewerberliste zu führen.

»Eingehende Bewerbungen werden in einer Bewerberliste erfasst.«

 KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Durch einen schriftlichen Eingangsbescheid wird den Bewerbern der Eingang der Bewerbung bestätigt.

»Die zuständige Personalabteilung bestätigt schriftlich den Eingang der Bewerbung.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Dieser Eingangsbescheid informiert bisweilen über das weitere Bewerbungsverfahren.

»Eine Eingangsbestätigung ist umgehend [...] zu erteilen, mit der gleichzeitig über den weiteren Verfahrensablauf – insbesondere in zeitlicher Hinsicht – informiert werden soll.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Lange Wartezeiten zwischen dem Bewerbungseingang und der Auswahlentscheidung bedeuten für die Bewerber meist quälende Unge- wissheit. Zwischenbescheide dienen daher allen Beteiligten.

»Dem Bewerber ist spätestens 3 Wochen nach Ablauf der Bewer- bungsfrist bzw. am Ende der Aushangsfrist ein Zwischenbescheid zu erteilen.«

➔ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Liegen die Bewerbungen der zuständigen Abteilung vor, werden die Unterlagen vielfach zunächst geprüft.

»Beim Eingang der Bewerbungen wird vom Zentralbereich Personal festgestellt, ob die Bewerbungen nach den vorliegenden Unterlagen den Bedingungen der Stellenausschreibung entsprechen.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Die Unterlagen müssen sowohl formale als auch inhaltliche Anforde- rungen erfüllen.

»Hier werden die Unterlagen ausgewertet unter den Aspekten

- Vollständigkeit
- optischer Eindruck
- inhaltliche Aussagen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Gehen nach einer Stellenausschreibung zu viele Bewerbungen ein, wird oft bei der Prüfung der Unterlagen eine Vorauswahl getroffen.

»Gehen mehr als 15 innerbetriebliche Bewerbungen auf eine Stelle ein, kann aufgrund der schriftlichen Unterlagen eine Vorauswahl ge- troffen werden, die mindestens noch 10 Bewerber/innen umfassen muss.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Diese Vorauswahl beschleunigt den Auswahlprozess. Die Zuständigen konzentrieren sich schnell auf geeignete Bewerberinnen und Bewerber.

»Um den Auswahlprozess zu beschleunigen und sich auf geeignete Bewerber zu konzentrieren, ist eine Vorauswahl aus allen eingegangenen Bewerbungen innerhalb der Bewerbungs- und Aushangsfrist möglich.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Mitunter wird – ggf. nach der Vorauswahl – ein Bewerberspiegel aller Personen erstellt, die den Stellenanforderungen gerecht werden.

»Von den Bewerberinnen und Bewerbern, die die Anforderungen erfüllen, wird ein Bewerberspiegel erstellt.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Der Bewerberspiegel bildet die sachliche Grundlage für die Vorstellungsgespräche und Auswahlentscheidungen.

»Im nächsten Schritt wird von der Abteilung Personal, Organisation & Recht ein Bewerberspiegel zusammengestellt, der Folgendes leisten soll: Er schafft

- eine sachliche Grundlage bezüglich der Kategorieneinteilung
- eine sachliche Grundlage zur Einladung zum Vorstellungsgespräch
- einen Überblick über die wichtigsten Daten zur Vorbereitung auf spätere Vorstellungsgespräche.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Zudem werden die Bewerber anhand des Bewerberspiegels hinsichtlich ihrer Eignung kategorisiert.

»Für den Bewerberspiegel werden die BewerberInnen nach folgenden Kategorien sortiert:

- erfüllt die erforderlichen Voraussetzungen (geeignet)
- erfüllt die erforderlichen Voraussetzungen nicht (nicht geeignet).«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

In vielen Unternehmen wird die Auswahlentscheidung hauptsächlich von Beschäftigten bzw. von der Leitung der Personalabteilung vorbereitet und durchgeführt. Vereinzelt übernimmt diese Aufgaben ein Auswahlgremium. Es setzt sich meist aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammen.

»Zur Vorbereitung von Auswahlentscheidungen wird [...] ein Auswahlgremium eingerichtet, das sich in der Regel aus folgenden Personen zusammensetzt:

- die Leiterin/der Leiter des Fachamtes/der Organisationseinheit
- eine Vertreterin/ein Vertreter des Hauptamtes
- ein Mitglied der Personalvertretung
- eine Vertreterin der Gleichstellungsstelle
- ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie
- die Vertrauensfrau/der Vertrauensmann der Schwerbehinderten.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Das Auswahlgremium wird ggf. über die Vorauswahl informiert und erhält eine Übersicht über die Bewerber bzw. den Bewerberspiegel.

»Dem Auswahlgremium sind die Bewerberübersicht und der Bewerberspiegel sowie das Votum des Fachamtes/der OE für die engere Wahl umgehend vertraulich zuzuleiten.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Das Auswahlgremium entscheidet meist darüber, welche Bewerber den nächsten Schritt im Auswahlverfahren, z. B. Vorstellungsgespräch oder weitere Tests (Kap. 2.4.2 und 2.4.3), absolvieren.

»Die Festlegung der einzuladenden Bewerberinnen und Bewerber erfolgt [...] im Auswahlgremium.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Bewerber, die früh im Auswahlverfahren den Anforderungen an die ausgeschriebene Stelle nicht mehr entsprechen, werden meist vom weiteren Verfahren ausgeschlossen.

»Personen, die nach Leistung und/oder Eignung und Befähigung die wesentlichen Anforderungsmerkmale [...] nicht erfüllen, werden nicht zum Auswahlverfahren zugelassen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

In letzter Instanz entscheidet hierüber oft der Arbeitgeber.

»Die Entscheidung darüber, ob ein Bewerber eine Absage, einen Zwischenbescheid oder eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhält, trifft die Geschäftsführung.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

Sinnvollerweise werden die zuständigen Organisationseinheiten und das Auswahlgremium in die Entscheidung eingebunden.

»Über den Abbruch des Verfahrens entscheidet der Landrat, in der Regel auf Vorschlag des Fachamtes, nach Beteiligung des Auswahlgremiums.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Mitunter werden Bewerbungen vom weiteren Auswahlverfahren ausgeschlossen. Wichtig ist, dass die Unterlagen an die Betroffenen zurückgesandt werden.

»Bewerber/innen, die nicht in die engere Wahl gekommen sind, erhalten ihre Bewerbungsunterlagen zusammen mit einer entsprechenden Begründung an ihre Privatadresse zurückgesandt.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Die Absage sollte für Betroffene nachvollziehbar und fair gestaltet werden. Idealerweise wird sie daher in schriftlicher und vertraulicher Form übermittelt.

»Im Falle einer Ablehnung erfolgt die Mitteilung schriftlich und vertraulich.«

 KREDITGEWERBE, 010601/33/0

Für den Bewerber bzw. künftige Bewerbungen ist es hilfreich, wenn die Gründe der Ablehnung durch die (neutrale) Personalabteilung mündlich erörtert werden.

»Erfüllt der Bewerber/die Bewerberin die Anforderungen der zu besetzenden Stelle nicht, so werden mit ihm/ihr die Ablehnungsgründe mündlich durch die Abteilung/Arbeitsgruppe und die Personalabteilung erörtert.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007

Gelegentlich können Bewerber ihre Bewerbungsunterlagen nach erfolgloser Bewerbung aus der Personalakte entfernen lassen. Dies dient der Vertraulichkeit und künftigen Chancengleichheit, falls sich die bzw. der Betroffene erneut auf den gleichen oder einen anderen Arbeitsplatz bewirbt (Kap. 2.6.2)

»Bei der Stellenbesetzung nicht berücksichtigte Bewerber(innen) können die Entfernung der erfolglosen Bewerbung und der Absage aus den Personalakten verlangen.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/80/2005

2.2.4 Bewerbungsfrist

Die Frist zwischen Ausschreibung/Aushang und Eingang der Bewerbung variiert in den untersuchten Regelungen erheblich. Nachstehend beträgt sie für interne Bewerbungen 10 Arbeitstage.

»Die interne Bewerbungsfrist beträgt 10 Werkstage [...].«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007

Einige Unternehmen veranschlagen eine Bewerbungsfrist von 14 Tagen.

»[Es ist] eine Bewerbungsfrist von in der Regel mindestens vierzehn Tagen vorzusehen.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/1/1988

In Einzelfällen beträgt die Bewerbungsfrist drei Wochen.

»Bewerbungsfrist für interne Bewerbungen beträgt drei Wochen [...].«

➔ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/66/0**

Nachstehend liegt sie sogar bei einem Monat.

»Sind in der Ausschreibung keine anderweitigen Termine genannt, beträgt die Bewerbungsfrist einen Monat ab Veröffentlichung der Ausschreibung [...].«

➔ **TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998**

Laut folgender Vereinbarung sollte das Ende der Bewerbungsfrist nicht in den Schulferien liegen. Dies ermöglicht auch Eltern von schulpflichtigen Kindern, eine Bewerbung innerhalb der Bewerbungsfrist einzureichen.

»Das Ende der Bewerbungsfrist sollte nicht in den Schulferien liegen.«

➔ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/27/1989**

Nachstehend schließt die Bewerbungsfrist weitere Bewerbungen nicht aus. Es bleibt allerdings ungeregelt, wie mit später eingehenden Bewerbungen im Auswahlverfahren umgegangen wird.

»Die Bewerbungsfrist ist keine Ausschlussfrist.«

➔ **POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0**

Auch hier wird die Ausschlussfrist eingeschränkt.

»Bewerbungen, die nach Ablauf der Bewerbungsfrist eingehen, sind in den Bewerberkreis einzubeziehen, solange das Auswahlverfahren noch nicht mit einer Auswahlentscheidung abgeschlossen wurde. Dies gilt nicht, wenn das Besetzungsverfahren hierdurch im Einzelfall in nicht vertretbarer Weise verzögert würde. Gegenüber betroffenen Bewerbern ist dies kurz zu begründen.«

➔ **TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998**

Die Bewerbungsfrist kann im Einzelfall verlängert werden, etwa wenn nicht genügend Bewerbungen eingegangen sind, um die ausgeschriebene Stelle zu besetzen.

»Sind nicht genügend geeignete Bewerber vorhanden, so kann die Bewerbungsfrist verlängert [...] werden.«

 BILDUNGSINSTITUTION, 010601/22/2008

2.3 Auswahlkriterien und Entscheidungsgrundlagen

In nahezu allen analysierten Vereinbarungen werden die Kriterien der Personalauswahl geregelt. Man unterscheidet fachliche, persönliche sowie soziale Kompetenzen. Die dargestellten Auswahlkriterien beinhalten allerdings Interpretationsspielräume: Wie wirkt sich z. B. bei den persönlichen Voraussetzungen das Kriterium Flexibilität aus – auf Bewerber mit Kind/ern gegenüber Bewerber ohne Kinde/r (vgl. AGG und Kap. 4).

2.3.1 Fachliche Voraussetzungen

Um festzustellen, ob eine Bewerberin bzw. ein Bewerber für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist, sollten zunächst die fachlichen Voraussetzungen geprüft werden. Dabei handelt es sich um Kenntnisse und Fertigkeiten, die benötigt werden, um die Tätigkeit auszuüben.

»Merkmale für die Feststellung der Eignung von Bewerbern/Bewerberinnen sind die auf den zu besetzenden Arbeitsposten bezogenen geforderten Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Die Fachkompetenz beruht meist auf erworbenen Erfahrungen und Kenntnissen. Zudem bestehen weitere wichtige Kriterien für die fachliche Eignung: die Bereitschaft, sich neue Kenntnisse anzueignen (Lern-

kompetenz) sowie die Fähigkeit, Erlerntes in der Praxis anzuwenden (Transferkompetenz).

»Die fachliche Eignung des Bewerbers/der Bewerberin ist aus folgenden Kriterien abzuleiten:

- den für die Tätigkeit erforderlichen Fachkenntnissen,
- der für die Tätigkeit erforderlichen Berufserfahrung,
- der Fähigkeit, erforderliche Fachkenntnisse/Berufserfahrung anzuwenden,
- der Fähigkeit, die für die Tätigkeit notwendigen Kenntnisse/Erfahrungen zu erwerben.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/34/1999

Umfasst ein Arbeitsplatz auch Führungsaufgaben, stellt die Führungskompetenz ebenfalls eine wichtige fachliche Voraussetzung dar.

»Bei Bewerbern mit Weisungsbefugnissen ist bei der Beurteilung besonders auf die Fähigkeiten zur Führung, Kooperation und Teamarbeit zu achten.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

In der modernen flexiblen Arbeitswelt ist ein weiteres Merkmal wichtig: lösungsorientiertes Denken (Problemlösungskompetenz) verbunden mit der Fähigkeit, Herausforderungen möglichst zeitnah und für alle Beteiligten akzeptabel zu bewältigen.

»Dabei sind folgende Merkmale zu beurteilen: [...]

- Fähigkeit zur Problemerfassung und -lösung [...].«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Die Analyse der Vereinbarungen zeigt, dass mittlerweile über alle Berufsgruppen und Branchen hinweg Sprachkenntnisse zumindest wünschenswerte oder sogar erforderliche fachliche Voraussetzungen bilden. Nicht immer wird eindeutig geregelt, ob es sich um Kenntnisse der deutschen oder einer fremden Sprache handelt.

»Dabei sind folgende Merkmale zu beurteilen: [...]

- Sprachkenntnisse, soweit erforderlich oder wünschenswert.«

➔ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Abgesehen von den eigentlichen Fachkenntnissen sind zusätzlich erworbene Fach- oder Spezialkenntnisse sicherlich erstrebenswert. Als Auswahlkriterium oder Entscheidungsgrundlage für die fachliche Eignung eines Bewerbers sollten sie allerdings genau definiert werden. Sonst besteht die Gefahr, dass auch Spezialkenntnisse, die nur geringfügig oder gar nicht mit der künftigen Tätigkeit in Verbindung stehen, als Auswahlkriterien herangezogen werden.

»Für die fachliche Eignung sind [...]

- tätigkeitsbezogene Fach- und Spezialkenntnisse [...] maßgebend.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

2.3.2 Persönliche Voraussetzungen

Neben den fachlichen werden auch die persönlichen Voraussetzungen der Bewerber als Auswahl- und Entscheidungskriterien herangezogen.

»Dabei sollen neben den fachlichen Anforderungen auch die [...] persönlichen Kompetenzen ermittelt und schriftlich festgehalten werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Zusammenfassend lassen sich die Kriterien für die persönliche Eignung wie folgt benennen.

»Kriterien für die persönliche Eignung sind z. B.

- Kundenorientierung
- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Problemlösung
- Engagement
- Ergebnisorientierung

- Führung
- Gesundheitliche Tauglichkeit.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

In einer Vereinbarung werden die persönlichen Eignungskriterien anhand von Fragen genau konkretisiert, z. B. das Kriterium Kundenorientierung.

»Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Kundenorientierung:

- Hat der Mitarbeiter einen freundlichen Umgangston?
- Hat der Mitarbeiter höfliche Umgangsformen?
- Bewahrt der Mitarbeiter in der Regel auch in Konflikt-/Stresssituationen die Ruhe?
- Versteht es der Mitarbeiter, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass sein Anliegen/Auftrag ordnungsgemäß und zügig erledigt wird?
- Kann der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden das Unternehmen fachlich und persönlich angemessen vertreten?
- Zeigt der Mitarbeiter Flexibilität zur Erfüllung ungewöhnlicher Kundenanforderungen?
- Zeigt der Mitarbeiter Initiativen zur Gewinnung von Kunden?
- Bemüht der Mitarbeiter sich um die Verbesserung interner Abläufe?«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Auch die Kommunikationsfähigkeit wird detailliert »erfragt«.

»Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Kommunikationsfähigkeit:

- Erkennt der Mitarbeiter in der Arbeitssituation die Notwendigkeit der Vermittlung von Informationen an andere (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden)?
- Gibt der Mitarbeiter alle erforderlichen Informationen an andere Mitarbeiter/Bereiche/Center weiter?
- Zeigt sich der Mitarbeiter im Kontakt mit anderen Arbeitnehmern, Vorgesetzten und Kunden jederzeit gesprächsbereit/ansprechbar?

- Ist der Mitarbeiter in der Lage, Nachrichten bzw. Informationen verständlich zu übermitteln?
- Ist der Mitarbeiter in der Lage, Missverständnisse zu erkennen und im Gespräch auszuräumen?«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Folgende Fragen ermitteln die Leistungsbereitschaft.

»Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Leistungsbereitschaft:

- Zeigt der Mitarbeiter Leistungswillen?
- Ist er bereit, qualitativ und quantitativ optimale Ergebnisse zu erbringen?
- Setzt der Mitarbeiter sich in angemessener Weise bei der Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben ein?
- Zeigt der Mitarbeiter sich in der Regel bereit, besondere Aufgaben zu übernehmen?«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Die Belastbarkeit zeigt sich hauptsächlich an Merkmalen wie Aufgaben-erfüllung unter Zeitdruck, in Ausnahmesituationen oder bei Arbeits-spitzen.

»Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Belastbarkeit:

- Zeigt der Mitarbeiter sich der übertragenen Arbeitsaufgabe gewachsen?
- Kann er unabhängig von Ausnahmesituationen und wechselnden Anforderungen gleich bleibende Leistungen erbringen?
- Kann der Mitarbeiter auch unter Termin-/Zeitdruck seine Aufgaben erfüllen?
- Ist der Mitarbeiter in der Lage, auch Arbeitsspitzen in angemesener Zeit zu bewältigen?
- Zeigt der Mitarbeiter sich bereit zur Erfüllung von nicht routinemäßigen (besonderen) Aufgaben?
- Hat der Mitarbeiter die nötige Konzentration und Ausdauer bei der Erfüllung seiner Tätigkeit?«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Teamfähigkeit erfordert, sich in ein Team einordnen zu können und akzeptiert zu werden.

- »Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Teamfähigkeit:
- Kann der Mitarbeiter sich in ein Team einordnen?
 - Kann er sich mit den Teammitgliedern verständigen (abstimmen)?
 - Ist der Mitarbeiter im Team akzeptiert?
 - Zeigt sich der Mitarbeiter im Team flexibel bei der Zuweisung der zu erledigenden Aufgaben?
 - Bietet der Mitarbeiter bei Termindruck seine Unterstützung für andere an?«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Flexibilität erweist sich in der modernen Arbeitswelt als unabdingbar, um mit ständig wechselnden Anforderungen und Arbeitsaufgaben umzugehen.

- »Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff der Flexibilität:
- Zeigt der Mitarbeiter sich bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben vielseitig einsetzbar?
 - Zeigt der Mitarbeiter die Bereitschaft, auch ungewöhnliche Arbeitsaufträge zu übernehmen?
 - Kann der Mitarbeiter mehrere Aufgaben nebeneinander bewältigen, ohne den Überblick zu verlieren?«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Die Antworten auf folgende Fragen spiegeln das Verantwortungsbewusstsein wider.

- »Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff des Verantwortungsbewusstseins:
- Erfüllt der Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben (Führungsverhalten, soweit zutreffend)?
 - Gibt der Mitarbeiter dem Vorgesetzten eine Rückmeldung, wenn unerwartete Verzögerungsmomente auftreten?
 - Macht der Mitarbeiter auf verbesserungsbedürftige Umstände aufmerksam?

- Entwickelt der Mitarbeiter eigene Initiative zur Verbesserung dieser Umstände?
- Unterstützt der Mitarbeiter seine Arbeitskollegen in Zeitdrucksituationen?
- Einhalten von Vorschriften und Regelwerken.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Schwer lässt sich das Kriterium Wirtschaftliches Handeln beschreiben. Traditionell weichen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierte Auffassungen darüber, was »wirtschaftlich« bedeutet, voneinander ab. Dennoch wird versucht, wirtschaftliches Handeln durch Fragen zu konkretisieren.

»Folgende Merkmale konkretisieren den Begriff des wirtschaftlichen Handelns:

- Wird zu verwendendes Material sparsam verbraucht?
- Findet ein angemessenes Zeitmanagement im Verhältnis zu den Arbeitsaufgaben statt?
- Steht die Zeit, die ein Mitarbeiter zur Erledigung seiner Aufgaben benötigt, in angemessenem Verhältnis zur geleisteten Arbeit?
- Findet eine zügige und zweckmäßige Arbeitsausführung statt?
- Kann der Mitarbeiter sein Arbeitstempo steigern, wenn Termine dieses erfordern?
- Kann der Mitarbeiter zwischen dringlichen und nachrangigen Aufgaben unterscheiden?
- Erzielt der Mitarbeiter angemessene wirtschaftliche Ergebnisse bei Verhandlungen mit Auftragnehmern bzw. Kunden? (Nur wenn die Leistung einer bestimmten Person auch zurechenbar ist).«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Als zusätzliche Kriterien für die persönliche Eignung eines Bewerbers gelten seine Auffassungsgabe und Urteilsfähigkeit.

- »Als personenbedingte Gesichtspunkte [...] gelten neben der körperlichen Eignung Kriterien wie
- [...] Auffassungsgabe, Urteilsfähigkeit [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/43/1991

Insbesondere Beschäftigte mit Kundenkontakt müssen die Kriterien äußerer Eindruck und Aufgeschlossenheit erfüllen.

- »Dabei sind folgende Merkmale zu beurteilen: [...]
- äußerer Eindruck, Gewandtheit, Aufgeschlossenheit.«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, 01601/19/1996

Unternehmen mit Niederlassungen an verschiedenen Orten oder Regionen legen darüber hinaus Wert auf Einsatzflexibilität und Mobilität der Bewerber.

- »Für die Ermittlung der persönlichen Eignung kommen – je nach den Erfordernissen des Arbeitsplatzes – folgende Kriterien in Betracht: [...]
- Einsatzmöglichkeit u. gegebenenfalls Mobilität [...].«

 KREDITGEWERBE, 01601/60/1980

Auch persönliche Voraussetzungen werden berücksichtigt, z. B. der Einkommens- und Wohnungswunsch.

- »Für persönliche Voraussetzungen [...]
- Einkommenswünsche,
- Wohnungswunsch.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 01601/61/1975

Die gesundheitliche Tauglichkeit eines Bewerbers spielt vor allem bei Tätigkeiten in Wechselschichten und mit hoher körperlicher sowie gesundheitlicher Belastung eine Rolle.

- »Persönliche Kriterien: [...]
- Körperliche und gesundheitliche Eignung (z. B. Schichtdiensttauglichkeit, Atemschutztauglichkeit, körperliche Belastbarkeit).«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 01601/74/1998

Vereinzelt stellt der Abkehrwille – die Absicht des Bewerbers, die bisherige Arbeitsstelle zu verlassen – ein persönliches Eignungskriterium dar.

»Zu den persönlichen Voraussetzungen gehören [...]

- geäußerter Abkehrwille.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/117/1996

In einer Vereinbarung aus den neuen Bundesländern kurz nach der Wiedervereinigung wird die Stasi-Vergangenheit als Aspekt der persönlichen Eignung geprüft. Interessanterweise darf dieses Kriterium im Einzelfall für jede in der Organisation ausgeschriebene Stelle geprüft werden – unabhängig von der Hierarchiestufe sowie der mit der Stelle verbundenen Führungs- und Entscheidungskompetenz.

»Zur Feststellung der persönlichen Eignung wird im Einzelfall die Stellung des Bewerbers zum Ministerium für Staatssicherheit der ehemaligen DDR geprüft.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/52/1995

2.3.3 Soziale Gesichtspunkte

Die Beurteilung eines Bewerbers kann neben fachlichen und persönlichen Voraussetzungen um soziale Gesichtspunkte ergänzt werden.

»Bei der Beurteilung der/ des einzelnen Bewerberin/Bewerbers sind soziale Gesichtspunkte mit den persönlichen und fachlichen Gesichtspunkten abzuwägen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Die folgende Regelung fasst mögliche soziale Gesichtspunkte kurz zusammen. Sie entsprechen oft den Auswahlkriterien in Sozialplänen mit Interessenausgleich.

»Zu den sozialen Gesichtspunkten gehören insbesondere

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Familienstand
- Vorhandensein unterhaltsberechtigter Personen
- Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt.«

 **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996**

Diese herkömmlichen Merkmale können durch weitere Kriterien ergänzt werden.

»Soziale Gesichtspunkte können sein: [...]

- Anzahl der unterhaltsberechtigten Angehörigen,
- Erwerbsbehinderungen,
- Wiedereingliederung in den Erwerbsprozess nach einem Unfall; nach einer schweren Krankheit zum Zwecke der Umschulung oder nach einer Umschulung auf Veranlassung der Berufsgenossenschaft des Arbeitsamtes; eines Sozialversicherungsträgers,
- Eingliederung Schwerbehinderter oder gleichgestellter Personen,
- Eingliederung von Arbeitnehmern, denen das Unternehmen aus sozialen Gründen in besonderer Weise verpflichtet ist.«

 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987**

Bei Älteren, Schwerbehinderten oder Schutzbedürftigen umfassen soziale Gesichtspunkte meist auch die persönlichen Lebensumstände.

»Zu den sozialen Gesichtspunkten zählen auch

- sonstige persönliche Lebensumstände im Einzelfall (wie z. B. Pflegebedürftigkeit naher Familienangehöriger, das sind Eltern, Ehegatten, Kinder). Dies gilt insbesondere für ältere, schwerbehinderte und sonstige schutzbedürftige Personen.«

 **KREDITGEWERBE, 010601/45/2000**

Die Ableistung des Zivildienstes oder von Praktika können ebenfalls soziale Gesichtspunkte darstellen und als Auswahlkriterien gelten.

»Entsprechend berücksichtigt werden sollten [...] am Haus absolvierte [...] Praktika und Zivildienst.«

☞ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/92/2007

Letztlich wird auch die Eingliederung, die von Behörden oder Verbänden empfohlen wird, als sozialer Gesichtspunkt berücksichtigt.

»Bei der Beurteilung der Bewerber(innen) sind folgende soziale Gesichtspunkte zu beachten: [...]

- Eingliederung auf Empfehlung von Behörden, karitativen Verbänden oder der Kirchen, zum Beispiel nach Entlassung aus der Strafhaft.«

☞ METALLERZEUG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0

2.4 Auswahlprozesse und -instrumente

Der Auswahlprozess ermittelt über die Bewerber Informationen, die zu einer angemessenen Auswahlentscheidung führen sollen. Art und Güte dieser Informationen können durch die Wahl der Instrumente und die Art ihrer Anwendung gesteuert werden.

2.4.1 Auswahlverfahren

Das Auswahlverfahren schließt meist direkt an das Bewerbungsverfahren (Kap. 2.2.3) an. Bereits bei der Prüfung von Bewerbungsunterlagen können Fragen entstehen, die im folgenden Auswahlverfahren relevant sind.

»Im Hinblick auf die persönliche Vorstellung der Bewerber können bereits die Fragen notiert werden, die sich aus den Bewerbungsunterlagen ergeben, z. B. zu folgenden Punkten:

Informationsgehalt:

Lassen sich auf den ersten Blick die wesentlichen Aussagen erfassen?

Lückenlosigkeit:

Gibt es Monate oder Jahre, für die nicht eindeutig erkennbar ist, welche berufliche Tätigkeit ausgeübt wurde?

Entwicklungslogik:

Sind die aufeinander folgenden Berufsstationen nachvollziehbar?

Weiterbildungsbereitschaft:

Sind Fortbildungen etc. wahrgenommen worden?

Stimmigkeit:

Decken sich z. B. die Aussagen aus dem Anschreiben mit den Daten des Lebenslaufs?«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Bedeutsam ist die Auswahl des Instrumentes, anhand dessen festgestellt wird, ob sich der Bewerber für die ausgeschriebene Stelle eignet. Neben dem klassischen Vorstellungsgespräch (Kap. 2.4.2) werden in der betrieblichen Praxis weitere Auswahlinstrumente angewandt (Kap. 2.4.3).

»Die Auswahl des geeigneten Auswahlinstrumentes ist davon abhängig, welche Anforderungen überprüft, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten beobachtet werden sollen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Der Bewerber sollte möglichst im Vorfeld des Auswahlverfahrens über das betrieblich verwendete Instrument und die damit verbundenen Anforderungen informiert werden.

»Bewerberinnen/Bewerber sind in der Einladung über das jeweilige Auswahlinstrument zu informieren. Dabei soll die Art der gestellten Anforderungen zumindest grob umrissen werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Es empfiehlt sich zu regeln, wie verfahren wird, wenn Bewerber zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens krank oder verhindert sind.

»Sollten interne oder externe Bewerber/-innen, die zur Teilnahme am Auswahlverfahren vorgesehen waren, zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens wegen Krankheit oder einem anderen wichtigen

Grund an diesem nicht teilnehmen können, entscheidet die jeweilige Auswahlkommission im Einzelfall im Benehmen mit Personalrat und Frauenbeauftragter, wie zu verfahren ist.«

➔ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/32/0**

Während eines Auswahlverfahrens können unerwartete Entwicklungen auftreten, die ggf. die Sachlage verändern. Hierbei sollten sich die Betriebsparteien flexibel zeigen.

»Vorstand und Betriebsrat sind sich weiterhin darüber einig, dass die vereinbarten Auswahlrichtlinien nicht schematisch, d.h. ohne Rücksicht auf die menschlichen Folgen angewendet werden sollen, sondern Instrumente einer Personalpolitik sein sollen, die auf einen Ausgleich der Interessen gerichtet sind.«

➔ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/32/0**

Im ungünstigen Fall führt das Bewerbungs- und Auswahlverfahren nicht zur Stellenbesetzung. Idealerweise beraten dann alle beteiligten Betriebsparteien gemeinsam das weitere Vorgehen.

»Sollte eine Stellenausschreibung keinen Erfolg zeigen bzw. ein Auswahlverfahren abgeschlossen werden, ohne dass ein/e geeigneter BewerberIn gefunden werden konnte, stimmen sich die am Auswahlverfahren Beteiligten über das weitere Vorgehen ab.«

➔ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/94/2009**

2.4.2 Vorstellungsgespräche

Das Vorstellungsgespräch dient in nahezu allen untersuchten Vereinbarungen, die den Auswahlprozess regeln, als mögliches Auswahlinstrument. In einigen Fällen sind Vorstellungsgespräche mit allen (internen) Bewerbern vorgesehen.

»Mit jedem/jeder internen Bewerberin [...] ist ein Bewerbungsgespräch zu führen.«

➔ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000**

In anderen Fällen findet das Vorstellungsgespräch nur statt, wenn die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Beurteilungen nicht ausreicht, um eine Auswahlentscheidung treffen.

»Falls eine Entscheidung, welche/r Bewerber/in ausgewählt wird, allein anhand der Bewerbungsunterlagen und aufgrund von in der Verwaltung bekannten Befähigungen und Leistungen (Beurteilungen) nicht eindeutig getroffen werden kann, ist ein Auswahlgespräch zu führen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/81/1996

Weit verbreitet ist die Praxis, Vorstellungsgespräche mit ausgewählten Bewerbern durchzuführen. Die Vorauswahl orientiert sich oft an den festgelegten Auswahlkriterien (Kap. 2.3).

»Bewerber/innen, die in die engere Wahl gekommen sind, werden [...] zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Um geschlechtspezifische Chancengleichheit zu wahren, wird die Vorauswahl für die Teilnahme an Vorstellungsgesprächen mit einer Quotenregelung (→ Glossar) verbunden (Kap. 2.5.2).

»Zum Vorstellungsgespräch werden, wenn ein Geschlecht in einer Organisationseinheit deutlich unterrepräsentiert ist, [...] gleich viele Bewerberinnen und Bewerber eingeladen. Ist dies nicht möglich, weil die Zahl der Bewerbungen [...] hierzu nicht ausreicht oder ein Geschlecht [...] unterrepräsentiert ist, sind Bewerberinnen und Bewerber im Verhältnis der eingehenden Bewerbungen einzuladen, jedoch mindestens eine Person jeden Geschlechts, soweit möglich.«

 KREDITGEWERBE, 010601/3/1991

Mitunter werden Vorstellungsgespräche für bestimmte Personengruppen ausgeschlossen. Laut nachfolgender Regelung werden nur Bewerber eingeladen, die nicht im letzten halben Jahr bereits an einem Bewerbungsgespräch teilnahmen.

»Dies gilt nicht für Mitarbeiter/innen, mit denen die Fachabteilung innerhalb der letzten 6 Monate vor der Ausschreibung bereits ein Bewerbergespräch geführt hat [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Nachstehend können nur interne Bewerber am Vorstellungsgespräch für intern ausgeschriebene Stellen teilnehmen.

»Zu den Vorstellungsgesprächen für verwaltungsintern ausgeschriebene Stellen werden keine externen Bewerber/innen, auch keine Initiativbewerbungen, berücksichtigt.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/67/2002

Bei der Durchführung von Vorstellungsgesprächen müssen einige organisatorische Voraussetzungen beachtet werden.

»Um die organisatorischen Voraussetzungen zur Durchführung der Interviews kümmert sich die Abteilung Personal, Organisation & Recht. Dazu gehören folgende Punkte:

- die Einladung
- die Reservierung der Räumlichkeiten
- die Sitzordnung
- ggf. das Bereitstellen von Getränken
- ggf. Namensschilder mit Funktionsbezeichnung
- ein Aufenthaltsort für evtl. Wartezeiten
- Vermeiden von Störungen
- die Vorbereitung von Unterlagen, Anforderungsprofil, Stellenausschreibung, Bewerbungsunterlagen Bewerberspiegel, Fragenkatalog, Beobachterbogen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Zunächst müssen die Vorstellungsgespräche gewissenhaft vorbereitet und die ausgewählten Bewerber schriftlich eingeladen werden.

»Das Fachamt/Die OE lädt schriftlich zum Vorstellungsgespräch ein und bereitet die Fragestellungen für das Vorstellungsgespräch im Benehmen mit dem Auswahlremium vor.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Idealerweise werden im Vorfeld die unternehmenseigenen Gesprächsteilnehmenden benannt.

»Am Vorstellungsgespräch der Bewerber nehmen Mitarbeiter der Fachabteilung, des Personalbereiches und vom Betriebsrat teil.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/34/1999

Bei deren Auswahl wird oft auf Ausgewogenheit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern geachtet (Kap. 3.1.2).

»Bei gemeinsamen Bewerbergesprächen sollte immer der gleiche Personenkreis teilnehmen. Zu ihm gehören:

- die Abteilungsleitung bzw. Bereichsleitung ggf. mit einem/einer weiteren Mitarbeiter/in der Abteilung; an den Bewerbungsgesprächen, in denen sich eine Frau vorstellt, soll nach Möglichkeit auch eine Mitarbeiterin zum Teilnehmerkreis gehören [...]
- die Schwerbehindertenvertretung, wenn ein(e) Schwerbehinderte(r) zum Bewerberkreis gehört
- die Frauenbeauftragte, wenn eine Frau zum Bewerberkreis gehört.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Nachstehend entscheiden die Bewerber, ob zeitgleich mit der Einladung zum Vorstellungsgespräch auch ihre derzeitigen Vorgesetzten informiert werden.

»Der derzeitige Vorgesetzte eines internen Bewerbers soll von diesem selbst bei Einladung zu einem Interview über die Bewerbung informiert werden.«

 BÖRSE/MAKLER, 010601/7/1997

Anhand von Vorstellungsgesprächen werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Eines der wichtigsten ist sicherlich, dass die Auswahlkommission eine einheitliche Auffassung über die Eignung der Bewerber entwickelt.

»Gemeinsame Bewerbergespräche können zur zeitverkürzenden, konfliktfreien und einheitlichen Meinungsbildung beitragen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Die Mitglieder suchen konkrete Anhaltspunkte, um sich eine Meinung bilden zu können. In Vorstellungsgesprächen gewinnen sie zusätzliche Informationen sowie Einschätzungen und beobachteten Verhaltensmerkmale.

»Folgende Ziele sollen im Interview erreicht werden:

Das Auswahlgremium möchte

- einen realistischen Eindruck vom Bewerber bzw. von der Bewerberin als Person erhalten
- zusätzliche Information zur fachlichen Eignung gewinnen
- Motivation und Persönlichkeit des Bewerbers bzw. der Bewerberin einschätzen können
- Fragen bei Unstimmigkeiten aus den Bewerbungsunterlagen klären
- erfahren, dass sich der Bewerber bzw. die Bewerberin mit der zu besetzenden Stelle auseinandergesetzt hat
- Verhaltensmöglichkeiten in den beruflichen Zusammenhängen abfragen, die für die zu besetzende Stelle typisch sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Hilfreich für die Beteiligten erweist sich oft ein Leitfaden, der das Vorstellungsgespräch strukturiert.

»Dafür eignet sich der ›Interview-Leitfaden für Bewerbungsgespräche [...], der auch als Grundlage im Vorstellungsgespräch dient.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Der Leitfaden sollte zudem die Anforderungsmerkmale, die Bewerber erfüllen sollen, definieren. Sie können im Gespräch überprüft und geklärt werden.

»Rechtzeitig vor Beginn muss festgelegt werden, welche Anforderungsmerkmale auf welche Weise im Gespräch geklärt werden sollen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Damit ein Vorstellungsgespräch erfolgreich verläuft, müssen sich nicht nur die Bewerber, sondern auch alle weiteren Teilnehmenden gezielt inhaltlich vorbereiten.

»Die inhaltliche Vorbereitung übernimmt die verantwortliche Führungskraft gemeinsam mit der Abteilung Personal, Organisation & Recht. Dazu gehören folgende Arbeitsschritte:

- Bewerbungsunterlagen nochmals sichten bzgl. Unklarheiten und Lücken, Nachfragebedarfe notieren
- Fragestellungen dazu und im Hinblick auf die Anforderungsmerkmale ausarbeiten (s. Fragenkatalog)
- Beobachtbare Verhaltensweisen bestimmen
- Rollen im Interview festlegen: Wer übernimmt die Begrüßung, wer die Gesprächsführung (in der Regel die Führungskraft)?
- Zeitplan erstellen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Wie bei jedem anderen Personalgespräch gilt auch beim Vorstellungsgespräch: Fragen, die in unzulässiger Weise die Persönlichkeitssphäre der Bewerber verletzen, dürfen nicht gestellt werden.

»Unzulässig sind Fragen nach der Intimsphäre, [...] nach der Zugehörigkeit zu Parteien und Gewerkschaften.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Unzulässig sind zudem Fragen zur persönlichen Familienplanung. Sollte die Stelle Tätigkeiten umfassen, die für Schwangere unzulässig sind, kann die Bewerberin darauf schriftlich hingewiesen werden.

»Im Vorstellungsgespräch sind Fragen des Arbeitgebers nach Familienplanung und Kinderbetreuung unzulässig. Fragen nach Schwangerschaft grundsätzlich unzulässig. Ist eine Tätigkeit vorgesehen, bei der die Arbeit von Schwangeren unzulässig ist, sind Bewerberinnen schriftlich hierauf hinzuweisen.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

Wie stark ein Vorstellungsgespräch strukturiert wird, hängt oft von der jeweiligen Gesprächssituation ab. Dies erfordert Flexibilität seitens der Gesprächspartner. Die zwei nachstehenden Regelungen suchen einen Kompromiss zwischen einem stark standardisierten und einem offenen Gespräch.

»Vorstellungsgespräche können unterschiedlich stark strukturiert werden. Extreme sind hierbei das freie Gespräch, in dem Fragen nach spontanen Einfällen gestellt werden, und das standardisierte Gespräch, in dem allen Bewerberinnen und Bewerbern die Fragen in gleicher Form und Reihenfolge gestellt werden. Ein Kompromiss zwischen beiden wird als strukturiertes Gespräch bezeichnet.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Die Standardisierung ist notwendig, um Chancengleichheit unter den Bewerberinnen und Bewerbern herzustellen. Gleichzeitig soll deren Individualität gewahrt werden, indem Spielräumen und Gelegenheiten geschaffen werden für freie und offene Fragen.

»Das Interview muss aus Gründen der Chancengleichheit standardisiert sein, jedoch zugleich genügend Spielraum für die einzelne Bewerberin bzw. den einzelnen Bewerber lassen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Ein Vorstellungsgespräch kann in unterschiedliche Phasen eingeteilt werden. Die Aufwärmphase schafft eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.

»Die Aufwärmphase:

An den Anfang des Gesprächs gehört

- dass Platz und ggf. Getränke angeboten werden
- dass das Auswahlgremium vorgestellt wird
- vielleicht etwas Smalltalk?«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

In der darauf folgenden Orientierungsphase wird den Bewerbern der Ablauf des Gesprächs erläutert und in die Hauptphase übergeleitet.

»Die Orientierungsphase:

der weiteren Orientierung der BewerberInnen dienen

- Informationen zum Ablauf dieses Interviews
- ein kurzer Hinweis zur ausgeschriebenen Stelle (Führungskraft) als Überleitung zur Hauptphase.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Hauptphase stellt die wichtigste Phase des Vorstellungsgesprächs dar. Sie dient dazu, zusätzliche Informationen über den Bewerber bzw. die Bewerberin zu gewinnen. Dies erfolgt häufig mit Hilfe offener Fragestellungen oder spezieller Aufgabenstellungen.

»Die Sonderphase/Hauptphase

Nun kommen die inhaltlichen Fragen:

- Informationen zum Lebenslauf im Hinblick auf die ausgeschriebene Stelle (BewerberIn)
- Informationen über Motivation und Eignung der Bewerber sammeln durch offene Fragen (= W-Fragen)
- fachliche Fragen
- ggf. kleine Aufgabenstellung oder Konfrontation mit einer Situation aus dem Arbeitsleben (abhängig von der ausgeschriebenen Stelle)
- Klärung von offen gebliebenen Fragen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Das Vorstellungsgespräch sollte immer mit einer Schlussphase enden. Möglichst am Gesprächsende sollten die finanziellen Rahmenbedingungen und die Verfügbarkeit der Bewerber geklärt werden. Auch sie sollten zudem die Möglichkeit erhalten, eigene Fragen zu stellen. Abschließend kann das weitere Auswahlverfahren erläutert und der Gesprächspartner verabschiedet werden.

»Die Schlussphase

Am Ende des Gesprächs können folgende Punkte angesprochen werden:

- Fragen und Ergänzungen des Bewerbers bzw. der Bewerberin
- vertragliche Konditionen
- Verfügbarkeit erfragen
- Verfahren nach dem Interview klären
- und – natürlich – die Verabschiedung.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Umstritten ist die Frage, wer das Gespräch führt. Mitunter übernimmt dies eine einzige Person.

»Die Gesprächsführung liegt bei einer Person.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Andererseits kann es wichtig sein, die Gesprächsführung auf mehrere Personen zu verteilen – insbesondere für die fachlichen Fragen.

»Die Moderation des Gespräches obliegt i.d.R. dem Hauptamt. Die Befragung im fachlichen Teil nimmt das Fachamt/die OE wahr.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Eine Vereinbarung regelt interessanterweise die Gesprächsanteile der Gesprächspartner. Den Bewerbern steht der überwiegende Teil der Gesprächszeit zu.

»Ca. 80 Prozent dieser Zeit sollte der Bewerber bzw. die Bewerberin reden können.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Auch die Dauer des Vorstellungsgesprächs wird in den vorliegenden Vereinbarungen unterschiedlich geregelt. Maximal schwankt sie zwischen 45 und 60 Minuten.

»Die Gesprächsdauer soll insgesamt maximal ca. eine Stunde betragen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Die Gesprächsdauer sagt jedoch nichts über Qualifikation und Eignung eines Bewerbers aus.

»Die Dauer eines Interviews kann pro BewerberIn bis zu 45 Minuten betragen. Kürzere Interviews sind möglich und sagen nichts über die Eignung der KandidatInnen aus.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Daher ist es mitunter sinnvoll, die Gesprächsdauer flexibel zu regeln.

»Der zeitliche Rahmen des Vorstellungsgesprächs sollte der Bedeutung der zu besetzenden Stelle entsprechen und für jede Bewerberin/für jeden Bewerber gleich sein.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Darüber hinaus ist es zweckmäßig, die Anzahl der aufeinander folgenden Gespräche zu begrenzen.

»Insgesamt sollten nicht mehr als drei Gespräche hintereinander geführt werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Die Anzahl der Gespräche zu begrenzen und Pausenzeiten einzuhalten, dient der Auswahlentscheidung: Es ermöglicht den Beteiligten, sich voll auf das Auswahlverfahren zu konzentrieren und den Blick fürs Wesentliche zu gewinnen.

»Bei einer größeren Anzahl von Interviews sollten Pausen für das Auswahlgremium vorgesehen werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nimmt eine Bewerberin bzw. ein Bewerber trotz Einladung nicht am Vorstellungsgespräch teil, kann sie/er vom weiteren Auswahlverfahren ausgeschlossen werden – außer es bestehen nachvollziehbare Gründe, die einen Ersatztermin rechtfertigen.

»Eingeladene Bewerberinnen und Bewerber, die an dem Vorstellungsgespräch nicht teilnehmen, werden bei der Auswahlentscheidung nicht berücksichtigt. Sofern aus zwingenden Gründen die Teilnahme nicht möglich war, kann das Auswahlgremium einen Ersatztermin festlegen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Um den Auswahlprozess fortzusetzen und die Auswahlentscheidung zu unterstützen, sollten die im Vorstellungsgespräch gewonnenen Informationen abschließend ausgewertet werden.

»Nach dem Interview [...] sollten alle darin gewonnenen Informationen ausgewertet und unter allen am Interview beteiligten BeobachterInnen diskutiert werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Es bleibt zu berücksichtigen, dass auch Vorstellungsgespräche nur begrenzt aussagekräftig sind. Fehlerquellen sind z. B. die Tagesform der Bewerber, die Qualifikation der Gesprächspartner und Beobachtungsfehler.

»In seiner Aussagekraft sollte das Interview nicht überbewertet werden. Die Beobachtung sowie die Beurteilung der Eignung und Befähigung im Interview unterliegen einer Vielzahl von Fehlerquellen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

2.4.3 Ergänzende Auswahlinstrumente

Damit die Auswahlentscheidung nicht nur auf den Erkenntnissen aus den Vorstellungsgesprächen basiert, werden häufig ergänzende Auswahlinstrumente eingesetzt.

»Auf Vorschlag des Auswahlremiums können bei einzelnen Stellenbesetzungen als realistische Grundlage für die Beurteilung und als Ergänzung des Vorstellungsgespräches ergänzende Auswahlinstrumente nach sorgfältiger Vorbereitung eingesetzt werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Vielfach dienen die Personalakte und die darin befindlichen Unterlagen der (internen) Bewerber als zusätzliches Auswahlinstrument.

»Für die Auswahlentscheidung ist das Bewerbungsgespräch nicht allein ausschlaggebend. Vielmehr ist von einem Gesamtleistungsbild auszugehen, das sich aus der Einbeziehung aller Informationen (z. B. Zeugnisse, Arbeitsproben, Beurteilungen) ergibt. Zu beachten ist, dass die Rechtsprechung derzeit die Herbeiziehung der Personalakte und der darin befindlichen Beurteilungen als wichtigste Grundlage betrachtet.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Auch die systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen kann viel über die persönliche Eignung der Bewerber aussagen.

»Die Feststellung der persönlichen Eignung einschließlich erforderlicher Führungseigenschaften erfolgt durch das Auswerten der vorliegenden Bewerbungsunterlagen [...].«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/78/2000

Einige Unternehmen setzen zudem (standardisierte) Personalfragebogen ein, um zusätzliche Erkenntnisse über Bewerber zu gewinnen.

»Für die Beurteilung und Entscheidung sind folgende Erkenntnisquellen maßgebend: Angaben aus dem Personalbogen.«

 **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996**

Ein modernes Instrument, um die Personalauswahlentscheidungen zu unterstützen, ist das Assessment Center (AC).

»Des Weiteren können als zusätzliche Kriterien Erkenntnisse von [...] Assessmentcenter (AC)-Verfahren o.ä. zur Unterstützung der Entscheidungsfindung herangezogen werden.«

 **KREDITGEWERBE, 010601/77/2007**

Mittlerweile wird das AC – nach einer anfänglichen Testphase vor allem im Führungskräftebereich – branchenübergreifend als Auswahlinstrument für Beschäftigte aller Hierarchieebenen eingesetzt. Dies bestätigen einige Einzelvereinbarungen, die ausschließlich das Assessment Center als Auswahlinstrument regeln. Die vorliegende Auswertung fasst aus Gründen der Übersichtlichkeit die Regelungen zu diesem Instrument kurz zusammen.

Ein AC verfolgt das Mehrfachprinzip: In der Regel beobachten mehrere Beobachter mehrere Teilnehmer bei unterschiedlichen Einzel- und Gruppenaufgaben. Die Leistungen werden anhand verschiedener Anforderungskriterien bewertet.

»Das AC ist eine Auswahlmethode, in der eigens dafür geschulte BeobachterInnen das Verhalten von BewerberInnen in typischen beruflichen Situationen beobachten und anschließend auf der Basis eines Anforderungsprofils anhand von Skalen bewerten.«

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009**

Als weiteres Auswahlinstrument wird die Arbeitsprobe angewandt. Sie kann auch Teil eines AC sein.

»Zur Feststellung der Eignung kann von externen Bewerbern eine Arbeitsprobe verlangt werden.«

 **KREDITGEWERBE, 010601/43/1991**

In einer Arbeitsprobe erhalten die Bewerber fachspezifische Aufgaben, die sie selbstständig oder im Team anhand des eigenen Fach- und Methodenwissens lösen.

»Arbeitsprobe

Überprüft wird der Umgang mit Fach- oder Methodenwissen, z. B. indem eine Ratsvorlage oder ein Teilkonzept erarbeitet wird. Auch die Bewerbungsunterlagen können als erste Arbeitsprobe gewertet werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Fallstudie stellt eine erweiterte Form der Arbeitsprobe dar. Sie unterliegt oft zusätzlichen Zeitvorgaben und muss abschließend präsentiert werden.

»Fallstudie

Den BewerberInnen wird eine reale Problemstellung aus dem Arbeitsalltag der zu besetzenden Stelle vorgegeben, die sie innerhalb einer vorgegebenen Zeit bearbeiten sollen, d. h. sie müssen Lösungsvorschläge entwickeln und anschließend präsentieren.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Gruppendiskussion ist eine typische teamorientierte Übung aus dem AC. Sie demonstriert nicht nur Fachwissen und Arbeitsverhalten der teilnehmenden Bewerber, sondern auch deren Teamfähigkeit und Kooperationsverhalten.

»Gruppendiskussion

Zu einem Thema wird – ggf. mit vorgegebenen Rollen – in der Gruppe diskutiert, um neben der Argumentationsfähigkeit und Ideenvielfalt auch Merkmale wie Kooperationsvermögen beobachtbar zu machen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Kommunikative und rhetorische Fähigkeiten der Bewerber lassen sich unter bestimmten Umständen in einem Rollenspiel analysieren.

»Rollenspiel

Beim Rollenspiel werden (nach schriftlich vorgelegter Spielanweisung bzgl. der Rahmenhandlung) möglichst realitätsnah für die Zielposition typische Gesprächssituationen simuliert.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Mehrere Unternehmen nutzen psychologische Testverfahren als ergänzendes Auswahlinstrument. Sie werden oft von Fachkräften wie z. B. Psychologen entwickelt und begleitet. Allerdings sind die Inhalte und Abläufe der psychologischen Testverfahren selten geregelt bzw. erläutert, wie z. B. in der Anlage einer Vereinbarung.

»Als ergänzende Auswahlinstrumente kommen u.a. in Betracht: [...]

- Psychologische Testverfahren [...].«

☞ KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Ärztliche Untersuchungen sind als Auswahlinstrument, um die Eignung von Bewerbern zu prüfen, nur bedingt unkritisch zu sehen: etwa wenn die künftigen Arbeitsaufgaben gesetzlich eine ärztliche Untersuchung erfordern (Kap. 6.3).

»Mit der Einstellungsuntersuchung wird lediglich die Eignung für den vorgesehenen Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der absehbaren persönlichen und beruflichen Entwicklung überprüft.«

☞ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Die gesundheitliche und körperliche Eignung der Bewerber ohne konkrete arbeitsmedizinische Notwendigkeit zu überprüfen, widerspricht den Persönlichkeitsrechten nach dem Grundgesetz. Dies ist zumindest als bedenklich einzustufen (ebd.).

»Die Feststellung der gesundheitlichen und körperlichen Eignung der Bewerber erfolgt in einer arbeitsmedizinischen Untersuchung.«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/34/1999

Auch polizeiliche Führungszeugnisse sowie (externe) Referenzen dürfen nur zweckgerecht eingefordert werden. Für einen Arbeitsplatz in der produzierenden Industrie sind polizeiliche Führungszeugnisse und Unbedenklichkeitserklärungen Dritter vermutlich weniger notwendig als in der Finanzbranche.

»Die Auswahl der Bewerber/innen bei externen Bewerbern stützt sich in der Regel [...] auf: [...] Referenzen, polizeiliches Führungszeugnis [...].«

 KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Nachstehend werden einige Auswahlinstrumente zusammenfassend dargestellt.

»[...] Eignung ermittelt aus:

- Ausbildung und/oder entsprechender beruflicher Praxis, beruflichem Werdegang, Angaben aus dem Personalbogen,
- Zeugnissen,
- Testergebnissen (Schreiben nach Diktat oder Vorlage bei Phonetypistinnen/Sekretärinnen), Erweiterungen/Änderungen bedürfen der Zustimmung des Gesamtbetriebsrats,
- Gesundheitsuntersuchungen (sofern gesetzlich vorgeschrieben),
- Ergebnis von Vorstellungsgesprächen,
- Mitarbeiterbeurteilung,
- Teilnahme an internen und externen Fortbildungsveranstaltungen oder an individuellen beruflichen Förderungsmaßnahmen z. B. im Rahmen der unternehmensbezogenen Personalentwicklung.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

2.4.4 Auswahlentscheidung

Umfassend wird in den ausgewerteten Vereinbarungen die Auswahlentscheidung geregelt. Dies überrascht nicht: Denn die Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder einen Bewerber führt zu personellen Maßnahmen im Unternehmen mit teilweise weitreichenden Konsequenzen.

»Personalauswahlentscheidungen sind so sorgfältig und professionell wie möglich vorzubereiten und zu treffen. Sie schaffen nicht nur Fakten für Jahre, oft Jahrzehnte, sondern signalisieren darüber hinaus, welchen Stellenwert interne Planungen, Frauenförderung, Schwerbehindertenvertretung etc. innehaben.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Die analysierten Normen zu Auswahlentscheidungen lassen sich in folgende Themenschwerpunkte unterteilen:

- Grundsätze und Verfahrensweisen
- Berücksichtigen von Eignungskriterien
- Berücksichtigen interner und externer Bewerber
- Entscheidungsfindung
- Kommunikation mit den Bewerbern.

Grundsätze und Verfahrensweisen

Eine Auswahlentscheidung kann in drei Verfahrensschritte gegliedert werden.

»Die Auswahlentscheidung erfolgt somit in drei Schritten:

- Feststellung, welche Bewerberinnen für die Stelle geeignet sind (Eignungsfeststellung);
- Bildung einer Rangfolge unter den Geeigneten (Rangfeststellung);
- Feststellung, welcher Bewerberin bzw. welchem Bewerber die Stelle übertragen werden soll (Besetzungsentscheidung).«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Grundlage für die Auswahlentscheidung ist meist die Beschreibung der Stelle, wie sie in der Ausschreibung enthalten ist (Kap. 2.1).

»Wesentliche Grundlage für die Auswahlentscheidung selbst [...] bildet die Stellenausschreibung.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Als weiterer Grundsatz gilt in vielen Vereinbarungen das Prinzip der »Bestenauslese«.

»Es gilt das Prinzip der Bestenauslese.«

➔ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Die Auswahlentscheidung sollte stets auf eine nachhaltige erfolgreiche Zusammenarbeit aller Beteiligten abzielen.

»Der Bewerber soll alle Voraussetzungen mitbringen, die eine langfristige, gedeihliche und erfolgreiche Zusammenarbeit erwarten lassen.«

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Die Auswahl muss sachlich begründbar sein und sollte im Zweifels- oder Konfliktfall rechtlichen Überprüfungen standhalten.

»Die personelle Auswahl bei Maßnahmen im Sinne dieser Richtlinie muss sachlich begründet sein.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 010601/41/1993

Berücksichtigung von Eignungskriterien

Unterschiedlich wird in den untersuchten Vereinbarungen geregelt, inwiefern Eignungskriterien berücksichtigt werden. Dabei geht es darum, eine Rangfolge der relevanten Auswahlkriterien zu bilden und diese unterschiedlich zu gewichten. Nachstehend wird etwa die fachliche Eignung geprüft. Dabei hat die formelle (externe) Ausbildung den gleichen Rang wie die (intern erworbene) berufliche Praxis.

»Für alle Tätigkeiten, für die keine Vorschriften über einen bestimmten Ausbildungsabschluss bestehen, wird eine entsprechende berufliche Praxis einer formellen Ausbildung gleichgesetzt.«

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Bei Anlernberufen wird ggf. sogar darauf verzichtet, die fachliche Eignung von Bewerbern zu prüfen.

»Bei Arbeitsplätzen, für die eine Einarbeitung oder betriebliche Anlernung erforderlich ist, entfällt die Prüfung der fachlichen Eignung.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/61/1975

In anderen Berufsgruppen werden Bewerberinnen und Bewerber ausschließlich anhand ihrer fachlichen Eigenschaften und Qualifikationen ausgewählt.

»Die Auswahl der Bewerber richtet sich nach den fachlichen Eigenschaften.«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Meist wird allerdings anhand der fachlichen und persönlichen Eignung ausgewählt.

»Die Auswahl der Bewerber richtet sich nach der fachlichen und persönlichen Eignung.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Oft werden zudem soziale Aspekte abgewägt.

»Einstellungen [sollen] so vorgenommen werden [...], dass unter Berücksichtigung der persönlichen, fachlichen und sozialen Gesichtspunkte der für den jeweiligen Arbeitsplatz am besten geeignete Bewerber eingestellt wird.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Soziale Gesichtspunkte werden eher nachrangig berücksichtigt: z. B wenn nach Prüfung der fachlichen und persönlichen Eignung mehrere gleich geeignete Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen.

»Bei der Auswahl unter mehreren gleich geeigneten Bewerbern sind soziale Gesichtspunkte mit zu berücksichtigen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Eine typische Rangfolge von fachlichen, persönlichen und sozialen Eignungskriterien bei der Auswahlentscheidung lautet wie folgt.

»Die Auswahl für die Besetzung freier Arbeitsplätze [wird] nach folgenden Kriterien in der Rangfolge

- fachliche Voraussetzungen

- persönliche Voraussetzungen
 - soziale Gesichtspunkte
- vorgenommen.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Interessant ist nachstehend die Besetzung vakanter Stellen mit Vorgesetztenfunktion geregelt: Die Eignung zur Mitarbeiterführung hat gleichrangige Bedeutung für die Auswahlentscheidung wie die (allgemeine) fachliche und persönliche Eignung.

»Bei der Besetzung von Stellen mit Führungsaufgaben ist die Eignung zur Mitarbeiterführung (Führungspotential) gleichrangig mit der fachlichen und persönlichen Eignung.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Nur vereinzelt wird als viertes Auswahlkriterium die gesundheitliche Eignung hinzugezogen.

»Die Auswahl von Arbeitnehmern für personelle Einzelmaßnahmen richtet sich nach der fachlichen und persönlichen Voraussetzung unter angemessener Abwägung sozialer Gesichtspunkte sowie der gesundheitlichen Eignung für den jeweiligen Arbeitsplatz.«

 KREDITGEWERBE, 010601/43/1991

In Ausnahmefällen sind soziale Anlässe (Unfall, Krankheit, Wiedereingliederung etc.) vorrangig gegenüber der fachlichen und persönlichen Eignung.

»Sofern ein Bewerber aus innerbetrieblichen Gründen einen Anspruch auf besondere soziale Rücksichtnahme hat (z. B. durch einen Unfall) begründet ein derartiger sozialer Anlass einen Vorrang.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Wie gezeigt, sind soziale Aspekte bei Auswahlentscheidungen grundsätzlich nicht vorrangig, aber auch nicht unbedeutend. Weisen mehrere Bewerber eine gleiche fachliche und persönliche Eignung auf, werden oft soziale Kriterien berücksichtigt. Dabei haben vor allem diejenigen

Vorrang, deren Arbeitsplatz oder Weiterbeschäftigung gefährdet ist, z. B. durch Rationalisierungsmaßnahmen, befristete Verträge oder Schwerbehinderung. Auch sozial Schwache (z. B. Alleinerziehende oder Personen mit Unterhaltsverpflichtungen) werden mitunter bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung gegenüber sozial starken Bewerbern bevorzugt.

»Bei insgesamt gleich zu bewertender fachlicher und persönlicher Eignung wird die Entscheidung, wer eingestellt wird, anhand der Reihenfolge der nachstehenden Kriterien getroffen: [...]

- Vorrang von [...] Beschäftigten, deren Arbeiten (Forschungsprogramm, Dienstleistung) wegfallen
- Vorrang von Beschäftigten mit befristetem gegenüber solchen mit unbefristetem Vertrag, sofern es um die Besetzung von unbefristeten Stellen geht oder um befristete Stellen mit sachlichem Grund
- Vorrang von Angehörigen des Geschlechts, das in der jeweiligen Lohn- bzw. Gehaltsgruppe des Bereichs unterrepräsentiert ist
- Vorrang von Personen, die sich nach einer Familienpause um einen Arbeitsplatz bemühen
- Vorrang der Schwerbehinderten oder Gleichgestellten
- Vorrang der Bewerber mit Unterhaltsverpflichtungen
- Vorrang von Alleinerziehenden
- Vorrang von Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Bewerbern/Bewerberinnen gegenüber denen, die in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis stehen.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

Im Zuge der Wiedereingliederung von Beschäftigten werden zudem Schwerbehinderten sowie Personen, die nach einer schweren Krankheit oder nach einem Unfall den Wiedereintritt ins Erwerbsleben planen, bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung höhere Chancen in der Auswahlentscheidung eingeräumt als Personen, die keinen Wiedereingliederungshintergrund haben.

»Bewerbern mit gleicher fachlicher und nur geringer Unterschiedlichkeit der persönlichen Eignung wird in folgenden Fällen Vorrang bei der Auswahlentscheidung eingeräumt:

- Wiedereingliederung in den Erwerbsprozess nach einem Unfall oder nach schwerer Krankheit,
- Eingliederung Schwerbeschädigter, Gleichgestellter oder Schwerbehinderter, wenn und soweit Arbeitsplätze für diesen Personenkreis geeignet sind.«

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0**

Vor allem bei Auswahlentscheidungen, die im Rahmen eines Interessenausgleichs bzw. Sozialplans getroffen werden, spielt die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit eine Rolle (Kap. 3.2.2).

- »Darüber hinaus können bei gleicher Eignung weitere Kriterien, wie z. B. die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, berücksichtigt werden.«

 **KREDITGEWERBE, 010601/77/2007**

Nicht nur in öffentlichen Verwaltungen wird darüber hinaus der zeitliche Abstand zur letzten Beförderung oder Höhergruppierung als nachrangiges Kriterium für die Auswahlentscheidung hinzuzogen.

- »Bei gleicher Einschätzung interner Bewerber sollen folgende Kriterien zur Entscheidung herangezogen und jeweils angemessen gewichtet werden: [...]

- zeitlicher Abstand zur letzten Beförderung/Höhergruppierung.«

 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/29/1980**

Die Möglichkeit, das Einkommen zu verbessern, rechtfertigt auch in anderen Branchen, dass eine Bewerbung gesondert geprüft wird.

- »Bewerbungen von Mitarbeitern, die sich durch die Versetzung einkommensmäßig verbessern können, werden besonders geprüft.«

 **FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010601/30/1973**

Zu hohe Einkommensvorstellungen können bei der Auswahl allerdings hinderlich sein.

»Bei der Auswahl der Bewerber ist außerdem darauf Rücksicht zu nehmen, inwieweit Einkommensvorstellungen [...] mit den betrieblichen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden können.«

 KREDITGEWERBE, 010601/60/1980

Laut folgender Regelung sind interessanterweise nicht nur die fachlichen, persönlichen und sozialen Fähigkeiten für die Auswahlentscheidung relevant. Auch die Möglichkeit für Bewerber, sich bestimmte Kompetenzen nachträglich anzueignen, wird berücksichtigt.

»Insbesondere bei einer Vielzahl nachzuweisender Kompetenzen ist es erforderlich, einzelne Merkmale nach Wichtigkeit zu unterscheiden. Dabei können folgende Fragestellungen hilfreich sein: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind die entscheidenden? Über welche muss die Bewerberin oder der Bewerber sofort verfügen können? Welche Kompetenz lässt sich relativ leicht erlernen?«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Berücksichtigung interner und externer Bewerber

Häufig werden grundsätzlich interne Bewerber im Auswahlprozess bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung gegenüber externen bevorzugt.

»Bewerben sich auf eine ausgeschriebene Stelle sowohl interne als auch externe Bewerber, so hat bei gleichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen der interne Bewerber Vorrang.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Ein Konzernunternehmen erweitert diese Regel: auf Bewerber und Bewerberinnen aus dem Gesamtkonzern, ehemalige Beschäftigte und die eigenen Auszubildenden.

»Bei Vorliegen gleicher fachlicher und persönlicher Voraussetzungen haben

- Bewerber aus dem Betrieb sowie aus anderen Betrieben des Konzerns nach wenigstens einjähriger Tätigkeit an ihrem bisherigen Arbeitsplatz,

- wegen Arbeitsmangel entlassene ehemalige [...] Arbeitnehmer, sofern sie sich bewerben,
 - Auszubildende des eigenen Unternehmens oder Konzerns
- Vorrang gegenüber externen Bewerbern.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 010601/31/0

Eine Ausnahme stellt folgende Vereinbarung dar, laut der interne und externe Bewerber im Auswahlverfahren gleich behandelt werden.

»Wenn interne und externe Bewerbungen vorliegen, müssen Vorgehensweisen und Kriterien gefunden werden, die sicherstellen, dass beide Gruppen gleich behandelt werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Entscheidungsfindung

Vielfach wird ein Gesamturteil über den Bewerber bzw. die Bewerberin angestrebt: basierend auf der Bewertung aller Erkenntnisse, die im Auswahlverfahren gewonnen werden. Es bildet die Grundlage für die Auswahlentscheidung.

»[...] die Auswahlentscheidung [ist] ein Gesamturteil, in das sämtliche, im Verlauf des Auswahlverfahrens gewonnenen Erkenntnisse, einfließen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Angesichts der Entscheidung für eine Bewerberin oder einen Bewerber entsteht jedoch oft ein Interessenkonflikt zwischen den beteiligten Entscheidungsträgern (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, vgl. Kap. 2.2.3). Hilfreich kann es sein, wenn eine (neutrale) Person die Entscheidungsfindung moderiert.

»Informationsaustausch und Entscheidungsfindung werden vom Vertreter bzw. der Vertreterin der Personalabteilung moderiert.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Idealerweise erzielen die Betriebsparteien eine einvernehmliche Lösung. Dies garantiert, dass die Auswahl beiderseits akzeptiert wird.

»Die Auswahlentscheidungen im Sinne dieser Vereinbarung werden einvernehmlich zwischen der Abteilung Personalwesen und dem Betriebsrat getroffen, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0

Im Idealfall tragen alle Mitglieder des Auswahlgremiums die Entscheidung. Einen Konsens zu finden bedeutet allerdings nicht, dass alle mit dem Ergebnis einverstanden sind. Abweichende Meinungen werden mitunter gesondert dokumentiert.

»Ergebnis der Arbeit des Auswahlgremiums soll eine von allen Mitgliedern akzeptierte Eignungsfeststellung sein (Konsensprinzip). Dies bedeutet nicht, dass alle Mitglieder mit dem Ergebnis einverstanden sein müssen. Das Arbeitsergebnis des Auswahlgremiums wird nicht durch förmliche Abstimmung getroffen. Hierarchieeffekte sollten vermieden werden. Das Fachamt/die OE fasst die Ergebnisse der im Auswahlverfahren gewonnenen Erkenntnisse zu einem Entscheidungsvorschlag zusammen, protokolliert die Begründung des Auswahlgremiums und leitet den Vorschlag an das Hauptamt weiter. Soweit ausdrücklich von einzelnen Mitgliedern des Auswahlgremiums gewünscht, werden abweichende Meinungen dargestellt und der Entscheidungsvorschlag wird allen Mitgliedern vorab zugeleitet.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

In einigen Unternehmen wird nicht paritätisch entschieden, mit wem eine vakante Stelle besetzt wird. Dies übernimmt allein die zuständige Organisationseinheit oder Abteilung.

»Die Besetzungsentscheidung trifft diejenige Organisationseinheit, bei welcher der Arbeitsposten zu besetzen ist.«

➔ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

In anderen Fällen wählt die Geschäftsleitung die Bewerberinnen und Bewerber aus.

»Über die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber entscheiden die Geschäftsleitung oder deren Beauftragte.«

☞ KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Analog verantwortet in öffentliche Verwaltungen der Bürgermeister die Entscheidung.

»Das abschließende Entscheidungsrecht über eine Wiederbesetzung liegt beim Bürgermeister.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Manchmal ist es sinnvoll, dass sich das Unternehmen eine Frist setzt, innerhalb der entschieden werden muss. Dies garantiert, dass vakante Stellen schnell besetzt werden, und minimiert die Ungewissheit der Bewerber.

»Die abschließende Besetzungsentscheidung soll grundsätzlich innerhalb eines Zeitraums von sechs Wochen nach Ablauf der Bewerbungsfrist getroffen werden.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Fristen üben allerdings auf Entscheidungsträger oft (unnötigen) Druck aus. Bisweilen ist es daher zweckdienlich, auf eine Frist zu verzichten.

»Personelle Entscheidungen sollen im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens ohne Verzögerung getroffen werden.«

☞ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 010601/41/1993

Generell sollten Auswahlentscheidungen schriftlich begründet werden. Dies gewährleistet, dass sie (später) nachvollziehbar und fair gegenüber den Bewerbern sind.

»Die Auswahlentscheidung ist in jedem Fall schriftlich zu begründen. Die Gründe für die Nichtberücksichtigung der übrigen Bewerber sind darin ebenfalls zu erklären.«

☞ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Mit der Auswahlentscheidung und der abschließenden Beteiligung der Interessenvertretung ist das Auswahlverfahren in der Regel beendet.

»Das Besetzungsverfahren ist abgeschlossen, wenn die Besetzungsentscheidung getroffen und das Beteiligungsverfahren mit dem Betriebsrat durchgeführt ist.«

 KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Dies bedeutet gleichzeitig: Bindende Zusagen gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern dürfen erst gegeben werden, wenn alle Entscheidungsträger zugestimmt haben und das Beteiligungsverfahren abgeschlossen ist.

»Bindende Zusagen dürfen erst gemacht werden, wenn eine Abstimmung unter den beteiligten Stellen erfolgt ist und die Zustimmung des Betriebsrates [...] entsprechend BetrVG § 99 vorliegt.«

 BAUGEWERBE, 010601/25/1992

Kommunikation mit Bewerbern

Ist die Auswahlentscheidung getroffen, sollten die Bewerber unverzüglich darüber informiert werden.

»Das Ergebnis der Bewerbung wird dem Bewerber unverzüglich mitgeteilt.«

 BAUGEWERBE, 010601/25/1992

Dabei gilt es, die Persönlichkeitsrechte Dritter zu schützen. Zusammenhängend mit dem Auswahlverfahren darf nur über die eigene Person – nicht über andere Bewerber – informiert werden.

»Dabei sind jedoch keine Informationen über andere Bewerberinnen und Bewerber weiterzugeben.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Meist werden die Bewerber durch Zuständige in der Personalabteilung informiert.

»Die innerbetrieblichen Bewerber werden nach Abschluss der Auswahl vom zuständigen Personalsachbearbeiter [...] über den Ausgang informiert.«

➔ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010601/10/0

Sollen möglichst alle Beschäftigten eines Unternehmens über die Auswahl informiert werden, bietet es sich an, sie im Intranet zu veröffentlichen. Dabei müssen allerdings die Grundsätze des Datenschutzes und der Persönlichkeitsrechte beachtet werden (Kap. 2.6.1 und 6.3).

»Nach Abschluss des Auswahlprozesses wird die Einstellung bzw. der Wechsel des Mitarbeiters im Intranet auf der Personalseite kommuniziert.«

➔ MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Im positiven Fall einer Zusage sollte die Bewerberin bzw. der Bewerber schriftlich informiert werden.

»Bei Zusage erhält der Bewerber einen schriftlichen Bescheid, dass er für den ausgeschriebenen Arbeitsplatz ausgewählt worden ist.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Dies gilt analog im Fall einer Absage.

»Die Entscheidung ist den nicht berücksichtigten Bewerbern in geeigneter, möglichst schriftlicher Form mitzuteilen.«

➔ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Insbesondere für Bewerber, die im Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden und eine Absage erhalten, ist es förderlich, wenn die Auswahlkommission ihre Entscheidung begründet.

»Beschäftigte, deren Bewerbung nicht berücksichtigt wurde, sind hierüber schriftlich zu informieren. Falls im Einzelfall gewünscht, erhalten Betroffene eine schriftliche Begründung der Entscheidung.«

➔ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Nachstehend wird abschließend ein so genanntes Rückmeldegespräch angeboten: Es bietet die Chance, zusammen mit der bzw. dem Abgelehnten Alternativen und Qualifikationsmaßnahmen zu erörtern. Dies verringert möglicherweise die Enttäuschung und das Frustrationspotenzial.

»In diesem Gespräch sollten auch mögliche Alternativen und ggf. noch erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen besprochen werden.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Oft werden die Bewerbungsunterlagen nicht zusammen mit dem Absageschreiben zurückgesandt. Begründet wird dies meist damit, dass die bzw. der Ausgewählte sich doch noch kurzfristig dagegen entscheiden könnte, die neue Arbeitsstelle anzunehmen. Eine Frist von drei Monaten, um die Bewerbungsunterlagen zurückzusenden, scheint angemessen.

»Drei Monate nach Versand der Absageschreiben werden die Bewerbungsunterlagen zurückgeschickt.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/94/2009

Die nachfolgende Vereinbarung fasst die Kernpunkte einer Rückmeldung an die Bewerber zusammen.

»Die Rückmeldung

- ist das Ergebnis der Analyse der Bewerbungsunterlagen und Beobachtung des Auswahlgremiums;
- sagt etwas darüber aus, ob jemand einem Anforderungsprofil eher entsprochen hat oder nicht;
- stellt keinen Bezug zu andern Bewerber/innen her;
- zeigt sowohl die zum Ausdruck gekommenen Stärken der Bewerber/innen als auch bestehende Entwicklungspotentiale konstruktiv auf
- und dient damit auch der Personalentwicklung.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

2.5 Gleichberechtigung und Gleichbehandlung

Betriebliche Regelungen zu Ausschreibungen und Auswahlkriterien müssen sich stets dahingehend überprüfen lassen, ob sie die Grundsätze der Gleichbehandlung von Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigen. Dies wird durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) sowie durch einige andere Gesetze gestützt (Kap. 6.3). In den analysierten Vereinbarungen finden sich hauptsächlich Normen zur Gleichstellung von Schwerbehinderten, Frauen, Teilzeitbeschäftigten und Auszubildenden. Alter und Migrationshintergrund werden (noch) nicht berücksichtigt.

2.5.1 Schwerbehinderte

Bei Neueinstellungen müssen zahlreiche Gesetze und Regelungen bezüglich schwerbehinderten Beschäftigten bzw. Bewerbern berücksichtigt werden. Im Folgenden wird z. B. ausdrücklich auf die Regelungen des SGB IX hingewiesen.

»In diesem Zusammenhang wird auf die Einhaltung der §§ 81 bis 84 und 95 SGB IX besonders hingewiesen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

Nach SGB IX muss der Arbeitgeber bei jeder zur Ausschreibung freigegebenen Stelle prüfen, ob die Stelle mit einer oder einem Schwerbehinderten besetzt werden kann. Ist dies der Fall, muss der Ausschreibungstext darauf hinweisen.

»Der Arbeitgeber hat stets zu prüfen, ob ein Arbeitsplatz mit einem Schwerbehinderten oder Gleichgestellten besetzt werden kann. Handelt es sich um einen Arbeitsplatz, der ganz besonders für solche Arbeitnehmer in Betracht kommt, so ist in der Ausschreibung darauf besonders hinzuweisen.«

 KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010601/19/1996

Zudem können Ausschreibungen den Hinweis enthalten, dass schwerbehinderte Bewerber bei gleicher Eignung bevorzugt behandelt werden (Kap. 2.4.4).

»Alle Ausschreibungen enthalten regelmäßig den Hinweis, dass schwerbehinderte Bewerber bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt werden.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Entsprechend den Grundlagen des alten Schwerbehindertengesetzes sowie den aktuellen Regelungen des SGB IX muss jede Ausschreibung an die zuständige Bundesagentur für Arbeit weitergeleitet werden. Zeitgleich kann schriftlich angefragt werden, ob geeignete Schwerbehinderte arbeitslos gemeldet und verfügbar sind.

»Unter Berücksichtigung des §94 Schwerbehindertengesetz leitet [die Personalabteilung] die innerbetriebliche Stellenausschreibung dem örtlichen Arbeitsamt zu und fragt schriftlich nach, ob geeignete arbeitslose Schwerbehinderte gemeldet sind.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Bewerben sich Schwerbehinderte auf eine Stellenausschreibung, werden die Interessenvertretung und die Vertrauensperson für Schwerbehinderte informiert.

»Bewerbungen von Behinderten sind sowohl dem Personalrat als auch der Vertrauensperson der Schwerbehinderten anzuzeigen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/67/2002

Vor allem die Eingliederung von Schwerbehinderten in die Arbeitswelt sollte bei der Ausschreibung und bei der späteren Auswahlentscheidung berücksichtigt werden.

»Besondere Berücksichtigung findet die Eingliederung Schwerbehinderter bzw. gleichgestellter Personen.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Schwerbehinderte zu fördern bedeutet auch, sie im Ausschreibungs- und Auswahlverfahren nicht zu benachteiligen.

»Ebenso ist auf die Förderung Schwerbehinderter Rücksicht zu nehmen. Benachteiligungen sind zu vermeiden.«

 BILDUNGS-EINRICHTUNG, 010601/72/2008

Dass geeignete Schwerbehinderte bei sonst gleichen Voraussetzungen bevorzugt werden, sollte nicht nur in der Ausschreibung schriftlich vermerkt, sondern im Auswahlverfahren auch umgesetzt werden.

»Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen, für die geeignete Schwerbehinderte oder Gleichgestellte zur Verfügung stehen, hat dieser Personenkreis bei sonst gleichen Voraussetzungen Vorrang vor gesunden Bewerbern.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Im Auswahlprozess darf auf ein Vorstellungsgespräch mit einem schwerbehinderten Bewerber nur verzichtet werden, wenn er fachlich offensichtlich nicht geeignet ist.

»Haben sich Schwerbehinderte beworben, kann nach §82 SGB IX nur bei offensichtlicher fachlicher Nichteignung auf ein Vorstellungsgespräch verzichtet werden. Diese Feststellung ist in der Auswahlentscheidung schriftlich begründet niederzulegen.«

 BILDUNGS-EINRICHTUNG, 010601/72/2008

Nachstehend nimmt die Schwerbehindertenvertretung an allen Vorstellungsgesprächen mit schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern teil.

»Die Schwerbehindertenvertretung ist im Einzelfall zu allen Gesprächen diese Betriebsvereinbarung betreffend einzuladen bzw. anzuhören, sofern Schwerbehinderte beteiligt sind und die Schwerbehinderung an den vorliegenden Unterlagen zu erkennen ist.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Mitunter entfallen Probezeiten für Schwerbehinderte gänzlich oder zumindest überwiegend.

»Eine Probezeit für schwerbehinderte Bewerber(innen) soll nur in Ausnahmefällen unter Einbeziehung des BR und der Schwerbehindertenvertretung vereinbart werden.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0

Weiterführende Informationen zu diesem Thema finden sich in der Auswertung von Romahn (2007).

2.5.2 Geschlecht

Nahezu zwei Drittel der untersuchten Vereinbarungen regeln die Gleichstellung von Frauen oder Männern im Ausschreibungs- und Auswahlprozess. Dabei wird häufig auf das AGG verwiesen.

»Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist zu beachten.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

Konkreter wird die geschlechtliche Gleichbehandlung im Folgenden formuliert. Hier werden grundsätzlich beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

»Männer und Frauen müssen sich in gleicher Weise angesprochen fühlen.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Sind in einer Organisation Frauen oder Männer in der Minderheit, kann der Ausschreibungstext besonders das unterrepräsentierte Geschlecht auffordern, sich zu bewerben.

»Sind Frauen bzw. Männer in einer Hierarchieebene, Tätigkeit oder Struktureinheit unterrepräsentiert, sind sie in der Ausschreibung ausdrücklich zur Bewerbung aufzufordern.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/72/2008

Im Rahmen der Auswahlentscheidung sollte ebenfalls keine Geschlechtergruppe benachteiligt werden.

»Bei der Auswahlentscheidung ist der Gleichberechtigung der Frau in unserer Gesellschaft Rechnung zu tragen.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Um die Gleichberechtigung der Geschlechter in die Praxis umzusetzen, müssen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen ggf. besonders gefördert werden.

»Bei der Auswahl der Bewerber/innen ist die Bank bereit – unter Wahrung der Chancengleichheit von Männern und Frauen – gleichermaßen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu fördern und zu berücksichtigen.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

In einer öffentlichen Verwaltung wird z. B. der Frauenförderplan, der vom Rat beschlossenen wurde, bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt.

»Regelungen des vom Rat beschlossenen Frauenförderplanes müssen bei Personalauswahlverfahren Berücksichtigung finden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/73/2005

In anderen Organisationen existiert eine Frauenquote. Solange die vorgegebene Quote nicht erfüllt ist, werden Bewerbungen von Frauen bei sonst gleicher Qualifikation und Eignung bevorzugt behandelt.

»Bei gleicher Qualifikation und persönlichen Eignung sind schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber bevorzugt zu berücksichtigen. Gleches gilt für Bewerberinnen, wenn die Frauenquote nach dem Gleichstellungsgesetz noch nicht angemessen erfüllt ist.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/8/1995

Als weitere Möglichkeit, die Gleichberechtigung der Geschlechter im Auswahlverfahren zu sichern, kann die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt werden.

»Um der Frauenförderung Rechnung zu tragen, ist die Gleichstellungsbeauftragte bei allen personalrechtlichen Angelegenheiten, also auch bei jedem Stellenbesetzungsverfahren, zu beteiligen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Gleichstellungsbeauftragte übernimmt bestimmte Aufgaben im Ausschreibungs- und Auswahlverfahren.

»Im Fall eines Auswahlverfahrens prüft die Gleichstellungsbeauftragte den Ausschreibungstext und die Bewerbungsunterlagen. Sie hat darüber hinaus das Recht, Personalakten einzusehen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nachfolgend steht der Gleichstellungsbeauftragten das Recht zu, an allen Vorstellungsgesprächen im Rahmen von Auswahlverfahren teilzunehmen.

»Die Gleichstellungsbeauftragte hat das Recht, an jedem Vorstellungsgespräch teilzunehmen. Sie kann darauf verzichten, z. B. wenn ausschließlich Männer oder Frauen eingeladen sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Die Mitbestimmung der Gleichstellungsbeauftragten im Auswahlverfahren wird ggf. dadurch bekräftigt, dass sie ein erweitertes, begründetes Stimmrecht erhält.

»Im Auswahlgremium ist die Gleichstellungsbeauftragte gleichberechtigtes Mitglied, d. h. sie gibt ein Votum ab, mit welcher Person die Stelle besetzt werden soll. Ist ihr Votum abweichend von der Entscheidung der verantwortlichen Führungskraft, so ist die Begründung am [Gesetz] auszurichten. Sie wird in der Auswahlverfügung dokumentiert. Die Gleichstellungsbeauftragte kann eine schriftliche Begründung nachreichen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Auch wenn freie Stellen ohne Auswahlverfahren direkt besetzt werden, bestimmt die Gleichstellungsbeauftragte laut folgender Vereinbarung mit.

»Im Fall einer Direktbesetzung ist das Einverständnis der Gleichstellungsbeauftragten durch die Abteilung Personal, Organisation & Recht einzuholen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Wenn Regelungen zu Auswahlkriterien und Auswahlverfahren die Gleichberechtigung der Geschlechter thematisieren, darf ein Ziel nicht fehlen: die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

»[...] die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein anzustrebendes Ziel ist.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

2.5.3 Teilzeitbeschäftigte

Auch Teilzeitbeschäftigte werden in Regelungen zu Ausschreibungs- und Auswahlverfahren gleich behandelt.

»Teilzeitbeschäftigte können sich gleichberechtigt um alle Arbeitsposten bewerben.«

➔ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Die gesetzliche Grundlage zur Förderung der Teilzeitbeschäftigung findet sich im TzBfG.

»Dabei finden insbesondere Regelungen über die Förderung von Teilzeitarbeit des geltenden Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) im Betrieb Anwendung.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

Bereits im Ausschreibungstext können alle geeigneten Stellen auch als Teilzeitstellen ausgeschrieben werden.

»Alle Stellen sollen bei Eignung auch als Teilzeitstellen ausgeschrieben werden.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007

Mitunter wird geprüft, ob ausgeschriebene Vollzeitstellen grundsätzlich teilbar sind. Dies verhindert ggf., dass die Bewerbung von Teilzeitbeschäftigen pauschal abgelehnt wird.

»Vollzeitstellen, die auch von zwei Teilzeitkräften besetzt werden können, sind in der Ausschreibung durch einen Hinweis kenntlich zu machen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Die Überprüfung fördert darüber hinaus die Beschäftigung von Teilzeitkräften. Sie kann von der Interessenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten vorgenommen werden.

»Sofern diese Frage nicht bereits bei der Stellenausschreibung abgeklärt worden ist, ist gemeinsam mit dem Personalrat und der Frauenbeauftragten zu prüfen, ob die Stelle zur Förderung der Teilzeitbeschäftigung auch mit Teilzeitkräften besetzt werden kann.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/2/0

Idealerweise ist es zudem (bevorzugt) möglich, von einem Teilzeit- auf einen Vollarbeitsplatz zu wechseln.

»Einerseits ist es notwendig, gerade um Beruf und Familie zu vereinbaren, auch höherwertige Teilzeitstellen zu schaffen. Andererseits streben erfahrungsgemäß einige Teilzeitbeschäftigte nach einer gewissen Zeit aus unterschiedlichen Gründen wieder eine Vollzeitstelle an. Diese Beschäftigten sind bei der Besetzung eines entsprechend freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung bevorzugt zu berücksichtigen, es sei denn, dass dringende dienstliche Gründe oder Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer entgegenstehen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

2.5.4 Auszubildende

Viele ausgewertete Regelungen formulieren den Grundsatz, dass Auszubildende in ein entsprechendes Arbeitsverhältnis übernommen werden, nachdem sie ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben.

»Auszubildende werden grundsätzlich mit dem Ziel eingestellt, nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung in ein dem Ausbildungsziel entsprechendes Arbeitsverhältnis [...] einzutreten.«

➔ KREDITGEWERBE, 010601/43/1991

Dies bedeutet oft, dass Auszubildende nach Abschluss ihrer Ausbildung bei der Besetzung freier Stellen gegenüber externen Bewerbern bevorzugt werden.

»Die Übernahme eines Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung hat Vorrang gegenüber der Einstellung eines gleich geeigneten Bewerbers von außen..«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

2.6 Systemübergreifende Regelungen

Unabhängig davon, wie die Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren normiert wurden, finden sich in den ausgewerteten Vereinbarungen systemübergreifende Regelungen: z. B. hinsichtlich des Datenschutzes und des Nachteilsverbotes für Betroffene.

2.6.1 Datenschutz

Unstrittig ist, dass im Rahmen von Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren personenbezogene Daten erhoben und verarbeitet werden. Dabei müssen die geltenden Datenschutzgesetze und -regelungen zwingend beachtet und eingehalten werden.

»Beim Umgang und bei der Aufbewahrung von Unterlagen über das Auswahlverfahren sind die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Um dem Persönlichkeitsschutz von Bewerbern gerecht zu werden, gibt es einige praktische Umsetzungsmöglichkeiten. Beispielsweise müssen eingereichte Bewerbungen von der bearbeitenden Stelle und den Zuständigen vertraulich behandelt werden. Informationen an Dritte, die nicht am Bewerbungs- und Auswahlverfahren beteiligt sind, sind somit unzulässig.

»Die Bewerbung ist vertraulich zu behandeln.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Häufig möchten auch Bewerber verhindern, dass Dritte (z. B. Kollegen oder Führungskräfte aus der eigenen Abteilung) Kenntnis über die eigene interne Bewerbung erhalten. Auf Wunsch kann der Schriftverkehr über die private Anschrift der Bewerber abgewickelt werden.

»Der Bewerber kann den Wunsch äußern, dass der Schriftverkehr mit ihm über seine Privatadresse geführt wird.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Um Unterlagen innerhalb der Organisation zu versenden, bieten sich verschlossene Umschläge an. Sie verhindern, dass Unbefugte die Daten aus dem Bewerbungs- und Auswahlverfahren einsehen.

»Insbesondere sind beim Versenden der Unterlagen im Hause verschlossene Umschläge zu verwenden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Wie und zu welchem Zeitpunkt die abgebende Abteilung über die interne Bewerbung eines Beschäftigten informiert wird, ist unterschiedlich geregelt. Viele Vereinbarungen enthalten hierzu keine Informationen. Im Folgenden ist es Bewerbern freigestellt, ob der direkte Vorgesetzte über die Bewerbung unterrichtet wird. Die ausschreibende Stelle gibt keine Informationen weiter.

»Dem Bewerber ist es freigestellt, seinen Vorgesetzten von der Bewerbung zu unterrichten. Eine Information durch die ausschreibende Stelle erfolgt nicht.«

 KREDITGEWERBE, 010601/33/0

Den Führungskräften der ausschreibenden Abteilung ist es hier untersagt, die derzeitigen Vorgesetzten der Bewerber zu kontaktieren. Dies könnte unter Umständen interessant sein, um über die Bewerber Informationen aus erster Hand zu erhalten.

»Dem Leiter der suchenden organisatorischen Einheit ist es nicht gestattet, vor dem Gespräch mit dem Bewerber dessen Vorgesetzten anzusprechen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/33/0

Die abgebende Unternehmenseinheit bzw. Abteilung sollte erst über die Bewerbung eines Beschäftigten informiert werden, wenn er der Auswahlentscheidung bzw. der beabsichtigten Versetzung zugestimmt hat.

»Bei vertraulichen Bewerbungen wird die abgebende Abteilung informiert, nachdem der Bewerber, die aufnehmende Abteilung und der Betriebsrat der beabsichtigten Versetzung zugestimmt haben.«

 MASCHINENBAU, 010601/15/1998

Die geltenden Gesetze des Datenschutzes sehen vor, dass eindeutige Regelungen zur Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten getroffen werden (Kap. 6.3). Demnach gehören Bewerbungsschreiben und -unterlagen von internen Bewerbern in die Personalakte.

»In die Personalakte sind die den Beschäftigten/die Beschäftigte betreffenden Bewerbungsunterlagen [...] aufzunehmen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Sollte ein Bewerber im Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden, ist es sinnvoll, alle Unterlagen zum Bewerbungsverlauf abschließend zu vernichten. So wird ggf. die Chancengleichheit bei einer erneuten Bewerbung erhöht.

»Bei Nichtberücksichtigung wird der Bewerbungsverlauf nicht in die Personalakte aufgenommen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/68/2003

Mitunter werden Analyse- und Bewertungsbogen im Auswahlverfahren eingesetzt. Aus Gründen der Offenheit und Fairness sollten die Bewerber eine Kopie ihres Analyse- und Bewertungsbogens erhalten.

»Den Beschäftigten ist eine Kopie des sie betreffenden ausgefüllten Bewertungsbogens auszuhändigen.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/44/2000

Werden die Daten von Bewerbern EDV-gestützt erfasst und verarbeitet, sollte dies möglichst in einer gesonderten (Rahmen-)Vereinbarung zum Arbeitnehmerdatenschutz geregelt werden.

»Die EDV-gestützte Erfassung und Verwendung personenbezogener Daten ist Gegenstand gesonderter Betriebsvereinbarungen.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Strittig ist häufig, wie lange personenbezogene Daten aus Bewerbungs- und Auswahlverfahren aufbewahrt werden sollen und dürfen. Gesetzlich gilt für die Datenspeicherung und -verarbeitung grundsätzlich die Zweckbindung: Ist der Zweck der Datenaufbewahrung erfüllt, müssen die Unterlagen vernichtet werden. In Regelungen zu Auswahlrichtlinien und zur Personalauswahl ist der Zweck meist die abschließende Auswahlentscheidung nach dem Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Die Daten darüber hinaus zu speichern würde somit eine unzulässige Vorratsdatenspeicherung bedeuten.

Ausnahmen können sich daraus ergeben, dass die Daten aus Bewerbungs- und Auswahlverfahren für spätere, weitere Verfahren genutzt werden sollen. Dies ist jedoch mit den Betroffenen zum Zeitpunkt der Datenspeicherung schriftlich zu vereinbaren. Eine Aufbewahrungsfrist von drei Jahren wird häufig aus dem Personalaktenrecht der Beamten abgeleitet.

»Die Aufbewahrungsfristen von 3 Jahren sind vom Hauptamt und vom Fachamt/von der OE zu beachten.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Eine Löschung der Daten nach zwölf Monaten berücksichtigt nachfolgende Konflikt- und Gerichtsverfahren, bei unterschiedlicher Auffassung zwischen Bewerber/innen und Unternehmen hinsichtlich der Auswahlentscheidung.

»Alle eventuell gespeicherten Daten sind nach maximal 12 Monaten zu löschen.«

☞ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Nachstehend wird die Aufbewahrungs- bzw. Löschfrist nur ungenau geregelt: Die Zuständigen sollen die verfügbaren Unterlagen »zeitnah« und »ordnungsgemäß« vernichten.

»Die Mitglieder des Auswahlremiums haben die ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen zeitnah und ordnungsgemäß zu vernichten.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Die bearbeitende Stelle sollte dafür zuständig sein, die erhobenen Analyse- und Bewertungsbogen (z. B. Interview-Leitfaden) zu vernichten.

»Für die Vernichtung der Interview-Leitfäden nach Abschluss des Stellenbesetzungsverfahrens hat die Personalabteilung Sorge zu tragen.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/46/0

Zudem ist es wichtig, auch die Ausschreibung zu löschen, nachdem die Bewerbungsfrist abgelaufen bzw. die freie Stelle besetzt ist. Dies vermeidet unnötige Bewerbungen und falsche Erwartungshaltungen seitens weiterer Bewerber.

»Nach Ablauf der Bewerbungsfrist werden die Ausschreibungen in der Job-Börse gelöscht.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998

Insbesondere wenn zahlreiche Bewerbungen eingehen, stellt es eine große Herausforderung für die bearbeitende Stelle dar, die Bewerbungsunterlagen zurückzusenden. Dennoch sollten alle Bewerber, deren Bewerbungen nicht berücksichtigt werden konnten, ihre Bewerbungsunterlagen unaufgefordert zurückerhalten.

»Die Bewerbungsunterlagen aller nicht berücksichtigten Bewerber sind diesen unaufgefordert zurückzuschicken.«

 **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996**

Die Personalentscheidungen, die im Auswahlverfahren getroffen wurden, sollten nachvollziehbar von den beteiligten Parteien dokumentiert werden. Dies erweist sich bei eventuell nachfolgenden Gerichtsverfahren als vorteilhaft.

»Alle im Auswahlverfahren getroffenen Personalentscheidungen (Vorauswahl, abschließende Auswahl) sind so nachvollziehbar zu dokumentieren, dass sie einer gerichtlichen Überprüfung standhalten.«

 **TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010601/40/1998**

2.6.2 Nachteilsverbot

Entscheidend für die Bereitschaft interner Beschäftigter, sich auf eine freie Stelle zu bewerben, ist, dass ihnen daraus keine Nachteile entstehen.

»Dem Bewerber dürfen aus der Tatsache der Bewerbung keine Nachteile entstehen.«

 **INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985**

Dies gilt auch für eine wiederholte Bewerbung.

»Keinem Mitarbeiter dürfen Nachteile daraus erwachsen, dass er sich – auch wiederholt – um einen anderen Arbeitsplatz beworben hat.«

 **FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010601/30/1973**

Eine erfolglose interne Bewerbung enttäuscht und demotiviert Betroffene mitunter sehr. Weitere (arbeitsrechtliche) Nachteile würden diesen negativen Eindruck noch verstärken. Dies wäre nicht nur kontraproduktiv für die Beschäftigten, sondern auch für das Unternehmen.

»Für den Fall, dass eine Bewerbung nicht erfolgreich ist, wird zu- gesichert, dass der Bewerberin/dem Bewerber keine Nachteile ent- stehen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/67/2002

Neben dem dargestellten Nachteilsverbot sollte das allgemeine Diskriminierungsverbot bei internen Bewerbungen zwingend eingehalten werden (Kap. 2.5).

»Bei der Behandlung von Bewerbungen gilt das allgemeine Diskriminierungsverbot. Niemand ist wegen seines Geschlechts, seiner Nationalität, seiner sozialen Herkunft, seiner Religion usw. zu be- nachteiligen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/67/2002

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Die direkte Beteiligung der Akteure bei der Gestaltung und Anwendung von Auswahlrichtlinien und Personalauswahlverfahren kann auf vielfältige Art und Weise erfolgen. Dabei müssen neben den Beteiligungsrechten gemäß BetrVG oder den Personalvertretungsgesetzen weitere Grundsätze beachtet werden. Die unmittelbare und teilweise individuelle, gestaltende Beteiligung der Beschäftigten zeigt sich u.a. in den Möglichkeiten der Konfliktlösung oder der Personalentwicklung.

3.1 Informations- und Überwachungsrechte der Interessenvertretung

Bereits aus bestehenden Beteiligungsrechten der Interessenvertretungen können Informations- und Überwachungsrechte abgeleitet werden (Kap. 6.3). Diese werden in einigen analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen konkretisiert bzw. durch ergänzende Regelungen erweitert.

3.1.1 Information der Interessenvertretung

Grundlage einer Stellenausschreibung sollte die (strategische) Personalplanung des Unternehmens sein (Kap. 2.1.2). Hierüber muss die Interessenvertretung möglichst regelmäßig und umfassend informiert werden.

»Die Gesellschaft wird den Betriebsrat und/oder den vom Betriebsrat gebildeten Personalplanungsausschuss über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend, mindestens einmal vierteljährlich, im Bedarfsfalle häufiger, unterrichten.«

☞ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Inhaltlicher Bestandteil der Personalplanung ist u.a. der gegenwärtige und zukünftige voraussichtliche Personalbedarf.

»In den Besprechungen ist der Betriebsrat insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen voraussichtlichen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.«

☞ MASCHINENBAU, 010100/18/2000

Bevor eine Stellenausschreibung intern oder extern veröffentlicht wird (Kap. 2.1.5), lassen sich Interessenvertretungen oft eine Kopie zur Information und Überprüfung aushändigen.

»Der Gesamt-Betriebsrat sowie die Betriebsräte/Obmänner erhalten eine Kopie der Stellenausschreibung.«

☞ BAUGEWERBE, 010601/25/1992

Mitunter wird eine offene Stelle nicht ausgeschrieben (Kap. 2.1.8). Hierüber muss die Interessenvertretung nachstehend informiert werden.

»Der örtliche Betriebsrat wird über nicht auszuschreibende Stellen [...] informiert.«

☞ KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Nachdem die Bewerbungsfrist abgelaufen ist, kann die Interessenvertretung während des Bewerbungsverfahrens Informationen über eingegangene Bewerbungen in unterschiedlicher Form, Menge und Qualität einfordern. Die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen ist zunächst eine quantitative Größe. Sie lässt eine Aussage über den Ausschreibungserfolg zu.

»Nach Ausschreibungsschluss wird der Beauftragte bzw. Sachbearbeiter des Betriebsrates über die Zahl der zu den einzelnen ausgeschriebenen Stellen [...] eingegangenen Bewerbungen informiert.«

 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010601/30/1973

Auch die namentliche Aufstellung der Bewerber kann von besonderem Interesse sein. Welche Beschäftigten/Personen haben sich intern/extern auf die ausgeschriebene Stelle beworben?

»Der zuständige Betriebsrat erhält zu seiner Information nach Ende der Ausschreibungsfrist [...] eine namentliche Aufstellung der Bewerber.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Einen qualitativen Überblick über die eingegangenen Bewerbungen verschafft sich die Interessenvertretung, indem sie die Bewerbungsunterlagen vollständig und rechtzeitig einsieht.

»Dem Betriebsrat sind die Bewerberunterlagen aller Bewerberinnen und Bewerber vollständig und rechtzeitig vorzulegen.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Bei einer hohen Anzahl von eingegangenen Bewerbungen erweist es sich als überaus arbeitsintensiv, die Unterlagen vollständig zu sichten. Kleine Gremien vermögen dies kaum zu bewältigen. Alternativ können die Bewerbungsunterlagen selektiv eingesehen werden.

»Der Mitarbeitervertretung werden auf Verlangen jederzeit die gewünschten Auskünfte über die Bewerbungen und Einblicke in die Bewerbungsunterlagen einschließlich des Personalfragebogens gewährt.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/64/0

Eine erste Selektion der eingegangenen Bewerbungen übernimmt oft bereits die Personalabteilung. Die Interessenvertretung erhält dann die Bewerbungsunterlagen nach der ersten Vorauswahl und bevor die Ausgewählten zu den Vorstellungsgesprächen eingeladen werden.

»Dem Betriebsrat werden vor Einladung zu Vorstellungsgesprächen auf Anforderung durch den Betriebsrat sämtliche Bewerbungsunterlagen überlassen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Bei Bewerbungsverfahren, die sich sowohl an interne als auch an externe Bewerber richten, hat die Interessenvertretung weitere Möglichkeiten, sich selektiv zu informieren.

»Dem Betriebsrat werden folgende Unterlagen zur Einsicht überlassen:

- Bewerbungsunterlagen und Personalbogen des ausgewählten Bewerbers
- drei Vergleichsunterlagen von externen Bewerbern, soweit vorhanden, die nach einer Vorauswahl des Arbeitgebers für eine Einstellung in Betracht kamen.
- Bewerbungsunterlagen aller internen Bewerber
- interne Stellenausschreibung.«

 BILDUNGSINRICHTUNG, 010601/1/1998

Nachstehend werden der Interessenvertretung auf Verlangen lediglich die Unterlagen der abgelehnten Bewerber vorgelegt.

»Dem Betriebsrat sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen abgelehnter externer Bewerber vorzulegen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Im Folgenden wird der Betriebsrat nur äußerst eingeschränkt informiert: Er erfährt lediglich die Namen der Bewerber, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden.

»Dem Betriebsrat werden die Namen der Bewerber/innen mitgeteilt, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollen.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

Noch weniger Einblick in das Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren erhält die Interessenvertretung nachstehend: Sie wird über die eingegangenen Bewerbungen erst vor der eigentlichen Auswahlentscheidung informiert.

»Der Betriebsrat ist vor der Entscheidung über die Stellenbesetzung über alle aufgrund interner und externer Ausschreibung eingegangenen Bewerbungen zu unterrichten.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010601/1/1998

Für die Auswahl von Bewerbern existieren zahlreiche unterschiedliche Verfahren (Kap. 2.4.1). Welche davon in der betrieblichen Praxis angewandt werden, sollte der Interessenvertretung erläutert werden.

»Der Betriebsrat wird über die jeweils angewandten Auswahlverfahren [...] unterrichtet.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Dies gilt insbesondere, wenn psychologische Eignungstests durchgeführt werden.

»Werden formalisierte innerbetriebliche psychologische Eignungstests durchgeführt, so wird der Betriebsrat unterrichtet.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Besonders relevant für die Auswahlentscheidung sind die Ergebnisse der angewendeten Auswahlinstrumente (Kap. 2.4.3). Auch hierüber sollte die Interessenvertretung unterrichtet werden.

»Wird zur Feststellung der Eignung des Bewerbers eine formalisierte Eignungsprüfung durchgeführt, so ist der Betriebsrat über das Ergebnis unter Vorlage der Unterlagen umfassend zu unterrichten.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Mitunter werden in den Auswahlprozess neben den im Vorfeld vereinbarten Kriterien im Einzelfall zusätzliche Merkmale oder Tatsachen einbezogen. Auch in diesem Fall sollte die Interessenvertretung informiert sein.

»Sofern in begründeten Einzelfällen zusätzliche Merkmale und Tatsachen in den Auswahlprozess eingeführt werden, ist der Betriebsrat [...] davon zu unterrichten.«

 KREDITGEWERBE, 010601/4/1995

Gelegentlich zieht der Arbeitgeber Dritte (z. B. direkte Vorgesetzte) zur Beurteilung von Bewerbern hinzu. Hieraus resultierende Informationen können für die Interessenvertretung ebenfalls wichtig sein.

»Zieht der Bereich Personalmanagement zu seiner Beratung bei der Beurteilung der fachlichen Qualifikation die/den bisherigen oder späteren Vorgesetzten hinzu, sind alle hieraus resultierenden Informationen auch dem Betriebsrat zur Verfügung zu stellen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Am Ende des Auswahlverfahrens steht die Auswahlentscheidung (Kap. 2.4.4). Nachstehend erfolgt sie einseitig durch den Arbeitgeber. In diesem Fall empfiehlt es sich, der Interessenvertretung die begründete Entscheidung schriftlich mitzuteilen.

»Die durch den zuständigen Leiter getroffene Entscheidung ist [...] mit Begründung schriftlich mitzuteilen.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010601/9/2001

3.1.2 Mitwirkung im Ausschreibungs- und Auswahlprozess

Neben Informationsrechten können sich Interessenvertretungen zahlreiche Mitwirkungsrechte im Ausschreibungs- und Auswahlprozess sichern. Ob überhaupt freie Stellen existieren und ausgeschrieben werden (Kap. 2.1.2), wird laut folgender Regelung einvernehmlich mit der Interessenvertretung festgestellt.

»Arbeitgeber und Betriebsrat stellen einvernehmlich fest, ob Arbeitsposten frei sind. Das ist in der Regel der Fall, wenn sie

- neu eingerichtet,
- höher bewertet,

- durch Umsetzung, Versetzung, Eintritt in den Ruhestand oder
- aus anderen Gründen frei geworden sind bzw. frei werden.«

☞ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Die Mitbestimmung des Betriebsrats im Ausschreibungsverfahren regelt zunächst §93 BetrVG (Kap. 6.3).

»Die Betriebsvereinbarung regelt die Mitbestimmung des Betriebsrates auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes §93 zur Ausschreibung von Arbeitsplätzen.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010601/9/2001

Darüber hinaus werden die Mitwirkung und Mitbestimmung der Interessenvertretung im Ausschreibungsverfahren in Betriebs- und Dienstvereinbarungen konkretisiert. Vielfach wird die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung hervorgehoben.

»Bei Durchführung der [...] internen Stellenausschreibung arbeiten Geschäftsleitung bzw. Geschäftsführung und die zuständigen Betriebsräte, insbesondere bei der Festlegung, welche Stellen sinnvollerweise auszuschreiben sind, vertrauensvoll zusammen.«

☞ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010601/20/1985

Beispielsweise muss der Ausschreibungstext oft einvernehmlich mit der Interessenvertretung erstellt werden.

»Grundsätze für Ausschreibungstexte sind im Einvernehmen mit dem Gesamtpersonalrat zu erstellen.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/6/1987

Dies kann erzielt werden, indem die Interessenvertretung den fertiggestellten Ausschreibungstext erhält und durch Gegenzzeichnung zustimmt.

»Die Ausschreibung wird vom Betriebsrat oder einem Beauftragten des BR gegengezeichnet. Mit der Gegenzeichnung dokumentiert der Betriebsrat, dass er die Einhaltung der vorstehenden Bestimmungen für gewährleistet hält.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010601/5/1991

Bisweilen sind Ausschreibungen nur an einen Teil der Beschäftigten eines Unternehmens adressiert. Die Interessenvertretung kann sich das Recht einräumen, die Ausschreibung auf das gesamte Unternehmen auszudehnen.

»Auf Verlangen des Betriebsrates/Obmannes bzw. des Gesamt-Betriebsrates kann die Ausschreibung auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt werden.«

☞ BAUWERBE, 010601/25/1992

Auch der Verzicht auf eine Ausschreibung (Kap. 2.1.8) kann die Zustimmung der Interessenvertretung erfordern.

»Liegen sonstige Gründe vor, eine Stelle nicht auszuschreiben, ist die Zustimmung des Betriebsrates einzuholen.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010601/9/2001

Auf die Ausschreibung folgt in der Regel das Bewerbungsverfahren (Kap. 2.2.3). Auch an einem Verfahren, das durch die Arbeitgeberseite entwickelt wurde, kann die Interessenvertretung beteiligt werden: beispielsweise über eine Widerspruchsfrist.

»Die Abteilung Personal, Organisation & Recht erarbeitet einen Verfahrensvorschlag und leitet diesen an den Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte weiter. Es wird eine Widerspruchsfrist von einer Woche eingeräumt.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Nachstehend wird zudem die Bewerbungsfrist nur verlängert, wenn die Interessenvertretung zustimmt.

»Erforderliche Fristverlängerungen sind im Einzelfall zwischen dem Personalamt und dem zuständigen Personalrat zu vereinbaren.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/27/1989

Einige Interessenvertreter begnügen sich im Auswahlverfahren mit Informationsrechten (Kap. 3.1.1). Andere Interessenvertretungsgremien verschaffen sich weitreichende Beteiligungsrechte.

»Bei der Auswahl dürfen nur die dem Betriebsrat mitgeteilten Tatsachen berücksichtigt werden.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Sollen etwa im Auswahlprozess Merkmale und Tatsachen hinzugezogen werden, die nicht im Vorfeld vereinbart wurden, erfordert dies eine zusätzliche Vereinbarung mit dem Betriebs- oder Personalrat.

»Sofern in begründeten Einzelfällen zusätzliche Merkmale und Tatsachen in den Auswahlprozess eingeführt werden, ist hierüber eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat notwendig.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010601/31/0

Bei Bedenken gegen die Vorauswahl von Bewerbern hat die Interessenvertretung nachstehend ein Vetorecht.

»Erhebt der Betriebsrat Bedenken gegen das Ausscheiden von Bewerbern in der Vorauswahl, so wird der/die betroffene Bewerber/in in die weitere Auswahl einbezogen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Resultiert aus dem Auswahlverfahren kein eindeutiges Ergebnis, hat sie oft ein Mitspracherecht bezüglich des weiteren Vorgehens.

»Falls aus dem Auswahlprozess kein eindeutiges Ergebnis resultiert, werden sich vor der endgültigen Entscheidung der Personalleiter [...] und der BR-Vorsitzende [...] über das weitere Vorgehen abstimmen.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Ferner dürfen ergänzende Auswahlinstrumente (Kap. 2.4.3) bisweilen nur eingesetzt werden, wenn die Interessenvertretung zustimmt.

»Zusätzliche Erkenntnisquellen, wie das Einholen graphologischer Gutachten sowie die Durchführung medizinischer und psychologischer Tests (z. B. im Rahmen von Assessmentcentern) und Untersuchungen, bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats.«

☞ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Die erwähnten Mitbestimmungsrechte bei personellen Maßnahmen (Kap. 6.3) werden in zahlreichen untersuchten Vereinbarungen thematisiert. Für die Besetzung einer freien Stelle ist in den meisten Fällen die Zustimmung der Interessenvertretung erforderlich.

»Bei der Besetzung von allen freien bzw. neuen Planstellen bedarf es grundsätzlich der Zustimmung des Betriebsrates, vorher eingeleitete Maßnahmen bzw. Absprachen sind rechtsunwirksam.«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/34/1999

Nachstehend kann die Interessenvertretung zu vorgesehenen Einstellungen nur binnen einer Frist Stellung nehmen. Erfolgt innerhalb der vereinbarten Frist keine Rückmeldung, gilt die Zustimmung für die Maßnahme als erteilt.

»Innerhalb einer Woche nach Eingang der Unterlagen hat der Betriebsrat eine Stellungnahme zu der vorgesehenen Einstellung abzugeben. Verstöße gegen diese Richtlinien gelten als Widerspruchsgrund für den Betriebsrat. Äußert sich der Betriebsrat innerhalb dieser Frist nicht, gilt seine Zustimmung zur Einstellung als erteilt.«

☞ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Die Interessenvertretung kann die Zustimmung zur Einstellung verweigern – oft jedoch nur unter (nachvollziehbarer) Begründung.

»[...] Einstellung verweigern, wenn mit der Einstellung
• gegen Rechtsvorschriften oder behördliche Anordnungen verstößen wird;

- begründete Besorgnis besteht, dass im Betrieb beschäftigte Arbeitnehmer entlassen werden oder sonstige Nachteile erleiden, wobei zumutbare Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen unterlassen wurden.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0

Auch Versetzungen sind nach geltendem Recht mitbestimmungspflichtige personelle Maßnahmen.

»Jeder Wechsel der Abteilungen und/oder Einsatzorte [...] ist nach § 99 BetrVG als Versetzung mitbestimmungspflichtig, und zwar unabhängig vom vorgesehenen Zeitraum.«

 KREDITGEWERBE, 010601/60/1980

Denkbar sind darüber hinaus Regelungen, wonach der Betriebsrat zweimal zustimmen muss: zur Einstellung sowie gleichzeitig zur Eingruppierung von Beschäftigten.

»Zugleich mit der Zustimmung zur Einstellung ist die Zustimmung des Betriebsrats zur Eingruppierung einzuholen.«

 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Auch für den Widerspruch der Interessenvertretung gegen eine vorgesehene Eingruppierung können Gründe im Vorfeld definiert werden.

»Der Betriebsrat kann der vorgesehenen Eingruppierung widersprechen, wenn

- tarifliche Bestimmungen verletzt,
- betriebliche Bestimmungen unter Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht eingehalten worden sind,
- gegen diese Auswahlrichtlinien verstoßen wird.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Interessanterweise richten viele analysierte Vereinbarungen besonderes Augenmerk darauf, dass die Einarbeitungs- bzw. Probezeit beachtet und eingehalten wird. Die Einarbeitungszeit zu verlängern ist z. B. laut fol-

gender Regelung nicht möglich, ohne dass die Interessenvertretung unterrichtet wird und zustimmt.

»Wird die im Anforderungsprofil der Stelle vorgesehene oder im Einzelfall festgelegte Einarbeitungszeit überschritten, muss der Betriebsrat hierüber unterrichtet werden. Das weitere Vorgehen ist mit ihm abzustimmen.«

☞ KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

Laut folgender Regelung müssen sich Arbeitgeber und Betriebsrat vor Ablauf der Probezeit verständigen, sollte sich ein Beschäftigter innerhalb der Probezeit als ungeeignet für die zu besetzende Stelle erweisen.

»Wird mit dem/der Arbeitnehmer(in) eine Probezeit vereinbart und erweist sich der/die Arbeitnehmer(in) aus der Sicht des Arbeitgebers als nicht geeignet, so ist vor Ablauf der Probezeit eine Verständigung mit dem BR über die Eignung des/der zunächst zur Probe eingestellten Arbeitnehmers(in) herbeizuführen.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0

Unstrittig scheint dank geltendem Mitbestimmungsrecht (§ 102 BetrVG), dass auch bei Kündigungen der Betriebsrat angehört werden muss (Kap. 6.3).

»Ordentliche und außerordentliche Kündigungen bedürfen der Anhörung des Betriebsrates gemäß § 102 BetrVG. Ohne vorherige Anhörung des Betriebsrates werden diese Kündigungen nicht wirksam.«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/52/1995

Der Einsatz technischer Systeme ist laut Gesetz mitbestimmungspflichtig (Kap. 6.3): Dies gilt sowohl für das Ausschreibungs- als auch für das Bewerbungs- und Auswahlverfahren sowie die daraus entstehenden personellen Maßnahmen.

»Die bei der Ausschreibung und Vergabe von Arbeitsplätzen eingesetzten IT-Systeme werden mit der zuständigen Arbeitnehmervertretung entsprechend der gültigen Vorschriften geregelt.«

 KREDITGEWERBE, 010601/77/2007

Ausnahmen hinsichtlich der vereinbarten Sachverhalte können nur einvernehmlich erfolgen. Dies sollten beide Betriebsparteien allerdings ebenfalls im Vorfeld regeln.

»Über Ausnahmen entscheiden der Betriebsrat und der Bereich Personalmanagement einvernehmlich.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Sonstige Beteiligungsrechte der Interessenvertretung bleiben von den Regelungen zur Personalauswahl und zu den Auswahlrichtlinien unberührt.

»Die Beteiligungsrechte

- nach dem Betriebsverfassungsgesetz,
- nach [...] Bundespersonalvertretungsgesetz
- sowie sonstige Gesetze und Regelungen

bleiben unberührt.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/13/1997

3.1.3 Teilnahme an den Gesprächen

Die Auswertung zeigt, dass die Teilnahme und Mitwirkung der Interessenvertretung an Vorstellungs- und Bewbungsgesprächen gelegentlich gesondert berücksichtigt werden. Laut mehreren Vereinbarungen aus unterschiedlichen Branchen erhalten die Bewerber zunächst grundsätzlich die Gelegenheit, ein persönliches Gespräch mit der Interessenvertretung zu führen.

»Der Bewerber erhält Gelegenheit zu einem Gespräch mit dem Betriebsrat.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010601/14/1987

Generell wird auch ermöglicht, dass die Interessenvertretung an Vorstellungsgesprächen teilnimmt.

»Sind zur Entscheidung Auswahlgespräche erforderlich, ist die Möglichkeit der Teilnahme des Betriebsrats sicherzustellen.«

➔ **POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0**

Ob die Interessenvertretung tatsächlich an den Gesprächen teilnimmt, ist ihr oft freigestellt.

»Dem BR wird eine Teilnahme an solchen [Gesprächen] freigestellt.«

➔ **METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010601/48/0**

Auch auf Wunsch der bzw. des betroffenen Beschäftigten kann ein Mitglied der Interessenvertretung an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen.

»Der betroffene Arbeitnehmer kann ein Mitglied des Betriebsrates zu dem Gespräch hinzuziehen.«

➔ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996**

Laut einigen Regelungen übernimmt die Interessenvertretung verschiedene Aufgaben während des Gespräches.

»Bei Vorstellungsgesprächen hat das teilnehmende Personalratsmitglied die Aufgabe, den Ablauf des Vorstellungsgesprächs zu verfolgen und sicherzustellen, dass die BewerberInnen gleich behandelt werden.«

➔ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009**

Sie überwacht, dass gesetzliche Bestimmungen eingehalten und nur zulässige Fragen gestellt werden.

»Besonders zu achten ist darauf, dass

- gesetzliche Bestimmungen bei der Auswahl eingehalten werden, [...]
- nur zulässige Fragen gestellt werden. Unzulässige Fragen dürfen die BewerberInnen wahrheitswidrig beantworten.«

➔ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009**

Es steht der Interessenvertretung ohne Konsequenzen für das weitere Verfahren frei, an den Auswahlgesprächen teilzunehmen.

»Wenn keine Teilnahme erfolgt, hat dies keine Auswirkungen auf die Ordnungsmäßigkeit des Auswahlverfahrens.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/89/1999

3.2 Mitbestimmung und Beteiligung am Verfahren

Neben den Informations- und Überwachungsrechten der Interessenvertretung regeln einige vorliegende Vereinbarungen die Mitbestimmung bei und Beteiligung an Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Hierzu zählen die Verfahren im Konfliktfall und die Berücksichtigung von (ergänzenden) Vereinbarungen zum Interessenausgleich mit Sozialplan.

3.2.1 Konfliktverfahren

Erstaunlich selten wird in den untersuchten Vereinbarungen die Konfliktlösung im Ausschreibungs- und Auswahlverfahren geregelt. Dies kann daran liegen, dass einige gesetzliche Mitbestimmungsrechte im Nichteinigungsfall sofort das Einigungsstellen- bzw. Gerichtsverfahren vorsehen (Kap. 6.3).

»Ist es nicht möglich, Einvernehmen zu erzielen, so greifen die gesetzlichen Regelungen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010900/37/2000

Bevor die Einigungsstelle oder das Gericht angerufen werden, kann ein Konflikt durch eine paritätisch besetzte Konfliktkommission gelöst werden. Sie erörtert eine einvernehmliche Einigung und führt diese ggf. herbei.

»Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung [...], wird die [...] Stellenbesetzung mit einer Kommission aus sechs Mitgliedern (3 Vertreter der Betriebsräte, 3 Vertreter des Arbeitgebers) mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung erörtert.

Das arbeitsgerichtliche Beschlussverfahren auf Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrats darf nicht eingeleitet werden, bevor die Erörterung stattgefunden hat.

Wenn der Betriebsrat seine Zustimmung verweigert hat, wird die Frist des § 99 Abs. 3 BetrVG zum Zwecke der Erörterung um drei Arbeitstage verlängert.«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/89/1999

Erzielt auch die betriebliche Konflikt- oder Schlichtungskommission keine Einigung über die Anwendung und Auslegung der Auswahlrichtlinien, wird je nach Rechtslage als nächster Schritt oft die Einigungsstelle angerufen.

»Wird zwischen Betriebsrat und dem Bereich Personalmanagement über die Anwendung und Auslegung dieser Auswahlrichtlinien keine Einigung erzielt, ist die Einigungsstelle anzurufen.«

☞ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

Die Einigungsstelle entscheidet dann in der Regel verbindlich.

»Ist ein Einvernehmen nicht zu erzielen, entscheidet die Einigungsstelle nach § 76 BetrVG verbindlich.«

☞ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010601/17/1996

Laut folgender Ausnahmeregelung entscheidet die Arbeitgeberseite und begründet ihren Entschluss schriftlich.

»Kommt keine Einigung zustande, entscheidet der Fachbereich und hat die Entscheidung schriftlich zu begründen.«

☞ KREDITGEWERBE, 010601/55/1992

3.2.2 Rationalisierungsschutz, Interessenausgleich und Sozialplan

Interessenausgleich und Sozialplan wurden von Göritz u.a. (2010) in einer gesonderten Auswertung der Hans-Böckler-Stiftung analysiert. Auch die untersuchten Regelungen zu Personalauswahl und Auswahlrichtlinien enthalten Hinweise auf geltende Tarifverträge, Rationalisierungsschutzabkommen und Sozialpläne mit Interessenausgleich.

»Die Regelungen des Manteltarifvertrages Energie [...], das Rationalisierungsschutzabkommen sowie betriebliche Vereinbarungen (Rahmensozialplan, Interessenausgleich), in der jeweils gültigen Fassung, finden entsprechende Berücksichtigung.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010601/52/1995

Vor allem hinsichtlich personeller Maßnahmen wird auf vorhandene Regelungen zum Interessenausgleich und Sozialplan verwiesen.

»Bei personellen Maßnahmen im Zusammenhang mit Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG sind die Regelungen eines vereinbarten Sozialplanes bzw. einer Betriebsvereinbarung zu beachten.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010601/13/1997

3.3 Personalentwicklung der Akteure

Akteure des Ausschreibungs- und Auswahlprozesses sollten für ihre (neuen) Aufgaben qualifiziert werden und sich weiterentwickeln. Regelungen hierzu finden sich allerdings nur vereinzelt. Möglich sind z. B. Schulungen für alle, die am Auswahlprozess beteiligt sind, z. B. Mitglieder der Auswahlkommission.

»Für alle am Auswahlprozess Beteiligten (Personal, Betriebsrat, Abteilungsleiter) wird über den Fortbildungskatalog 2008 ein eintägiges internes Training zum Auswahlprozess [...] angeboten.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 010601/83/2008

Ferner sollten alle Beobachter, die an Auswahlprozessen wie z. B. psychologischen Tests oder Assessment Centern teilnehmen, für ihre Rolle geschult werden.

»Umso wichtiger ist es, dass diejenigen für die Beobachterrolle geschult sind, die an den Auswahlprozessen beteiligt sind.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

Mögliche Inhalte der Schulungen beschreibt ausführlich eine Regelung aus dem öffentlichen Dienst.

»Damit die handelnden Personen im Auswahlgremium tatsächlich zusammenwirken können, ist eine qualifizierte Durchführung der Auswahlverfahren wichtig. Die am Auswahlverfahren Beteiligten sollen

- diese Richtlinie sicher anwenden können,
- Anforderungsprofile und Interview-Fragen formulieren können,
- sich darauf verständigen, welche Fähigkeiten wie zu beobachten sind
- und welche ergänzenden Auswahlinstrumente
- in welchen Fällen eingesetzt werden sollten.

Nur einem qualifizierten Team wird es gelingen, strukturierte Auswahlverfahren mit einem vertretbaren Arbeits- und Zeitaufwand abzuwickeln.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/94/2009

3.4 Befristung und Probezeit für die Vereinbarung

Es empfiehlt sich, jede neue Vereinbarung nach gewissem Zeitraum einer Prüfung zu unterziehen: beispielsweise nach einem Jahr und unter Hinzuziehung der Interessenvertretung.

»Das durch diese Richtlinie geregelte Auswahlverfahren wird ein Jahr nach Einführung auf seine Bewährung hin überprüft.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/47/2000

Der ermittelte Anpassungs- und Änderungsbedarf sollte von den Betriebsparteien besprochen und ggf. einvernehmlich in die Vereinbarung eingearbeitet werden.

»Die Vertragsparteien sind sich darüber einig, dass das beschriebene Personalauswahlverfahren i. S. d. Leitfadens nicht statisch ist, sondern sich aufgrund der gemachten Erfahrungen ständig weiterentwickeln und optimieren soll. Von daher ist diese Dienstvereinbarung nach Ablauf von einem Jahr auf einen etwaigen Änderungsbedarf hin zu überprüfen und ggf. in beiderseitigem Einvernehmen entsprechend zu ändern.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/73/2005

Neben einer kritischen Prüfung besteht die Möglichkeit, die Vereinbarungen zunächst für einen bestimmten Probezeitraum zu befristen.

»Diese Betriebsvereinbarung [...] gilt zur Erprobung erstmals für die Jahre 2007 und 2008.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/70/2007

Auch eine längere Befristung von fünf Jahren ist denkbar (Kreditgewerbe, 010601/4/1995).

Mitunter soll verhindert werden, dass die Regelungen weiterhin für die Beschäftigten gelten, nachdem der Probezeitraum bzw. die Befristung abgelaufen sind oder die Vereinbarung gekündigt wurde. Hierzu kann eine Nachwirkung ausgeschlossen werden. Dies bedeutet gleichzeitig: Nach Ablauf und Kündigung sind Auswahlrichtlinien und Personalauswahl nicht mehr gültig geregelt. Einer eventuellen Neuregelung müssen wieder beide Betriebsparteien zustimmen.

»Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Dienstvereinbarung erstmalig die Materie konkretisiert und in der praktischen Anwendung Erfahrungen gewonnen werden sollen sowie wegen möglicher Änderung der Rechtslage, wird eine Nachwirkung ausdrücklich ausgeschlossen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010601/6/19987

4. Offene Probleme

Die Analyse der vorliegenden Vereinbarungen zeigt die Vielfalt möglicher Regelungen zu Personalauswahl und Auswahlkriterien. Gleichzeitig fehlen teilweise einheitliche Regelungsinhalte, an denen sich die Betriebsparteien orientieren können.

Interne oder externe Ausschreibungen

Eine Stellenausschreibung kann sich sowohl an interne als auch an externe Bewerberinnen und Bewerber richten. Einige Organisationen bevorzugen interne Ausschreibungen: Interne Bewerber seien schneller verfügbar, lautet die Begründung oft. Zudem kennen sie bereits die Verhältnisse im Unternehmen. Sie erhalten Aufstiegschancen, zudem ist das Auswahlverfahren mitunter kostengünstiger, da sich die Bewerber durch vorliegende Kenntnisse und Erfahrungen leichter vergleichen lassen. Andererseits erreichen externe Ausschreibungen einen größeren Kreis potenzieller Bewerber. Dies eröffnet dem Unternehmen die Chance auf neue Impulse von außen. Demotivierend können sich externe Ausschreibungen auf interne Beschäftigte auswirken, wenn ihnen dadurch Aufstiegschancen verwehrt werden. Auch der Aufwand des Auswahlverfahrens ist größer, da Bewerbungsunterlagen wie Zeugnisse und Beurteilungen von externen und internen Bewerbern nur schwer vergleichbar sind.

Beide Verfahren – interne und externe Ausschreibung – haben somit Vor- und Nachteile. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie wirtschaftlichen Prognosen zufolge wird es künftig unumgänglich sein, dass Betriebe ihre Beschäftigten nicht nur am internen, sondern auch am externen Arbeitsmarkt akquirieren.

Förderung besonderer Personengruppen

Mehr als 20 Prozent der ausgewerteten Vereinbarungen wurden nach Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 abgeschlossen (Kap. 7). Dennoch werden die aus dem AGG abgeleiteten Grundsätze der Gleichbehandlung (Kap. 6.3) bisher eher unzureichend umgesetzt. Großen Stellenwert hat mittlerweile die Förderung der Frauen und der Schwerbehinderten (Kap. 2.5). Nahezu unberücksichtigt bleiben aber Beschäftigte mit Migrationshintergrund, ältere Beschäftigte oder Männer in Frauenberufen. Stellenausschreibungen und Auswahlentscheidungen dürfen nicht damit begründet werden, dass eine Stelle schon immer mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde, wenn dies aufgrund der Tätigkeit nicht erforderlich ist. Ebenso wenig können sie von persönlichen Voraussetzungen wie Lebens- und Familienverhältnissen, Alter, Religion oder einer Behinderung abhängig gemacht werden, die für die Ausübung der Tätigkeit nicht relevant sind. Zudem darf eine Auswahlentscheidung nicht negativ ausfallen, nur weil erwünschte Voraussetzungen nicht erfüllt sind, z. B. Führungs- und Auslandserfahrung. Sie darf nicht vom Alter beeinflusst sein, es sei denn, das Alter ist für die Ausübung der Tätigkeit von Bedeutung. Auch darf sie nicht von der Mobilität und zeitlichen Flexibilität der Bewerber abhängen – außer die Tätigkeit erfordert häufig z. B. Auslands- oder Dienstreisen. Letztlich darf eine Auswahlentscheidung auch nicht von den Ergebnissen von Einstellungstests, Fragebogen oder anderen Bewertungen/Beurteilungen beeinflusst sein, bei denen bestimmte Personengruppen (z. B. Frauen) durchschnittlich schlechter abschneiden als andere (z. B. Männer). Sowohl in zukünftigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen als auch in deren praktischer Umsetzung wird sich noch einiges bewegen müssen, um die Grundsätze des AGG zu verwirklichen.

Mitwirkung der beteiligten Parteien

In den analysierten Vereinbarungen finden sich erstaunlich wenige Regelungen zur Mitwirkung der beteiligten Parteien. Während Rahmenbedingungen, Auswahlkriterien und Verfahrensrichtlinien ausführlich beschrieben sind, wird nur selten erläutert, wie bei fehlender Einvernehmlichkeit und im Konfliktfall vorzugehen ist. Oft ist es wichtig, einvernehmliche Lösungen zu finden, die von allen Betriebsparteien getragen werden: beispielsweise beim Erstellen der Stellenausschreibung

sowie im Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Die Möglichkeit, eine paritätisch besetzte Personalkommission zu bilden, die einvernehmliche Konzepte und Entscheidungen entwickelt, wird nur selten in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen thematisiert. Ähnliches gilt für den Konfliktfall: Ist eine Betriebspartei z. B. mit der Auswahlentscheidung nicht einverstanden, greifen die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen und damit die Möglichkeit, die Einigungsstelle anzurufen. In vielen Vereinbarungen werden generell zur Konfliktregelung keine Aussagen getroffen.

Meist bieten sich für alle Parteien überzeugendere und kostengünstigere Lösungen an als die Anrufung einer Einigungsstelle bzw. des Gerichts: Paritätisch besetzte Kommissionen können gebildet und/oder Mediatoren hinzugezogen werden. Sicherlich keine Lösung, die alle Seiten zufrieden stellt, besteht darin, dass im Konfliktfall immer dem Arbeitgeber bzw. dem oberen Dienstherrn das Entscheidungsrecht zu steht.

Personalentwicklung der Akteure

In den Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Personalauswahl und Auswahlrichtlinien finden sich kaum Hinweise auf die Personalentwicklung der Akteure. Dabei sind gerade die Schulungen der Beteiligten wichtige Bausteine für den langfristigen Erfolg von Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Nur qualifizierten Teams wird es gelingen, strukturierte Auswahlverfahren mit angemessenem Zeit- und Kostenaufwand erfolgreich und nachhaltig abzuschließen. Schulungen sollten demnach:

- die vereinbarten Stellenausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren erläutern
- die Teilnehmenden dazu befähigen, Anforderungs- und Kompetenzprofile zu entwickeln
- erforderliche kommunikative Kompetenzen vermitteln
- die Teilnehmenden dazu befähigen, verantwortlich an Auswahlverfahren teilzunehmen und die damit verbundenen Auswahlinstrumente anzuwenden
- den Umgang mit Konflikten aufzeigen.

Datenschutz und Schutz der Bewerber

In einigen untersuchten Vereinbarungen werden Regelungen zum Datenschutz getroffen. Dennoch bleiben in den vorliegenden Vereinbarungen wichtige Punkte, die sich aus dem BDSG ergeben, offen.

Man kann davon ausgehen, dass im Rahmen von Bewerbungs- und Auswahlverfahren regelmäßig Personalfragebogen eingesetzt werden sowie Checklisten, die von Beteiligten während Einstellungsgesprächen ausgefüllt werden. Diese sind nicht nur mitbestimmungspflichtig (Kap. 6.3), sondern auch datenschutzrechtlich relevant. Beispielsweise ist es unzulässig, personenbezogene (Bewerber-)Daten auf Vorrat und nicht zweckgebunden langfristig zu speichern. In der Regel endet der Zweck mit der Auswahl einer Bewerberin oder eines Bewerbers. Gleichermaßen gilt für die Verarbeitung und Weitergabe von personenbezogenen Daten. Vor diesem Hintergrund würden vermutlich einige der ausgewerteten Vereinbarungen einer datenschutzrechtlichen Überprüfung nicht standhalten.

Keine gesetzliche Basis existiert dafür, dass Bewerber vor Abschluss eines Arbeitsvertrages ärztlich untersucht werden. Dennoch werden vermutlich in zahlreichen Unternehmen ärztliche Untersuchungen ohne Einwilligung der Betroffenen durchgeführt. Teilweise wird dies sogar durch eine entsprechende Regelung in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung »legitimiert« (Kap. 2.4.3). Auch psychologische Tests und Assessment Center greifen stark in die Persönlichkeitsrechte ein und bedürfen ebenfalls der Einwilligung der Bewerber. Ob entsprechende Einwilligungserklärungen in der Bewerbungsphase stets freiwillig erfolgen, ist zweifelhaft.

Die Praxis lässt befürchten, dass in Bewerbungs- und vor allem in Auswahlverfahren rechtliche Grenzen überschritten werden. Vielfach sollten Interessenvertretungen ihre Rechte weiterreichend wahrnehmen und Regelungen in eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung aufnehmen, die dem BDSG entsprechen.

Demotivierung der Abgelehnten

Ein Bewerbungs- und Auswahlverfahren rekrutiert in der Regel wenige »Gewinner« (Bewerber, die eine Zusage erhalten) und viele »Verlierer« (Bewerber, die eine Absage erhalten). Viele Vereinbarungen beschäftigen sich intensiv damit, den Ausgewählten die Eingewöhnung am

neuen Arbeitsplatz möglichst angenehm zu gestalten, z. B. durch Versetzungsregelungen, Einarbeitungszeiten, Rückkehrrechte, Verbot der Abgruppierung, Nachteilsverbote. Was aber ist mit den Abgelehnten? Sie haben in der Regel großes Interesse daran, die genauen Ablehnungsgründe zu erfahren, um ggf. die Bewerbungsunterlagen zu verbessern oder aus Fehlern im Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu lernen. Unter dem Aspekt Personalmarketing empfiehlt es sich, Absageschreiben verbindlich zu formulieren und Betroffene in einem Rückmeldegespräch darauf hinzuweisen, welche Kriterien ausschlaggebend dafür waren, dass sie nicht ausgewählt wurden. Rückmeldegespräche sind jedoch nur in wenigen Vereinbarungen vorgesehen. Dies mag u.a. daran liegen, dass viele Arbeitgeber durch das AGG verunsichert sind: Experten raten beispielsweise vielfach davon ab, Absagen zu begründen, um der Gefahr möglicher Rechtsansprüche abgelehnter Bewerber aus dem Weg zu gehen. Vor allem im Sinne der Personalentwicklung könnten die Rückmeldungen allerdings sehr hilfreich sein. Idealerweise sind die Personalentwicklungsmaßnahmen für Abgelehnte direkt an den Ablehnungsgründen ausgerichtet. Dies schafft ihnen zumindest eine Perspektive für die Zukunft. Frustrierte Beschäftigte, die in einem internen Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden konnten, helfen dem Unternehmen nur weiter, wenn sie für zukünftige Aufgaben motiviert werden.

5. Zusammenfassende Bewertung

Die Analyse der vorhandenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, dass die Regelungsbereiche zum Thema Personalauswahl und Auswahlrichtlinien vielfältig und variabel sind. Eine einheitliche Struktur der Regelungen ist nicht erkennbar. Dies ist allerdings aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen in den Betrieben und Organisationen nachvollziehbar. Vor allem das fehlende durchgängige Raster bei Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren lässt sich auf unterschiedliche Rahmenbedingungen vor Ort zurückführen. Einige Vereinbarungen regeln nur die Ausschreibung, andere ausschließlich die Personalauswahl im Rahmen eines Interessenausgleichs oder Sozialplans.

Häufig sind Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren nicht klar voneinander getrennt. Nur wenige Betriebs- und Dienstvereinbarungen regeln den gesamten Prozess von der Erstellung der Anforderungsprofile als Grundlage der Stellenausschreibung bis zur Einstellung oder Versetzung von Beschäftigten.

Intensiv wird geregelt, ob Stellen intern oder extern ausgeschrieben werden. Vielfach werden interne gegenüber externen Bewerbern bevorzugt. Diese Aspekte beinhalten aufgrund des demografischen Wandels (Kap. 1) sicherlich auch zukünftig viel Gesprächsbedarf und ggf. Konfliktpotenzial für die zuständigen Betriebsparteien.

Die gesetzlichen Grundlagen (Kap. 6.3) bieten einen breiten Schutz der Persönlichkeitsrechte von Bewerbern. Dieser Schutzgedanke wird leider nur in wenigen Vereinbarungen aufgegriffen. Sowohl der Umgang mit personenbezogenen Daten als auch mit ergänzenden Auswahlinstrumenten wie z. B. Assessment Centern und psychologischen Testverfahren entspricht vielfach nicht den vorgegebenen Richtlinien nach AGG und BDSG. In zahlreichen Vereinbarungen werden die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten überhaupt nicht geregelt.

Die Forderungen des AGG bezüglich der Gleichbehandlung der Bewerberinnen und Bewerber werden bisher vor allem auf Geschlechterebene (Frauenförderung) umgesetzt (Kap. 2.5.2 und 4). Die Grundsätze der Gleichbehandlung bestehen aber nicht nur auf der Geschlechterebene, sondern z. B. auch hinsichtlich Alter und Migrationshintergrund. Dass diese Personengruppen vernachlässigt werden, ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die gesetzlichen Grundlagen des AGG erst im Jahr 2006 geschaffen wurden. Andererseits herrscht vermutlich aber auch Unkenntnis seitens der Betriebsparteien über die Inhalte des AGG.

Die verfügbare Literatur zu den Themen Personalauswahl und Auswahlrichtlinien behandelt hauptsächlich drei Aspekte: a) Grundsätze der und formale Anforderungen an Stellenausschreibungen b) Entwicklung von Auswahlkriterien c) Entscheidungskriterien im Auswahlverfahren. Diese Inhalte werden dementsprechend relativ ausführlich in den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen abgefasst. Vernachlässigt werden dabei leider systemübergreifende Regelungen zu den Themen

- Datenschutz (s.o.),
- Erstellung von Zwischen- und Arbeitszeugnissen,
- Verbot der Benachteiligung von Beschäftigten, die an Bewerbungs- und Auswahlverfahren teilnehmen,
- Konfliktlösung,
- Personalentwicklung der Akteure.

Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade diese systemübergreifenden Regelungen die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Anwendung der Verfahren darstellen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass Konzepte und Regelungen zu Personalauswahl und Auswahlrichtlinien an schwierige betriebsinterne und -externe Rahmenbedingungen geknüpft sind. Bewerbungs- und Auswahlverfahren sind teilweise mit erheblichem zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden: Ausschreibungen müssen erstellt, eingehende Bewerbungen analysiert, Auswahlgespräche geführt und Auswahlinstrumente angewendet werden. Zudem müssen ggf. Vorgaben berücksichtigt werden: seitens des Arbeitgebers, seitens des Gesetzgebers sowie seitens externer Institutionen wie Geldgeber oder politische Gremien im öffentlichen Dienst. Um so mehr ist es daher erforder-

lich, einen optimalen und nachhaltigen Regelungsrahmen zu schaffen, um unnötige zeitliche und finanzielle Konsequenzen zu verhindern. Personalauswahlverfahren und Auswahlrichtlinien erfordern zunehmend Professionalität seitens der beteiligten Akteure. Um dem gerecht zu werden, ist es unverzichtbar, strukturierte Regelungen gemäß den aktuellen betrieblichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu entwerfen. Kein Unternehmen, keine Organisation kann es sich leisten, das Personal unprofessionell auszuwählen. Jede Stellenbesetzung bedeutet eine erhebliche Investition in die Zukunft: Sie vermag den Wert und den Werdegang eines Unternehmens sowohl negativ als auch positiv zu beeinflussen.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen zu den Punkten, die bei der Mitgestaltung von Personalauswahl und Auswahlrichtlinien wichtig sein könnten. Die Zielsetzung der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr ins Detail zu gehen.

6.1 Gestaltungsraster

Es ist nachdrücklich zu empfehlen, die Personalauswahl bzw. die Auswahlrichtlinien in Form einer Betriebs- und Dienstvereinbarung zu regeln. Das folgende Gestaltungsraster ist dabei als Orientierungshilfe für die eigene Anwendung und Umsetzung zu sehen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung nochmals zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern. Eine detaillierte Verfahrensregelung setzt voraus, dass die Eckpunkte den betrieblichen und organisatorischen Erfordernissen angepasst werden.

Einführung/Präambel

- Regelung von Personalauswahl und Auswahlrichtlinien
- Beschäftigtenorientierung als Personalstrategie
- Schutz der freien Entfaltung und Persönlichkeit der Beschäftigten
- Ungleichbehandlung und Diskriminierung ausschließen

Geltungsbereich

- Geltungsbereich festlegen: personell, räumlich, sachlich

Zielsetzung

- Bezug zur strategischen Personalplanung
- fach- und sachgerechter Personaleinsatz
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich der personellen Entscheidungen
- Förderung der Flexibilität und Eigeninitiative von Beschäftigten
- Förderung der beruflichen Entwicklung und Karrierechancen
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- Verringern der Fluktuation
- Förderung besonderer Personengruppen (z. B. schwerbehinderte Beschäftigte, Personen mit Migrationshintergrund, Frauen oder Männer)

Grundsätze der Stellenausschreibung

- vakante Stellen grundsätzlich ausschreiben
- interne und externe Ausschreibung
- alle Arbeitsplätze möglichst als Vollzeitstellen ausschreiben
- Stellen mit Daueraufgaben unbefristet ausschreiben
- Stellenausschreibungen klar, umfassend, verständlich und geschlechtsneutral formulieren
- rechtzeitige Ausschreibung: Einarbeitung der bzw. des neuen Stelleninhabenden berücksichtigen
- Verzicht auf Ausschreibung nur in Ausnahmefällen und mit Zustimmung der Interessenvertretung

Inhalte der Stellenausschreibung

- Informationen über die Organisation
- Funktionsbezeichnung und Bewertung der Stelle
- voraussichtlicher Besetzungstermin
- Beschreibung der wichtigsten Aufgaben
- Beschreibung der formalen Voraussetzungen (z. B. Ausbildung und Qualifikation)
- Auflistung der erforderlichen und ggf. auch der zusätzlich erwünschten Kompetenzen
- Teilzeiteignung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Vergütungsgruppe

- geforderte Bewerbungsunterlagen
- Bewerbungsfrist
- Zustellwege
- Adresse für Bewerbung
- Ansprechpartner/in

Veröffentlichung der Stellenausschreibung

- zugängig für alle internen Beschäftigten
- Aushang am Schwarzen Brett
- Nutzung von Intranet und Internet
- Nutzung von Printmedien (Tageszeitung oder Fachzeitschrift)
- Nutzung elektronischer Jobbörsen

Bewerbungs- und Vorauswahlverfahren

- Festlegung der Inhalte von Bewerbungsunterlagen (z. B. Anschreiben, tabellarischer Lebenslauf, Zeugnisse, Beurteilungen)
- Wahrung der Vertraulichkeit von Bewerbungen
- Erstellen einer Liste aller Bewerberinnen und Bewerber
- Eingangsbescheid für alle eingegangenen Bewerbungen
- Festlegung von formalen und sonstigen Prüfkriterien (z. B. Vollständigkeit, Fehlerfreiheit, optischer Eindruck, inhaltliche Aussagen)
- Vorauswahl bei einer großen Anzahl eingegangener Bewerbungen
- Kategorisierung der Bewerber (z. B. erfüllt die Anforderungen; erfüllt die Anforderungen teilweise; erfüllt die Anforderungen nicht)
- Leitfaden des Bewerbungsverfahrens mit Zeitplan im Anhang der Vereinbarung

Auswahlverfahren und -instrumente

- Festlegung der Instrumente für das Auswahlverfahren
- Festlegung der organisatorischen Voraussetzungen für das Vorstellungsgespräch (z. B. Einladung, Ort, Form, Dauer, Teilnehmende, Rahmenbedingungen)
- Festlegung der Ziele von Vorstellungsgesprächen (z. B. realistischen Eindruck von Bewerbern erhalten, zusätzliche Informationen über ihre fachliche Eignung und Kompetenzen gewinnen, ihre Motivation und Persönlichkeit einschätzen)
- Festlegung unzulässiger Fragen in Vorstellungsgesprächen, z. B. zu

Schwangerschaft, Schwerbehinderung, Vorstrafen, sexuellen Neigungen, Religions-, Partei- und Gewerkschaftszugehörigkeit

- Leitfaden zum Vorstellungsgespräch im Anhang (mit Struktur und Gesprächsphasen)
- Regelung zur Verfahrensweise im Krankheits- oder Verhinderungsfall des Bewerbers
- gesonderte Betriebs- oder Dienstvereinbarungen für ergänzende Auswahlinstrumente wie z. B. Arbeitsproben, Assessment Center und Testverfahren

Auswahlentscheidung

- Prinzip der nachhaltigen Bestenauslese
- sachlich und rechtlich begründet
- paritätisch besetztes Auswahlgremium
- Feststellen der fachlichen und persönlichen Eignung (ggf. mit Rangfolge)
- Vorrang von internen gegenüber externen Bewerbern bei gleicher fachlicher und persönlicher Eignung
- einvernehmliche Auswahlentscheidung der Betriebsparteien mit Fristsetzung
- Konfliktlösungsverfahren bei Nichteinigung
- schriftliche Begründung der Auswahlentscheidung
- Bewerber mündlich und/oder schriftlich über die Auswahlentscheidung informieren (Rückmeldegespräch)
- Rücksendung der Bewerbungsunterlagen

Personelle Maßnahmen

- Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung nach § 99 BetrVG und § 75 BPersVG
- Prüfung von gesetzlichen oder tariflichen Beschäftigungsverboten
- Erläuterung und Aushändigung des neuen Arbeitsvertrages an die bzw. den neuen Stelleninhabende/n
- Übertragung bestehender Ansprüche von Beschäftigten bei interner Versetzung
- Befristung der Freigabe von Beschäftigten bei interner Versetzung
- Anspruch des Beschäftigten auf ein qualifiziertes Zeugnis im Fall einer Versetzung

- Vorstellen der bzw. des neuen Beschäftigten am Arbeitsplatz
- Festlegung einer Einarbeitungszeit (ggf. mit Checkliste zur Einarbeitung)
- Rückkehrrecht von Beschäftigten auf ihren alten Arbeitsplatz bei internen Versetzungen
- Ein- und Umgruppierungen nur mit Zustimmung des Betriebs- oder Personalrats
- Kündigungen sind nur nach Anhörung und Zustimmung des Betriebs- oder Personalrats möglich (§ 102 BetrVG und § 79 BPersVG)

Gleichstellung

- Verbot der Diskriminierung im Bewerbungs- und Auswahlverfahren
- keine Benachteiligung von Bewerbern aufgrund von Geschlecht, Nationalität, sozialer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität
- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des SGB IX
- besondere Berücksichtigung der Eingliederung von Schwerbehinderten
- Teilnahme der Schwerbehindertenvertretung am Auswahlprozess, so bald Schwerbehinderte beteiligt sind
- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des AGG
- Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten am Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Förderplan für Frauen oder Männer
- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des TzBfG
- Garantie der Übernahme von Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss ihrer Ausbildung

Information und Schulung der Beteiligten

- alle am Bewerbungs- und Auswahlprozess Beteiligten (Führungskräfte, Betriebs-/Personalrat, Beschäftigte) werden geschult
- Schulung der Beobachter von Auswahlverfahren und Eignungstests
- Festlegung der Schulungsinhalte
- Freistellung von der Arbeit für Schulungsmaßnahmen
- Übernahme der Schulungskosten durch den Arbeitgeber

Rechte der Interessenvertretung

- Recht auf Information über die (strategische) Personalplanung des Unternehmens
- Kopie der Stellenausschreibung vor Veröffentlichung zur Information und Überprüfung
- Aushändigung aller eingegangenen Bewerbungen auf Verlangen
- Beteiligung am Bewerbungs- und Vorauswahlverfahren
- Beteiligung am Auswahlverfahren
- Teilnahme an Vorstellungsgesprächen
- Teilnahme an ergänzenden Testverfahren
- Unterrichtung über die Ergebnisse der Test- und Auswahlverfahren
- Mitbestimmung bei der Auswahlentscheidung
- Unterrichtung und Anhörung vor jeder Einstellung, Versetzung, Umgruppierung und Kündigung
- Unterrichtung über Versetzungswünsche von Beschäftigten

Konfliktverfahren

- grundsätzlicher Wille zur Einigung
- paritätisch besetzte Konfliktkommission
- bei Nichteinigung Anrufung der Einigungsstelle

Datenverarbeitung/Datenschutz/Zugriffsrechte

- Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen
- vertrauliche Behandlung von Bewerbungen
- keine Weitergabe von personenbezogenen Daten an Dritte ohne schriftliche Zustimmung der Bewerber
- Ausschluss von weiteren Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit erfassten und/oder gespeicherten Daten
- Zweckgebundenheit der Daten
- Festlegung von Zugriffsrechten und Löschungsfristen
- gesonderte Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Erfassung, Verarbeitung und Löschung personenbezogener Daten

Nachteilsverbot

- keine Nachteile für die (internen) Bewerber aufgrund ihrer Bewerbung
- keine Nachteile für die Bewerber aufgrund der Ergebnisse von Auswahlverfahren und Eignungstests

Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung der Vereinbarung

- Inkrafttreten
- Vereinbarung einer Probezeit
- Kündigungsfrist
- Nachwirkung
- salvatorische Klausel

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Die Analyse der Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, dass die Interessenvertretung auf unterschiedliche Art und Weise am Personalauswahlverfahren mitwirken kann. Es erweist sich daher als sinnvoll, die gestaltende Einflussnahme in drei unterschiedliche Bereiche zu unterteilen: das Ausschreibungsverfahren, das Bewerbungsverfahren, und den Auswahlprozess mit Auswahlentscheidung.

Ausschreibungsverfahren

Im Rahmen der Informationsrechte § 80 Abs. 2 BetrVG und § 68 Abs. 2 BPersVG sollte die Interessenvertretung im Ausschreibungsverfahren zunächst die Grundlagenfragen klären:

- Liegt eine Stellen- oder Arbeitplatzbeschreibung vor?
- Besteht bereits ein (aktuelles) Anforderungsprofil?
- Existiert ein abgeleitetes Qualifikationsprofil für die/den zukünftige/n Stelleninhaber bzw. Stelleninhaberin?
- Wer muss an der Stellenausschreibung beteiligt werden?
- Ist das Gesamtverfahren unter allen Beteiligten zeitlich abgestimmt?

Existiert ein Anforderungs- und Qualifikationsprofil, kann die Interessenvertretung die Inhalte einer Stellenausschreibung leichter gestalten. Dies ist u.a. notwendig, um die Gleichbehandlung von allen Bewerberinnen und Bewerbern zu garantieren (vgl. GG und AGG). Abschließend bestimmt die Interessenvertretung mit, a) an wen sich die Ausschreibung richtet (an interne und/oder externe Bewerber) und b) welche Medien zur Veröffentlichung genutzt werden.

Bewerbungsverfahren

Der Auswahlprozess im engeren Sinne beginnt mit der Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber. Hierbei wird meist endgültig entschieden, wer in die engere Wahl kommt und z. B. zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird. Bei folgenden Schritten im Bewerbungsverfahren sollte die Interessenvertretung gestaltend Einfluss nehmen, um mögliche Ungleichbehandlungen von Bewerbern bzw. Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts zu verhindern (vgl. AGG, SGB IX):

- Festlegung und Überwachung des Bewerberkreises,
- Festlegung und Überwachung der Bewerbungsfrist,
- Analyse der eingehenden Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Beurteilungen),
- Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber
- Einladung zu Vorstellungsgesprächen und Auswahlverfahren.

Entscheidet die Interessenvertretung, auf das Bewerbungsverfahren gestaltend Einfluss zu nehmen (Kap. 3.1.2 und 2.2.3), kann dies auf verschiedene Weise erfolgen: a) Sie kann aktiv an einer paritätisch besetzten Projektgruppe oder Kommission teilnehmen. b) Nachdem die Personalabteilung Vorschläge zur Vorauswahl unterbreitet hat, kann die Interessenvertretung zustimmen oder ablehnen.

Auswahlprozess mit Auswahlentscheidung

Die (schriftlichen) Bewerbungsunterlagen liefern in der Regel nur wenige Anhaltspunkte dafür, ob die Bewerber die Anforderungen und Qualifikationen erfüllen, die für die vakante Stelle notwendig sind. Daraus werden oft zusätzliche Auswahlinstrumente herangezogen, um vertiefte Informationen über die fachlichen, persönlichen und sozialen Qualifikationen der Bewerber zu gewinnen (Kap. 2.3). Bei der Anwendung von Auswahlinstrumenten wie z. B. Vorstellungsgesprächen, Assessment Centern und psychologischen Testverfahren (Kap. 2.4) ist äußerste Sensibilität geboten. Die Interessenvertretung kann im Rahmen ihrer Überwachungs- sowie Mitbestimmungsrechte nach AGG, SGB IX, BetrVG und BPersVG (Kap. 6.3) darauf achten, dass im Auswahlprozess

- nicht bestimmte Gruppen von Bewerbern diskriminiert werden,
- die persönliche Sphäre der Bewerber respektiert wird,

- die Persönlichkeitsrechte der Bewerber beim Einsatz von Fragebogen, (Test-)Formularen, (Gesprächs-)Protokollen und technischen Hilfsmitteln gewahrt bleiben,
- die Daten von Bewerbern entsprechend der geltenden Datenschutzbestimmungen verarbeitet und gelöscht werden.

Die Interessenvertretung kann gestaltend Einfluss nehmen auf das Auswahlverfahren indem sie

- Auswahlkriterien und Auswahlinstrumente entwickelt,
- Akteure für den Auswahlprozess vorbereitet und schult (Kap. 3.3),
- an den Vorstellungsgesprächen teilnimmt (Kap. 3.1.3),
- an Testverfahren teilnimmt,
- am Auswahlverfahren teilnimmt, z. B. in einer paritätisch besetzten Kommission,
- bei der Auswahlentscheidung mitwirkt,
- an Konfliktverfahren teilnimmt (Kap. 3.2.1),
- eine Auswahlrichtlinie in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung erstellt (§95 BetrVG).

Werden aus einer Auswahlentscheidung personelle Maßnahmen abgeleitet, ist es zwingend notwendig, dass die Interessenvertretung die im Folgenden dargestellten Beteiligungsrechte wahrnimmt und damit ihren Einfluss geltend macht.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Im Zusammenhang mit der Thematik Personalauswahl und Auswahlrichtlinien verfügt die Interessenvertretung über Beteiligungsrechte auf breiter rechtlicher Basis. Beispielsweise muss sie gemäß §80 Abs. 2 BetrVG und §68 Abs. 2 BPersVG über Ausschreibungen, Bewerbungsverfahren und Auswahlrichtlinien rechtzeitig (die beabsichtigten Maßnahmen müssen noch gestaltbar sein) und umfassend (ihr müssen alle verfügbaren Unterlagen in Kopie vorliegen) vom Arbeitgeber informiert werden.

Um eine aktive Rolle in personellen Angelegenheiten wahrnehmen zu können, sollte die Interessenvertretung Einblick haben: in die Personal-

planung des Unternehmens, insbesondere in den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf und die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen der Berufsbildung. § 92 BetrVG konkretisiert die Unterrichtungsrechte aus § 80 BetrVG für Betriebsräte. Nach § 92 Abs. 3 BetrVG umfassen die Unterrichtungs-, Beratungs- und Vorschlagsrechte des Abs. 1 und 2 ausdrücklich auch die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Gemäß § 92a BetrVG soll der Betriebsrat zudem die Initiative zur Förderung und Sicherung der Beschäftigung ergreifen können. Der Arbeitgeber wird verpflichtet, sich mit den Vorschlägen des Betriebsrates auseinanderzusetzen.

Ein ungleich stärkeres Mitbestimmungsrecht als bei der Personalplanung hat die Interessenvertretung bei der Ausschreibung von Arbeitsplätzen. Nach § 93 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 14 BPersVG kann sie verlangen, dass zu besetzende Stellen innerbetrieblich ausgeschrieben werden. Ausgenommen sind Stellenausschreibungen für leitende Angestellte. Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich auch auf die Art und Weise der Stellenausschreibung, z. B. auf Inhalt, Ort, Fristen, Verfahren und weitere Vorgehensweisen.

Hinsichtlich der Richtlinien zur personellen Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen hat der Betriebsrat nach § 95 BetrVG ein Zustimmungsrecht. Die Auswahlrichtlinie ist eine Zwischenstufe zwischen der Personalplanung und den Auswahlentscheidungen. Sie setzt somit eine Personalplanung nach § 92 BetrVG voraus. Eine Auswahlrichtlinie definiert Grundsätze über den Stellenwert bestimmter Kriterien zur Durchführung personeller Einzelmaßnahmen (Kap. 2.3). In Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten hat der Betriebsrat ein zusätzliches Initiativrecht (§ 95 Abs. 2 BetrVG): Er kann die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen und im Nicht-einigungsfall über die Einigungsstelle durchsetzen.

Werden im Rahmen von Bewerbungs- und Auswahlverfahren Personalfragebogen eingesetzt, um z. B. Informationen über die Bewerber zu ermitteln, sind diese mitbestimmungspflichtig nach § 94 Abs. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 8 BPersVG. Dies gilt für Umfang und Inhalt der eingesetzten Personalfragebogen, Formulare und (Gesprächs-)Protokolle sowie den Verwendungszweck der erhobenen Daten.

Dank § 94 Abs. 2 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) kann die Interessenvertretung be-

triebliche Systeme der Leistungsbeurteilung oder Potenzialeinschätzung mitgestalten. Diese spielen vor allem bei der Personalauswahl eine große Rolle (Kap. 2.4).

Durch die Einführung von Auswahlrichtlinien wird der Umgang zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geregelt. Diese Maßnahmen regeln die Ordnung des Betriebes bzw. der Dienststelle und das Verhalten der Beschäftigten. Sie unterliegen der Mitbestimmung nach §87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und §75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG.

Hinsichtlich der Personalentwicklung für die Akteure im Ausschreibungs- und Auswahlprozess (Kap. 3.3) räumen die §§ 96 bis 98 BetrVG und §75 Abs. 3 Nr. 6 und 7 BPersVG der Interessenvertretung Mitbestimmungsrechte ein: a) bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, b) bei der Bestellung der Ausbildenden c) bei der Auswahl der an der Berufsbildung Teilnehmenden.

In der Regel werden durch EDV-Programme Ausschreibungen erstellt und Bewerbungsunterlagen und/oder Auswahlverfahren ausgewertet. Hier greift das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach §87 Abs. 1 BetrVG sowie nach §75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG. Für die Mitbestimmung ist dabei nicht die Absicht des Arbeitgebers, die Beschäftigten zu überwachen, entscheidend. Es zählt die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, um Leistung oder Verhalten zu überwachen.

Im Zusammenhang mit der Ein- und Umgruppierung von ausgewählten Bewerbern ist die Gestaltung von Entlohnungsgrundsätzen nach §87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG sowie §75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG mitbestimmungspflichtig. Vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung hat die Interessenvertretung ein Mitbestimmungsrecht gemäß §99 BetrVG und §75 BPersVG. Der Arbeitgeber muss die Interessenvertretung vor jeder personellen Maßnahme unter Vorlage entsprechender Unterlagen informieren und die Auswirkungen der geplanten Maßnahme darstellen. Die Interessenvertretung kann die Zustimmung bei einer personellen Einzelmaßnahme verweigern

- bei Verstoß gegen eine bestehende gesetzliche oder sonstige Bestimmung zuungunsten des Arbeitnehmers,
- bei Verstoß gegen eine Auswahlrichtlinie,
- wenn andere Beschäftigte Nachteile erleiden könnten, ohne dass dies durch betriebliche oder personelle Gründe gerechtfertigt ist,

- wenn von der Einzelmaßnahme Betroffene ungerecht behandelt werden,
- wenn eine geforderte Stellenausschreibung unterblieben ist,
- wenn die Gefahr besteht, dass die bzw. der zukünftige Stelleninhabende den Betriebsfrieden stören wird.

Nach §102 BetrVG und §79 BPersVG ist die Interessenvertretung vor jeder Kündigung zu hören. Unter bestimmten Voraussetzungen kann die Interessenvertretung einer Kündigung widersprechen, z. B. bei Nichtbeachtung von sozialen Gesichtspunkten, bei einem Verstoß gegen eine vereinbarte Auswahlrichtlinie oder bei unterlassener Prüfung der Weiterbeschäftigungsmöglichkeit.

Bei jeder Kündigung durch den Arbeitgeber muss zudem das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) beachtet werden.

Ein anerkannter rechtlicher Grundsatz ist die Gleichheit aller vor dem Gesetz. Er wird u.a. im Grundgesetz (GG) formuliert: Nach Art. 3 Abs. 3 GG darf niemand wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner »Rasse«, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen und politischen Anschauung benachteiligt oder bevorzugt werden. Zudem darf niemand aufgrund einer Behinderung benachteiligt werden. Nach Art. 3 Abs. 2 GG sind Männer und Frauen gleichberechtigt. Von großer Bedeutung für die Personalauswahl ist in diesem Zusammenhang das Verbot der sogenannten Mittelbaren Diskriminierung. Nach Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) liegt eine mittelbare Diskriminierung vor, wenn eine Regelung a) einen Nachteil darstellt, von dem wesentlich mehr Mitglieder des einen als des anderen Geschlechts betroffen sind, und gleichzeitig b) nicht durch objektive Faktoren gerechtfertigt ist. Der Begriff Mittelbare Diskriminierung lässt sich nicht nur auf das Geschlecht anwenden, sondern auch auf benachteiligte Gruppen wie z. B. ethnische Minderheiten oder Behinderte.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von 2006 greift die Grundsätze des GG auf. Im gesamten Bewerbungsverfahren darf es danach weder zu einer unmittelbaren noch zu einer mittelbaren Benachteiligung aufgrund von »Rasse«, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität kommen. So müssen z. B. Stellen geschlechtsneutral ausgeschrieben und Fragen in Vorstellungsgesprächen nach Religion und Familien-

stand vermieden werden. Eine Benachteiligung kann nach § 15 AGG zu einem Anspruch des Bewerbers auf Entschädigung bzw. Schadenersatz führen.

Zusätzlich zum AGG regeln die §§ 81ff. des Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) den Umgang mit Behinderten im Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Durch das SGB IX erfahren schwerbehinderte Beschäftigte umfassenden Schutz. Arbeitgeber müssen etwa nach § 82 SGB IX freie Arbeitsplätze grundsätzlich der Bundesagentur für Arbeit melden.

Mit dem Teilzeitbefristungsgesetz (TzBfG) wurde ab 2001 den Beschäftigten, deren Arbeitverhältnis länger als sechs Monate besteht, erstmalig ein gesetzlicher Anspruch auf Teilzeitarbeit eingeräumt. Im Zusammenhang mit den Themen Personalauswahl und Auswahlrichtlinien sind folgende Punkte des TzBfG besonders zu beachten:

- aktive Förderung der Teilzeitarbeit (§ 1 TzBfG)
- Verbot der Diskriminierung und Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigen (§§ 4 und 5 TzBfG)
- Pflicht zur teilzeitgerechten Ausschreibung von Arbeitsplätzen, sofern diese geeignet sind (§ 7 Abs. 1 TzBfG)
- Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber teilzeitwilligen Beschäftigten hinsichtlich teilzeitgerechten Arbeitsplätzen (§ 7 Abs. 2 f. TzBfG)
- grundsätzliche Anerkennung von Führungsarbeit als teilbar (§ 6 TzBfG)
- vorrangige Berücksichtigung von Teilzeitbeschäftigten bei der Besetzung von Vollzeitstellen, bei gleicher Eignung und sofern nicht dringende betriebliche Gründe dagegen sprechen (§ 89 TzBfG).

§ 32 des novellierten Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) bildet die Rechtsgrundlage für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten der Beschäftigten und Bewerber. Danach ist die Datenverarbeitung zulässig, wenn dies für die Begründung des Beschäftigungsverhältnisses, für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist. Die Erforderlichkeit muss im Einzelfall geprüft werden. Die Erhebung sensibler personenbezogener Daten setzt grundsätzlich die Einwilligung der Bewerber oder eine gesetzliche Vorschrift voraus (§ 4 BDSG). Zu den sensiblen Daten gehören z. B. die Religionszugehörigkeit oder der Gesundheitszustand. Laut Bundesarbeitsgericht (BAG) dürfen Bewerber nur befragt werden nach a) Krankheiten, die dauerhaft

oder wiederkehrend die Tätigkeit einschränken b) ansteckenden Krankheiten c) absehbaren Zeiten der Arbeitsunfähigkeit

Willigen Bewerber in Fragen nach dem Gesundheitszustand ein, bedeutet dies keineswegs, dass damit auch medizinische Einstellungsuntersuchungen zulässig sind. Dies trifft nur zu, wenn sie gesetzlich geregelt sind (z. B. §§ 32f. JArbSchG). Auch wenn Bewerber einer Einstellungsuntersuchung vor Abschluss des Arbeitsvertrages zustimmen, darf sich der behandelnde Arzt bei der Untersuchung nur im Bereich der drei genannten zulässigen Fragen bewegen. Die Praxis zeigt allerdings, dass in Bewerbungsverfahren das Abhängigkeitsverhältnis von Bewerbern gegen eine freiwillige und damit rechtswirksame Einwilligung spricht. Graphologische Gutachten oder psychologische Test sind – auch wenn sie im Rahmen von Assessment Centern eingesetzt werden – immer nur mit ausdrücklicher Einwilligung der Bewerber zulässig. Zudem dürfen nur arbeitsplatzbezogene Daten ermittelt werden, die nicht auf andere Weise (z. B. Zeugnisse) erlangt werden können. Die Bewerber müssen über die Funktionsweisen der Tests und ermittelten Daten aufgeklärt sein.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 109 Vereinbarungen aus dem Gesamtbestand der Hans-Böckler-Stiftung.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarung	59
Dienstvereinbarung	18
Gesamtbetriebsvereinbarung	13
Konzernbetriebsvereinbarung	4
Gesamtbetriebsvereinbarungsentwurf	1
Regelungsabrede	2
Richtlinie	11
Protokollnotiz	1
Gesamt	109

Tabelle 1: Art der Vereinbarungen

Die verschiedenen Branchen sind in der Untersuchung nahezu gleichstark vertreten.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	38
Baugewerbe	3
Chemische Industrie	6
Ernährungsgewerbe	2

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Informationstechnikhersteller	1
Holzgewerbe (ohne Möbelherstellung)	1
Kfz-Reparatur und -Handel, Tankstellen	1
Maschinenbau, diverse Fahrzeugherrsteller	8
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	2
Metallerzeugung und -bearbeitung	4
Metallverarbeitung	1
Mineralölverarbeitung	3
Papiergewerbe und Möbelhersteller	2
Nachrichtentechnik, Unterhaltungs-/Automobilelektronik	1
Versicherungsgewerbe	2
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	37
Börse/Makler	1
Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	1
Energiedienstleister	4
Groß- und Einzelhandel (ohne Kfz)	5
Grundstücks- und Wohnungswesen	2
Kreditgewerbe und Leasingunternehmen	14
Postdienstleistungen	1
Sonstige Verkehrsdienstleister	3
Telekommunikationsdienstleister	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	4
Öffentlicher Bereich und Verbände	34
Bildungseinrichtung	4
Forschung und Entwicklung	2
Gesundheit und Soziales	9
Öffentliche Verwaltung	19
Gesamt	109

Tabelle 2: Vereinbarungen nach Branchen

In die Auswertung gingen Vereinbarungen ein, die zwischen 1973 und 2009 abgeschlossen wurden. Interessanterweise steigt die Anzahl der abgeschlossenen Vereinbarungen in den Zeiträumen an, in denen wichtige Gesetze zum Schutz der Beschäftigten verabschiedet wurden: das TzBfG im Jahr 2000 und das AGG im Jahr 2006.

Abschlussjahr	Anzahl absolut	Abschlussjahr	Anzahl absolut
1973	3	1996	6
1975	1	1997	4
1980	2	1998	6
1985	1	1999	4
1986	1	2000	5
1987	3	2001	2
1988	1	2002	1
1989	2	2003	5
1991	3	2004	4
1992	3	2005	7
1993	1	2006	7
1994	1	2007	8
1995	8	2008	5
		2009	4
unbekannt			11
Gesamt			109

Tabelle 3: Vereinbarungen nach Abschlussjahr

Glossar

Anforderungsprofil

Beschreibung von vorausgesetzten oder gewünschten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Merkmalen. Im Personalmanagement werden Anforderungsprofile häufig als tabellarische Anordnungen von bestimmten Anforderungen des Betriebes an die Bewerber genutzt. Sie bilden die Grundlage für das Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren.

Assessment Center (AC)

Umfassend angelegtes eignungsdiagnostisches Verfahren, das ein Mehrfachprinzip verfolgt. Mehrere Kandidaten werden über mehrere Tage mit Hilfe von unterschiedlichen Einzel- und Gruppenaufgaben untersucht und von mehreren Beobachtern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen beurteilt. Dabei werden die Leistungen der Kandidaten mittels verschiedener Anforderungskriterien bewertet.

Demografischer Wandel

Beschreibt aktuelle Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung, insbesondere die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung.

Fluktuationsrate

Bezeichnet das Verhältnis von Zu- und Abgängen an Personal (»Aus tauschquote«) in Betrieben und Organisationen in einem (vor)bestimmten Zeitraum. Der Begriff wird auch genutzt, um das mangelnde Vertrauen der Beschäftigten in ein Unternehmen auszudrücken.

Gleichstellung

Maßnahmen zur Angleichung von Lebenssituationen von gleichwertig zu behandelnden Bevölkerungsgruppen (z. B. Gleichstellung der Geschlechter, Behinderten, Migranten).

Initiativbewerbung

Besondere Form der Bewerbung. Sie erfolgt ohne vorherige Angebote oder Anforderungen durch Stellenausschreibungen.

Job-Börse

Sammlung von Stellenausschreibungen verschiedener Unternehmen. Job-Börsen wurden in der Vergangenheit vorwiegend in Printmedien angeboten. Gegenwärtig versteht man darunter meist Online-Stellenbörsen.

Kompetenzprofil

Strukturelles Abbild der Kompetenzen eines Bewerbers oder einer Bewerberin. Im Kompetenzprofil werden deren sämtliche Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen abgebildet.

Quotenregelung

Verteilungsregel, bei der z. B. Ämter, Funktionen oder auch vakante Stellen nach einem bestimmten Verteilungsschlüssel vergeben werden. Quotenregelungen fördern z. B. die Gleichstellung im Erwerbsleben.

Strategische Personalplanung

Moderne strategische Personalplanung beschäftigt sich mit der optimalen Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung menschlicher Arbeitskraft in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Perspektive.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

- Breisig, Thomas/Schulze, Herbert (1998):** Das mitbestimmte Assessment Center, Baden Baden.
- Drescher, Anne (2010):** Die professionelle Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung: Arbeitshilfen – Checklisten – Musterbeispiele, Stuttgart u.a.
- Drescher, Anne (2001):** Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, Praxisberichte, Entscheidungshilfen, Checklisten, Stuttgart u.a.
- Fischer, Ulrich/Rehsner, Rolf (2004):** Betriebliche Personalpolitik – Kooperation zwischen Management und Betriebsrat als Erfolgsfaktor, Frankfurt am Main.
- Fischer, Ulrich/Rehsner, Rolf (2010):** Personalplanung, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Ganser, Petra/Jerchel, Kerstin/Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2011):** Praxishandbuch Gleichbehandlung: Ungleichbehandlung vorbeugen – Rechte nutzen – Gleichstellung herstellen, Hamburg.
- Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010):** Interessenausgleich und Sozialplan, 2. Auflage, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Hinrichs, Sven (2008):** Beschäftigungssicherung durch strategische Personalplanung, Edition BTQ Niedersachsen GmbH, 2. Auflage, No. 10
- Höfers, Petra (2005):** Arbeitszeugnisse, ver.di Bildung + Beratung, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Kanning, Uwe Peter/Pöttker, Jens/Klinge, Katharina (2009):** Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis, Stuttgart.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (2003):** Professionelle Personalauswahl, KGSt-Bericht Nr. 10/2003, KGSt Köln.

- König, Susanne (2003):** Personalauswahl, Frankfurt am Main.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta (2009):** Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht, Wiesbaden.
- Romahn, Regine (2007):** Eingliederung von Leistungsveränderten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.
- Schierbaum, Bruno (2008):** Datenschutz bei Bewerbung und Einstellung, in: Computer und Arbeit, Heft 5/08, S. 16–19.
- Schierbaum, Bruno (1995):** Erhebung von Bewerber- und Arbeitnehmerdaten, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 9/95, S. 586–594.

Internethinweise

Aktuelle Information über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz:
www.allgemeines-gleichbehandlungsgesetz.de

Datenbank mit Urteilen aus dem Arbeitsrecht und weiterführenden Links: www.arbeitsrecht.de

Themenseiten der Hans-Böckler-Stiftung mit »Böckler-Boxen« zu wichtigen Themen des Arbeitslebens, u.a. Alterssicherung, Chancengleichheit im Arbeitsleben, Bildung, Kündigungsschutz, Mitbestimmung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: www.boeckler-boxen.de

Virtuelles Datenschutzbüro: www.datenschutz.de

Prüfinstrument zur Entgelt- und Gleichstellungspolitik:
www.eg-check.de

Das Bundesministerium der Justiz stellt in einem gemeinsamen Projekt mit der juris GmbH nahezu das gesamte aktuelle Bundesrecht kostenlos im Internet bereit: www.gesetze-im-internet.de

Informationen und Empfehlungen der Gewerkschaft ver.di zur Mitbestimmung von Interessenvertretungen: <http://mitbestimmung.verdi.de>

Arbeitnehmerorientierte Homepage mit Infos, Urteilen, Betriebsvereinbarungen, Handlungshilfen etc.: www.soliserv.de

Leitfaden und Formulare zur Personalauswahl bei der Universität Köln (als PDF-Datei zum Downloaden):

http://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung42/content/e6008/index_ger.html

Wirtschaftslexikon mit Suchfunktion, u.a. für Stichwörter aus dem Bereich Personalauswahl und Auswahlkriterien:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Homepage.jsp>

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an

betriebsvereinbarung@boeckler.de

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: *Manuela-Maschke@boeckler.de*

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: *Jutta-Poesche@boeckler.de*

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: *Henriette-Pohler@boeckler.de*

Stichwortverzeichnis

- Ablaufplan 53
Absage 58, 59, 100, 139
Alter 51, 102, 137, 142, 148, 155
Anforderungsprofil 11, 21, 22, 23, 29, 75, 101, 128, 150, 161
Arbeitsaufwand 45
Arbeitsbedingungen 21, 25
Arbeitsmarkt 37, 39, 70, 136
Arbeitsprobe 49, 85, 86
Arbeitsvertrag 41, 42
Arbeitszeit 19, 25
ärztliche Untersuchungen 139
Assessment Center 10, 11, 12, 85, 134, 141, 147, 151, 161, 163
Aufbewahrungsfrist 113
Aushang 32, 35, 38, 59, 146
Auslandseinsätze 26
Ausschluss 149
Auswahlgremium 12, 30, 31, 49, 51, 53, 57, 58, 76, 77, 83, 107, 134, 147
Auswahlinstrument 72, 73, 84, 85, 87
Auswahlkriterien 14, 61, 63, 69, 70, 74, 90, 102, 108, 136, 137, 142, 152, 165
Auswahlprozess 71
Auswahlverfahren 71
Auszubildende 42, 96, 110, 148
BDSG 10, 14, 139, 141, 156
Befristete Arbeitsverhältnisse 41, 42
Berufserfahrung 25, 62
Beschäftigungssicherung 163
Beschäftigungsverbot 147
Besetzungsentscheidung 89, 97, 98, 99
Bestenauslese 89, 90, 147
Beurteilung 62, 69, 71, 83, 84, 85, 122
Bewerberliste 54
Bewerberspiegel 56, 57, 75
Bewerbungsfrist 47, 55, 59, 60, 61, 98, 114, 118, 124, 146, 151
Bewerbungsverfahren 14, 52, 53, 54, 71, 120, 121, 124, 150, 151, 152, 155, 157
Chancen 37, 93
Chancengleichheit 12, 22, 59, 74, 79, 106, 112, 165
Dauer 15, 19, 26, 35, 70, 82, 94, 146
Demografischer Wandel 11
Diskriminierungsverbot 116
Eignungsfeststellung 89, 97
Einarbeitungszeit 35, 127, 128, 148

- Eingangsbescheid 54, 146
Eingliederung 70, 71, 94, 103, 148, 164
Eingruppierung 127, 154
Einigungsstelle 131, 132, 138, 149, 153
Einkommen 94
Einladung 56, 58, 72, 75, 76, 83, 120, 146, 151
Einsichtnahme 120
Einstellung 100, 110, 120, 126, 127, 141, 149, 154, 164
Elternzeit 35, 42
Entscheidungsträger 12, 98, 99
ethnische Herkunft 51
externe Ausschreibung 33, 37
- Fairness 113
Fallstudie 86
Flexibilität 16, 61, 64, 66, 79, 137, 145
Fluktuation 16, 45, 145
Förderung 20, 104, 108, 109, 137, 145, 153, 156
Formblatt 49
Fortbildung 25
Frauenförderplan 106
Freigabe 147
Führungszeugnis 51, 88
- Gesamturteil 96
Geschlecht 9, 20, 51, 74, 105, 148, 155
Gesprächsanteile 81
Gesprächsdauer 82
Gesprächsführung 78, 81
Gesprächspartner 79, 81, 83
- Gesprächsphasen 147
Gestaltungsraster 144
Gleichbehandlung 51, 102, 105, 137, 142, 150, 163
Gleichstellung 20, 28, 102, 105, 148, 153, 161, 162, 163
Gleichstellungsbeauftragte 12, 31, 106, 107, 108, 124
Gruppendiskussion 86
- Höhergruppierung 94
- Initiativbewerbung 52, 162
Interessenausgleich 69, 131, 133, 163
- Interessenkonflikt 96
interner Arbeitsmarkt 15
Internet 9, 15, 34, 146, 165
Intranet 33, 35, 49, 100, 146
- Job-Börse 15, 33, 114, 162
- Kompetenzprofil 21, 23, 24, 162
Konflikt 64, 114, 131, 132
Konfliktlösung 117, 131, 142
Konfliktverfahren 131, 149, 152
- Krankheit 70, 72, 92, 93, 94
Kündigung 135, 149, 150, 155
Kündigungsschutz 165
- Lebenslauf 50, 80, 146, 151
Leitfaden 53, 77, 78, 114, 146, 147, 163, 165
- Mediator 138
Medien 33, 34, 49, 150

- Migrationshintergrund 18, 102, 137, 142, 145
Mitbestimmung 107, 123, 131, 149, 154, 165, 166
Mutterschutz 42

Nachteilsverbot 115, 116, 149
Nachvollziehbarkeit 145

paritätische Kommission 131, 138
Personalabteilung 28, 29, 30, 31, 46, 49, 52, 54, 57, 96, 99, 114, 119
Personalakte 49, 59, 84, 112, 113
Personalamt 30, 125
Personalbedarf 118, 153
Personaleinsatz 15, 16, 145
Personalentwicklung 16, 88, 101, 117, 133, 138, 140, 142, 154
Personalförderung 43
Personalfragebogen 84, 139, 153
Personalplanung 15, 43, 117, 118, 145, 149, 153, 162, 163
personelle Maßnahmen 12, 13, 127, 152
personenbezogene Daten 110, 113
Persönlichkeitsrechte 21, 99, 100, 139, 141, 152
Potenzialeinschätzung 154
Probezeit 128
psychologische Testverfahren 12, 87

Qualifikationen 18, 20, 21, 24, 25, 38, 50, 91, 151
Quotenregelung 74, 162

Rangfolge 89, 91
Rationalisierungsschutz 133
Referenzen 52, 88
Risiken 37
Rollenspiel 86, 87
Rückkehrrecht 148
Rückmeldegespräch 101, 140, 147
Rücksendung 147
Ruhestand 19, 123

Schwerbehinderung 93, 104, 147
SGB IX 102, 103, 104, 148, 151, 156
Sozialplan 131, 133, 163
Standardisierung 79
Stellenbeschreibung 21, 22, 23, 29
Stellenbesetzung 27, 35, 59, 73, 114, 121, 132, 143
Stellenbewertung 29

Teilzeitarbeit 10, 108, 156
Teilzeitbeschäftigte 108, 109
Trainee 42
Transparenz 11, 12, 17, 145
TzBfG 10, 25, 26, 108, 148, 156, 160

Umgruppierung 149, 154
Umschulung 70
Umsetzung 31, 123, 137, 144
Unbedenklichkeitserklärung 88

- Verhaltensmerkmale 77
Veröffentlichung 15, 32, 34, 60, 144, 146, 149, 150
Versetzung 16, 19, 41, 94, 112, 123, 127, 141, 147, 149, 154
Vertrauensarzt 51
Vertraulichkeit 54, 59, 146
Verweildauer 47, 48
Vorauswahl 55, 56, 57, 74, 115, 119, 120, 125, 146, 151
Wartezeiten 55, 75
Wehr-/Zivildienst 42
Weiterbildung 26, 50
Zeitplan 78, 146
Zeitpunkt 15, 27, 35, 38, 72, 111, 113
Zeugnis 147
Zusage 100, 139
Zustimmungsrecht 39, 153

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Sven Hinrichs			
Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5		2011
Edgar Rose · Roland Köstler			
Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5		2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke			
Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8		2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp			
Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2		2010
Regine Romahn			
Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7		2010
Gerd Busse · Claudia Klein			
Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0		2010
Karl-Hermann Böker			
Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3		2010
Detlef Ullenboom			
Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6		2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht			
Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0		2010
Marianne Giesert	Fallstudien		
Zukunftsähnige Gesundheitspolitik im Betrieb		978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig			
AT-Anstellte	978-3-7663-3944-7		2010
Reinhard Bechmann			
Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0		2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp			
Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7		2010
Thomas Breisig			
Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7		2009
Sven Hinrichs			
Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0		2009
Christine Zumbeck			
Leiharbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4		2009
Karl-Hermann Böker			
Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6		2009
Ronny Heinkel			
Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG	978-3-7663-3885-3		2008

Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004

Semihha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz		
Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker		
Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger		
Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp		
Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullensboom	Fallstudien	
Betriebliche Kompetenzentwicklung*	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perrenz		
Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland		
Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinz Peter Höller		
Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker		
EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler		
Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben		
Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider		
Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider		
Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg.		
Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung		
Beschäftigung – Arbeitsbedingungen		
– Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe		
Employment, working conditions		
and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp		
Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller		
Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch	Fallstudien	
Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann		
Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider		
Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter		
Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999

Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

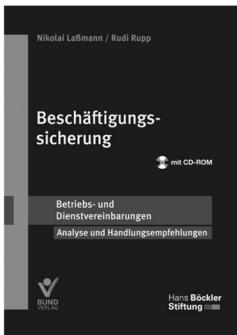
Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Nicolai Laßmann
Rudi Rupp
Beschäftigungssicherung
ISBN 987-3-7663-6076-2
2010, 122 Seiten,
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steht Beschäftigungssicherung ganz oben auf der Agenda der Betriebsratsarbeit. Gegensätzliche Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter treten hervor: Kostensenkung versus Arbeitsplatzsicherung.

Auch die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kann Anlass sein, um mit Betriebsräten und Gewerkschaften Maßnahmen zu vereinbaren. Flexible Arbeitszeiten und die Qualifizierung der Belegschaft stehen dann häufig im Vordergrund. Neben beschäftigungssichernden Zusagen finden sich in Betriebs- und Dienstvereinbarungen auch beschäftigungsfördernde Maßnahmen, wie der Erhalt von Ausbildungsplätzen oder die Übernahme von Auszubildenden nach der Ausbildung. Auch die Entfristung befristeter Verträge und die Schaffung neuer Arbeitsplätze werden vereinzelt geregelt.

Die Auswertung von 110 Vereinbarungen aus den Jahren 1998 bis 2009 zeigt Trends und gibt Hinweise sowie Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen