

Richtlinien zur Personalauswahl bei der Stadt Würselen

1. Geltungsbereich

Diese Richtlinien regeln den Prozess von Personalauswahlentscheidungen zu Stellenbesetzungen und für den beruflichen Aufstieg bei der Stadt Würselen.

Sie sind allgemein verbindlich. Sonstige bei der Stadt Würselen bestehenden Richtlinien sind im Sinne dieser Richtlinien auszulegen und zu überarbeiten.
Wahlbeamte werden von den Richtlinien nicht erfasst.

Die Personalauswahl bestimmt sich nach dem aus der Organisationsfreiheit des Dienstherrn gewählten Weg der Stellenbesetzung. Der Dienstherr entscheidet, ob dies im Wege einer

- Gelenkten Personalmaßnahme
- Umsetzung
- Versetzung
- Beförderung/Höhergruppierung
- Einstellung
- In sonstiger Weise (z.B. Dienstleistungsverträge...)

erfolgt.

Erfolgt die Stellenbesetzung im sog. gleichwertigen Wechsel durch gelenkte Personalmaßnahme, Umsetzung oder Versetzung ohne Beförderung/ Höhergruppierung haben die Bewerber/Bewerberinnen grundsätzlich keinen Anspruch auf eine Bestenauswahl.

Entscheidet sich der Dienstherr dafür, dass sich Beförderungs- und Um-/Versetzungsbewerber/innen unterschiedslos bewerben können, ist er an die Bestenauswahl nach Art 33 II GG gebunden.

2. Inkrafttreten

Die Richtlinien zur Personalauswahl treten mit sofortiger Wirkung in der vorliegenden geänderten Fassung in Kraft.

Würselen, den 15. August 2019

Gez. Nelles
Bürgermeister

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
1. Geltungsbereich	1
2. Inkrafttreten	1
3. Einleitung	4
4. Ziele der Personalauswahl	4
5. Anforderungsprofil	5 - 7
5.1 Begriff und Bedeutung	5
5.2 Zuständigkeit und Aktualisierung	5
5.3 Gestaltung des Anforderungsprofils	5 - 7
5.4 Vom Anforderungsprofil zum Befähigungsprofil	7
6. Stellenausschreibung	8 - 10
6.1 Rahmenbedingungen	8
6.2 gelenkte Personalmaßnahmen	8 - 9
6.3 Verfahren und Ausschreibungstext	9
6.4 Veröffentlichung von Stellenausschreibungen	10
7. Auswahlmittel und Auswahlverfahren	11 - 17
7.1 Bestenauswahl	11 - 12
7.1.1 interne Verfahren	12
7.1.2 externe Verfahren	12
7.1.3 gemischte Interne/externe Verfahren	12
7.2 Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview	12 - 14
7.2.1 Vorauswahl	12 - 13
7.2.2 Auswahlkommission	13 - 14
7.2.3 Strukturiertes Interview	14 - 17
7.2.3.1 erweiterte Auswahlmethoden	14 - 15
7.2.3.2 Einladung	15
7.2.3.3 Gesprächsvorbereitungen des Auswahlgremiums	15
7.2.3.4 Durchführung und Bewertung des Gesprächs	16
7.2.3.5 Eignungsfeststellung und Empfehlungsbeschluss	16
7.2.3.6 Entscheidung	17
7.2.3.7 Bekanntgabe der Entscheidung/Feedback	17
7.2.3.8 Umsetzungsfrist/Rechtsschutz	17

3. Einleitung

Vor dem Hintergrund der veränderten Rechtsprechung zur Bewerberkonkurrenz bei Beamten/Beamtinnen war im Zusammenhang mit den schon überarbeiteten Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinien auch eine Überarbeitung der Richtlinien zur Personalauswahl erforderlich.

Die aktuellen dienstlichen Beurteilungen sind für eine rechtsichere Auswahlentscheidung, soweit Beamte/Beamtinnen beteiligt sind, wegen ihrer Bindungswirkung von entscheidender Bedeutung. Insoweit können Personalauswahlverfahren, erst nachrangig als Entscheidungskriterium herangezogen werden. Detaillierte Ausführungen hierzu sind unter Ziffer 7 Auswahlverfahren zu finden.

4. Ziele der Personalauswahl

Eine im Abgleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofilen passgenaue Stellenbesetzung bei Fachpositionen ist wichtiger Bestandteil für die Entwicklung von Motivation und Leistung. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind motiviert, wenn sie entsprechend ihrem Potenzial eingesetzt sind. Daraus entwickeln sich Leistung und positive Arbeitsergebnisse. Noch wichtiger ist die passgenaue Stellenbesetzung bei der Besetzung von Führungsfunktionen. Hier entscheidet die auf die Führungskompetenzen hin orientierte Besetzung nicht nur über den Erfolg an der besetzten Stelle, sondern wirkt sich im ganzen zugeordneten Organisationsbereich jeweils positiv oder negativ aus.

So hat jede Stellenbesetzung gerade auch wegen der Langfristigkeit der Entscheidungen letztlich im hohen Umfang auch finanzielle Auswirkungen. Daraus erwächst die Bedeutung von Stellenbesetzungskonzepten, durch die die erfolgreiche Besetzung wichtiger Fach- und Führungspositionen erreicht und sichergestellt wird.

Durch ein professionell gestaltetes Verfahren sollen

- das Risiko von Fehlbesetzungen vermieden,
- ein faires, transparentes und offenes Verfahren für alle Bewerber/innen gewährleistet,
- die Qualität und Leistungsfähigkeit der Verwaltung gefördert,
- die Ziele der Verwaltungsreform, der Personalentwicklung und der Frauenförderung miteinander verknüpft,
- die Kompetenz der dezentral verantwortlichen Auswahlentscheider gestärkt,
- sachfremde Einflüsse zurückgedrängt sowie
- Rechtssicherheit geboten

werden.

5. Anforderungsprofil

5.1 Begriff und Bedeutung

Im Anforderungsprofil werden die Ausprägungen von Anforderungskriterien bezogen auf die Aufgaben einer Stelle differenziert dargestellt.

Das Anforderungsprofil stellt somit eine wichtige Weichenstellung für ein qualifiziertes Auswahlverfahren dar. Es bildet die Basis für eine erfolgreiche und rechtssichere Personalauswahl, denn der Erfolg einer Organisation wird vom Einsatz der „richtigen“ Personen auf den „richtigen“ Arbeitsplätzen bzw. in den „richtigen“ Funktionen stark beeinflusst.

Gleichzeitig liefert es aber auch eine Grundlage für unterschiedliche Bausteine eines modernen Personalmanagements, wie Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Beurteilungssysteme, Personalentwicklungsmaßnahmen, Feedback-Prozesse, Mitarbeitergespräche und die Personalplanung.

Anforderungsprofile bieten einen Anhaltspunkt zur Orientierung, welche/welcher Bewerber/Bewerberin für die zu besetzende Stelle geeignet sein könnte, dies bedeutet jedoch nicht, dass nur bei Erfüllung aller Anforderungsmerkmale eine Zusage gerechtfertigt ist. Wichtig ist jedoch, dass zumindest die auf der Stelle erforderlichen Mindestanforderungen erfüllt sind.

Anforderungsprofile dienen als Vergleichsmaßstab, mit dessen Hilfe beurteilt werden kann, ob ein Bewerber/eine Bewerberin für eine bestimmte Stelle geeignet ist bzw. welche/welcher Bewerber/Bewerberin besser geeignet ist als der/die Mitbewerber/Mitbewerberin.

Die Stadt Würselen unterscheidet bei den Anforderungsprofilen zwischen Anforderungsprofilen für Führungskräfte und Anforderungsprofilen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben.

5.2 Zuständigkeit und Aktualisierung

- Es ist Aufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten die Anforderungsprofile zu erstellen.
- Eine Überprüfung/Aktualisierung erfolgt grundsätzlich alle 3 Jahre mit der Regelbeurteilung – ansonsten nach Bedarf.
- Das jeweils aktuelle Anforderungsprofil ist Grundlage und Bestandteil der Befähigungsbeurteilung und als solches der Regelbeurteilung beizufügen. (vgl. Ziffer 7.1 der Beurteilungsrichtlinien).
- Die Führungskräfte sind gehalten, ihre Anforderungen für die Erfüllung der Aufgaben in den regelmäßigen Kontakten (inkl. des jährlichen Mitarbeitergesprächs) mit den Mitarbeitern/innen deutlich zu machen.

5.3 Gestaltung des Anforderungsprofils

Zu unterscheiden ist zwischen solchen Anforderungen, die konstitutiven Charakter haben (die also unverzichtbar sind und deshalb auch unter Umständen einen generellen Ausschluss aus dem weiteren Verfahren rechtfertigen) und solchen, die erst im Rahmen einer eigenständigen Bewertung relevant werden können.

Wir unterscheiden folgende Anforderungen:

- **Konstitutive (formale) Voraussetzungen**
z.B. laufbahnrechtliche Vorschriften, Ausbildung, Berufs- oder Führungserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse...

- **fachliche Voraussetzungen**
Fachwissen und fachliche Fähigkeiten in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung
- **außerfachliche (beschreibende)Voraussetzungen**
Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz

Weil Anforderungsmerkmale nicht für jede Stelle gleich wichtig sind, sondern ihre Bedeutung von Stelle zu Stelle variiert, ist eine Gewichtung der aufgeführten Merkmale erforderlich. Nur so lässt sich eine Anforderungsübersicht in ein stellenbezogenes Anforderungsprofil verwandeln.

Alle Anforderungsmerkmale, die einer Bewertung unterliegen, sind den Ausprägungsgraden „weniger wichtig“, „wichtig“ oder „sehr wichtig“ zuzuordnen.

Hilfreich für die Gewichtung kann die Beantwortung der Frage sein, welche der erforderlichen Anforderungsmerkmale bereits zu Beginn erfüllt sein müssen (erhält mehr Gewicht) und bei welchen der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin die für die Erfüllung der Anforderungen notwendigen Kompetenzen noch kurz- oder mittelfristig erwerben kann.

Abgeleitet aus den Zielen und dem Leitbild für Personalentwicklung der Stadt Würselen wurden nachfolgende Anforderungsmerkmale für alle Arbeitsplätze der Stadt Würselen mit „sehr wichtig“ gewichtet:

- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Dienstleistungsbereitschaft
- Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- Lernfähigkeit, Lernbereitschaft
- Kosten- und Leistungsdenken

Für Führungskräfte wurde dieser Katalog der sehr wichtigen Anforderungsmerkmale vor dem Hintergrund der Leitlinien über die Führung- und Zusammenarbeit (kooperativer Führungsstil) erweitert um die Anforderungsmerkmale:

- Engagement für Chancengleichheit
- Prozesssteuerungsfähigkeit
- Kooperative , partnerschaftliche Führungsfähigkeit
- Zielvereinbarungstechnik
- Techniken des Leitens und Führens
- Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungstechniken
- Eigeninitiative
- Fürsorglichkeit, Unterstützungsbereitschaft

Für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben wurde der Ausprägungs-grad des Anforderungsmerkmals „Fachwissen“ darüber hinaus als sehr wichtig identifiziert und verbindlich festgeschrieben.

Die Ausprägungsgrade der anderen stellenbezogenen Anforderungsmerkmale ergeben sich ausgehend von den jeweiligen Aufgaben, Tätigkeitsfeldern und Entscheidungsbefugnissen unter Berücksichtigung nachfolgender Fragestellungen:

- Worauf kommt es bei diesen Stellen an?
- Wie werden sich Inhalte und das Umfeld der Stelle weiterentwickeln?
- Welche zusätzlichen Anforderungen sind aus Sicht der Gesamtverwaltung stellenübergreifend - zukünftig von Bedeutung?
- Welche Aspekte der Tätigkeit machen letztlich den Erfolg aus?
- Mit welchen Verhaltensweisen können die Stelleninhaber/Stelleninhaberrinnen die auszuführenden Tätigkeiten erfolgreich bewältigen?

Aus der Analyse der Aufgabenstruktur leitet sich ab, welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten das Aufgabengebiet für die entsprechenden Tätigkeiten erfordert. Eine Tätigkeit sagt immer nur etwas darüber aus, **was** jemand tun muss, nicht jedoch **wie** er es tun soll. Daher wird die Frage gestellt, mit welchen Verhaltensweisen der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin die auszuführenden Tätigkeiten erfolgreich bewältigt.

Die Frage nach den Verhaltensweisen führt so unmittelbar zu den Anforderungen, die in einer Anforderungsübersicht einzelnen Kompetenzbereichen zugeordnet werden.

Als **Methodenkompetenzen** werden die Verhaltensweisen/Techniken beschrieben, die beherrscht werden sollten – z.B.: Verfahrensweisen zur Planung, Durchführung und Kontrolle situationsgerechter Problemlösungen bereichsbezogen - aber auch bereichsübergreifend - wie Arbeitsorganisation, Kommunikationstechniken oder Zielvereinbarungstechniken.

Der Begriff **Sozialkompetenz** bezieht sich auf die Fähigkeiten einzelner Personen, erfolgreich mit anderen zu kommunizieren bzw. zu kooperieren. Sozialkompetenzen spielen immer eine Rolle in der Interaktion mit anderen Personen, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick.

Die **persönliche Kompetenz** beschreibt die intellektuellen Fähigkeiten, Interessen und Einstellungen, die zur Aufgabenerfüllung wie zur Entwicklung von Arbeits-Einstellung, Werten und Motivation und der Entfaltung eigener Begabungen erforderlich sind.

Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz sind die sogenannten **Schlüsselqualifikationen**. Sie ziehen sich gewissermaßen durch alle Kompetenzbereiche. Sie sind nicht arbeitsplatzbezogen und befähigen einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin bzw. eine Führungskraft sich auf viele, sehr unterschiedliche Anforderungen einzustellen und sie erfolgreich zu bewältigen (z.B. durch Lernbereitschaft, Initiative, Problemlösungsfähigkeit).

5.4 Vom Anforderungsprofil zum Befähigungsprofil

Nach Festlegung der Anforderungskriterien und deren Zuordnung in der Anforderungsübersicht müssen diese in beobachtbare Verhaltensweisen umgesetzt (operationalisiert) werden, um in einem späteren Schritt die Fähigkeiten (das Befähigungsprofil) einer Person mit dem Anforderungsprofil abgleichen zu können. So kann beispielsweise das Anforderungsmerkmal „Konfliktfähigkeit“ daran gemessen werden, ob eine Person

- erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen,
- selbst Lösungen anstrebt oder bei Bedarf andere an der Konfliktlösung beteiligt,
- sich mit Kritik anderer positiv auseinandersetzt,
- selbst konstruktiv Kritik übt,
- die eigene Meinung überzeugend vertritt und
- kompromissbereit ist.

Zur Operationalisierung wird auf die Ausführungen zu Ziffer 7.2.6 Gesprächsvorbereitung des Auswahlgremiums und die Vordrucke Fragenkatalog verwiesen.

6. Stellenausschreibung

6.1 Rahmenbedingungen

Eine Stellenausschreibung dient der Umsetzung des Leistungsgrundsatzes für den allgemeinen Zugang zu den öffentlichen Ämtern im Sinne von Art. 33 Abs. 2 GG. Die Stellenausschreibung dient aber auch dem Interesse des Dienstherrn, dass sich eine genügend große Personenzahl um eine konkret besetzbare Stelle bewirbt, damit ihm eine möglichst breite Grundlage für die objektive Auswahl der bestgeeigneten Bewerber/Bewerberin gewährleistet ist. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch das öffentliche Interesse an einer bestmöglichen Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben.

Die Entscheidung, ob Stellen intern besetzt werden müssen oder ob externe Einstellungen möglich sind, hängt

1. wesentlich davon ab, ob hierfür die finanziellen Spielräume gegeben sind,
2. von der zwingenden Notwendigkeit der dort wahrzunehmenden Aufgabe.

Der Dienstherr kann im Rahmen seiner Organisationsgewalt entscheiden, freigewordene Dienstposten ausschließlich aus dem vorhandenen Mitarbeiterstamm zu besetzen.

Er ist des Weiteren frei zu entscheiden, ob er die Stelle im Zuge des Umsetzungs- und/oder Versetzungsverfahrens besetzt.

Es gibt keine grundsätzliche Rechtspflicht Stellen für Beschäftigte und Beamte/Beamtinnen auszuschreiben. Schreibt der Dienstherr die Stelle ohne Einschränkung (frei) aus, so können sich auf die Ausschreibung alle bewerben.

Im Vorfeld der Stellenausschreibung wird der Fachdienst 1.1/Personal den Bewerberkreis ermitteln und eine entsprechende Entscheidung des Bürgermeisters vorbereiten und dokumentieren. Hierbei ist nach dem Gebot der Fairness abzuwägen, ob die Stelle z.B. für alle Beschäftigtengruppen geöffnet wird oder ob strategische oder sonstige Gründe für eine eingeschränkte Ausschreibung überwiegen.

Die Entscheidungsgründe sind dem Personalrat mit der jeweiligen Stellenausschreibung im Beteiligungsverfahren zur Verfügung zu stellen.

Hinweis:

Besondere Verfahrensregelungen für die Stellenausschreibung/Personalauswahl ergeben sich aus der Vorzugsregelung für ehemalige Soldaten/Soldatinnen auf Zeit. Diese Regelungen, die mit dem Sozialstaatsprinzip gerechtfertigt sind und denen so Verfassungsrang eingeräumt ist, schränken den Leistungsgrundsatz nach Art. 33 Abs. 2 GG durch sog. Stellenvorbehalte ein.

Unter den Stellenvorbehalt fallen nachfolgende unbefristete Vollzeit- und Ausbildungsstellen:

- Beamte, Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt – jede 6. Neueinstellung
- Beamte, Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt – jede 9. Neueinstellung
- Tarifbeschäftigte, jede 10. unbefristete Neueinstellung (freie, freiwerdende oder neu geschaffene Stellen)

6.2 Gelenkte Personalmaßnahmen:

Von einer Stellenausschreibung soll bei den so genannten gelenkten Personalmaßnahmen abgesehen werden.

Gelenkte Personalmaßnahmen werden bei gleichwertigen Stellen ohne Beförderungen/Höhergruppierungen vorgenommen. Hiervon ausgenommen ist die erstmalige Übertragung von Führungsaufgaben

Beispiele für gelenkte Personalmaßnahmen:

- a) Personal wird freigesetzt, z.B. durch Privatisierung, Stellenabbau, Auflösung von Organisationseinheiten, Wegfall einer Sonderaufgabe usw.
- b) Bei Umstrukturierungen innerhalb eines Fachdienstes wird auf Ausschreibungen verzichtet, wenn sich nur die Stelleninhalte und nicht die Wertigkeiten der Stellen ändern.
- c) Rückkehr aus Elternzeit- oder Sonderurlaub zu den bisherigen Arbeitsbedingungen
- d) gesundheitliche Zwänge
- e) personalwirtschaftliche Gründe, z.B. Leistungsmängel und ähnliches
- f) überplanmäßig eingesetztes Personal ohne tatsächlichen Bedarf
- g) Auszubildende im unmittelbaren Anschluss an ihre Berufsausbildung
- h) Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit Veränderungswünschen nur im Ausnahmefall

Vor interner oder externer Stellenausschreibung ist die Eignung und Befähigung der o.g. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in jedem Fall zu prüfen. Hierbei ist auch festzustellen, ob die Eignung durch ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen in vertretbaren Zeiträumen erreicht werden kann. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit Veränderungswünschen (z.B. Wunsch nach einem anderen Aufgabengebiet, höherwertiges Aufgabengebiet etc.) werden bei Stellenbesetzungen grundsätzlich nachrangig zu dem unter den Buchstaben a) bis g) genannten Personal berücksichtigt. Sie werden aber in jedem Fall in Stellenbesetzungsüberlegungen einbezogen, weil auf diese Weise geprüft werden kann, ob eine Stelle, die jemand mit einem Veränderungswunsch noch inne hat, für eine Person gebraucht werden kann, für die eine gelenkte Personalmaßnahme durchgeführt werden soll. In solchen Fällen sind Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen mit Veränderungswünschen gezielt die zur Besetzung anstehenden Stellen anzubieten.

Kann eine Vakanz über das Instrument gelenkte Personalmaßnahmen nicht beseitigt werden, kommt eine interne bzw. externe Stellenausschreibung in Betracht.

6.3 Verfahren und Ausschreibungstext

Die Abwicklung eines internen bzw. externen Ausschreibungsverfahrens wird in Abstimmung mit dem jeweiligen Fachdienst durch den Fachdienst 1.1/Personal sichergestellt, insbesondere um die Einheitlichkeit des Verfahrens und die Beteiligungsrechte gegenüber Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten zu wahren.

Vom Fachdienst ist ein Entwurf des Ausschreibungstextes zu fertigen. Die Musterausschreibungen sind im Vordruckverzeichnis (Dateien: Stellenausschreibung-kurz.dotx, Stellenausschreibung-lang.dotx) zu finden.

Neben der Beschreibung des Aufgabengebietes, der persönlichen und fachlichen Voraussetzung ist eine Aussage zur Teilbarkeit der Stelle und zur Frauenförderung/Gleichstellung zu treffen.

Die Stellenausschreibung folgt dem vorliegenden Anforderungsprofil. Der Fachdienst legt mit dem Fachdienst 1.1/Personal bereits zum Zeitpunkt der Stellenausschreibung die Gewichtung der Kompetenzen im Auswahlverfahren fest.

Nicht zuletzt aber soll die Stellenausschreibung auch den Bewerbern/Bewerberinnen rechtliche Sicherheit in Bezug auf die an sie zu stellenden Anforderungen geben. Das anlässlich einer Stellenausschreibung festgelegte Anforderungsprofil, beispielsweise eines Beförderungsdienstpostens, bleibt für den Dienstherrn bei der Auswahl der Bewerber/Bewerberinnen für die gesamte Dauer eines Auswahlverfahrens verbindlich.

6.4 Veröffentlichung von Stellenausschreibungen:

Jede Stellenausschreibung wird im Intranet/Mitarbeiter-Info bekannt gegeben.

Externe Stellenausschreibungen werden zusätzlich wie folgt bekannt gegeben:

- web-Seite der Stadt Würselen www.wuerselen.de/Rathaus/Stellenangebote
- Stellenportal des öffentlichen Dienstes INTERAMT <https://www.interamt.de>
- Interkommunale Stellenbörse
- Üblicherweise lokale Presse AZ/AN ggfls. auch überörtliche Presse
- Agentur für Arbeit Aachen/Düren Arbeitsvermittlung
- Ggfls. Zusätzlich in Fachzeitschriften; Aushänge etc.

7. Auswahlmittel und Auswahlverfahren

Gemäß Art 33 II GG hat jede/r Deutsche nach ihrer/seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt (Bestenauswahl). Die Bestenauswahl gilt für Beamte/Beamtinnen und Beschäftigte gleichermaßen.

Sachfremde Argumente, die sich auf die persönliche Lebenssituation beziehen oder Personalkostenunterschiede aufgrund des Alters und des Familienstandes sind kein Kriterium bei der Personalauswahl.

Sind Beamte/Beamtinnen beteiligt, dann ist die Bestenauswahl in erster Linie an die dienstlichen Beurteilungen gebunden. Regelmäßig sind dies die aktuellsten dienstlichen Beurteilungen bezogen auf den Zeitpunkt der Auswahlentscheidung. Sonstige Auswahlmethoden wie z.B. das strukturierte Interview kommen nur nachrangig in Betracht.

Die dienstlichen Beurteilungen der Beamten/Beamtinnen sind ausgerichtet auf das jeweilige Statusamt/Laufbahn. Anders bei den Beschäftigten - hier werden die Tätigkeiten auf dem konkreten Arbeitsplatz bewertet.

Für Beschäftigte kann der Arbeitgeber sich im Rahmen der ihm obliegenden Pflicht zur Prüfung der Eignung eines/r Bewerbers/Bewerberin auch auf ein Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview stützen.

Der gesamte Prozess der Bestenauswahl nach Art 33 GG ist durch den Fachdienst 1.1/Personal zu dokumentieren.

Wie die Bestenauswahl durchzuführen ist, bestimmt sich nach dem Beschäftigungsverhältnis und dem Bewerberkreis.

7.1 Bestenauswahl

Im Rahmen der Bestenauswahl gehört es zu den zentralen Aufgaben des Dienstherrn, dienstliche Beurteilungen, die - wo möglich - unterschiedliche Beurteilungszeiträume betreffen, von verschiedenen Erst- und Zweitbeurteilern herrühren und Leistungen bewerten, die auf Dienstposten mit unterschiedlichen Aufgaben erbracht worden sind, selbstständig zu werten und im Vergleich einander zu zuordnen. Dabei ist aufgrund des Bewerbungsverfahrensrechtes ein Vergleichsmaßstab zu bilden, der dem Gebot der Chancengleichheit Rechnung trägt.

Nach dem Stand der aktuellen Rechtsprechung erfolgt die Bestenauswahl in nachfolgenden Schritten:

1. Gewichtung Gesamturteil unter Berücksichtigung des Statusamts
2. Ausschärfung/Binnendifferenzierung in Bezug auf das Anforderungsprofil
3. ältere Regelbeurteilungen, maximal 2 Beurteilungszeiträume
4. leistungsnahe Kriterien (*siehe Personalauswahlverfahren Ziffer 7.2*)
5. weitere leistungsunabhängige Hilfskriterien wie Frauenförderung, Chancengleichheit, Schwerbehindertenrecht, Dienstalder, Verweildauer im höheren Statusamt etc.

Je nach Bewerberkreis gestaltet sich die Bestenauswahl wie folgt:

7.1.1 Interne Verfahren:

- a) ausschließlich Beamte/Beamtinnen
Bestenauswahl aufgrund dienstl. Beurteilungen siehe oben Schritte 1-5
- b) ausschließlich Beschäftigte
Bestenauswahl auf der Grundlage von dienstlichen Beurteilungen und Eignungsfeststellung für den zu besetzenden Dienstposten durch Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview.
- c) gemischtes Verfahren für Beamte/innen und Beschäftigte
Verfahren nach Ziffer 7.1.1 a)

7.1.2 externe Verfahren

- a) ausschließlich Beamte/Beamtinnen
Bestenauswahl aufgrund dienstl. Beurteilungen siehe Ziffer 1.1ergänzt um ein persönliches Gespräch, soweit vergleichbare Beurteilungen vorliegen ansonsten Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview
- b) ausschließlich Beschäftigte
Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview
- c) gemischtes Verfahren für Beamte/innen und Beschäftigte
Verfahren nach Ziffer 7.1.2 a)

7.1.3 gemischte interne/externe Verfahren

siehe Ziffern 7.1.2 a) bis c)

7.2 Personalauswahlverfahren

Je nach Bewerberkreis ist das Personalauswahlverfahren/strukturierte Interview nachrangig bzw. ersetzend durchzuführen.

Das Personalauswahlverfahren ist u.a. abhängig von der Zahl der Bewerbungen pro Stelle. 300 Bewerbungen pro Stelle erfordern eine andere Handlungsweise als 3 Bewerbungen pro Stelle.

Liegt bei einer internen Ausschreibung nur eine Bewerbung vor, kann auf ein Personalauswahlverfahren/strukturiertes Interview verzichtet werden, wenn, der Personalrat, die Gleichstellungsstelle, die zuständige Fachdienstleitung, der Fachdienstleiter 1.1, die Stabstelle ZPE oder der zuständige Ausschuss bzw. Rat zustimmen.

7.2.1 Vorauswahl

Im Rahmen der Vorauswahl spielen in der Praxis vor allem die Bewerbungsunterlagen eine Rolle. Sie sind gewissermaßen die Visitenkarte und lassen erkennen, ob der/die Bewerber/Bewerberin sich bemüht hat, zu überlegen, welche Informationen für die zu besetzende Stelle von besonderer Bedeutung sein könnten. Damit sind erste Rückschlüsse auf die Motivation, das Engagement und eine sorgfältige Arbeitsweise möglich. Darüber hinaus sind die Bewerbungsunterlagen auch eine wichtige Informationsquelle für die Vorbereitung auf das Einstellungsinterview.

Die Bewerbungsunterlagen werden vom FD 1.1/Personal hinsichtlich der formalen Voraussetzungen geprüft.

Allgemeine formale Aspekte:

- Sind die Unterlagen vollständig?
- Fehlt etwas Wesentliches?
- Sind die Zeugnisse komplett?
- Sind die Unterlagen fehlerfrei?

Inhaltliche Aspekte:

- Gezielte Bewerbung auf die zu besetzende Stelle?
- Motivation für die Bewerbung?
- Übereinstimmung des Leistungsprofils des/der Bewerbers/Bewerberin mit dem Anforderungsprofil der Stelle?
- Besondere Stärken des/der Bewerbers/Bewerberin und Zusatzqualifikationen:
- Lückenlosigkeit im Lebenslauf?
- Entwicklungslogik (Umwege, Brüche)?
- Weiterbildungsbereitschaft (sind Fortbildungen wahrgenommen worden)?

Bei internen Bewerbungen erfolgt in der Regel eine Prüfung anhand der Personalakte.

Um allen Mitgliedern der Auswahlkommission die Gründe für die Einbeziehung in die engere Wahl transparent und nachvollziehbar zu machen, ist die Anfertigung eines Bewerberspiegels erforderlich.

Dabei wird unterschieden zwischen den Bewerbern/Bewerberinnen, die den formalen Anforderungen nicht entsprechen und denen, die die Anforderungen erfüllen.

Der Fachdienst 1.1/Personal stellt den Mitgliedern der Auswahlkommission einen Bewerberspiegel zur Verfügung über die Bewerber/Bewerberinnen, die nach einer Vorauswahl zum Personalauswahlverfahren in der Regel strukturiertes Interview eingeladen werden.

Ist wegen der Vielzahl der Bewerbungen eine Reduzierung erforderlich, erfolgt eine weitere Vorauswahl aufgrund inhaltlicher Kriterien unter Bezug auf das Anforderungsprofil in Abstimmung mit den stimmberechtigten Mitgliedern der Auswahlkommission (z.B. Auswahltests beim Studieninstitut für Azubis, Schreibtest bei Sekretären/innen etc.).

7.2.2 Auswahlkommission

Der Auswahlkommission gehören nachfolgende stimmberechtigte Personen an:

- unmittelbare/r Vorgesetzte/Vorgesetzter der Orgaeinheit, für die die Personalauswahlentscheidung getroffen werden soll sowie in Absprache ein/ eine weitere/r Vertreter/Vertreterin
- zuständige/r Personalsachbearbeiter/-sachbearbeiterin des Fachdienstes 1.1/Personal sowie in Absprache ergänzend die Teamleitung Personal
- die Gleichstellungsbeauftragte oder Stellvertreterin
- ggf. eine Vertrauensperson der Schwerbehindertenvertretung
- Vertreter/Vertreterin der Stabstelle ZPE bei der Besetzung von Führungsfunktionen und
- im Einzelfall erfolgt eine Ergänzung der Kommission durch Mitglieder des Verwaltungsvorstandes und/oder der Fachdienstleitung FD 1.1

Externe Fachkräfte nehmen nach Abstimmung beratend an der Auswahlkommission teil.

Auf eine paritätische Besetzung der stimmberechtigten Kommission ist gemäß § 9 Abs. 2 LGG NRW zu achten.

Der Personalrat ist berechtigt einen/eine Vertreter/Vertreterin als beratendes Mitglied zu allen strukturierten Interviews zu entsenden. Im Einzelfall erfolgt eine Ergänzung durch ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung.

Aufgaben der Kommission:

Die Kommission entscheidet, nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung wer zum Personalauswahlverfahren/strukturierten Interview eingeladen wird und schließt das strukturierte Interview mit einer Eignungsfeststellung und einer Empfehlungsentscheidung zur Einstellung an den Bürgermeister/zuständigen Ausschuss ab.

Die Mitglieder der Auswahlkommission bewerten während des strukturierten Interviews die Ergebnisse in einem Bewertungsbogen (siehe Vordrucke 8.4.5). Dabei sind die Stufenwerte entsprechend der Beurteilungsrichtlinien zu verwenden.

7.2.3 Strukturiertes Interview

Der FD 1.1/Personal stimmt mit dem betroffenen FD, in dem die Stelle zu besetzen ist sowie mit ZPE (bei Führungskräften) Ergänzungen im weiteren Personalauswahlverfahren /strukturierten Interview ab. Das strukturierte Interview ist angelegt an das Anforderungsprofil.

In einem erweiterten Auswahlverfahren kann das strukturierte Interview mit Übungen kombiniert werden. Anders als bei einem Interview können in Übungen praxisrelevante Situationen simuliert und so die Verhaltensweisen der Bewerber/Bewerberinnen direkt beobachtet werden. Dies führt im Ergebnis zu einer Erhöhung der Aussagekraft insbesondere in Bezug auf die außerfachlichen Kompetenzen, die gerade bei Führungspositionen von besonderer Bedeutung sind.

7.2.3.1 erweiterte Auswahlmethoden

Erweiterte Auswahlmethoden sind neben Sporttest oder Hospitationen, beispielsweise:

- **Postkorb:**
Bei diesem Verfahren macht der/die Bewerber/in Bearbeitungsvorschläge zu verschiedenen Posteingängen. Dieses Verfahren eignet sich nicht nur gut zur Beurteilung der Fähigkeit von Menschen, Zusammenhänge zu erkennen, sondern lässt auch erkennen, wie die einzelnen Vorgänge inhaltlich bearbeitet werden und welche Prioritäten hierbei gesetzt werden.
- **Präsentation:**
Bei diesem Verfahren soll der/die Bewerber/in eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema innerhalb eines Vorbereitungszeitraumes von ca. 30 Minuten erstellen und anschließend vorführen. Eine Präsentation gibt Aufschluss über das Ausdrucksvermögen, die Überzeugungsfähigkeit, das Organisationstalent und die Systematik eines/einer Bewerber/in. Außerdem zeigt sich, wie er/sie Medien einsetzt und welche Visualisierungstechniken beherrscht und benutzt werden.
- **Rollenspiele:**
Hier wird eine typische und die entsprechenden Merkmale provozierende Situation konstruiert, auf die sich der/die Bewerber/in mittels einer Kurzinstruktion vorbereiten können. Der Rollenspielpartner/in hat eine vorgegebene Rolle, die er/sie versucht standardisiert darzustellen. Mit Hilfe dieses Verfahrens kann das konkrete Verhalten eines/einer Bewerber/in einer typischen Berufssituation abgebildet werden.

- **Gruppendiskussion:**
Hierbei geht es um die Beobachtung der sozialen Interaktion in einer Gruppe und um die inhaltliche Güte der Beiträge des/der Bewerber/in.
- **Gruppenaufgabe:**
Der/die Bewerber/in arbeitet gleichzeitig mit anderen Bewerbern/innen an einer Sache, z.B. gemeinsame Erstellung eines Konzepts. Bei der Bewertung steht weniger das Ergebnis als vielmehr die soziale Interaktion der Bewerber/innen untereinander im Vordergrund.
- **Arbeitsproben:**
Mit diesem Verfahren wird geprobt, wie sich ein/e Bewerber/in in einer spezifischen Arbeit bewährt. Jede Arbeitsprobe soll auf den zu besetzenden Arbeitsplatz hin abgestimmt sein.

7.2.3.2 Einladung

Für das strukturierte Interview werden die in der Vorauswahl ausgewählten Bewerber/Bewerberinnen vom Fachdienst 1.1/Personal schriftlich eingeladen.

7.2.3.3 Gesprächsvorbereitungen des Auswahlgremiums

- stellenbezogene Anforderungen sind zu analysieren.
- Entsprechend der Kompetenzfelder, die für die Stellenbesetzung von besonderer Bedeutung sind, ist ein Fragenkatalog (Muster, siehe Anlagen 4.1 - 4.4) aufzustellen. Es ist grundsätzlich Aufgabe des betroffenen Fachdienstes die Fragen oder Simulationsübungen zu erstellen und mit dem Fachdienst 1.1 /Personal und bei Führungskräften zusätzlich mit der Stabstelle ZPE abzustimmen.
- Auf Wunsch der Gleichstellungsbeauftragten sind gleichstellungsrelevante Fragen in den Fragenkatalog aufzunehmen.
- Die Anzahl der Fragen zu einzelnen Kompetenzbereichen wird an die Gewichtungen im Anforderungsprofil angelehnt.
- Die Durchführung des strukturierten Interviews ist festzulegen:
 - Terminierung
 - Festlegung der Interviewdauer
 - Festlegung der Gesprächsleitung und Interviewer
 - Wer übernimmt welchen Teil?
 - Festlegung der Örtlichkeit
- Bekanntgabe der Bewerber/innen
- Zeitplanung des Entscheidungsprozesses
- Bekanntgabe der Entscheidung

Die Unterlagen, Fragen, Auswertebögen etc. sind dem Fachdienst 1.1 spätestens 3 Tage vor dem Termin in ausreichender Zahl (Mitglieder Auswahlgremium) zur Verfügung zu stellen. Bei der Erstellung und Weiterleitung der Fragen ist auf Vertraulichkeit zu achten. Der Fachdienst 1.1/Personal prüft die Unterlagen abschließend.

7.2.3.4 Durchführung und Bewertung des Gesprächs

Die Auswahlkommission trifft sich mindestens 15 Minuten vor den Interviewterminen, um das Auswahlverfahren, Ablauf etc. zu besprechen.

- Begrüßung
- Vorstellung der einzelnen Interviewteilnehmer/innen und deren Funktionen
- Information über die Dauer des Gespräches, strukturiertes Interview
- Gehalts- und Konditionsrahmen - weiterer Verfahrensablauf/Bekanntgabe Entscheidung

Nach der Einzelvorstellung der Bewerber/Bewerberinnen berät das Auswahlgremium den Konsenswert zu den einzelnen Kompetenzen. Konsenswert multipliziert mit der Gewichtung (abhängig vom jeweiligen Anforderungsprofil) ergibt den jeweiligen Gesamtwert zu den einzelnen Kompetenzfeldern und in der Summe einen Gesamtwert für das strukturierte Interview insgesamt.

Der aus den Summen der Produkte (Punkte x Gewichtung) gebildete Gesamtwert des strukturierten Interviews wird durch die Gesamtgewichtungszahl dividiert, so dass sich eine Durchschnittspunktzahl ergibt, die der Gesamtbewertung der Bewertungsskala (strukturiertes Interview) entspricht:

Durchschnittspunktzahl 1 - 1,49	Anforderungen werden überwiegend nicht erfüllt
Durchschnittspunktzahl 1,5 - 2,49	Anforderungen werden überwiegend erfüllt.
Durchschnittspunktzahl 2,5 - 3,49	Anforderungen werden voll entsprochen (100%)
Durchschnittspunktzahl 3,5 - 4,49	Anforderungen werden übertroffen.
Durchschnittspunktzahl 4,5 - 5,0	Anforderungen werden weit übertroffen

Bewerber/Bewerberinnen, die im Durchschnitt nicht die Bewertung „Anforderungen werden voll entsprochen (100%)“ erreichen, werden bei der Auswahlentscheidung nicht weiter berücksichtigt.

7.2.3.5 Eignungsfeststellung und Empfehlungsbeschluss

Aufgrund der Ergebnisse der Vorauswahl und der Ergebnisse des Auswahlverfahrens, strukturiertes Interview einschl. evtl. Simulationsübungen schließt die Auswahlkommission mit einem Entscheidungsvorschlag an den Bürgermeister/Bürgermeisterin/Ausschuss ab.

Die Auswahlempfehlung ist ein Gesamturteil, in das sämtliche im Verlauf des Auswahlverfahrens gewonnen Ergebnisse einfließen. Die Empfehlung sollte sich auf folgende 3 Einzelentscheidungen stützen:

1. Wer ist geeignet?
2. Wer ist besser geeignet (Rangfolge bilden)?
3. Mit welcher geeigneten Person soll die vakante Stelle besetzt werden?

Die Vorschlagsentscheidung wird grundsätzlich nach dem Prinzip der Mehrheitsentscheidung getroffen. Im Paritätsfall entscheidet der Fachdienst, in dem die Stelle zu besetzen ist.

7.2.3.6 Entscheidung

Dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin ist die Einstellungsentscheidung vorbehalten, soweit diese nicht in die Zuständigkeit des Rates fällt oder im Einvernehmen mit dem Haupt –und Personalausschuss zu treffen ist.

Die Eignungsfeststellung der Auswahlkommission und die Einstellungsentscheidung des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin sind zwei voneinander zu trennende Entscheidungen.

Dies ist beispielsweise dort von Bedeutung, wo zusätzliche Faktoren zu berücksichtigen sind:

Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt,
Frauen werden nach Maßgabe des Gleichstellungsplans berücksichtigt.

Die Entscheider/Entscheiderinnen sind insoweit grundsätzlich nicht an den Empfehlungsbeschluss der Auswahlkommission gebunden. Weichen Sie vom Empfehlungsbeschluss der Auswahlkommission ab, so ist die Entscheidung zu begründen und zu dokumentieren.

Dies gilt auch, wenn der Entscheider/die Entscheiderin unter Bewerbern / Bewerberinnen auswählt, die dem Grunde nach gleich gut geeignet sind. Dies ist der Fall, wenn unabhängig von geringfügigen Abweichungen der absoluten Gesamtpunktzahlen im strukturierten Interview die gleich hohe Gesamtbewertung erreicht wurde.

7.2.3.7 Bekanntgabe der Entscheidung/Feedback

Der Fachdienst 1.1/Personal informiert die Bewerber/Bewerberinnen schriftlich über das Ergebnis.

Den nicht zum Zuge gekommenen internen Bewerbern/Bewerberinnen wird grundsätzlich ein Feedback auf deren Vorstellung angeboten. Externe Bewerber/Bewerberinnen erhalten dies auf Nachfrage. Zuständig für diese Feedbackgespräche ist der betroffene Fachdienst.

Ein solcher Umgang mit Absagen dient der Selbstreflexion der Bewerber/Bewerberinnen und kann bezüglich weiterer Bewerbungen für ihn/sie sehr hilfreich sein. Ein Bewerber/eine Bewerberin der/die eine Absage erhalten hat, fühlt sich durch eine persönliche Nachbesprechung der Vorstellung ernst genommen und wert geschätzt. Nicht zuletzt ist ein solches Vorgehen im Sinne der Imagepflege im Rahmen von Bewerbungsverfahren ein wichtiger Beitrag externe Bewerber / Bewerberinnen weiterhin für die Stadtverwaltung Würselen zu interessieren sowie interne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu motivieren.

7.2.3.8 Umsetzungsfrist/Rechtsschutz

Bevor die getroffene Personalentscheidung umgesetzt werden kann, ist insbesondere bei der Beteiligung von Beamten/Beamtinnen die Frist des verwaltungsgerichtlichen Rechtsschutzes (14 Tage) zu gewährleisten.