Kompetenzorientierte gender- und diversitätsfaire Personalauswahl

ein Leitfaden der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung der Universität Graz

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ
UNIVERSITY OF GRAZ
Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung

INHALT

Einleitung ... 3
1 BEWERBUNGSGESPRÄCH ALLGEMEIN ... 4
1.1 Kompetenzorientierung ... 4
1.2 Gender- und Diversitätsfairness ... 4
1.3 Anforderungsprofil ... 6
2 PERSÖNLICHE KOMPETENZEN ... 8
2.1 Kreativität ... 8
2.2 Flexibilität ... 8
2.3 Gestaltungskompetenz ... 9
2.4 Eigenverantwortung ... 10
2.5 Belastbarkeit ... 10
2.6 Selbstbewusstsein ... 11
2.7 Zuverlässigkeit ... 12
3 SOZIALE KOMPETENZEN ... 12
3.1 Kontaktfähigkeit ... 12
3.2 Einfühlungsvermögen ... 13
3.3 Kommunikative Kompetenz ... 14
3.4 Teamkompetenz ... 15
3.5 Diversitäts- und Konfliktkompetenz ... 15
4 LEHRE und VERWALTUNG ... 17
4.1 Didaktische Kompetenz ... 17
4.2 Zielstrebigkeit ... 18
4.3 Organisationskompetenz und Projektmanagement ... 18
4.4 Problemlösung und Steuerungskompetenz ... 19
4.5 Führungskompetenz ... 20
5 GEWICHTUNG von Kompetenzen ... 21
6 FRAGEFORMEN gender-/diversitätsfair und kompetenzorientiert ... 22
Passende Fragen und Aufgabenstellungen ... 22
Unpassende Fragen und Aufgabenstellungen ... 22
Impressum ... 25
Quellen und Literatur ... 23

Einleitung

Sind Sie auch auf der Suche nach der Person, die alles kann?

Die Person, die jung und erfahren ist, anpassungsfähig und eigenständig, kreativ und strukturiert, zielorientiert und ergebnisoffen, international und regional vernetzt?

Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei Personalauswahlentscheidungen: bei der **Priorisierung** von Anforderungen an Bewerber*innen, bei der Beschreibung **realistischer Erwartungen**, der Formulierung kompetenzorientierter **Fragen** und Aufgaben im Bewerbungsgespräch sowie beim Vermeiden mit typischen Wahrnehmungs- und **Beurteilungsfehlern**.

Der vorliegende Leitfaden umfasst

- Hinweise zur Erstellung eines **Anforderungsprofils**
- Informationen zu **Kompetenzen**, die in einem Bewerbungsgespräch erfragt werden können
- Formulierungsvorschläge für konkrete **Fragen im Bewerbungsgespräch** und
- orientiert sich dabei an **Gender- und Diversitätsfairness.**

Vermeiden Sie durch faires Fragen und systematische, reflektierte Beurteilung Bewertungsfehler, die durch Vorurteile in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft, physische und psychische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Lebensform, Aussehen und Werthaltungen zustande kommen können.

1 BEWERBUNGSGESPRÄCH ALLGEMEIN

1.1 Kompetenzorientierung

In einem Bewerbungsgespräch soll eine Einschätzung darüber entstehen, ob die in einem Lebenslauf dargestellten Qualifikationen und Erfahrungen im zukünftigen Job selbstorganisiert umgesetzt werden können, ob die Person also über entsprechende Kompetenzen verfügt und dabei *„Regeln, Werte und Normen“* angemessen berücksichtigt (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2017). Da Kompetenzen unterschiedlich entwickelbar sind, sollte im Bewerbungsgespräch auch ein Eindruck darüber entstehen, welche eher stabilen, persönlichen Eigenschaften die Person hat und welche erlernbaren Kompetenzen sie noch entwickeln kann.

Die zentrale Kompetenz der Zukunft ist nach Heyse/Erpenbeck/Ortmann (2019) die Kreativität. Unter Kreativität verstehen die Autoren die *„Fähigkeit, etwas zu (er-)schaffen, was neu und zugleich anwendbar, also nützlich und brauchbar“* ist, auch wenn der Nutzen manchmal erst viele Jahre später ersichtlich wird. (S. 260)

Weitere mit Kreativität verbundene wichtige Zukunftskompetenzen sind Flexibilität, Gestaltungsfähigkeit und Tatkraft, Eigenverantwortung, Problemlösungs- und Dialogfähigkeit, Belastbarkeit, Werteorientierung, Teamfähigkeit und fachübergreifendes Arbeiten (S. 260). Diese Auswahl zentraler Kompetenzen begründen die Autoren mit disruptiven gesellschaftlichen Veränderungen vor allem in den Bereichen *„Wissen, Werte, Digitalisierung und damit verbunden in sozialen und gesellschaftlichen Beziehungen. Die Welt wird volatiler, unsicherer, komplexer und widersprüchlicher und zwar schneller und öfter.“* (S. 11)

1.2 Gender- und Diversitätsfairness

Für eine möglichst faire und diskriminierungsfreie Personalauswahl beachten Sie drei Punkte:

- Niemand entscheidet vorurteilsfrei, sondern immer nur aufgrund der eigenen subjektiven Wahrnehmungen und **Vorerfahrungen** (als Rahmen für Interpretation der Wahrnehmung) sowie aufgrund gesellschaftlicher **Einflüsse** (wie stereotyper Zuschreibungen oder Rollenerwartungen) und damit zusammenhängender **Gefühle** (Sympathie, Antipathie).
- Daher sind das bewusste **Überprüfen** und Austauschen subjektiver Wahrnehmungen und das bewusste **Erweitern** von Beurteilungskriterien zentrale Faktoren für eine faire Personalauswahl (z.B. Belastbarkeit nicht nur durch zeitliche Verfügbarkeit und hohes Arbeitstempo bewerten, sondern auch aufgrund sozialer Kompetenz im Umgang mit Konflikten und Geduld, z.B. bewusstes Ansprechen untypischer Rollenerwartungen wie Männer nach Kinderbetreuung fragen).
- Das Wissen um **Forschungsergebnisse** zu Entscheidungsfehlern sowie zu gesellschaftlichen Stereotypen in Bezug auf Alter, Geschlecht, Aussehen, Herkunft, Werthaltungen, physische und psychische Fähigkeiten oder Lebensformen unterstützt Ihre bewusste Wahrnehmung.

In diesem Zusammenhang empfehlen wir Ihnen, insbesondere Folgendes zu beachten:

<u>Mehr-Augen-Prinzip und Ansprechen von Eindrücken im Bewerbungsgespräch</u>

- Personen hinterlassen im Bewerbungsgespräch oftmals unterschiedliche Eindrücke. Überprüfen Sie Ihre Eindrücke, indem sie diese im Bewerbungsgespräch **direkt ansprechen**

und tauschen Sie Ihren subjektiven Eindruck nach Möglichkeit mit anderen Beteiligten im Bewerbungsverfahren aus.

Gefühle wahrnehmen, am Anforderungsprofil orientieren

- **Sympathie** ist ein wichtiges Kriterium bei Personalentscheidungen, sollte aber nicht das ausschlaggebende Kriterium sein. Überprüfen Sie daher, inwiefern eine Person tatsächlich dem Anforderungsprofil entspricht.

Beispiele, um Beurteilungskriterien (vorab) zu erweitern

- Wenn Sie **einsatzbereite** Personen suchen, denken Sie nicht nur daran, Verfügbarkeit abzufragen, sondern berücksichtigen Sie z.B. auch bisherige Mehrfachbelastung oder biografische Herausforderungen (Umgang mit Diskriminierung, Migration, chronische Erkrankung, ...).
- Gleiches gilt für die **Belastbarkeit** - nicht nur zeitliche Verfügbarkeit ist relevant, sondern auch die Kompetenz im Umgang mit sozialer Belastung.
- **Kommunikationskompetenz** zeigt sich nicht nur in rhetorischen Fähigkeiten, sondern beispielsweise auch in der Bezugnahme auf andere im Gespräch.
- **Führungsfähigkeit** zeigt sich nicht nur in Durchsetzungskraft, sondern auch in Vermittlungsfähigkeit, Geduld und Diplomatie, Verhandlungsgeschick und Verständnis für andere Standpunkte.

Typische Entscheidungsfehler vermeiden

- Oftmals werden Eindrücke, die den eigenen Werten oder Erfahrungen entsprechen, positiver bewertet (**Ähnlichkeits- und Bestätigungsfehler**). Tauschen Sie sich mit anderen Personen darüber aus.
- Manchmal sticht ein Merkmal einer Person besonders positiv oder negativ hervor (**Überstrahlungs**- oder Vergleichs**fehler**). Werten Sie diesen Eindruck als eine Information von vielen.
- Zusätzliche (private) Informationen über Bewerber*innen (z.B. ist bekannt mit ...) oder über deren bereits hohe Reputation ziehen oft positivere Bewertungen nach sich (**Beziehungs- oder Hierarchiefehler**). Konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die sie im Bewerbungsgespräch erkunden können.

Stereotype Rollenerwartungen durchbrechen,

z.B. in Bezug auf geschlechtsstereotype Kompetenzen, die Herkunft oder das Alter der Bewerber*innen oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- Kompetenzen sind **individuell**, also suchen Sie nach Frauen* und Männern*, die hohen Gestaltungswillen und ausgeprägte Führungskompetenzen haben und wählen Sie Männer* und Frauen* aus, die zugleich empathisch und kommunikativ kompetent sind. Besprechen Sie Ihre Erwartungen und nehmen Sie individuelles Verhalten nicht vorweg. Gleiches gilt für jüngere und ältere Personen, die flexibel sind und für Personen unterschiedlicher Herkunft, die progressive oder traditionelle Werte vertreten.
- Mitarbeiter*innen durch Berufswechsel oder durch fehlende Arbeitszufriedenheit zu verlieren, ist wahrscheinlicher als eine potenzielle Elternschaft. **Elternschaft** ist bei guter **Planung**

durchaus mit einer kontinuierlichen Aufgabenwahrnehmung vereinbar. Fokussieren Sie im Gespräch daher auf gegenseitige Erwartungen bezüglich Vereinbarkeit.
- Auch aus Sicht von Bewerber*innen ist **Transparenz** über Ihre **Erwartungen** und Anforderungen vorteilhaft. Je klarer Sie die Arbeitsbedingungen formulieren, umso höher ist die Chance, die **passende Person** zu finden. Erfragen Sie auch die Erwartungen der Bewerber*innen – welche Arbeitsbedingungen diese benötigen, um gut leistungsfähig zu sein.

Soziokulturelles Kontextwissen

- Besondere wenn Sie Bewerber*innen internationaler Herkunft auswählen, gehen Sie bewusst mit stereotypen Kulturzuschreibungen um. Im Dialog kann Wissen über verschiedene Lebensrealitäten und allfällige damit verbundene unterschiedliche kulturelle Praktiken aufgebaut werden. Nehmen Sie diese nicht vorweg.

1.3 Anforderungsprofil

Fachliche Qualifikationen

- Studienrichtung, (Abschluss-)Noten
- Masterarbeits-/Dissertationsthema
- Zusatzqualifikationen
- IT-Kenntnisse, Sprachkenntnisse
- spezielle Techniken, Methoden, Geräte …

Tipp: Achten Sie auch auf das fachliche **Potenzial**. Bewerber*innen, die auf sehr viele Publikationen verweisen können, haben ihren Zenit vielleicht schon erreicht. Bewerber*innen, die noch wenige Publikationen haben, erreichen vielleicht in den nächsten 2-4 Jahren ihre größte Produktivität.

Berufserfahrungen

- Forschungserfahrung, Forschungsschwerpunkte
- Interdisziplinäre, internationale Erfahrungen
- Projekte, Aufgaben und Rollen in Projekten
- Lehre und Weiterbildungen
- außeruniversitäre Erfahrungen

Tipp: Achten Sie auch auf **außeruniversitäre** Erfahrungen. Bewerber*innen mit unterschiedlichen Erfahrungen sind oft flexibler, engagierter und ergebnisorientierter.

Persönliche Kompetenzen beziehen sich auf

- die Selbstwahrnehmung und das Wissen über sich selbst,
- den Umgang mit Stärken und Schwächen.
- die Arbeitshaltung einer Person, ihre Motivation und ihre berufliche Orientierung.

Tipp: Wer sich selbst gut kennt und über eigene Werte, Haltungen, Gefühle und Motive **reflektiert**, ist oft belastbarer und zuverlässiger.

Soziale Kompetenzen beziehen sich auf

- den Umgang einer Person mit anderen und das Vermögen, gut mit anderen zusammen zu arbeiten,
- die eigene Rolle und das eigenen Verhalten in Gruppen und Teams,
- die Fähigkeit, Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten wahrzunehmen und
- das eigene Potential, Selbst- und Fremdbild abzugleichen.

Tipp: Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse werden zu ca. 80 % von der **Beziehungsebene** und nur zu ca. 20 % von der Inhaltsebene beeinflusst. Bewerber*innen, die auch die Beziehungsebene wahrnehmen und gestalten können, erhöhen die Qualität und die Quantität von Ergebnissen.

Methodische Kompetenzen für Lehre und Verwaltung beziehen sich auf die Fähigkeit,

- Arbeitstechniken und Methoden ziel- und zielgruppenorientiert auszuwählen,
- mehrere Methoden zu kennen und Methoden kritisch zu bewerten, sowie
- Methoden selbst entwickeln und erarbeiten zu können sowie Zusammenhänge wahrzunehmen und zu erkennen.

Dieser Leitfaden stellt Ihnen im Folgenden eine Beschreibung von oftmals geforderten persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen und deren Entwicklungsperspektiven zur Verfügung.

Die Reihung der angeführten Kompetenzen erfolgt dabei nach Heyse/Erpenbeck/Ortmann (2019), die als wichtigste zukünftige Kompetenz Kreativität anführen, gefolgt von Flexibilität und Gestaltungskraft. Die Auswahl sowie Kategorisierung der Kompetenzen erfolgte auf Basis des KODE®X-Kompetenz-Explorer (Erpenbeck/Rosenstiel 2017).

Es werden Vorzüge und mögliche Probleme angeführt, die bestimmte Kompetenzen mit sich bringen können. Weiters werden Ihnen Fragestellungen zur Überprüfung einzelner Kompetenzen angeboten sowie mögliche Interpretationen von Reaktionen und Antworten im Bewerbungsgespräch.

2 PERSÖNLICHE KOMPETENZEN

2.1 Kreativität

Kreative Menschen wollen schöpferisch tätig sein, wollen „etwas Neues machen“, stoßen neue Entwicklungen an, stützen Innovation, bringen neue Ideen ein, fragen nach, machen Vorschläge.

Entwicklungsperspektive

– Kreativität ist ein relativ stabiles Merkmal, Kreativität kann durch Techniken angeregt werden, wenn zumindest Bereitschaft für Veränderungen vorhanden ist.

Vorzüge

– Kreative Menschen sind lernfreudig, halten Unsicherheit gut aus, sind wissbegierig und neugierig.

Mögliche Probleme

– Kreative Menschen verlieren manchmal das Ziel aus den Augen, haben wenig Freude an der Umsetzung und Detailarbeit, überfordern manchmal sicherheitsorientierte Kollegen*innen.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise:

– Sie haben etwas erfunden, kreiert, interessieren sich für Vieles z.B. auch für Nachbardisziplinen, sind künstlerisch tätig, kommen aus kreativen Branchen oder Berufen.

Beispielhafte Fragestellungen:

– Wie würden Sie die Webpage der Abteilung umgestalten?
– Was würden Sie an der Universität verändern, wenn Sie könnten?

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Das Vorbringen vieler Vorschläge und Ideen sowie das Eingehen auf die Frage weist auf Kreativität hin.
– Bei Vorbringen von vielen Ideen auch nach der Umsetzung fragen „Was würden Sie dann tun, damit das umgesetzt wird?“, „Wie würden Sie so einen Veränderungsprozess gestalten?“
– Antworten wie „da müsste ich X und Y miteinbeziehen / befragen“, „das kann ich so schnell nicht sagen“ weisen eher auf Gewissenhaftigkeit als auf Kreativität hin.

2.2 Flexibilität

Flexible Menschen können sich leicht auf Veränderungen einstellen, halten Unsicherheit im beruflichen Umfeld gut aus, können mit neuen Situationen gut umgehen, schätzen neue Aufgaben und Abwechslung.

Entwicklungsperspektive

– Wenig flexible Menschen benötigen meist Sicherheit, um sich aus „ihren Bahnen“ lösen zu können, brauchen mehr Zeit für Veränderungen,
– Flexible Menschen können auch kontinuierliche Aufgaben übernehmen, wenn insgesamt ausreichend Abwechslung geboten wird.

Vorzüge

– Flexible Menschen sind anpassungsstark, fühlen sich nicht verunsichert, nehmen Ideen anderer auf.

Mögliche Probleme

– Flexible Menschen finden es oftmals schwierig, längere Arbeitsbeziehungen zu pflegen oder gleichbleibende Tätigkeiten zu übernehmen.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis

– Bereits erlebte Veränderungen, Berufswechsel, Firmenwechsel, Erfahrungen mit befristeten Dienstverhältnissen, Umzüge der Familie, Migration, Schulwechsel, auch Patchwork-Familien, Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen z.B. Krankheiten/Unfälle

Beispielhafte Fragestellungen

– Lebenslauf beschreiben lassen – und bei Veränderungen nachfragen: „Wie haben Sie diese Veränderung/diese Zeit/diese Situation erlebt?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Anzeichen für Flexibilität kann sein, wenn Veränderungen positiv bewertet, als Chance gesehen wird und Entwicklungsschritte dabei gemacht wurden.

2.3 Gestaltungskompetenz

Menschen mit Gestaltungskompetenz wollen „etwas voran bringen“, stoßen neue Entwicklungen an, stützen Innovation, bringen neue Ideen ein, fragen nach, machen Vorschläge, sind zuversichtlich und glauben an Erfolgschance.

Entwicklungsperspektive

– Personen mit wenig Gestaltungskompetenz bleiben eher stabil ausführend.
– Personen mit hoher Gestaltungskompetenz wollen, dass ihre Aktivität wahrgenommen wird, möchten die Chance bekommen, etwas „voran zu bringen“.

Vorzüge

– Menschen mit Gestaltungskompetenz sind eher risikofreudig.

Mögliche Probleme

– Stark gestaltungswillige Personen sind eher ungeduldig, neigen manchmal auch zu Schnellschüssen und zu fehlende Umsicht.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Menschen mit Gestaltungskompetenz zeigen hohe Arbeitsintensität auch bei Teilzeitjobs, bei der Gründung von Vereinen und Initiativen.
– Sie zeigen karitatives, soziales und gesellschaftspolitisches Engagement.
– Ihre Freizeitaktivitäten erfordert Initiative.
– Sie gestalten ihr Studium aktiv und initiieren/suchen zusätzliche Projekte.

Beispielhafte Fragestellungen

– Fragen nach Studienwahl, Berufswahl, Wahl von Hobbies
– Fragen nach außerberuflichen Aktivitäten
– „Sie erfahren morgen, dass Sie unerwartet vier Tage frei haben. Was tun Sie mit der freien Zeit?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Erfragen Sie die konkrete Rolle bei geplanten Aktivitäten.

2.4 Eigenverantwortung

Menschen mit hoher Eigenverantwortung und sind aktiv und handeln verantwortungsvoll, sie können Aufgaben alleine und selbstverantwortlich lösen oder verfolgen, sie kümmern sich um notwendige Ressourcen und um notwendiges Knowhow, reagieren auf Schwierigkeiten und Krisen.

Entwicklungsperspektive

– Diese Kompetenz kann sich gut entwickeln z.B. durch Routine, Sicherheit, „etwas zugetraut zu bekommen".

Vorzüge

– Menschen mit Eigenverantwortung beginnen aktiv mit Aufgaben, sind in ihrer Aufgabenerfüllung verlässlich und denken mit.

Mögliche Probleme

– Sie vernetzen sich mitunter zu wenig mit anderen, zeigen fehlende Kooperation, agieren als „Einzelgänger*innen".

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Sie hatten bereits verantwortliche Aufgaben und Positionen, waren alleine für etwas zuständig, z.B. auch als Alleinerzieher*innen.

Beispielhafte Fragestellungen

– „Wie hat sich die Verantwortung in Ihren bisherigen Aufgabenbereichen gestaltet, wer hat welche Entscheidungen getroffen?"
– „Für welche Aufgaben waren Sie verantwortlich, was hat diese Verantwortung umfasst?"
– Sie können auch selbständige Phasen im Jugendalter (z.B. Studienreisen) oder frühe eigene Haushaltsgründung sowie aktive Entscheidung, umzuziehen oder Ortswechsel vorzunehmen abfragen.

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Achten Sie darauf, ob Bewerber*innen Abhängigkeiten von anderen beschreiben… „… kann ich nicht ohne X machen", „da hat Y nicht mitgetan", „da kann man nichts machen" … solche Antworten können auf Unselbständigkeit hinweisen.

2.5 Belastbarkeit

Besonders belastbare Menschen können Stresssituationen im Job gut aushalten oder wissen, wie sie mit Stress umgehen müssen, hängen beruflichen Misserfolgen nicht lange nach, wissen, wie sie ihre Leistungsfähigkeit erhalten und können mit Mehrfachbelastungen gut umgehen.

Entwicklungsperspektive

– Belastbarkeit ist ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal, Erfahrung, soziale Unterstützung oder Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen können aber konstruktiven Umgang mit Stress stärken.

Vorzüge

– Belastbare Menschen können sich abgrenzen, achten langfristig auf ihre Leistungsfähigkeit, können Belastungsspitzen gut kompensieren, achten aktiv auf psychischen und physischen Ausgleich.

Mögliche Probleme

– Sie neigen manchmal zur Vernachlässigung ihres Privatlebens, dadurch entsteht „Potenzial für private Krisen".

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Projektarbeiten, Terminarbeiten, Bewältigung von schwierigen Situationen – vor allem auch im Privatleben.
– Viel Erfahrung im sozialen Umgang, z.B. mit Studierenden, Mehrfachbelastung durch Familie, Beruf und Haushalt oder außerberufliche Funktionen, karitative Tätigkeiten, Betreuung von kranken Familienmitgliedern oder eigene Krankheitserfahrungen weisen auf hohe Belastbarkeit hin.

Beispielhafte Fragestellungen

– „Wie gehen Sie mit schwierigen Situationen um?"
– „Rufen Sie sich eine schwierige/belastende Situation in Erinnerung. Was haben Sie da gemacht? Wie haben Sie reagiert?"
– „Was tun Sie, wenn es zu Projektverzögerungen kommt?"

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Achten Sie auf den Umgang mit Belastungserfahrungen, „kreativ sein, die Belastungssituation aktiv gestalten" oder „Prioritäten setzen und Entscheidungen fällen wird wichtiger" oder auch „sich Unterstützung organisieren" sind angemessene Reaktionen

2.6 Selbstbewusstsein

Menschen mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein stehen gerne im Mittelpunkt, fühlen sich sicher, sind unabhängig vom Urteil und Einfluss anderer, sind mit sich selbst „im Reinen", können gut mit Kritik umgehen, vertreten ihre Haltungen und Meinungen, reflektieren sich selbst.

Entwicklungsperspektive

– Selbstbewusstsein kann sich gut entwickeln, z.B. durch positive Erfahrungen, besonders durch positives Feedback.

Vorzüge:

– Selbstbewusste Menschen sind direkt, sagen ihre Meinung, kennen sich gut.

Mögliche Probleme:

– Sie haben manchmal weniger Lernbereitschaft, sind zu sehr von sich überzeugt, agieren undiplomatisch.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis:

– Sie treten im Bewerbungsgespräch sehr sicher auf, sagen ihre Wünsche direkt
– Personen, die in (geschlechtsspezifisch/altersspezifisch) untypischen Ausbildungs- und Berufsfeldern Erfahrung haben, sind oftmals selbstbewusst z.B. auch Quereinsteiger*innen.

Beispielhafte Fragestellungen

– „Wie reagieren Sie, wenn Sie mit Vorwürfen konfrontiert werden?"
– „Was machen Sie, wenn Ihre Beiträge in einer Besprechung nicht wahrgenommen werden?"

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

- Selbstbewusste Menschen gestalten auch schwierige Situationen aktiv, sie suchen die Ursachen für Probleme oder Schwierigkeiten, reflektieren eigene Haltungen, sie sehen Probleme als Herausforderung.
- Fragen Sie nach, wenn die Antworten zu allgemein sind z.B. bei „Schwierige Situationen finde ich herausfordernd" – „Was tun Sie in dieser Situation konkret?" „Wie gehen Sie vor?" „Was tun Sie auf keinen Fall?"

2.7 Zuverlässigkeit

Zuverlässige Menschen haben einen langen Atem, sie achten auf Details, sind auch bei Routineaufgaben aufmerksam. Sie sind anspruchsvoll und hartnäckig, achten auf Außenwirkung und wollen nach außen keine Fehler zeigen, sind loyal gegenüber ihren Arbeitgeber*innen.

Entwicklungsperspektive

- Zuverlässigkeit ist eine Grundhaltung, die schwer erlernbar ist, weniger gewissenhafte Menschen sind dafür meist kreativer, spontaner oder flexibler.

Vorzüge

- Zuverlässige Menschen bringen gleichbleibende Leistungen, sind ordentlich und verlässlich, machen weniger Fehler.

Mögliche Probleme

- Sie brauchen für Aufgaben manchmal länger, können perfektionistisch sein, sie agieren eher ausführend als gestaltend.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

- Tätigkeiten mit Detailverantwortung (Förderabrechnung, Verwaltung)
- Funktionen mit Verantwortung (z.B. Vereinskassier*in)
- sehr sorgfältige Bewerbungsunterlagen, sind pünktlich, bestätigen Termine u.ä.

Beispielhafte Fragestellungen

- „Welche Funktion würden Sie in einem Verein am ehesten übernehmen und warum?"
- „Wie organisieren Sie Ihre Dateien und Schriftstücke?"

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

- je mehr überlegte, geplante Schritte, desto sorgfältiger
- je spontaner, ungeplanter das Vorgehen, umso weniger gewissenhaft

3 SOZIALE KOMPETENZEN

3.1 Kontaktfähigkeit

Kontaktfähige Menschen erkennt man daran, dass sie aktiv und offen auf andere Menschen zugehen. Sie sind gesprächig, fühlen sich bei Veranstaltungen und in größeren Menschenmengen wohl, sie sind unbefangen, tauschen sich gerne aus und verfügen über Netzwerke.

Entwicklungsperspektive

– Kontaktfähigkeit ist ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal, ist also nur begrenzt entwickelbar.

Vorzüge

– Kontaktfähige Menschen kennen viele Personen, tauschen sich mit anderen aus, bringen neue Informationen ein, sind gut vernetzt.

Mögliche Probleme

– Sie sind manchmal mehr „unterwegs als im Büro“, geben Informationen manchmal zu schnell oder unüberlegt weiter.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis:

– Kontaktfähige Menschen kennen viele Personen, verweisen gerne auf ihre Kontakte, „plaudern schon vor dem Bewerbungsgespräch auf dem Gang“, möchten „mit Menschen arbeiten“, Kontakt mit Studierenden und Kooperationspartner*innen haben.

Beispielhafte Fragestellungen

– „Wie würden Sie Ihre neue Tätigkeit beginnen?“
– „Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für gute Projekte/gute Teamarbeit?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Antworten wie „die richtigen Leute zusammenbringen“, „zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute kennen“ … weisen auf Kontaktfähigkeit hin, während „sich einlesen“ oder die überwiegende Nennung von Ressourcen oder Planung als Erfolgsfaktoren eher auf sachorientierte, strukturierte Personen hinweisen.

3.2 Einfühlungsvermögen

Menschen mit gutem Einfühlungsvermögen können Stimmungen gut wahrnehmen, setzen sich für ein positives Klima in der Zusammenarbeit ein, thematisieren und lösen Beziehungsprobleme, können sich gut auf schwierige zwischenmenschliche Situationen einstellen.

Entwicklungsperspektive

– Einfühlungsvermögen kann nur teilweise durch Selbsterfahrungsprozesse entwickelt werden, durch regelmäßiges Feedback und bewusste Thematisierung der Zusammenarbeit können aber gegenseitige Bedürfnisse und Erwartungen geklärt werden.

Vorzüge

– Menschen mit gutem Einfühlungsvermögen sind sensibel und können die Leistungsfähigkeit in einem Team erhöhen, indem sie die Beziehungsebene positiv gestalten.

Mögliche Probleme

– Sie sind oft harmoniebedürftig und manchmal überwiegend beziehungsorientiert, daher durch Konflikte auch mehr belastbar.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Sie sprechen über Stimmungen, Beziehungen und Organisationskultur und bewerten das als positiv, bewerten auch private Beziehungen und Familie als wichtig.
– Einfühlsame Menschen können die eigene Befindlichkeit gut beschreiben.

Beispielhafte Fragestellungen

- „Was ist Ihrer Meinung nach für eine gute Zusammenarbeit am wichtigsten?“
- „Was tun Sie, wenn Personen im Team destruktives Verhalten zeigen?“
- „Woran erkennen Sie gutes Teamklima?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten
- fragen Sie bei allgemeinen Aussagen nach, was genau gemeint ist
- Patentrezepte, Ratschläge oder Verharmlosungen wie „Man muss positiv denken“, „Das habe ich auch erlebt, da hilft X“, „Da muss man durch“ geben keinen Hinweis auf Einfühlungsvermögen.

3.3 Kommunikative Kompetenz

Kommunikativ kompetente Menschen können eigene Erwartungen und Ziele formulieren, situationsgerecht kommunizieren und non-verbale Signale interpretieren. Hohe Kommunikationsfähigkeit zeichnet sich weiters dadurch aus, dass auch viele Fragen gestellt werden und der Gesprächsprozess zielorientiert gestaltet wird. Kommunikationsfähigkeit bedeutet mehr als „gesprächig sein“ i.S.v. „sich gerne mit anderen unterhalten“ (siehe eher: **Kontaktfähigkeit**).

Entwicklungsperspektive
- Kommunikationsfähigkeit ist gut entwickelbar, Gesprächs- und Fragetechniken können erlernt werden. Wichtig dafür ist die Bereitschaft, Selbst- und Fremdwahrnehmung bewusst wahrzunehmen und Feedback einzuholen.

Vorzüge
- Missverständnisse können vermieden bzw. geklärt werden, was zu einer höheren Leistungs- und auch Konfliktfähigkeit beiträgt.

Mögliche Probleme
- Kommunikativ kompetente Menschen „fordern“ meist auch hohe Kommunikationskultur ein.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis
- Sie können sich gut ausdrücken, können Situationen und Erfahrungen gut beschreiben, differenzieren zwischen der eigenen und anderen Wahrnehmungen, haben Bewusstsein über Wichtigkeit von Kommunikation (als Quelle von Missverständnissen oder Konflikten sowie als Gestaltungsmittel).
- Sie hatten bereits beratende Positionen inne, fühlen sich in Beratungssituationen wohl.

Beispielhafte Fragestellungen
- „Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für gute Zusammenarbeit?“
- „Wie würden Sie eine Institutsbesprechung gestalten?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten
- Antworten wie „klare Kommunikationsstrukturen“, „mit den Menschen klären, besprechen, sich verständigen…“ weisen auf ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit hin.
- Antworten, dass gute Zusammenarbeit vor allem an Regeln, Strukturen, EDV, Ressourcen Rahmenbedingungen liegen, weisen eher auf fehlendes Bewusstsein für die Wichtigkeit von Kommunikation hin.
- „Vielrednerei“ oder das häufige Verwenden von Worthülsen deuten eher auf wenig ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit hin.

3.4 Teamkompetenz

Menschen mit hoher Teamkompetenz beziehen sich auf Beiträge anderer, hören zu und stellen Fragen, bringen Ideen ein, können sich aber auch zugunsten anderer oder der gemeinsamen Ergebnisse zurücknehmen, setzen sich für andere/das Team/die Abteilung ein, lösen Probleme gemeinsam.

Entwicklungsperspektive

- als Grundhaltung wenig entwickelbar.
- teamorientierte Persönlichkeiten können aber mit dem Rückhalt des Teams auch alleinverantwortlich auftreten und arbeiten, legen aber Wert auf regelmäßigen Austausch.

Vorzüge

- Menschen mit dieser Kompetenz zeigen eine hohe Kooperationsfähigkeit, nehmen die Beziehungsebene wahr, achten auf gute Stimmung, sind anpassungsfähig und können delegieren.

Mögliche Probleme

- Sie können von der Meinung und Bewertung anderer abhängig sein, brauchen Feedback und Einbindung

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

- Berichten von Berufserfahrungen in Teams und Arbeitsgruppen, hatten Aufgabenbereiche, die für Einzelne zu komplex sind und mussten daher in Teams arbeiten,
- Sie betreiben Sportarten, die in Teams stattfinden. Sie gestalten Familien- oder Vereinsaktivitäten.

Beispielhafte Fragestellungen

- „Wie würden Sie gute Teamarbeit beschreiben?“
- „Was ist Ihnen wichtig, damit Sie sich wohlfühlen?“
- „Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Teamarbeit gemacht? Was ist Ihrer Erfahrung nach schwierig?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

- Antworten wie „Jede/r hat seinen/ihren eigenen Aufgabenbereich“ deuten eher auf Einzelkämpfer*innen hin.
- Teamorientierte Personen erwähnen in der Beschreibung des eigenen Werdegangs auch die Leistungen anderer.

3.5 Diversitäts- und Konfliktkompetenz

Menschen mit diesen Kompetenzen beziehen sich auf Beiträge anderer, hören zu und stellen Fragen, können mit Unterschieden umgehen, wenn z.B. ihre eigenen Ideen hinterfragt werden. Sie können Konflikte ansprechen, beteiligen sich aktiv an Konfliktlösungen, können die eigene Rolle in Konflikten erkennen, können Kritik annehmen und konstruktiv kritisches Feedback geben.

Entwicklungsperspektive

– Kompetenz kann sich entwickeln z.B. durch Erleben von Konfliktlösungen, durch Thematisierung und bewussten Umgang mit Konflikten, braucht aber Zeit.

Vorzüge

– Menschen mit Diversitätskompetenz sind wertschätzend, oftmals vermittelnd und offen für Neues.
– Sie sprechen Konflikte an und können mit Fehlern (eigenen und anderen) gut umgehen.

Mögliche Probleme

– Sie achten manchmal mehr auf Beziehungen oder politische Korrektheit als auf Inhalte und Ergebnisse, geben Störungen sehr viel Aufmerksamkeit und zeigen manchmal eine stark ausgeprägte Direktheit.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Bewerber*innen berichten von Konfliktsituationen in der beruflichen oder privaten Biografie, haben Konfliktsituationen bzw. Krisen durchlebt und gelöst.
– Sie beschreiben Lernerfahrungen aus Krisen oder Konflikten, sehen Konflikte (auch) als Chance, fürchten sich nicht davor, sehen Konfliktwahrscheinlichkeit als realistisch und Konfliktsituationen als dazugehörend/notwendig („Gute Teams sind nicht die ohne Konflikte, sondern die mit gutem Umgang mit Konflikten“).

Beispielhafte Fragestellungen

– „Welche schwierigen Situationen im Team haben Sie schon erlebt und wie sind Sie damit umgegangen?“
– „Was halten Sie für einen ‚guten‘ Umgang mit Konflikten“?
– „Was ist Ihrer Erfahrung/Einschätzung nach hilfreich im Umgang mit Konflikten?“
– „Wie kann man mit unterschiedlichen/entgegengesetzten Zielen oder Interessen in einem Team umgehen?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Konfliktsituationen sollten als „dazugehörend“ beschrieben werden, Konflikte sollten nicht auf Personen reduziert werden („schwierige Mitarbeiter*innen auf Schulung schicken“ o.ä.), Konflikte sollten nicht verharmlost werden („Unter erwachsenen Menschen kann man sich das ausreden.“), Konflikte sollten als bearbeitbar wahrgenommen und beschrieben werden.
– Bei Aussagen wie „Konflikte sind Chancen“ oder „Konflikte haben immer auch etwas Gutes“ sollten Sie nachfragen: „Was könnten die guten Seiten sein?“ „Wie meinen Sie das?“ „Was kann ein Team tun, um diese Chancen zu nützen?“ „Wie würden Sie vorgehen, um die guten Seiten des Konflikts zu nutzen, welche könnten das sein?“

4 LEHRE und VERWALTUNG[1]

4.1 Didaktische Kompetenz

Didaktische Kompetenz äußert sich im Kern darin, Lernprozesse von Studierenden gestalten/unterstützen zu können – also Inhalte auszuwählen und verständlich aufzubereiten, für Inhalte begeistern oder Neugier anregen, selbstorganisiertes Lernen anregen. Didaktisch Kompetente Personen arbeiten zielorientiert, kennen didaktische Methoden und unterschiedliche Prüfungsmethoden, sie können Gruppenprozesse steuern. Sie arbeiten gemeinsam mit anderen Lehrenden an der Qualitätsicherung der Lehre sowie an Prozessen der Lehrplanung oder Lehrorganisation.

Entwicklungsperspektive

- Didaktische Kompetenz ist gut entwickelbar, kann durch Workshops, Reflexion, Weiterbildungen, Coaching oder Hospitation erlernt werden.

Vorzüge

- Lehrende mit didaktischer Kompetenz ermöglichen nachhaltiges Lernen bei Studierenden, wollen und können Studierende begeistern, konzentrieren sich auf das Wesentliche, sehen Studierende als wichtige Zielgruppe.

Mögliche Probleme

- Didaktisch kompetente Personen wenden für ihre qualitätsvolle Lehre oftmals viel Zeit auf, sie haben weniger Zeitressourcen für Forschung.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

- Nachweise über didaktische Aus- und Weiterbildungen, auch im außeruniversitären Bereich
- Didaktische kompetente Personen können im Bewerbungsgespräch für eigene Inhalte (z.B. Dissertationsthema) Neugierde wecken.
- bewerten die Rolle der Lehre und der Studierenden hoch

Beispielhafte Fragestellungen

- „Was sind für Sie Sie für Bedingungen für gute Lehre?“
- „Wie bereiten Sie Ihren Unterricht vor?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

- Eine Haltung wie „Lehre kann nicht gelernt werden“ kann auf fehlendes Interesse hinweisen.
- Die Haltung „Lehre ist eine Frage von Talent“ kann auf undifferenzierte Sicht hinweisen.
- Fragen Sie so lange nach, bis sehr konkrete Bilder über die Lehrvorbereitung und den Unterricht entstehen, geben Sie sich nicht mit Verallgemeinerungen wie „Ich halte Lehre für sehr wichtig…“, „Studierende müssen ernst genommen werden…“ o.ä. zufrieden.

[1] Kollektivvertrag Universitäten §26 (5): Aufgaben von Universitätsassistent_innen sind Mitarbeit bei Forschungsaufgaben/ Aufgaben in Entwicklung und Erschließung der Künste […], bei Prüfungen, an Organisations- und Verwaltungsaufgaben sowie an Evaluierungsmaßnahmen, Betreuung von Studierenden, selbständige Forschungstätigkeiten bzw. künstlerische Tätigkeiten, selbständige Durchführung von Lehrveranstaltungen und Abhaltung von Prüfungen.

4.2 Zielstrebigkeit

Sehr zielstrebige Menschen haben klare Ziele und wollen diese erreichen, sie arbeiten effizient und lassen sich nicht ablenken, sie berücksichtigen oft nur vordergründig relevante Aspekte, arbeiten schnell und hoch konzentriert.

Entwicklungsperspektive

– Zielstrebigkeit kann erlernt werden, weniger zielstrebige Menschen brauchen Feedback zu Ihrem Verhalten, günstig sind klare Ziel- und Zeitvorgaben und regelmäßige Steuerung, damit sie sich nicht „verzetteln".

Vorzüge

– Zielstrebige Menschen sind risikofreudig, schnell, „bringen viele Ergebnisse".

Mögliche Probleme

– Sie sind oft ungeduldig, neigen zu Schnellschüssen, zu fehlender Umsicht, haben kaum Zeit für andere Erfahrungen und Austausch.

Mögliche Erfahrungen/Nachweise

– Es gibt zahlreiche Publikationen, Papers, Ergebnisse, einen sehr stringenten Lebenslauf.
– Sie haben sehr klare Zukunftsvorstellungen, für sich oder auch für die eigenen Kinder, die Universität, die Gesellschaft.

Beispielhafte Fragestellungen

– „Wie verbringen Sie Ihre Freizeit und ihren Urlaub?"
– „Wie soll sich Ihre Tätigkeit in den nächsten x Jahr entwickeln?"
– Stellen Sie Simulationsfragen „Wie würden Sie in der Situation X vorgehen?"

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten

– Hinweis auf Zielstrebigkeit ist, wenn beschriebene Handlungen einen klaren Zweck verfolgen und Entscheidungen auf ein definiertes Ziel hin fallen.
– Zielstrebige Menschen können sich entscheiden, beziehen Position, sie antworten eher knapper als umsichtige Menschen.

4.3 Organisationskompetenz und Projektmanagement

Menschen mit hoher Organisationskompetenz können komplexe Sachverhalte strukturieren, Aufgaben planen, Prioritäten setzen, Zeit und Ressourcen abschätzen, sie verfügen über hohe Selbstorganisationsfähigkeit und können Informationen besorgen, sind umsetzungsorientiert, erfahren mit Verwaltungstätigkeiten/Projektmanagement und berücksichtigen organisatorische Zusammenhänge.

Entwicklungsperspektive

– Projektmanagement ist gut erlernbar. Die Erfassung von Komplexität ist weniger gut erlernbar, detailstarke, fachlich fokussierte Menschen können sehr gutes Selbstmanagement haben, aber oftmals weniger Bewusstheit für organisatorische Zusammenhänge.

Vorzüge

– Organisationskompetente Personen sind meist gute Planer*innen, sie sind umsichtig, können Zusammenhänge sehen und beschreiben, haben Überblick und sind umsetzungsorientiert.

Mögliche Probleme

– Sie sind manchmal fachlich mehr generalistisch ausgeprägt, haben weniger Detailexpertise, schauen mehr auf den Prozess als auf den Inhalt.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis
– Organisationskompetente Menschen erkennt man an einer sehr strukturierte Bewerbung und einem strukturierten Gesprächsverhalten.
– Sie sind oft auch private Organisationstalente z.B. bei der Vereinbarkeit von Berufsleben und Familie, bei mehreren gleichzeitigen Projekten, bei Vereinsarbeit oder der Organisation von privaten Festen und Veranstaltungen, sie übernehmen Moderationsaufgaben oder Funktionen in Gremien.

Beispielhafte Fragestellungen
– „Wie würden Sie ihren neuen Aufgabenbereich angehen?“
– „Wie würden Sie Situation X lösen/beginnen/bearbeiten?“
– „Wie beziehen Sie andere in Ihre Planung ein? Wie behalten Sie den Überblick über unerledigte Aufgaben?“
– „Wie sind Sie beim Verfassen Ihrer Masterarbeit/Dissertation vorgegangen?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten
– je strukturierter und linearer die Beschreibung, umso mehr Hinweise auf „Organisiertheit“
– bewerten Planung und Struktur höher als Kreativität, Innovation oder Teamstimmung

4.4 Problemlösung und Steuerungskompetenz

Lösungsorientierte Personen gehen zielorientiert vor und überprüfen laufend, wie sich Vorhaben und Projekte entwickeln, sie treffen relevante Entscheidungen und stimmen ihr Vorgehen mit anderen Akteur*innen an der Universität ab, um Lösungen anschlussfähig zu machen.

Entwicklungsperspektive
– Steuerungskompetenz ist gut entwickelbar. Vernetzung und das Erkennen struktureller Abhängigkeiten sowie das Erkennen und Berücksichtigen von Organisationszusammenhänge kann geschult und erlernt werden.

Vorzüge:
– Personen mit ausgeprägter Lösungs- und Steuerungskompetenz verfügen durch das Einbeziehen von strukturellen Aspekten und relevanten Akteur*innen über eine hohe Handlungsfähigkeit und Akzeptanz.

Mögliche Probleme:
– Andererseits neigen sie dazu, manchmal soziale Probleme durch strukturelle Änderungen lösen zu wollen.

Mögliche Erfahrungen/Nachweis:
– Erfahrung in universitärer Gremienarbeit oder Interessensvertretung
– bieten Perspektivenwechsel an, i.S.v. können Herausforderungen auch aus unterschiedlichen Sichtweisen beschreiben

Beispielhafte Fragestellungen
– “Wie sollte nach Ihrer Ansicht eine gute Zusammenarbeit des Instituts mit der Universitätsleitung aussehen?“

- „Welche Erfahrungen haben Sie mit Gremienarbeit, wie gelingt die Zusammenarbeit in Gremien am besten?“
- „Wie können Veränderungen an Universitäten - z.B. eine stärkere Digitalisierung in der Lehre - nachhaltig implementiert werden?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten
- Achten Sie darauf, ob eine Person Bewusstsein über Wechselwirkungen innerhalb der Organisation zeigt und ob sie sowohl sachliche als auch Beziehungs- und Machtaspekte berücksichtigt.

4.5 Führungskompetenz

Führungskompetente Menschen haben Interesse an inhaltlicher Gestaltung und an sozialer Einflussnahme, sie können sich selbst und andere für eine Sache begeistern, sind schöpferisch und wollen inhaltlich „etwas weiterbringen“, sie haben Vermittlungsfähigkeiten, zeigen Geduld und Verständnis für andere Menschen, hohe Verantwortungsbereitschaft

Entwicklungsperspektive
- Führungskompetenz kann weiterentwickelt und durch Weiterbildung geschult werden, dabei ist allerdings die ausreichende Reflexion der eigenen Rolle wichtig,
- Diese Kompetenz ist besonders gut entwickelbar, wenn Personen eine inhaltliche Vision haben, die Menschen müssen sich selbst für etwas begeistern können und gerne mit anderen zusammenarbeiten.

Vorzüge
- Führungskompetente Menschen sind verantwortungsvoll und entscheidungsfreudig, sie stützen inhaltliche Entwicklungen, ihre Meinung wird von anderen gehört.

Mögliche Probleme
- Sie können sich schwerer anpassen, möchten oft selbst im Mittelpunkt stehen, sind manchmal ungeduldig, wollen die eigene Meinung durchsetzen

Mögliche Erfahrungen/Nachweise
- Leitungserfahrung in bisherigen Jobs,
- leitende oder gestaltende Funktionen in außerberuflichen Feldern,
- auch Schulsprecher*in, Studierendenvertreter*in

Beispielhafte Fragestellungen
- „Wie gehen Sie vor, um ein Team von notwendigen Veränderungen zu überzeugen?“
- „Wie soll sich Ihre Tätigkeit in den nächsten Jahren idealerweise entwickeln?“

Interpretation möglicher Reaktionen/Antworten
- können im Bewerbungsgespräch von ihren Haltungen überzeugen
- wollen für „ihre Inhalte“ begeistern

5 GEWICHTUNG von Kompetenzen

Was ist für die zukünftige Aufgabe besonders wichtig? Bitte wählen Sie insgesamt **fünf Kompetenzen** und **reihen** Sie diese **nach Wichtigkeit**:

KOMPETENZ	REIHUNG
Kreativität	
Flexibilität	
Gestaltungskompetenz	
Eigenverantwortung	
Belastbarkeit	
Selbstbewusstsein	
Zuverlässigkeit	
Kontaktfähigkeit	
Einfühlungsvermögen	
Kommunikative Kompetenz	
Teamkompetenz	
Diversitäts- und Konfliktkompetenz	
Didaktische Kompetenz	
Zielstrebigkeit	
Organisationskompetenz und Projektmanagement	
Problemlösung und Steuerungskompetenz	
Führungskompetenz	

6 FRAGEFORMEN gender-/diversitätsfair und kompetenzorientiert

Passende Fragen und Aufgabenstellungen

- Stellen Sie **möglichst viele offene Fragen**, also Fragen, die mit WAS oder WIE beginnen.
- Bei Bewerber*innen, die zurückhaltend und ruhig sind: Fragen Sie nach **Masterarbeit**, Hobbies oder Spezialgebieten, um ihnen ein vertrautes Thema im Gespräch anzubieten.

- Wenn Sie Entscheidungsfähigkeit überprüfen möchten, stellen Sie **Simulationsfragen** – also zB „Wie würden Sie in folgender Situation vorgehen?“ oder „Wie würden Sie mit der Aufgabenstellung X umgehen?“. Achten Sie bei der Antwort daraus, ob jemand sich festlegt, Position bezieht oder „alles offen lässt“.
- Wenn Sie Lösungsmöglichkeiten erfragen wollen, **hinterfragen** Sie die von der Bewerber*in angebotene Lösung. Fragen Sie nach Beweggründen für Entscheidungen
- Achten Sie bei Aufgabenstellungen und Lösungsangeboten auch auf die Lösungs- und Entscheidungsprozesse, auf die Argumente, die Kreativität, die Konzentration, das Bemühen, den Ideenreichtum und nicht nur auf den konkreten Lösungsvorschlag.

- **Fragen Sie** bei allen Beschreibungen und Beispielen so lange **nach**, bis sie die Situation und die* Bewerber*in „einer dritten Person“ vorstellen könnten. Sie sollen ein klares, beschreibbares Bild von den Bewerber*innen haben und nicht nur eine ungefähre Vorstellung.

- Achten Sie in der Beschreibung des Lebenslaufs, der bisherigen Aufgaben und Ziele auf **Stärken und Schwächen**, fragen Sie Bewerber*innen nach ihren **Wünschen**.
- Fragen Sie danach, was Bewerber*innen bei Kollegen*innen oder Führungskräften oder Mitarbeitern*innen **schätzen** – das gibt Auskunft darüber, was den Bewerber*innen **wichtig** ist: „Was wünschen Sie sich für Ihren neuen Aufgabenbereich? Wie sollten die Aufgaben und die Zusammenarbeit sein, damit Sie zufrieden sind?“ „Wie sollten Ihre Aufgaben und Ihr Umfeld sich auf keinen Fall entwickeln? Was würde Sie unzufrieden machen?“

Unpassende Fragen und Aufgabenstellungen

- Vermeiden Sie Fragen nach Stärken und Schwächen wie *Was können Sie besonders gut?, Was sind Ihre schwachen Seiten?, Was halten Sie für Ihre Stärken und Schwächen?*

  Diese Frageformen zielen auf die Spontaneität, Schlagfertigkeit und den Grad der Vorbereitung von Bewerber*innen, sie veranlassen Bewerber*innen zu **einstudierten Antworten**.

- Vermeiden Sie Stressinterviews: bei Stress verlieren Menschen ihre Reflexions- und Lernfähigkeit, Antworten zeigen keine Kompetenzen (wie gutes Zeitmanagement oder Belastbarkeit).

Quellen und Literatur

Baaken, Uschi & Plöger, Lydia (2002). Gender Mainstreaming: Konzepte und Strategien zur Implementierung an Hochschulen. Kleine Verlag: Bielefeld.

Baitsch, Christoph (2001). Über die Wirkung von Stereotypien und Vor-Urteilen bei der Kompetenzbeurteilung. In. Kadishi, Bernadette (Hrsg). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Tobler Verlag: Altstätten. S. 113-130.

Becker, Georg E. (2007). Unterricht auswerten und beurteilen. Handlungsorientierte Didaktik Teil III. Beltz: Weinheim und Basel.

Becker, Manfred (2002). Personalentwicklung. 3. Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Beshears, John & Gino, Francesca (2015). Der Weg zu weisen Entscheidungen. In: Harvard Business Manager August 2015.

Czollek, Leah & Perko, Gudrun & Weinbach, Heike (2009). Lehrbuch Gender und Queer: Grundlagen, Methoden und Praxisfelder. Juventa: Weinheim.

Czollek, Leah & Perko, Gudrun & Kaszner, Corinne & Czollek, Max (2019). Praxishandbuch Social Justice und Diversity: Theorien, Training, Methoden, Übungen. Beltz Juventa: Weinheim/Basel.

Dulisch, Frank (2014). Personalbeurteilung. In: Sauer, Joachim & Cisik, Alexander J. (Hrsg). In Deutschland führen die Falschen: Wie sich Unternehmen ändern müssen. Helios Media, S. 166 – 191

Dulisch, Frank (2019). Psychologie der Mitarbeiterbeurteilung. Online auf http://www.personalbeurteilung.de/index.html [Abruf 28.12.2019]

Engel, Roland (2019). Bias-Sensibilisierung & Qualitätssicherung bei Auswahlverfahren an Universitäten. Unveröffentlichte Seminarunterlage. Karl-Franzens Universität Graz

Erpenbeck, John (2012). Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung. Waxmann: Münster [u.a.].

Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz v. (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Etzel, Stefan & Küppers, Anja (2001). Pro facts 360° - Assessment. In: Sages, Werner (Hrsg). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Pabst Science Publ.: Wien. S. 465-472.

Fennekels, Georg P. (2001). MDF-360°Multidirektionales Feedback - 360°. In: Sages, Werner (Hrsg). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Pabst Science Publ.: Wien. S. 369-374.

Fried, Andrea & Wetzel, Ralf (2000). Wenn zwei das Gleiche tun ... :diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann . vdf Hochschulverlag der ETH: Zürich.

Gardenswartz, Lee & Rowe, Anita (2008): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource: Alexandria

Gellert, Manfred & Nowak, Claus (2002). Teamarbeit - Teamentwicklung Teamberatung. Christa Limmer Verlag: Meezen.

GenderKompetenzZentrum, Verzerrungseffekte. HU Berlin. (Handout)

Eyer, Beatrice (2001), Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit – Bedeutung für den Arbeitsmarkt. In. Kadishi, Bernadette (Hrsg). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Tobler Verlag: Altstätten. S. 131-146.

Güngör, Kenan (2017). Kulturelle Vielfalt und Geschlechtergleichstellung im Klassenzimmer. In: polis aktuell Nr. 1/2017.

Hackl, Wilfried (2013). Prüfen, Beurteilen, Evaluieren. Unveröffentlichte Seminarunterlage © Institut EDUCON: Graz.

Hasebrook, Joachim (2004): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Bankakademie-Verlag GmbH: Frankfurt a. M.

Heyse, Volker & Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (2019), Kompetenzen voll entfaltet: Praxisberichte zum Kompetenzmanagement. Waxmann Verlag Münster: New York.

Horvath, Lisa & Hentschel, Tanja (2018). „Gesucht: Führungserfahrener Projektleiter!“ – das geht auch anders! Sprachliche Genderfairness als Erfolgsfaktor in Personalauswahlprozessen. In: Hochschulmanagement, 3. S. 66–73.

Hossiep, Rüdiger & Paschen, Michael & Mühlhaus, Oliver (2000): Persönlichkeitstests im Personalmanagement: Grundlagen, Instrumente und Anwendungen. Hogrefe: Göttingen.

Howard, Pierce J. & Howard, Jane M. (2008): Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell: das Instrument für optimale Zusammenarbeit. CAMPUS: Frankfurt a.M.

Hossiep, Rüdiger & Paschen, Michael (2003). BIP: das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Hogrefe: Göttingen.

Hey, Barbara & Neissl, Julia (2005). Gender Proofing des Auswahlverfahrens für ProfessorInnen an der Karl-Franzens Universität Graz. Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung

Kadishi, Bernadette (2002). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Tobler Verlag: Altstätten.

Kadishi, Bernadette (2002). Personalauswahl – systematisch und ganzheitlich. In: PANORAMA 2/2002

Kampkötter, Patrick & Sliwka, Dirk (2013). Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. In: PERSONALquartely, Heft 2/2013, 46 - 49.

Kotthoff, Helga (2004). Gewinnen oder verlieren? Beobachtungen zum Sprachverhalten von Frauen und Männern in argumentativen Dialogen an der Universität. In: Trömel-Plötz, Senta (Hrsg): Gewalt durch Sprache. Milena Verlag: Wien.

Laufer, Hartmut (2008). Personalbeurteilungen im Unternehmen: von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis. GABAL: Offenbach.

McCrae, Robert &, Costa, Paul T. (1990). Personality in adulthood. Guilford Press: New York.

Paradies, Liane & Greving, Johannes & Wester, Franz (2018): Leistungsmessung und -bewertung. 8., überarbeitete Auflage. Cornelsen: Berlin.

Pellert, Ada & Widmann, Andrea (2009), Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Waxmann: Münster.

Perko, Gudrun (2017). Social Justice im Zeichen von Diversity, Pluralität und Perspektivenvielfalt: Philosophische Grundlagen für eine diskriminierungskritische Soziale Arbeit. In: Perko, Gudrun (Hrsg.). Philosophie in der Sozialen Arbeit, Beltz/Juventa: München/Weinheim, S. 48-69

Peus, Claudia & Braun, Susanne & Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (2015). Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg: Springer.

Scala, Klaus (2010). Soziale Kompetenz – Was ist das? In: Scala, Klaus (Hrsg). Universitäten vermitteln soziale Kompetenz. Universität Graz.

Schimmel-Schloo, Martina (2002): PersönlichkeitsModelle: die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler. GABAL: Offenbach.

Schuler Heinz (2000). Psychologische Personalauswahl. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen.

Schuler, Heinz (2001). Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe: Göttingen.

Schaarschmidt, Uwe & Fischer, Andreas (1999). Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen: Handanweisung. Swets Test Services: Frankfurt.

Stern, Thomas (2010). Förderliche Leistungsbewertung. Hrsg. vom Österreichischen Zentrum für Persönlichkeitsbildung und soziales Lernen im Auftrag des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur in Zusammenarbeit mit der Abt. 1/4. 2. Aktualisierte und ergänzte Auflage.

Tannen, Deborah (1999). Andere Worte, andere Welten: Kommunikation zwischen Frauen und Männern. Goldmann: München.

Thomann, Geri (2013). Ausbildung der Ausbildenden: exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbereitung von komplexen Praxissituationen. Hep Bildungsverlag: Bern.

Impressum

für den Inhalt verantwortlich: hochschulberatung.at Dr.in Andrea Widmann | Stand 12_2019