

# Leitfaden



# Personalgewinnung

- **Administrativ-/technisches Personal**
- **Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

## Vorbemerkung

Jede Hochschule lebt von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gut qualifiziertes und hoch motiviertes Personal ist daher ihr größtes Kapital.

Dieser Leitfaden dient all denjenigen, die – möglicherweise erstmalig – eine Personalentscheidung treffen müssen, als Hilfestellung und Orientierung. Er stellt die Verfahrensschritte zur Gewinnung von Personal und zur Besetzung von Stellen dar. Zugleich gibt er Hinweise dazu, wie ein solches Verfahren gestaltet werden kann, damit es für beide Seiten – für die Bewerber/-innen und diejenigen, die sich schließlich für eine Person entscheiden – möglichst professionell und angenehm durchgeführt werden kann. Er zeigt dabei auch auf, was aus rechtlicher Perspektive unbedingt zu beachten ist.

Dies ist nicht nur deshalb wichtig, weil die Universität an einer guten Qualifikation ihres Personals interessiert ist. Die Art und Weise, wie ein solches Verfahren durchgeführt wird, prägt auch das Bild der Bewerber/-innen von der Philipps-Universität. Dieser Personenkreis zieht aus der Gestaltung des Auswahlverfahrens Rückschlüsse auf die Organisationskultur und auf die Anforderungen, die an Mitarbeiter/-innen gestellt werden: Wertschätzung, Fairness und Offenheit, die den Bewerberinnen/Bewerbern entgegengebracht werden, werden sich sowohl auf das Interesse an der Position auswirken als auch auf das persönliche Engagement, mit dem ein/-e neue/-r Mitarbeiter/-in an die künftigen Aufgaben herangehen wird.

Um eine rechtliche Eindeutigkeit zu gewährleisten, ist in diesem Leitfaden größtenteils die Fachsprache des Personalwesens und der entsprechenden gesetzlichen Vorgaben gewählt.

Der vorliegende Leitfaden wurde gemeinsam von der Personalabteilung, dem Referat für Entwicklungsplanung und Qualitätsmanagement, dem Personalrat sowie der Frauenbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung entworfen und liegt mittlerweile in einer überarbeiteten 2. Version vor. Allen Beteiligten sei für ihre Sorgfalt und ihr Engagement sehr herzlich gedankt.

Die Präsidentin

Marburg, im März 2015

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>Anlagenübersicht</b>	4
<b>1. <u>Planung der Stellenausschreibung</u></b>	5
1.1 Anforderungsprofil	5
1.2 Befristete oder unbefristete Stellenbesetzung	5
1.3 Abstimmungserfordernisse zur Klärung des Stellenprofils	6
<b>2. <u>Stellenausschreibung</u></b>	7
2.1 Formen der Ausschreibung	7
2.2 Ausschreibung nicht erforderlich	8
2.3 Verzicht auf Ausschreibung	8
2.4 Gestaltung des Ausschreibungstextes	9
2.5 Antrag auf Ausschreibung	11
<b>3. <u>Auswahlverfahren</u></b>	12
3.1 Beteiligungen bei Auswahlverfahren: Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung	12
3.2 Durchführung des Auswahlverfahrens	13
3.3 Dokumentation des Verfahrens und Auswahlvermerk	18
3.4 Neuausschreibung	19
<b>4. <u>Einstellungsverfahren</u></b>	20
4.1 Antrag auf Einstellung	20
4.2 Fördermöglichkeiten	21
4.3 Abläufe vom Einstellungsantrag bis zur Vertragsunterzeichnung	22
<b>5. <u>Einführung und Integration neuer Mitarbeiter/-innen</u></b>	25
5.1 Allgemeine Vorbereitung des Einstiegs	25
5.2 Arbeitsbeginn	25
5.3 Einarbeitung	26
5.4 Probezeit	26

## Übersicht Anlagen (nur elektronisch verfügbar)

### 01. Formulare

- 01.1. [Beantragung einer Stellenausschreibung](#)
- 01.2. [Antrag auf Einstellung](#)
- 01.3. [Formular Antrag auf Eingruppierung](#)
- 01.4. [Formular Dienstpostenbewertung](#)

### 02. Merkblätter

- 02.1. [Merkblatt Personalauswahlverfahren \(Kurzversion\)](#)
- 02.2. [Merkblatt Katalog für Grundanforderungen \(fachlich, persönlich\)](#)
- 02.3. [Merkblatt Ausschreibungstext](#)
- 02.4. [Merkblatt Bewerbung von schwerbehinderten Personen](#)
- 02.5. [Merkblatt Liste Einstellungsunterlagen an Personalverwaltung](#)
- 02.6. [Merkblatt Ansprechpartner/-innen Personaleinstellung](#)
- 02.7. [Merkblatt Absageschreiben](#)
- 02.8. [Merkblatt Fragerecht des Arbeitgebers](#)
- 02.9. [Merkblatt „Dual Career“](#)

### 03. Beispieldokumente

- 03.1. Beispiele Ausschreibungstext
  - 03.1.1. [technisch-administratives Personal](#)
  - 03.1.2. wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen
    - Ausschreibung Doktorand/-in
    - Ausschreibung Qualifizierung
    - Ausschreibung Postdoc
    - Ausschreibung auf Dauer
  - 03.1.3. Drittmittelstellen
    - Ausschreibung Wiss. Mitarbeiter/-in – Drittmittel, Projekt oder Vertretung
    - Anzeige einer zu besetzenden Drittmittelstelle – Wiss. Mitarbeiter/-in
    - Anzeige einer zu besetzenden Drittmittelstelle – Admin-techn. Personal
- 03.2. [Beispiel Eingangsbestätigung Bewerbung](#)
- 03.3. [Beispiel Überblickstabelle Bewerber/-innen](#)
- 03.4. [Beispiel Einladung zum Auswahlgespräch](#)
- 03.5. [Beispiel Auswahlvermerk und Einstellungsantrag](#)
- 03.6. [Beispiel Absageschreiben](#)
- 03.7. [Beispiel Absageschreiben für Nachrücker](#)

### 04. Texte

- 04.1. [Rechtliche Grundlagen Frauenförderung](#)

04.2. Verfahrensregelungen für die Einstellung und Beförderung von Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des HMWK

**05. Sonstiges**

05.1. Abkürzungsverzeichnis

05.2. Ablaufschema von der Ausschreibung bis zur Einstellung

# 1. Planung der Stellenausschreibung

Personalentscheidungen sind wichtige und folgenreiche Entscheidungen. Sie erfordern von allen Beteiligten viel Zeit und Engagement sowie Offenheit und Objektivität, um zu einem begründeten und nachvollziehbaren Ergebnis zu gelangen. Zu Beginn des Stellenbesetzungsverfahrens sollten Sie sich einen Überblick über die verschiedenen Phasen und den zeitlichen Rahmen des Verfahrens verschaffen.

## 1.1 Anforderungsprofil

Unabhängig davon, ob Sie eine Stelle neu- oder wiederbesetzen wollen, ist es unabdingbar, dass Sie ein Aufgaben- und Anforderungsprofil mittels Tätigkeitsbeschreibung erstellen bzw. das bisherige anhand der Tätigkeitsbeschreibung überprüfen. Oft haben sich die Aufgaben im Laufe der Zeit verändert oder neue sind hinzugekommen. Gelegentlich müssen Aufgabenschnitte zwischen beschäftigten und neu einzustellenden Mitarbeiter/-innen umverteilt oder neu definiert werden.

## 1.2 Befristete oder unbefristete Stellenbesetzung

Zur Vorbereitung der Stellenbesetzung gehört auch die Klärung der Frage, ob es sich um ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis handeln soll. Bei Abwägung dieser Frage müssen Sie die nachfolgenden Bestimmungen beachten.

### ■ Unbefristete Beschäftigung

Eine dauerhafte Beschäftigung von Personal ist grundsätzlich möglich, wenn Daueraufgaben zu erledigen sind und die langfristige Finanzierung sichergestellt ist. Die Freigabe zur Besetzung von Dauerstellen hat sich mit Ausnahme von Stellen des Fachbereichs Medizin das Präsidium vorbehalten (siehe auch 1.3), soweit nicht anderweitige Regelungen zwischen Präsidium und Einrichtung vereinbart wurden, z. B. ein Stellenstrukturplan für Fachbereiche.

### ■ Befristete Beschäftigung

Befristete Arbeitsverträge (Zeitverträge) bedürfen einer besonderen Begründung. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) enthält einen Beispielkatalog von Gründen zur Befristung von Arbeitsverhältnissen, an dem Sie sich orientieren können ([§ 14 Abs. 1 u. 2 TzBfG](#)).

Für Zeitverträge mit dem wissenschaftlichen oder künstlerischen Personal sowie für drittmittel-finanziertes nichtwissenschaftliches und nichtkünstlerisches Personal an Hochschulen gibt es mit dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) ein wissenschaftsspezifisches Sonderarbeitsrecht, das gegenüber dem TzBfG zwei zusätzliche Befristungsgründe beschreibt und in der Regel in diesen Fällen Anwendung findet. Danach können wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen zum Zweck der Qualifizierung (z. B. Promotion) für die Dauer von bis zu sechs Jahren

befristet beschäftigt werden. In der „Postdoc“-Phase ist, wiederum zum Zweck der Qualifizierung, eine weitere Befristung bis zu sechs Jahren (im Bereich der Medizin<sup>1</sup> bis zu neun Jahren) zulässig. Die insgesamt zulässige Befristungsdauer verlängert sich nach § 2 Abs. 1 Satz 3 WissZeitVG bei Betreuung eines oder mehrerer Kinder unter 18 Jahren um zwei Jahre pro Kind. Befristete Vertragsverhältnisse nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG verlängern sich mit Einverständnis der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters um Zeiten der Inanspruchnahme von Elternzeit, Sonderurlaub usw. (Rechtsanspruch nach § 2 Abs. 5 WissZeitVG).

Für Akademische Rätinnen und Räte im Beamtenverhältnis auf Zeit regelt § 65 Abs. 2 Hessisches Hochschulgesetz (HHG) die Höchstbefristung sowie die Anrechnung von Vorzeiten. Danach darf die Gesamtdauer der Beschäftigung zwölf Jahre nicht überschreiten; sie verringert sich um Zeiten der Beschäftigung als wissenschaftliche/-r Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in einem befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnis; sie verlängert sich bei Betreuung eines oder mehrerer Kinder unter 18 Jahren um zwei Jahre je Kind.

Befristungen zur Umgehung der tarifrechtlich vorgesehenen Probezeit von sechs Monaten sind unzulässig. Bei jeder kurzzeitigen Befristung ist zu bedenken, dass bei absehbaren Verlängerungsanträgen jeweils zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht.

Wenn die Beschäftigung überwiegend aus Drittmitteln finanziert wird, die Mittel für eine bestimmte Aufgabe und Zeitdauer bewilligt sind und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter der Zweckbestimmung dieser Mittel entsprechend beschäftigt wird, kann das wissenschaftliche oder künstlerische ebenso wie das technisch-administrative Personal nach § 2 Abs. 2 Satz 1 WissZeitVG befristet beschäftigt werden. Allerdings ist zu beachten, dass Projektmittel des Landes Hessen nicht als Drittmittel gelten; Arbeitsverträge im Zusammenhang mit Projekten, die vom Land Hessen durch Zusatzmittel finanziert werden, können daher nur auf der Basis des TzBfG befristet werden.

### **1.3 Abstimmungserfordernisse zur Klärung des Stellenprofils**

Profil und Beschäftigungszeitraum der zu besetzenden Stelle müssen, sofern es sich um Landesstellen handelt, mit den Zielvereinbarungen des Fachbereichs/der Einrichtung übereinstimmen. Abweichungen davon bedürfen einer Erläuterung und gegebenenfalls der Beratung mit dem Präsidium. In diesen Fällen müssen das Anforderungsprofil der Stelle und die geplante Beschäftigungsdauer über das Dekanat und die Wirtschaftsverwaltung sowie bei fachbereichsfreien Einrichtungen über deren Leitung mit der Personalabteilung der Universitätsverwaltung (bei Dauerstellen auch mit dem Dezernat I) abgestimmt werden (Stellenplan). Je nach Struktur der Fachbereiche oder der fachbereichsfreien Einrichtung ist zudem die Einbeziehung weiterer Zwischenebenen, z. B. Geschäftsführende Direktorinnen/Direktoren, erforderlich.

---

<sup>1</sup> Diese längere Beschäftigungsmöglichkeit gilt nur für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen der medizinischen Fachrichtungen, nicht jedoch für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen anderer Fachrichtungen, die mit medizinischen Forschungsaufgaben beschäftigt sind.

## 2. Stellenausschreibung

Grundsätzlich wird jede freie Stelle – unabhängig davon, ob es sich um eine befristete oder um eine Dauerstelle handelt, und auch unabhängig davon, aus welchen Mitteln (Landes- oder Drittmittel) die Beschäftigung finanziert wird – durch die Personalabteilung der Philipps-Universität ausgeschrieben. Die Ausschreibung erfolgt mit der Absicht, möglichst viele geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu erreichen. Die regelmäßige Veröffentlichungsdauer beträgt 14 Tage. Sie kann bei externen Ausschreibungen verlängert und in dringlichen Fällen verkürzt werden.

### 2.1 Formen der Ausschreibung

Es gibt verschiedene Formen der Ausschreibung: die öffentliche, **externe Ausschreibung** und die **interne Ausschreibung**. Sowohl bei der externen als auch bei der internen Ausschreibung erfolgt neben der Veröffentlichung in geeigneter Form immer eine Mitteilung der Personalabteilung an die Agentur für Arbeit, das KreisJobCenter und die Interessenvertretungen (Personalrat, Vertrauensperson der Menschen mit Behinderung (Schwerbehindertenvertretung) und Frauenbeauftragte).

Abweichend von den vorstehend genannten Ausschreibungsformen kann für drittmittelfinanzierten Forschungsvorhaben nach § 29 HHG, bei denen schon entsprechendes Personal für die Einstellung vorgesehen ist, ein vereinfachtes Verfahren durchgeführt werden. In diesen Fällen ist mit der „**Anzeige einer zu besetzenden Drittmittelstelle**“ (vgl. Anlage 03.1.3) die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen, die Agentur für Arbeit und das KreisJobCenter zu informieren (Mindestanforderung nach dem SGB IX).

Die externe Ausschreibung ist der Regelfall und unabdingbar bei unbefristeten Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen sowie Landesstellen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Qualifizierungsstellen).<sup>2</sup> In allen Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind oder in denen die im Frauenförderplan angestrebte Frauenquote noch nicht erreicht ist, ist grundsätzlich extern auszuschreiben. Ausnahmen hierzu bedürfen der Zustimmung der Frauenbeauftragten. Bei der Einstellung von Beamtinnen/Beamten oder bei der Besetzung von Beförderungsstellen finden die „Verfahrensregelungen für die Einstellung und Beförderung von Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des HMWK“ Anwendung (vgl. Anlage 04.2). Die Veröffentlichung der externen Ausschreibung wird jeweils finanziert von der Einheit, die die Ausschreibung in Auftrag gibt (Fachbereich, Einrichtung etc.).

In besonderen Fällen kann eine Ausschreibung von „Funktionen“ erforderlich sein. Diese Form kann immer dann gewählt werden, wenn kein vollständig freier Arbeitsplatz zur Verfügung steht, aber zusätzliche Aufgaben übertragen werden sollen, die eine höhere Eingruppierung

---

<sup>2</sup> Die Ausschreibungen von Qualifizierungsstellen werden in der Regel auf der Homepage veröffentlicht sowie per E-Mail-Verteiler bundesweit an die einschlägigen wissenschaftlichen Einrichtungen gesendet. Weiterhin kann eine Veröffentlichung in externen Medien erfolgen (eine Übersicht findet sich z. B. auf folgenden Internetseiten: [https://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/personalabteilung/allgemeines/leitfaden-personalgewinnung/uebersicht\\_medien.pdf](https://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/personalabteilung/allgemeines/leitfaden-personalgewinnung/uebersicht_medien.pdf)). Dabei sollte geprüft werden, wie die Zielgruppe, die sich auf die Ausschreibung bewerben soll, am besten erreicht werden kann. Die entsprechende Entscheidung obliegt der jeweiligen Einrichtung, die auch die ggf. entstehenden Kosten für eine öffentliche Ausschreibung trägt.



rechtfertigen. Auch eine Beförderungsstelle kann in der Form ausgeschrieben werden. Diese Form der Ausschreibung richtet sich zumeist an einen eingeschränkten Personenkreis.

Die Philipps-Universität strebt im Rahmen der Personalentwicklung die Einführung eines Verfahrens zum **internen Arbeitsplatzwechsel** an. Hierdurch sollen die Beschäftigten bessere Wechsel- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Das geplante Verfahren ersetzt dann in entsprechenden Fällen die aktuell noch praktizierte interne Stellenausschreibung mit Veröffentlichung im Intranet, die insbesondere bei Dauerstellen des administrativ-technischen Personals vorgesehen ist.

## 2.2 Ausschreibung nicht erforderlich

In den nachfolgend genannten Fällen ist eine Ausschreibung nicht erforderlich:

- Wenn die Drittmittel-Bewilligung „ad personam“ erfolgt ist, d. h. in einem Drittmittel-Bewilligungsbescheid ist die Zuweisung der Mittel an eine namentlich genannte Person gebunden. Lediglich die Nennung einer Person im Drittmittelantrag ist nicht ausreichend.
- Bei einer Wiedereinstellung (mit unveränderter Tätigkeit) nach einer kurzen Unterbrechung von höchstens 30 Kalendertagen.
- Zur Fortsetzung der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung, z. B. nach einer zwischenzeitlichen Wahrnehmung eines Stipendiums, sofern die Stelle bei Ersteinstellung bereits ausgeschrieben war.
- Bei einer Erhöhung der Arbeitszeit bis maximal  $\frac{1}{4}$  der regelmäßigen Arbeitszeit auf demselben Arbeitsplatz.
- Bei Einstellungen mit einer Beschäftigungsdauer von bis zu drei Monaten. Hierunter fallen auch die Einstellungen von kurzfristig geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen gem. § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV (z. B. Aushilfen für längstens zwei Monate oder 50 Arbeitstage im Kalenderjahr).
- Für eine befristete Beschäftigung von Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung.

## 2.3 Verzicht auf Ausschreibung

In besonderen Einzelfällen kann über die in 2.2 genannten Fälle hinaus mit Einverständnis der Interessenvertretungen auf eine Ausschreibung verzichtet werden. Dies ist beispielsweise möglich:

- Im Fall einer Einstellung aus dem Bewerberfeld einer vorausgegangenen Ausschreibung. Hier darf der Abschluss des vorherigen Verfahrens in der Regel nicht länger als 3 Monate zurückliegen und das Stellenprofil muss nahezu identisch sein.
- Sofern ein/-e Professor/-in an die Philipps-Universität berufen wird und sie/er einzelne Personen ihrer/seiner Arbeitsgruppe zur Fortsetzung einer Projektstätigkeit oder der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung mit nach Marburg bringen möchte.

Für die erforderliche Vorklärung wenden Sie sich bitte über die zuständige Wirtschaftsverwaltung bzw. die mit Personalangelegenheiten befasste Stelle an die Personalabteilung, die die Abstimmung mit den Interessenvertretungen vornimmt.

## 2.4 Gestaltung des Ausschreibungstextes

Der Ausschreibungstext umfasst in der Regel zwei Komponenten: die Darstellung der Aufgaben bzw. Tätigkeiten, die den Kern der Beschäftigung bilden, und die Beschreibung der Anforderungen, die die Bewerber/-innen erfüllen sollen.

Bitte bedenken Sie bei der Formulierung des Aufgabenprofils und des Ausschreibungstextes insgesamt, dass es heute in vielen Bereichen nicht leicht ist, qualifizierte Bewerber/-innen für Stellen zu gewinnen. Es reicht daher nicht aus, lediglich die zu erfüllenden Aufgaben aufzulisten. Sie sollten vielmehr versuchen, die attraktiven Aspekte der ausgeschriebenen Position im Text hervorzuheben und sich als Arbeitgeber positiv darzustellen, um so bei den in Frage kommenden Personen Interesse für eine Bewerbung zu wecken. Bei der Ausschreibung von Qualifikationsstellen müssen Sie auf jeden Fall klarstellen, ob die ausgeschriebene Position als Promotionsstelle oder als Post-Doc-Stelle gedacht ist.

Es hat sich bewährt, bei der Erstellung des Anforderungsprofils zwischen fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmalen zu unterscheiden. **Fachliche Anforderungsmerkmale** bezeichnen z. B. die formalen Qualifikationen, die speziellen Kenntnisse, berufsbezogenen Fertigkeiten und berufliche Erfahrungen, über die die/der zukünftige Stelleninhaber/-in verfügen sollte. Diese spiegeln sich meist in Zeugnissen und Referenzschreiben wider. Bitte beachten Sie, dass die Angabe der fachlichen Anforderungsmerkmale manchmal unerwünschte Folgen nach sich ziehen kann, wenn diese zu rigide formuliert sind. Wenn z. B. ein Abitur als (zwingende) Voraussetzung gefordert wird, können Personen, die sich durch entsprechende Berufspraxis vergleichbare Kenntnisse und Erfahrungen angeeignet haben und möglicherweise faktisch besser qualifiziert sind, nicht als Bewerber/-innen berücksichtigt werden. Es kann deshalb z. B. sinnvoll sein, die in der Regel gewünschten formalen Abschlüsse durch die Formulierung „oder gleichwertige Kenntnisse und Erfahrungen“ zu ergänzen.

**Persönliche Anforderungsmerkmale** beschreiben intellektuelle Fähigkeiten, soziale Kompetenzen, Interessen und Einstellungen, die für die Bewältigung der gestellten Aufgaben erforderlich sind. Eine erste Hilfestellung zur Identifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen, die für die qualifizierte Ausübung einer Aufgabe wichtig oder notwendig sein könnten, finden Sie in der Anlage in Form eines Katalogs von Grundanforderungen ([vgl. Anlage 02.2](#)). Es ist sinnvoll, von einer solchen Übersichtsliste mit definierten Schlüsselqualifikationen auszugehen und die am besten zutreffenden Merkmale auszuwählen und ggf. weitere spezifische Anforderungsmerkmale hinzuzufügen. Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit von Bewerber/-innen ist es sinnvoll, die Anzahl der persönlichen Anforderungsmerkmale auf drei bis höchstens fünf zu begrenzen. Gegebenenfalls kann es erforderlich sein, weitere Anforderungsmerkmale zu benennen (z. B. gesundheitliche Eignung, Bildschirmtauglichkeit, Belastbarkeit für Schichtarbeit, Bereitwilligkeit zur Teilnahme an Rufbereitschaft, Arbeiten mit Chemikalien, Umgang mit Tieren).

In besonderen Einzelfällen ist zu klären, ob die Stelle mit einer/einem Beamtin/Beamten oder einer/einem tariflich Beschäftigten besetzt werden soll oder ob beide Besetzungsarten als Optionen offen gehalten werden sollen. Es gibt Tätigkeitsfelder, für die beide Beschäftigungsformen denkbar sind, z. B. Wirtschaftsverwaltungen. Wenn das Anforderungsprofil nur auf einen Typus ausgerichtet ist, wird der Kreis der potentiellen Bewerber/-innen möglicherweise unnötig verengt. Manchmal ist vorgesehen, dass die Position zunächst in der Form einer tariflichen Beschäftigung besetzt werden soll, grundsätzlich aber und zu einem späteren Zeitpunkt eine Verbeamtung möglich ist (z. B. wiss. Angestelltenstelle → Akad. Ratsstelle). Diese Option muss schon in der Stellenausschreibung erwähnt werden, da sonst eine spätere Verbeamtung (ohne erneute Ausschreibung) aus beamtenrechtlichen Gründen unzulässig sein könnte. Die Form des Beschäftigungsverhältnisses sollte deshalb ggf. vorher mit der Personalabteilung erörtert und im Ausschreibungstext zutreffend dargestellt werden.

Ob ein/e Bewerber/-in über die für die Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, wird sich oft schon anhand der eingereichten Zeugnisse, Zertifikate und Tätigkeitsnachweise beurteilen lassen. Weitere Informationen müssen im Auswahlgespräch erfragt werden. Dem Auswahlgespräch kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu. Im Hinblick darauf müssen bereits in der Ausschreibung die persönlichen Anforderungsmerkmale so konkret formuliert werden, dass sie im Auswahlverfahren bzw. im Auswahlgespräch tatsächlich beobachtet und bewertet werden können (vgl. Anlagen 02.2 und 02.3).

Für alle Stellenausschreibungen, die auf die Beschäftigung von Tarifpersonal zielen und nicht aufgrund einer klar definierten Projektaufgabe sachlich befristet sind, wird an der Philipps-Universität das Anforderungsprofil im Ausschreibungstext ergänzt durch die Formulierung: „Die Universität erwartet von ihren Beschäftigten die Bereitschaft und Fähigkeit, sich ggf. in andere Aufgabenfelder einzuarbeiten und sie zu übernehmen.“ Durch diese Formulierung wird rechtlich sichergestellt, dass Beschäftigte zur Übernahme neuer Aufgaben herangezogen werden können, wenn dies sachlich geboten erscheint.

Der Ausschreibungstext ist darüber hinaus die entscheidende Grundlage für die spätere Auswahlentscheidung und sollte auch deshalb sehr sorgfältig durchdacht und formuliert werden. Falls es nach Abschluss des Auswahlprozesses zu einem Streit über die Auswahlentscheidung kommen sollte, der gerichtlich ausgetragen wird („Konkurrentenklage“), wird das Gericht in erster Linie überprüfen, ob sich die Auswahlentscheidung an den Vorgaben der Ausschreibung orientiert. Stützt sich eine Auswahlentscheidung wesentlich auf Anforderungen, die in der Ausschreibung nicht genannt werden (etwa, weil sie in ihrer Bedeutung zu spät erkannt wurden), so hat eine Konkurrentenklage Aussicht auf Erfolg. Dies kann zur Folge haben, dass das Auswahlverfahren wiederholt werden muss.

Aus diesem Grund, und auch für Interessenten der ausgeschriebenen Position, ist es zweckmäßig, die fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmale, die bei der Auswahlentscheidung Berücksichtigung finden sollen, möglichst klar zu benennen. Dabei sollte auch erkennbar gemacht werden, ob es sich bei den Erwartungen an die Bewerber/-innen um notwendige („Voraussetzung ist“) oder nur erwünschte, für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit aber nützliche Qualifikationen handelt („Erwünscht ist“). Diese Unterscheidung sollte sehr sorgsam bedacht werden - sonst kann es dazu kommen, dass eine eigentlich hochinteressante Bewerbung bei der Endauswahl nicht berücksichtigt werden kann, weil ein Merkmal als „zwingend“ charakterisiert wurde, das bei genauer Betrachtung jedoch nicht wirklich zwingend notwendig gewesen wäre. Generell müssen überzogene und auch der Vergütung nicht angemessene Anforderungen bei der Formulierung der Anforderungsmerkmale vermieden werden. Die Reihenfolge, in der Sie die Anforderungsmerkmale benennen, sollte deren Bedeutung für die zu besetzende Position entsprechen. Es versteht sich von selbst, dass die Ausschreibung nicht auf eine/-n bestimmte/-n Bewerber/-in zugeschnitten sein darf.

Aufgrund von gesetzlichen Vorgaben gibt es im Schlussabschnitt jeder Stellenausschreibung einen Standardtext, der z. B. Themen wie die Förderung von Frauen, Familien und Menschen mit Behinderung, aber auch Verfahrenshinweise zur Bewerbung beinhaltet. Wenn Sie aus besonderen Gründen Veränderungen an dem Standardtext für notwendig halten, nehmen Sie bitte Kontakt mit der Personalabteilung auf. In der Ausschreibung ist auch darauf hinzuweisen, dass Vollzeitstellen grundsätzlich teilbar sind (bei der Verpflichtung, den Anteil der Frauen in den Bereichen zu erhöhen, in denen diese unterrepräsentiert sind). In begründeten Ausnahmefällen kann auch von dieser Regelung abgesehen werden.

In der Anlage findet sich ein Merkblatt zur Formulierung eines Ausschreibungstextes, der alle zu beachtenden formalen Vorgaben beschreibt. Dass den Bewerber/-innen im Rahmen eines Auswahlgesprächs generell weder Reisekosten noch sonstige Auslagen erstattet werden kön-

nen, muss entweder im Ausschreibungstext oder – spätestens – im Einladungsschreiben ausdrücklich mitgeteilt werden. Fehlt dieser Hinweis, hat die/der Bewerber/-in Anspruch auf volle Kostenerstattung.<sup>3</sup> Zudem empfiehlt es sich, in der Ausschreibung eine/-n Ansprechpartner/-in anzugeben, die/der weitere Auskünfte zum Arbeitsplatz geben kann.

Der Ausschreibungstext ist in der Regel in deutscher Sprache zu erstellen. Wird darüber hinaus eine Fassung in einer anderen Sprache für notwendig erachtet, so ist dieser durch den ausschreibenden Bereich zu erstellen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Inhalte beider Texte übereinstimmen.

## 2.5 Antrag auf Ausschreibung

Den Antrag auf Stellenausschreibung der u. a. die Angabe enthält, in welcher Form (intern/extern) ausgeschrieben werden soll, müssen Sie zusammen mit dem Textentwurf (vgl. Mustertexte in der Anlage 03) über das Dekanat an die Wirtschaftsverwaltung bzw. im Fachbereich Medizin an die/den Personalsachbearbeiter/-in per E-Mail senden. Diese leiten es der Personalabteilung zur weiteren Bearbeitung zu. Die Angabe der Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe wird durch die/den Tarif-/Beamtenfachbearbeiter/-in vorgeprüft. Um bereits an dieser Stelle eine umfassende Prüfung der Eingruppierung vornehmen zu können, ist bei administrativ-technischen Stellen, bei Stellen für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben und bei wissenschaftlichen Stellen mit erhöhtem Lehrdeputat oder bei denen eine Eingruppierung nach E 14/E 15 erfolgen soll, die Tätigkeitsbeschreibung mit dem Antrag auf Ausschreibung vorzulegen.

Nachdem der Ausschreibungstext durch die Personalabteilung geprüft und fertiggestellt wurde, wird er anschließend der ausschreibenden Stelle noch einmal mit der Bitte um finale Freigabe übersandt. Falls es zu nicht ausräumbaren Differenzen über einen Ausschreibungstext zwischen den Zuständigen in der Personalabteilung und den Initiatorinnen/Initiatoren der Ausschreibung kommen sollte, ist die Leitung des Dezernats Personal und Recht mit der Angelegenheit zu befassen. Den Ausschreibungstext verantwortet und entscheidet in letzter Instanz die/der Präsident/-in.

Stellenausschreibungen müssen zudem von der Frauenbeauftragten der Universität<sup>4</sup> freigegeben werden.

---

<sup>3</sup> Folgender Passus ist in die Einladungsschreiben aufzunehmen: „Fahrtkosten und sonstige Auslagen im Zusammenhang mit dem Auswahlgespräch können leider nicht erstattet werden.“ (Vgl. Anlage Mustereinladungsschreiben).

<sup>4</sup> HGIG §16 Abs.1, Punkt 3: Beteiligung der Frauenbeauftragten an „Stellenausschreibungen und am Auswahlverfahren sowie an Auswahlgesprächen der Dienststelle, für die sie bestellt wurde“ (hier: Landesstellen).

## 3. Auswahlverfahren

Jede Personalauswahlentscheidung muss auf der Qualifikation der Bewerberin/des Bewerbers beruhen. Dabei ist darauf zu achten, dass sachgerechte Auswahlkriterien herangezogen werden, die sich ausschließlich auf das im Ausschreibungstext veröffentlichte Anforderungsprofil beziehen. Die Kriterien sind vor Sichtung der Bewerbungsunterlagen festzulegen und für alle Bewerberinnen und Bewerber in der gleichen Weise anzuwenden.

Das Auswahlverfahren muss dokumentiert werden, d. h. am Ende müssen Sie mit dem Auswahlvermerk schriftlich darlegen, in welchen Schritten und mit welcher Argumentation das Auswahlgremium schließlich zur Entscheidung für eine/-n Bewerber/-in gelangt ist. Je sorgfältiger und gründlicher die Vorbereitung, desto einfacher fällt die Dokumentation des Auswahlverfahrens (vgl. auch Punkt 3.4). Es wird dringend empfohlen, die einzelnen Auswahl Schritte jeweils zeitnah zu dokumentieren, um sich so die Erstellung des Auswahlvermerks am Ende des Prozesses zu erleichtern.

In der Regel werden nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen Auswahlgespräche durchgeführt. Diese Auswahlgespräche können in Einzelfällen auch durch Qualifikationstests (z. B. Sprachtest) ergänzt werden. In diesem Fall sind die Interessenvertretungen vorab zu informieren.

### 3.1 Beteiligungen bei Auswahlverfahren: Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung

Der Personalrat hat nach § 62 in Verbindung mit § 77 des Hessischen Personalvertretungsgesetzes (HPVG) das Recht, an Auswahlverfahren teilzunehmen. Die Vertreter/-innen des Personalrats fungieren als Berichterstatter/-innen zur Vorbereitung der Entscheidung des Personalrats. Ihre Teilnahme an einem Auswahlgremium oder an den Auswahlgesprächen ersetzt daher nicht das formelle Mitbestimmungsverfahren des Personalrats bei der Einstellung, erleichtert aber die Entscheidungsfindung des Gremiums.

Gemäß § 8 ff. des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes (HGIG) ist die Frauenbeauftragte der Universität oder die Fachbereichsfrauenbeauftragte bei bevorstehenden Personalmaßnahmen rechtzeitig und umfassend zu beteiligen. Dies beinhaltet auch die Teilnahme an den Auswahlgesprächen<sup>5</sup>.

Liegen Bewerbungen von Menschen mit Behinderung vor, ist sofort nach Bewerbungseingang die Schwerbehindertenvertretung zu unterrichten und am Auswahlverfahren zu beteiligen (weitere Informationen finden sich im Merkblatt für Auswahlverfahren bei Bewerbungen von Menschen mit Behinderung; [vgl. Anlage 02.4](#)).

Alle oben genannten Interessenvertretungen haben das Recht auf Einsichtnahme in die vollständigen Bewerbungsunterlagen und sind bereits in der Vorauswahl am Auswahlgremium zu beteiligen.

<sup>5</sup> Ein Formular, das die Beteiligung der Frauenbeauftragten dokumentiert, findet sich unter [http://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/formulare/auswahl\\_und\\_einstellungsverfahren/stellenbesetzungfb.pdf](http://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/formulare/auswahl_und_einstellungsverfahren/stellenbesetzungfb.pdf)

Anders als die übrigen Mitglieder des Auswahlgremiums haben die von den drei Interessenvertretungen (Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Personalrat) entsandten Personen die besondere Aufgabe, das Verfahren zu beobachten. Sie haben darauf zu achten, dass das Bewerbungsverfahren unter Einhaltung der einschlägigen rechtlichen Vorschriften durchgeführt wird. In der Praxis verfügen gerade diese Teilnehmer/-innen über umfangreiche Erfahrungen mit Auswahlgesprächen. Daher sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, sich daran zu beteiligen und ihre Einschätzung der Bewerber/-innen in die Entscheidungsfindung einzubringen. Die Letztentscheidung des Auswahlgremiums über die fachliche Eignung wird allerdings von den Vertreterinnen/Vertretern der Dienststelle getroffen.

Es wird empfohlen, die von der Dienststelle zu benennenden Teilnehmer/-innen an den Auswahlgesprächen nach Möglichkeit geschlechterparitätisch zu besetzen (vgl. [§12 HGIG](#)).

Mit allen am Verfahren beteiligten Personen sind im Vorfeld Terminabsprachen notwendig (ca. zehn Tage vorher). Mit Rücksicht auf die wöchentliche Sitzung des Personalrats sollten Auswahlgespräche, an denen der Personalrat zu beteiligen ist, nicht an einem Donnerstag durchgeführt werden. Soweit möglich, sollen die Gespräche während der Arbeitszeit stattfinden. Ausnahmen davon sind nach Rücksprache mit den Beteiligten möglich.

## 3.2 Durchführung des Auswahlverfahrens

### ■ Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Vorauswahl

Der Eingang von Bewerbungen sollte möglichst zeitnah durch die im Ausschreibungstext als Adressat/-in genannte Stelle schriftlich bestätigt werden. Die Eingangsbestätigung sollte neben dem Dank für das Interesse der Bewerberin/des Bewerbers – falls möglich – auch Angaben darüber enthalten, wie das Auswahlverfahren ablaufen wird und mit welcher Verfahrensdauer voraussichtlich zu rechnen sein wird. Bei der Formulierung sollte darauf geachtet werden, dass bei den Bewerberinnen/Bewerbern keine Erwartungen auf eine Einladung geweckt werden.

Um das Auswahlverfahren möglichst zügig durchführen zu können, sollten Sie die Bewerbungsunterlagen zeitnah sichten und eine erste Vorauswahl treffen. Als formale Mindestvoraussetzungen können gelten: Erfüllung der fachlichen Mindestvoraussetzungen und Nachweis der geforderten Qualifikationen. Das Anlegen einer tabellarischen Übersicht unter Berücksichtigung der in der Ausschreibung genannten Kriterien erleichtert Ihnen den direkten Vergleich der Profile der Bewerber/-innen ([vgl. Anlage 03.3.](#)) und die später erforderliche Begründung der Auswahlentscheidung.

Bei der Vorauswahl sollten Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Beschäftigte der Philipps-Universität Marburg mit Behinderung haben bei der Besetzung von Stellen Vorrang, sofern sie die fachlichen Voraussetzungen erfüllen und gleich gut geeignet sind wie andere Bewerber/-innen.
- Befristet beschäftigte Mitarbeiter/-innen der Universität sollen bei der Besetzung von Dauerstellen Vorrang haben, sofern sie die fachlichen Voraussetzungen erfüllen und gleich gut geeignet sind wie andere Bewerber/-innen. Wird dieser Personenkreis nicht berücksichtigt, muss dies im Auswahlvermerk nachvollziehbar begründet werden.
- Bei internen Bewerber/-innen kann mit deren Einverständnis seitens der Dienststelle die Personalakte hinzugezogen werden.

- Bei der Sichtung der Unterlagen sollten Sie besonders auch auf etwaige Befangenheiten bzw. den Anschein von Befangenheiten achten. Handelt es sich bei einer/einem Bewerber/-in z. B. um eine/-n Lebenspartner/-in oder eine/-n Verwandte/-n ersten Grades einer der Personen, die am Auswahlverfahren beteiligt ist, darf sich diese nicht weiter am Verfahren beteiligen. Handelt es sich bei einer/ einem Bewerber/-in um eine/-n Partner/-in oder Verwandte/-n einer bereits an der Philipps-Universität beschäftigten Person, darf dies nicht verschwiegen werden. Generell ist ebenso zu beachten, dass, sollte es zu einer Einstellung kommen, direkte Unterstellungsverhältnisse zwischen Verwandten, Verheirateten und gleichgestellten Lebenspartner/-innen zu vermeiden sind. Der offensive und transparente Umgang mit diesem Thema fördert die allgemeine Akzeptanz des Verfahrens.
- In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (d. h. Beschäftigte in einer einheitlichen Entgeltgruppe innerhalb eines Fachbereichs oder einer fachbereichsfreien Einrichtung), sollen mindestens ebenso viele Frauen wie Männer oder alle Bewerberinnen eingeladen werden, wenn sie die gesetzlichen oder sonst angegebenen Voraussetzungen für die Besetzung der Stelle oder des zu vergebenden Amtes erfüllen.
- Liegt die externe Bewerbung eines Menschen mit Behinderung vor, ist dieser bei Erfüllung der zwingend geforderten Anforderungen einzuladen. Das weitere Verfahren ist in jedem Fall mit der Schwerbehindertenvertretung abzustimmen.

Nicht selten deckt sich das tatsächliche Bewerberfeld nicht mit den erhofften Erwartungen, obwohl die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen hoch ist. Wenn die Bewerberprofile zu sehr von dem angebotenen Stellenprofil abweichen, kann eine erneute Ausschreibung eine sinnvolle Alternative sein. Im Falle einer Neuausschreibung sollten Sie überlegen, ob der Ausschreibungstext verändert werden muss, ob das Stellenprofil inhaltlich und ggf. von der Dotierung zu modifizieren ist, ob der Ausschreibungszeitpunkt und die Veröffentlichungsform (Zeitung, Zeitschrift) zu ändern oder zu erweitern sind. Über eine Neuausschreibung müssen die bereits vorhandenen Bewerber/-innen (mit dem Hinweis, dass ihre Bewerbung– das Einverständnis der/des Bewerberin/Bewerbers vorausgesetzt – auch im neuen Verfahren berücksichtigt wird) informiert werden.

### ■ Entscheidung über die Durchführung von Auswahlgesprächen

Nach Sichtung der eingegangenen Unterlagen ist zunächst zu entscheiden, ob Auswahlgespräche durchgeführt werden sollen. Auf die Durchführung von Auswahlgesprächen sollten Sie nur verzichten, wenn aufgrund der schriftlich eingegangenen Unterlagen erkennbar ist, dass eine Person eindeutig die/der am besten geeignete Bewerber/-in ist. Dann kann sich ausnahmsweise das Auswahlverfahren auf die Meinungsbildung und schriftlich begründete Entscheidung nach Aktenlage beschränken. Besteht jedoch nur ein geringer Zweifel hinsichtlich der Auswahl, sollte ein Auswahlgespräch durchgeführt werden.

Falls sich ein Mensch mit Behinderung beworben hat, ist der Verzicht auf Auswahlgespräche zwingend mit der Schwerbehindertenvertretung zu erörtern. Personalrat und Frauenbeauftragte sind in die Entscheidungen des Auswahlgremiums einzubeziehen (vgl. auch Abschnitt 3.1.).

Bitte bedenken Sie, dass der Begründung im Auswahlvermerk in diesem Fall eine besondere Bedeutung zukommt und besonders umfassend formuliert werden muss, damit die Interessenvertretungen die Auswahlentscheidung nachvollziehen können und es nicht durch Rückfragen zu für alle Beteiligten ärgerlichen Verzögerungen kommt.

## ■ Auswahlgespräche vorbereiten

Die Termine für die Auswahlgespräche sollten nach Möglichkeit als Block mit ausreichend zeitlichem Spielraum zwischen den einzelnen Gesprächen geplant werden. Diese Variante ist zeitökonomisch und erleichtert die direkte Vergleichbarkeit der Kandidatinnen/Kandidaten. Frühzeitige Absprachen mit der Frauenbeauftragten und dem Personalrat sowie ggf. der Schwerbehindertenvertretung erleichtern die Koordinierung. Der Zeitraum für die Einzelgespräche sollte der Bedeutung der zu besetzenden Stelle angemessen sein. Soweit möglich, sollen die Gespräche während der Arbeitszeit und nicht an einem Donnerstag (siehe 3.1) stattfinden. Ausnahmen davon sind nach Rücksprache mit den Beteiligten möglich.

Sollen in einem Auswahlverfahren einzelne oder alle Auswahlgespräche in einer ausländischen Sprache durchgeführt werden, sind die Interessenvertretungen frühzeitig zu informieren, damit diese geeignete Vertreter/-innen entsenden können.

Bei der Terminplanung sollten An- und Abreisezeiten auswärtiger Bewerber/-innen sowie Betreuungsaufgaben für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige beachtet werden, um ihnen unverhältnismäßige Reisezeiten und vermeidbare Übernachtungskosten zu ersparen. Alternativlose Terminsetzungen können auch mit dienstlichen Verpflichtungen von Bewerber/-innen kollidieren.

Auch bei der Einladung zum Vorstellungsgespräch ist Einiges zu beachten: Sie sollte schriftlich (per Post oder per Mail) mit einem entsprechenden Zeitvorlauf (mindestens 14 Tage vor dem vorgesehenen Termin) erfolgen. Eine informative Einladung sollte zudem folgende Angaben beinhalten:

- Wann und wo findet das Gespräch statt?
- Wie ist die Straße, das Gebäude mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen?
- Wo stehen Parkplätze zur Verfügung?
- Wie viele Personen werden in etwa an diesem Gespräch teilnehmen?
- Wie lange wird das Gespräch ungefähr dauern?
- Welche besonderen Leistungen werden von der/ dem Bewerber/-in erwartet, z. B. Kurzvortrag, Test etc.?

Zudem sollte berücksichtigt werden, dass den benannten Teilnehmer/-innen an den Auswahlgesprächen vor den Gesprächen ausreichend Gelegenheit gegeben wird, deren geplanten Verlauf abzustimmen, die Bewerbungsunterlagen einzusehen und auf Besonderheiten hinzuweisen, damit alle Beteiligten über das notwendige Hintergrundwissen verfügen, insbesondere hinsichtlich der Gewichtung der einzelnen Kriterien. Es empfiehlt sich, unmittelbar nach dem letzten Gespräch eine Nachbesprechung durchzuführen, um die gewonnenen Eindrücke zu sammeln und in einem ersten Durchgang zu bewerten.

Es gibt unterschiedliche Formen, Auswahlgespräche durchzuführen. In langjähriger Erfahrung hat sich dabei in erster Linie das „**strukturierte Gespräch**“ bewährt. Hierbei werden Inhalte und Reihenfolge der Themen, die angesprochen werden sollen, in einem Ablaufplan weitgehend festgelegt. Es hat sich als Vorteil erwiesen, wenn die Fragen zu den einzelnen Themenfeldern von verschiedenen Mitgliedern der Auswahlkommission gestellt werden. Auf diese Weise kann vermieden werden, dass ein Großteil der Anwesenden als „stumme Zeugen“ wahrgenommen wird, von den Bewerberinnen/Bewerbern nicht eingeordnet werden kann und „fremd“ bleibt. Es empfiehlt sich, diejenigen Fragen, die allen Bewerber/-innen gestellt werden sollen, im Rahmen der Gesprächsvorbereitung schriftlich festzuhalten. Bei der Formulierung von Fra-



gen ist generell darauf zu achten, dass der Persönlichkeitsschutz der Bewerber/-innen gewahrt bleibt und kein Indiz für einen Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gegeben wird. Die Mitglieder des Auswahlgremiums sollten sich darüber informieren, welche Fragestellungen rechtlich nicht zulässig sind (vgl. Anlage 02.8).

Andere Formen der Auswahlgespräche (z. B. das „**freie Auswahlgespräch**“) bergen teilweise Gefahren der mangelnden Vergleichbarkeit und sind aus diesem Grund weniger zu empfehlen. In der Regel werden die Bewerber/-innen zu Beginn aufgefordert, ihren beruflichen Werdegang darzustellen. Die verbleibende Gesprächszeit wird für Fragen genutzt, die sich aus den Ausführungen der/des Bewerberin/Bewerbers ergeben.

Sofern es zweckmäßig ist, ein Telefoninterview zu führen, z. B. um der/dem Bewerber/-in eine lange Anreise aus dem Ausland zu ersparen, ist dieses Gespräch wie ein reguläres Vorstellungsgespräch vorzubereiten, durchzuführen und zu bewerten. Um die hierfür erforderliche technische Ausstattung (z. B. Videokonferenz) sicherzustellen, ist eine rechtzeitige Vorbereitung und ggf. Absprachen mit den zuständigen Stellen (z. B. HRZ, DV-Beauftragte) erforderlich.

### ■ **Auswahlgespräche durchführen**

Der Raum, in dem die Gespräche stattfinden, hat Einfluss auf das Gesprächsklima. Am besten eignet sich ein neutrales Besprechungszimmer. Der/dem Bewerber/-in sollte durch eine freundliche Aufnahme vermittelt werden, als Gast und Interessent/-in willkommen zu sein.

Im Hauptteil des Gesprächs werden gemäß dem vorbereiteten Ablaufplan Fragen an die/den Bewerber/-in gerichtet, die der Klärung der fachlichen und persönlichen Eignung für die zur Besetzung anstehende Position dienen. Der Ertrag des Gesprächs hängt wesentlich auch von der Form ab, in der die Fragen gestellt werden. Die Fragen sollten daher so formuliert werden, dass sie dazu anregen und ermutigen, über den beruflichen Werdegang und berufliche Erfahrungen zu berichten. Provozierende Fragen, mit denen die/der Fragende die oder den Bewerber/-in „aus der Reserve locken“ möchte, sind zweischneidig, da sie signalisieren können, dass hier Vorsicht geboten ist.

Der/dem Bewerber/-in sollte am Ende des Gesprächs ausreichend Gelegenheit eingeräumt werden, Fragen zu stellen. Am Ende des Gesprächs sollten zudem Informationen über das weitere Procedere des Auswahlverfahrens mitgeteilt sowie, wenn möglich, angekündigt werden, wann mit weiteren Nachrichten gerechnet werden kann. Ein Hinweis auf Hilfestellungen seitens der Philipps-Universität (z. B. durch den Familien-Service) sollte ebenfalls erfolgen. Abschließend obliegt es der/dem Gesprächsleiter/-in, der/dem Bewerber/-in für das Interesse an der zu besetzenden Position und für den Besuch zu danken.

Neben den hier genannten gibt es noch weitere zusätzliche Auswahlinstrumente, die sich vor allem dann empfehlen, wenn einzelne Anforderungsmerkmale für den Erfolg bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben von herausgehobener oder entscheidender Bedeutung sind. Dazu zählt u. a. die von professionellen Agenturen angebotene Durchführung eines „Assessment-Centers“. In einem Assessment-Center werden die Bewerber/-innen vor eine Reihe verschiedenartiger Aufgaben gestellt, mit denen wichtige berufliche Anforderungen simuliert werden sollen.

Das Vorhandensein spezieller fachlicher Anforderungsmerkmale kann zudem über Arbeitsproben oder durch schriftliche Tests festgestellt werden. Der Einsatz dieser zusätzlichen Instrumente und das entsprechende Auswahlgespräch erfordern sorgfältige Vorbereitung. Es muss vorab genau geklärt werden, was beobachtet werden soll. Die Anweisungen an die Bewerber/-innen müssen ausgearbeitet und schriftlich fixiert werden, um die Vergleichbarkeit der Anforde-

rungen sicherzustellen. Eventuell ist eine Erprobung der Aufgabe im Rahmen eines eigenen „Vorversuchs“ erforderlich, damit geklärt werden kann, ob die Aufgabenstellung geeignet ist, Unterschiede sichtbar werden zu lassen, die im Hinblick auf die stellenbezogenen Anforderungen interpretiert werden können. Wie oben schon dargelegt, muss der Personalrat vorab informiert werden, wenn solche Tests durchgeführt werden sollen.

Je nach Art und Umfang der Nutzung weiterer Auswahlinstrumente sollten auch die Bewerber/-innen informiert und die damit verbundenen Anforderungen zumindest grob umrissen werden, um eine entsprechende Vorbereitung zu ermöglichen (vgl. Anlage 03.4). Bei Personen mit Behinderung muss zudem in Abstimmung mit der Schwerbehindertenvertretung geklärt werden, ob diese spezielle technische Hilfsmittel benötigen, um diese Aufgaben durchführen zu können.

## ■ **Auswertung der Gespräche und Entscheidungsfindung**

Maßgebliche Informationen und Eindrücke, die der Beurteilung zugrunde liegen, sollten – auch, um sich später bei der Erstellung der Dokumentation besser daran erinnern zu können – schriftlich festgehalten werden. Damit Unterschiede und Differenzierungen in der Beurteilung nicht voreilig verwischt werden, sollten die einzelnen Beurteiler/-innen diese Einschätzung unabhängig voneinander und nach Möglichkeit während oder unmittelbar nach dem Auswahlgespräch vornehmen. Es ist zwar nicht vorgeschrieben, aber zu empfehlen, dass sich die Teilnehmer/-innen an den Auswahlgesprächen im Anschluss an das Gespräch kurz über ihre Eindrücke verständigen. Die/der Gesprächsleiter/-in sollte diese Eindrücke notieren und sie später als Basis für die Dokumentation nutzen. Vor allem bei einem Auswahlverfahren, zu dem viele Bewerber/-innen eingeladen werden, empfiehlt sich dieses Vorgehen auch deshalb, weil so gewährleistet werden kann, dass die Eindrücke nicht verloren gehen oder sich mit der Erinnerung an andere Gespräche vermischen.

Um die während der Gespräche gesammelten Informationen auszuwerten und zu einer abschließenden Entscheidung für eine/-n Bewerber/-in zu kommen, empfiehlt es sich, die nach Abschluss der Gespräche geführte Diskussion in zwei Phasen zu gliedern:

Zunächst ist zu fragen, ob über eine/-n Bewerber/-in durch das Auswahlgespräch Informationen gewonnen werden konnten, die grundsätzliche Zweifel an der fachlichen und/oder persönlichen Eignung begründen. Die zweite Phase des Diskussionsprozesses hat das Ziel, die grundsätzlich geeigneten Bewerber/-innen hinsichtlich des Grades ihrer Eignung für die zu besetzende Stelle in eine Rang- oder Stufenfolge zu bringen. Diese „Positivwahl“ setzt voraus, dass eine differenzierte Diskussion über die Eindrücke und Informationen geführt wird, die im Verlauf des Verfahrens zu der individuellen Ausprägung der einzelnen Anforderungsmerkmale gesammelt wurden. Dabei sollten, sofern dies für die Eignungsfeststellung von Bedeutung ist, auch Fähigkeiten und Erfahrungen berücksichtigt werden, die etwa durch Kindererziehungszeiten oder Pflege im häuslichen Bereich gewonnen werden konnten.

Ein optimales Ergebnis kann dann am besten erzielt werden, wenn die einzelnen Beurteiler/-innen ihre Wahrnehmungen möglichst konkret beschreiben und ihre Eindrücke mit konkreten Details des Gesprächs belegen können. Die Integration der „subjektiven“ Eindrücke mehrerer Beurteiler/-innen ist ein zeitaufwändiger Prozess. Daher sollte für die Diskussion hinreichend viel Zeit zur Verfügung stehen. Vor einer Entscheidung ist zu berücksichtigen, ob neben den im Ausschreibungstext formulierten Anforderungsmerkmalen zusätzliche Gesichtspunkte eine Rolle spielen, wie *zum Beispiel* die folgenden:

- Bestimmungen des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes (HGIG) d. h. Chancengleichheit von Frauen und Männern verbessern, Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern,

- Frauenförderplan der Universität und des entsprechenden Fachbereichs: d. h. in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind (bei gleicher Eignung) bevorzugt Frauen einzustellen,
- Entscheidungskriterien nach dem Schwerbehindertenrecht: d. h. bei gleicher Eignung sind Bewerber/-innen mit Behinderung bevorzugt zu berücksichtigen,
- Berufliche Entwicklungspotentiale der/des Bewerberin/Bewerbers,
- Teamfähigkeit und soziale Kompetenz,
- ggf. in den Bewerbungsunterlagen erwähnte oder im Auswahlgespräch angesprochene ehrenamtliche Tätigkeiten.

Alle während der Auswahlgespräche gesammelten Informationen und Eindrücke müssen in der anschließenden Diskussion bewertet und mit den aus den schriftlichen Unterlagen und eventuellen weiteren Informationsquellen gewonnenen Erkenntnissen verknüpft werden, um die Eignung der Bewerber/-innen zu klären. Die Einschätzung der Eignung sollte zunächst nicht pauschal, sondern getrennt für die einzelnen fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmale erfolgen. Es empfiehlt sich, die Beurteilung möglichst differenziert vorzunehmen (Einschätzung auf einer mehrstufigen Skala).

Erscheinen mehrere Personen für die Einstellung geeignet, so empfiehlt es sich, eine **Reihung der Personen** vorzunehmen, um im Falle einer Absage oder Verhinderung die Position dennoch zeitnah besetzen zu können.

Der zu erstellende Auswahlvermerk sollte das Ergebnis des Vergleichs der fachlichen und persönlichen Eignung im Hinblick auf die spezifischen Anforderungsmerkmale wiedergeben und die wesentlichen Auswahlerwägungen erkennen lassen (*vgl. Anlage 03.5*). Auch wenn es in der individuellen Einschätzung einzelner Bewerber/-innen durch die Teilnehmer/-innen am Auswahlgespräch sicher immer wieder Unterschiede gibt, ist es dennoch wünschenswert und für den Fortgang des Verfahrens hilfreich, dass möglichst eine einvernehmliche Sichtweise über die Rangfolge der geeigneten Bewerber/-innen erreicht wird. Falls innerhalb des Kreises der Teilnehmer/-innen des Auswahlverfahrens am Ende dennoch sehr heterogene Einschätzungen vorliegen, treffen die Vertreter/-innen der Dienststelle, die auch den Auswahlvermerk formulieren, die endgültige Auswahlentscheidung. Eine nachvollziehbare Begründung für die Auswahlentscheidung ist insbesondere auch für den Fall unverzichtbar, dass ein/-e Bewerber/-in die Auswahlentscheidung anfechten möchte.

In manchen Fällen bietet es sich an, die/den ausgewählte/-n Bewerber/-in schon zu diesem Zeitpunkt über die vorgeschlagene Entscheidung zu informieren. Wenn dies geschieht, sollte zugleich darauf hingewiesen werden, dass diese Mitteilung keine rechtlich verbindliche Wirkung haben kann. Insbesondere sollte deutlich vermittelt werden, dass die/der Bewerber/-in das bisherige Beschäftigungsverhältnis erst kündigen darf, wenn sie/er ein verbindliches Vertragsangebot von der Universität erhalten hat.

### 3.3 Dokumentation des Verfahrens und Auswahlvermerk

Die vorgelegte Argumentation zur Auswahlbegründung muss nachvollziehbar sein. Nachvollziehbar ist eine Auswahlbegründung dann, wenn sie einen Vergleich der Bewerber/-innen auf der Basis der definierten Auswahlkriterien möglich macht, die sich ausschließlich am Ausschreibungsprofil orientieren dürfen. Nur so ist auch der Personalrat im Rahmen des Mitbe-

stimmungsverfahrens in der Lage zu beurteilen, ob die Personalauswahl aus sachlichen Erwägungen nach dem Prinzip der Bestenauswahl getroffen wurde.

Nachfolgend finden Sie einige Punkte, die ein Auswahlvermerk in jedem Falle beinhalten muss:

- In der Auswahlbegründung sind zunächst die Anzahl der Bewerber/-innen insgesamt sowie die Anzahl der Bewerbungen von Frauen anzugeben. Gleichfalls ist anzugeben, ob sich Menschen mit Behinderung beworben haben.
- Anhand von Auswahlkriterien, die in der Ausschreibung genannt werden (z. B. Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, notwendige Aus-, Fort- oder Weiterbildungen, Spezialisierungen etc.), ist zu begründen, warum die/der Bewerber/-in in die engere Auswahl gekommen ist oder nicht.
- Ebenso sind die Kriterien zu benennen, die ausschlaggebend für die Nichtberücksichtigung von Bewerber/-innen für das weitere Auswahlverfahren sind.
- Im nächsten Schritt ist auf der Basis der geführten Auswahlgespräche die weitere Auswahl nach den zuvor aufgestellten Kriterien zu begründen.
- Im Auswahlvermerk muss, sofern eine schwerbehinderte Person am Verfahren beteiligt war, aber nicht berücksichtigt wurde, gesondert begründet werden, warum diese für die Stellenbesetzung weniger geeignet erscheint als die ausgewählte Person. Bitte achten Sie trotzdem auf wertschätzende Formulierungen.
- Falls sich im Bewerberkreis befristet beschäftigte Mitarbeiter/-innen der Universität befinden, ist in der Auswahlbegründung gesondert darauf einzugehen, warum ggf. ein/-e andere/-r Bewerber/-in bevorzugt wird.
- Der Auswahlvermerk darf keine Formulierungen enthalten, durch die der Anschein entstehen kann, dass Personen aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität diskriminiert werden.
- Wird eine männliche Person für eine Stelle in einem Bereich ausgewählt, in dem Frauen unterrepräsentiert sind, ist dies explizit zu begründen.

Der Auswahlvermerk hat eine besondere Bedeutung für die Dokumentation des Auswahlverfahrens. So kann auch später noch nachvollzogen werden, dass die Entscheidung für die/den Bewerber/-in aufgrund der größten Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil der Ausschreibung und unter Anwendung objektiver Maßstäbe sowie messbarer Kriterien getroffen wurde. Im Falle einer Konkurrenten- oder AGG-Klage ist der Vermerk mit allen Unterlagen dem Gericht zur Verfügung zu stellen. Daher ist bei der Formulierung des Auswahlvermerks ganz besonders darauf zu achten, dass Auswahlfehler (z. B. Entscheidung nach Kriterien, die in der Ausschreibung nicht genannt wurden) und der Eindruck einer möglichen Benachteiligung nach dem AGG vermieden werden.

### **3.4 Neuausschreibung**

Sofern das Auswahlverfahren nicht zur erfolgreichen Besetzung mit einer fachlich qualifizierten Person geführt hat, sind die Ursachen hierfür zu analysieren. Möglicherweise ist der Ablauf zu optimieren, oder der Zeitpunkt war ungünstig gewählt. Gegebenenfalls ist der Ausschreibungstext hinsichtlich der Voraussetzungen, der Aufgaben oder der Vergütung sowie der Laufzeit zu modifizieren und die Art der Veröffentlichung zu ändern. Eine einfache Wiederholung des Verfahrens ohne intensive Reflexion ist ebenso wenig erfolgversprechend wie das vorausgegangene Verfahren.

# 4. Einstellungsverfahren

## 4.1 Antrag auf Einstellung

Nachdem die Auswahlgespräche stattgefunden haben und eine Auswahlentscheidung getroffen wurde, ist über die/den Dekan/-in bzw. die/den Leiter/-in der Einrichtung bei der Personalabteilung der Universitätsverwaltung ein Einstellungsantrag vorzulegen (bei Fachbereichen mit Ausnahme der Medizin über die Wirtschaftsverwaltung, bei zentralen Einrichtungen und dem Fachbereich Medizin über die mit Personalangelegenheiten befasste Stelle).

Folgende Unterlagen sind vorzulegen:

- Auswahlvermerk, einschließlich der Beschreibung des Verlaufs des Auswahlverfahrens, einer vergleichenden Würdigung der in der engeren Auswahl befindlichen Bewerber/-innen, der Auswahlbegründung und der Beantragung der Einstellung,
- Ausschreibungstext,
- Darlegung eines Befristungsgrundes; siehe auch Abschnitt 1.2,
- Tätigkeitsbeschreibung bzw. Dienstpostenbewertung<sup>6</sup>,
- Aussage über die Finanzierung der Stelle; bei Drittmittelstellen eine Kopie der Mittelbewilligung,
- Bei Tarifbeschäftigung: Vordruck zur Stufenzuordnung (außer bei Berufsanfängerinnen/Berufsanfängern) sowie entsprechende Nachweise,
- Personalbogen, einschl. der Erklärung zu Strafen und Disziplinarmaßnahmen sowie zu laufenden Verfahren,
- Anlage zum Personalfragebogen (nur bei befristet einzustellenden wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen sowohl bei Tarifbeschäftigung als auch im Beamtenverhältnis auf Zeit).

Die o. g. Formulare und Vorlagen sind unter folgender Internet-Adresse abgelegt:

[http://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/formulare/formulare\\_personalverantwortliche](http://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/formulare/formulare_personalverantwortliche).

Hinsichtlich der Finanzierung ist Folgendes zu beachten: Eine Bestätigung, dass ausreichende Personalmittel vorhanden sind, ist *zwingend erforderlich*, unabhängig von der konkreten Finanzierung. Bei Landesstellen muss schon im Antrag auf Ausschreibung der Hinweis enthalten sein, dass das Personalbudget der Einrichtung nicht überschritten wird (ggf. mit Hinweis auf Stellenzusage aus Berufungsverhandlungen oder Nachweis durch Vorlage der Drittmittelbewilligung). Wird die Stelle mit Hilfe von QSL- und HSP 2020-Mitteln finanziert, wird seitens der Personalabteilung eine Bestätigung der Wirtschaftsverwaltung benötigt, dass alle Regeln zur Inanspruchnahme dieser Mittel beachtet wurden.

### ■ Tätigkeitsbeschreibung und Eingruppierung (Tarifbeschäftigte)

Sobald die Bewerberin/der Bewerber ausgewählt wurde, ist zusammen mit dem Einstellungsantrag der Entwurf einer Tätigkeitsbeschreibung einzureichen (siehe 4.1), sofern diese nicht

<sup>6</sup> Bei befristeten wissenschaftlichen Stellen mit Eingruppierung nach E13 oder Bewertung nach Bes-Gr. A13 muss nach derzeitigem Stand in der Regel eine Tätigkeitsbeschreibung bzw. Dienstpostenbewertung nur bei einem über die Regellehrverpflichtung hinausgehenden Lehrdeputat vorgelegt werden.

bereits vorliegt. Da es sich dabei um eine sehr komplexe Angelegenheit handelt, sollten Sie sich ggf. schon vor der Ausschreibung, spätestens aber anlässlich der Erstellung des Entwurfs der Tätigkeitsbeschreibung mit der Personalabteilung in Verbindung setzen, um offene Fragen gemeinsam zu klären. Die Tätigkeitsbeschreibung dient der Eingruppierung der/der neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters. Die Eingruppierung erfolgt auf der Grundlage der Entgeltordnung zum Tarifvertrag des Landes Hessen (TV-H). Der Antrag auf Eingruppierung (vgl. Anlage) beinhaltet Folgendes:

- Allgemeine Angaben (a)
- Begründung des Antrages (b)
- Beschreibung der Arbeitsvorgänge (c)

Unter (c) (Beschreibung der Arbeitsvorgänge) müssen die einzelnen Arbeitsvorgänge angeführt und detailliert beschrieben werden. Unter einem Arbeitsvorgang versteht man Arbeitsleistungen einschließlich solcher Tätigkeiten, die damit in Zusammenhang stehen (z. B. Vorlagen kopieren, Dienstgänge erledigen, Ablage ordnen). Das *Arbeitsergebnis*, nicht die Art der Erledigung, steht somit bei jedem Arbeitsvorgang im Vordergrund.

Die Tätigkeitsbeschreibung, die Bestandteil der Personalakte wird, muss von der/dem Vorgesetzten unterschrieben werden. Um Rückfragen seitens der/des Tarifsachbearbeiterin/Tarifsachbearbeiters zu minimieren und den angestrebten Einstellungszeitpunkt nicht zu gefährden, sollten die Tätigkeitsbeschreibungen *immer* mit der jeweiligen Wirtschaftsverwaltung bzw. beim Fachbereich Medizin und der Universitätsverwaltung mit der/dem zuständigen Personalsachbearbeiter/-in abgestimmt werden. Nach der Eingruppierung durch die/den Tarifsachbearbeiter/-in wird der Einstellungsantrag von der/dem zuständigen Sachbearbeiter/-in weiterbearbeitet (siehe 4.3). Nach der Vertragsaushändigung werden der/dem Mitarbeiter/-in die Tätigkeiten durch Aushändigung der Tätigkeitsbeschreibung übertragen. Eine rechtsverbindliche Übertragung höherwertiger Tätigkeiten kann auch in diesem Fall nur schriftlich durch die/den Präsidentin/Präsidenten, die/den Kanzler/-in als ihren ständigen Vertreter? und die von ihr ausdrücklich beauftragten Personen (Dezernat für Personal und Recht sowie Leitung der Personalabteilung) erfolgen. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind hierzu nicht berechtigt.

## ■ Dienstpostenbeschreibung und -bewertung (Beamtinnen/Beamte)

Bei der Einstellung von Beamtinnen/Beamten ist die Erstellung einer Dienstpostenbeschreibung und -bewertung notwendig. Wie die Tätigkeitsbeschreibung sollte auch diese nicht ohne Beratung durch die Personalabteilung durchgeführt werden, da die Anforderungen daran außerordentlich komplex sind. Die Dienstpostenbeschreibung und -bewertung enthält ähnlich wie bei der Tätigkeitsbeschreibung eine Beschreibung und Bewertung der Tätigkeiten und der dafür notwendigen Qualifikationen. Darüber hinaus werden die organisatorische Einbindung, die mit der Stelle verbundene Personalverantwortung und Vertretungsregelungen beschrieben. Die Bewertung schließt mit der Beschreibung der Bedeutung der Stelle sowie mit der Zuordnung des Dienstpostens zu einer Besoldungsgruppe. Im Gegensatz zu der Eingruppierung bei den Tarifbeschäftigten ergibt sich aus der Wertigkeit (Besoldungsgruppe) des Dienstpostens kein unmittelbarer Anspruch auf entsprechende Besoldung.

## 4.2. Fördermöglichkeiten

Bei Einstellungen prüft die Personalabteilung grundsätzlich, ob für die einzustellende Person Fördermaßnahmen/-mittel oder Eingliederungszuschüsse beantragt werden können. Fördermöglichkeiten werden bei arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldeten Personen, bei Menschen mit Behinderung und schwierig zu vermittelnden Personen gewährt. Dies kann auch bei der

Einstellung und Übernahme von Auszubildenden der Fall sein. Die Förderung kann z. B. aus prozentualen Zuschüssen zum Entgelt oder zu eventuell notwendigen Schulungsmaßnahmen bestehen.

Für die Einstellung von Menschen mit Behinderung bestehen darüber hinaus weitere Fördermöglichkeiten durch die/den Landesbeauftragte/-n des Landes Hessen für Schwerbehinderte und die Bundesagentur bzw. das Kreisjobcenter. Die Förderung ist zeitlich begrenzt, kann je nach Fall zwischen drei und acht Jahren betragen und ist mit der Erwartung einer sich anschließenden Dauerbeschäftigung verbunden. Darüber hinaus können ggf. auch Kosten für die Ausstattung des Arbeitsplatzes übernommen werden. Allerdings bedarf dies einer längeren Vorbereitung, da hier eine komplementäre Förderung vorgesehen ist und das Einverständnis aller Mittelgeber erforderlich ist.

Voraussetzung ist grundsätzlich, dass der Antrag auf Förderung vor der Einstellung gestellt wird. Daher sollte vor der Einstellung einer Person mit Behinderung die Personalabteilung informiert werden, damit die Fördermöglichkeiten geprüft und entsprechende Anträge gestellt werden können. Nachträglich gestellte Anträge werden durch die Mittelgeber grundsätzlich negativ beschieden.

### **4.3 Abläufe vom Einstellungsantrag bis zur Vertragsunterzeichnung**

Die Wirtschaftsverwalter/-innen der Fachbereiche bzw. die mit Personalangelegenheiten befassten Stellen des Fachbereichs Medizin und der zentralen Einrichtungen leiten den Antrag zusammen mit allen Bewerbungen, einer Liste der Bewerber/-innen, der Stellenausschreibung und den Unterlagen der/des Einstellenden an die Personalabteilung weiter (vgl. Anlage 02.5). Die Anträge mit den vollständigen Unterlagen sollen der Personalabteilung in der Regel sechs Wochen vor dem Einstellungsdatum vorliegen, um die Einstellung zum Wunschtermin zu ermöglichen. Geht es um die Einstellung von Beamtinnen/Beamten, ist in der Regel eine Frist von acht Wochen bis zum Einstellungszeitpunkt einzuhalten.

Di/der Sachbearbeiter/-in in der Personalabteilung prüft zunächst die Anträge auf Vollständigkeit der Unterlagen, Einhaltung der Verfahrensweisen sowie die ausreichende formale Qualifikation der/des Vorgeschlagenen. Zudem nimmt die/der Tarifsachbearbeiter/-in eine tarifgerechte Eingruppierung vor (vgl. 4.1; Ausnahme wiss. Mitarbeiter/-in nach EG 13). Bei Beamtinnen/Beamten wird der Vorschlag zur Dienstpostenbeschreibung und -bewertung geprüft (vgl. 4.1; Ausnahme wiss. Beamtinnen/Beamte auf Zeit). Anschließend sind der Kanzler (bei Beamtinnen/Beamten und wissenschaftlichen Dauerstellen), die Frauenbeauftragte (Ausnahme: Drittmittel), die Schwerbehindertenvvertretung (bei Bewerbungen von Menschen mit Behinderung) sowie der Personalrat zu beteiligen.

Der Personalrat hat den gesetzlichen Auftrag, den Personalgewinnungsprozess zu begleiten. Dabei hat er darauf zu achten, dass Unterlagen vollständig sind und Verfahren korrekt ablaufen. Bei Unstimmigkeiten ist er gehalten, durch Nachfragen bei der Dienststelle den Sachverhalt zu klären. Eine transparente Durchführung und Darstellung einer Stellenbesetzung liegt daher im Interesse aller Verfahrensbeteiligten, um unnötige Verzögerungen zu vermeiden.

Sobald die Teilnahmeverfahren abgeschlossen sind, informiert die/der Sachbearbeiter/-in die/den Wirtschaftsverwalter/-in bzw. die mit Personalangelegenheiten befasste Stelle der zentralen Einrichtung und sendet ihr/ihm die Unterlagen der Mitbewerber/-innen zu. Der Fachbereich/die Einrichtung informiert die Mitbewerber/-innen schriftlich über das Ergebnis (siehe Punkt Absageschreiben) und teilt der/dem Sachbearbeiter/-in der Personalabteilung das Versanddatum der Absageschreiben mit.

## ■ Benachrichtigung der/des ausgewählten Bewerberin/Bewerbers

Empfohlen wird, der Person, die ausgewählt wurde, ein Schreiben zu senden, in dem sie über die Auswahl informiert und zu ihrem Erfolg beglückwünscht wird. Diese Zusage kann jedoch nur unter dem **Vorbehalt eines möglichen Konkurrentenverfahrens**<sup>7</sup> erfolgen. Gegebenenfalls bietet sich auch ein persönlicher Anruf der/des künftigen Vorgesetzten an, bevor das Anschreiben aus der Personalsachbearbeitung/Wirtschaftsverwaltung mit der Einstellungszusage und dem Katalog der für die Einstellung erforderlichen Unterlagen die ausgewählte Person erreicht. Falls weitere Beschäftigungsbedingungen besprochen werden müssen, ist die Vereinbarung eines weiteren Gesprächs (persönlich oder telefonisch) erforderlich.

Die/der neue Kollegin/Kollege sollte schon bei der Übermittlung der Zusage auf die unterschiedlichen Informations- und Unterstützungsangebote der Philipps-Universität hingewiesen werden. Etwa auf den „Familienservice“ oder auch die Homepage der Universität, vor allem die „A-Z-Liste“, in der viele nützliche Informationen gerade auch für neue Mitglieder der Philipps-Universität angeboten werden. Zu empfehlen ist zudem, ihr/ihm schon vor Stellenantritt eine Person zu nennen, die als Ansprechpartner/-in für sonstige organisatorische Fragen zur Verfügung steht.

## ■ Absageschreiben und Verbleib der Bewerbungsunterlagen

Der Versand der Absageschreiben an die Personen, die nicht für die Stellenbesetzung ausgewählt wurden, kann erst erfolgen, wenn die Auswahlentscheidung getroffen und das Mitbestimmungsverfahren der zuständigen Gremien abgeschlossen ist. Sollte sich das Stellenbesetzungsverfahren außergewöhnlich lange hinziehen, sollten die Bewerber/-innen eine Zwischenricht erhalten, mit der sie auf die lange Verfahrensdauer hingewiesen und um etwas Geduld gebeten werden.

Ist das Mitbestimmungsverfahren abgeschlossen, müssen alle übrigen Bewerber/-innen unverzüglich informiert werden. Die Schreiben an die nicht berücksichtigten Bewerber/-innen sind unbedingt neutral und ohne Nennung von Gründen der Nichtberücksichtigung zu formulieren. Auch auf telefonische Nachfragen sollten keine näheren Auskünfte zur Nichtberücksichtigung gegeben werden (vgl. Anlage 03.6).

Befindet sich unter den nicht berücksichtigten Bewerber/-innen eine Person mit Schwerbehinderung, müssen im Absageschreiben spezifische Details (vgl. Anlage 03.6) beachtet werden.

Wenn noch nicht hinreichend sicher ist, ob und zu welchen Bedingungen die ausgewählte Person die Stelle antreten wird, und wenn weitere geeignete Bewerberinnen und Bewerber im Fall einer Absage nachrücken können, wird empfohlen, das Absageschreiben an diese offener zu formulieren (vgl. Anlage 03.7).

Aufgrund möglicher Konkurrentenklagen sind die Absagen an die Mitbewerber/-innen rechtzeitig vor der Einstellung zu versenden (siehe Fußnote 8). Sollte ein/-e schwerbehinderte/-r Bewerber/-in innerhalb der vorgegebenen Frist ihren/seinen Anspruch auf eine qualifizierte Ablehnungsbegründung geltend machen, beginnt ab dem Zeitpunkt des Versendens der Antwort die Frist neu zu laufen.

---

<sup>7</sup> Mit einer Konkurrentenklage können unterlegene Mitbewerber/-innen sich gerichtlich gegen ihre Nichtberücksichtigung wehren und das Auswahlverfahren überprüfen lassen. Die Einreichung der Klage muss innerhalb von zwei Wochen nach dem Eingang des Absageschreibens erfolgen, wobei das Absageschreiben drei Tage nach Aufgabe als zugegangen gilt (Bekanntgabefiktion).



Der Arbeitsvertrag/die Ernennungsurkunde wird grundsätzlich erst abgeschlossen bzw. ausgehändigt, wenn der Personalabteilung mitgeteilt wurde, dass die Mitbewerber/-innen informiert worden sind und die Konkurrentenfrist abgelaufen ist. Dies ist im zeitlichen Vorlauf zu berücksichtigen.

Sofern aus Zeitgründen der Arbeitsvertrag auf Wunsch des einstellenden Bereiches vor Ablauf der Konkurrentenfrist abgeschlossen werden soll, nimmt die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit dem einstellenden Bereich eine Risikobewertung vor. Da es für derartige Fälle keine zentrale Risikoreserve gibt, trägt der einstellende Bereich das danach noch möglicherweise vorhandene finanzielle Restrisiko aus seinem Budget. Bei Beamtinnen/Beamten ist das Einhalten einer Konkurrentenklagefrist zwingend vorgeschrieben.

Die Beachtung dieser Hinweise ist besonders wichtig, weil Bewerber/-innen den Arbeitgeber bereits bei einem Verfahrensverstoß auf Schadenersatz bzw. Entschädigung in Höhe von bis zu drei Monatsgehältern verklagen können. Sollte eine Diskriminierung oder Benachteiligung nach dem AGG erfolgreich geltend gemacht werden können, liegt die zu zahlende Entschädigung noch darüber. Die Beweislast liegt in der Regel beim Arbeitgeber. Eine Entschädigungszahlung erfolgt hochschulintern grundsätzlich zu Lasten derjenigen Organisationseinheit, die das fehlerhafte Vorgehen zu verantworten hat.

Die Bewerbungsunterlagen sollten nach Ende des Auswahlverfahrens für einen angemessenen Zeitraum (3 bis max. 6 Monate) aufbewahrt werden. Sofern im Ausschreibungstext nur um Vorlage von Kopien gebeten wurde, sind die Bewerbungsunterlagen anschließend datenschutzgerecht zu vernichten. Ebenso sind die im Zusammenhang mit dem Bewerbungsverfahren elektronisch gespeicherten Daten zu löschen.

## ■ Arbeitsvertrag, Dienstantritt

Die Personalabteilung bereitet die Arbeitsverträge/Ernennungsurkunden vor und überwacht die Einhaltung der Konkurrentenklagefrist. Die Arbeitsverträge sowie die zugehörigen Anlagen und Erklärungen werden von der Personalabteilung an die Wirtschaftsverwaltungen bzw. in den zentralen Einrichtungen an die mit Personalangelegenheiten befasste Stelle versandt. Die Einstellung und Aushändigung der Unterlagen erfolgt jeweils dort. Eine Ausnahme hiervon bildet die Einstellung von Mitarbeiter/-innen des FB Medizin und der Universitätsverwaltung. Diese wird von der/dem jeweiligen Sachbearbeiter/-in in der Personalabteilung vorgenommen. Darüber hinaus werden die Ernennungsurkunden für Beamtinnen/Beamte in der Regel zentral durch Präsidiumsmitglieder oder entsprechend beauftragte Personen ausgehändigt.

Zu beachten ist, dass Arbeitsverträge **nicht rückwirkend** unterschrieben werden dürfen. Die Tätigkeit darf erst nach dem Unterschreiben des Arbeitsvertrages aufgenommen werden.

Spätestens zum Einstellungstermin sind alle Erklärungen, Belehrungen und Verpflichtungen durch die/den Wirtschaftsverwalter/-in bzw. die mit Personalangelegenheiten befasste Person abzunehmen. Nach der Einstellung sendet die/der Wirtschaftsverwalter/-in die Zweitausfertigungen des Vertrages und der Erklärungen zusammen mit den weiteren Unterlagen ([vgl. Anlage 02.5](#)) unverzüglich an die/den Personalsachbearbeiter/-in der Personalabteilung. Solange die Unterlagen der Personalabteilung nicht vorliegen, ist keine Gehaltszahlung möglich. Ebenfalls ist zu beachten, dass der Personalabteilung baldmöglichst ein polizeiliches Führungszeugnis vorgelegt wird. Eine etwaige Anmeldung zur Einstellungsuntersuchung beim Personalarzt bzw. Amtsarzt erfolgt durch die Personalabteilung.

## 5. Einführung und Integration neuer Mitarbeiter/-innen

In der Anfangsphase gebührt einer/einem neuen Kollegin/Kollegen besondere Aufmerksamkeit, um ihr/ihm den Einstieg in das Arbeitsumfeld zu erleichtern und so angenehm wie möglich zu gestalten und die Einarbeitungszeit effizient zu nutzen. Diese Orientierungshilfe kann sich sowohl auf die Organisation der persönlichen Belange (Umzug, Behördengänge, universitätsinterne und kommunale Einrichtungen, Kindertagesstätten, Schulen etc.) als auch auf den beruflichen und fachlichen Einstieg und die persönliche Integration beziehen.

### 5.1 Allgemeine Vorbereitung des Einstiegs

Der Arbeitsplatz – im weitesten Sinne – sollte vor Ankunft der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters professionell vorbereitet werden. Dazu zählt zum einen, die unmittelbaren Kolleginnen/Kollegen rechtzeitig über den Termin des Stellenantritts der/des neuen Kollegin/Kollegen zu informieren. Zum anderen muss der Arbeitsplatz entsprechend vorbereitet werden: Persönliche Gegenstände der/des Vorgängerin/Vorgängers sollten entfernt werden. Arbeitsgeräte wie PC, Telefon, Möbel, Büro- bzw. Laborausstattung etc. sollten in funktionstüchtigem Zustand bereitgestellt werden. Besonders willkommen wird sich die/der neue Kollegin/Kollege auch dadurch fühlen, dass sie/er bei Stellenantritt bereits ein Namensschild an der Tür angebracht findet. Weiterhin sind gegebenenfalls rechtzeitig Neubeschaffungen zu veranlassen. Oftmals kann ein Personalwechsel auch für Renovierungsarbeiten genutzt werden.

Die Verwendung einer Checkliste wird empfohlen, in der alle wichtigen Punkte übersichtlich zusammengestellt sind. Eine solche Liste ist auch geeignet, beim Ausscheiden der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters aus dem Dienst die ordnungsgemäße Rückgabe der aufgeführten Gegenstände zu dokumentieren.

### 5.2 Arbeitsbeginn

Der Arbeitsbeginn an einer neuen Stelle kann wesentlich erleichtert werden, wenn die/der Vorgesetzte selbst oder eine beauftragte Person sich individuell um die/den neue/-n Kollegin/Kollegen kümmert und praktische Hilfestellung leistet, mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut zu werden. Besonders nützlich sind unterstützende Hinweise, wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind. In größeren Arbeitseinheiten können schriftliche Übersichten ausgehändigt werden, die beispielsweise die Telefonnummern wichtiger Kontaktpersonen enthalten und auf wiederkehrende Termine hinweisen. In jedem Falle sollte die/der Vorgesetzte die neu eingestellte Person allen Mitgliedern des Teams persönlich vorstellen (und diesen den Termin für diese Vorstellungsrunde auch vorab mitteilen). Auf diese Weise wird Wertschätzung in beide Richtungen signalisiert: Sowohl der/dem neuen Kollegin/Kollegen gegenüber, wie auch den Mitgliedern des Teams.

Weiterhin sollten neue Mitarbeiter/-innen auf bestehende Regelungen zur Arbeitssicherheit und zum Unfallschutz sowie auf Dienstvereinbarungen (siehe <https://www.uni-marburg.de/administration/verwaltung/dez2/rechtsvorschriften/dienstvb>) hingewiesen werden. Die Aushändigung von Schlüsseln, Parkberechtigungs- und Zugangsberechtigungskarten sollte möglichst am ersten Arbeitstag erfolgen.

### 5.3 Einarbeitung

Im Idealfall wird ein/-e neue/-r Kollegin/Kollege durch die/den Vorgänger/-in eingearbeitet. Die dazu erforderliche zeitliche Überlappung kann jedoch häufig nicht eingerichtet werden. Der/dem direkten Vorgesetzten kommt daher in den meisten Fällen eine besondere Verantwortung zu, dafür Sorge zu tragen, dass eine hinreichende Einführung in die Arbeitsabläufe gewährt wird. Bei der Mitwirkung mehrerer Personen ist darauf zu achten, dass die Zuständigkeiten klar geregelt sind. In der Anfangsphase ist es besonders wichtig, dass vom zugeteilten Personal fachlich kompetente Rückmeldungen gegeben werden.

### 5.4 Probezeit

Die Probezeit bei Neueinstellungen von Tarifbeschäftigten beträgt sechs Monate, bei Auszubildenden drei Monate. Es wird empfohlen, diesen Zeitraum beiderseitig dafür zu nutzen, die Entscheidung über eine längerfristige Beschäftigung auf eine gesicherte Grundlage stellen zu können.

Zu diesem Zweck sollte jeweils ein Gespräch mit der/dem Vorgesetzten zu Beginn der Beschäftigung, eines nach drei Monaten und eines schließlich rechtzeitig, d. h. spätestens sechs Wochen vor Ablauf der Probezeit, geführt werden. Das erste Gespräch dient der klaren Formulierung der Aufgaben und der gestellten Erwartungen, mit dem zweiten Gespräch können Korrekturabsprachen verbunden werden, das dritte Gespräch resümiert die bisherige Entwicklung und führt zu einer verbindlichen Entscheidung.

Die Vorgesetzten sollten dieser Entscheidung eine hohe Bedeutung beimessen. Insbesondere im Falle einer Dauerbeschäftigung muss rechtzeitig vor dem Ende der Probezeit bewusst entschieden werden, ob die/der neue Mitarbeiter/-in sich bewährt hat und eine (dauerhafte) Weiterbeschäftigung sachgerecht ist. Wenn daran Zweifel bestehen, empfiehlt sich aufgrund der Kündigungsfrist von zwei Wochen zum Monatsende eine rechtzeitige Kontaktaufnahme mit der Personalabteilung. Im Bedarfsfall können sich die Mitarbeiter/-innen während der Probezeit vertraulich an den Personalrat wenden. Liegt eine Schwerbehinderung vor, ist in jedem Fall die Schwerbehindertenvertretung einzubinden.

Beamtinnen/Beamte des Landes Hessen nehmen ihren Dienst grundsätzlich zunächst mindestens für drei Jahre im Beamtenverhältnis auf Probe auf, bevor sie dann in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit berufen werden können. Eine Anrechnung von Beschäftigungszeiten auf die Probezeit ist im Einzelfall möglich, wenn z. B. Zeiten einer nach Art und Schwierigkeit vergleichbaren Tätigkeit vorliegen.