

LEITLINIE FÜR PERSONALAUSWAHLVERFAHREN

INHALT

1. Einleitung	3
2. Anforderungsprofil erstellen	4
3. Stellenausschreibung	4
4. Beteiligte am Auswahlverfahren	6
5. Vorauswahl	7
6. Auswahlgespräch	8
6.1 Vorbereitung	8
6.2 Strukturiertes Interview	9
6.3 Interview-Leitfaden	10
6.4 Auswertung	10
7. Auswahl von Führungskräften	11
8. Entscheidung	11
9. Anlagen	12
9.1 Checkliste: Festlegung der Aufgaben und Anforderungen	12
9.2 Kriterienkatalog: Ermittlung der persönlichen Anforderungen	13
9.3 Vorlage zur Erstellung eines Anforderungsprofils	14
9.4 Checkliste: Interview-Leitfaden	15
9.5 Interview Ergebnisbogen	16
9.6 Bewerberspiegel	17

1. Einleitung

Die vorliegende Leitlinie führt Sie durch die einzelnen Stufen eines Auswahlverfahrens und zeigt Ihnen auf, was zu beachten ist, wenn eine Stelle besetzt werden soll. Die Leitlinie ist für Sie als Orientierung konzipiert und stellt Ihnen Checklisten, Vorbereitungs- und Bewertungsbögen zur Verfügung, um Ihnen das Auswahlverfahren zu erleichtern.

Das Personalauswahlverfahren in der Universitätsmedizin erfolgt in mehreren Stufen:

- Anforderungsprofil erstellen
- Stellenausschreibung
- Vorauswahl
- Auswahlgespräch
- Besondere Auswahlverfahren: Besetzung von Führungspositionen
- Auswahlentscheidung

Der Geschäftsbereich Personal berät und unterstützt Sie gerne bei Fragen zum Auswahlverfahren.

2. Anforderungsprofil erstellen

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die zu besetzende Position. Sie sollten zu Beginn des Personalauswahlverfahrens die an die künftige stelleninhabende Person gerichteten Anforderungen und Aufgaben vorab zusammentragen und schriftlich festlegen.

Inhalte des Anforderungsprofils

Fachprofil

- Formale Voraussetzungen (z. B. Berufsausbildung, Studium, Berufserfahrung, Qualifikation)
- Fachliche Kompetenz (Fachwissen und Fachkönnen)
- Methodische Kompetenz

Persönliches Anforderungsprofil

- Persönliche, soziale und kommunikative Kompetenz
- Führungskompetenz gilt noch zusätzlich für Bewerbende, die Mitarbeitende in ihrem Verantwortungsbereich zu führen haben (vgl. hierzu das Anforderungsprofil für Führungskräfte)

Als Anlagen finden Sie eine Checkliste zur Festlegung der Aufgaben und Anforderungen, einen Beispielkriterienkatalog zur Ermittlung der persönlichen Anforderungen sowie eine Vorlage zur Erstellung eines Anforderungsprofils.

3. Stellenausschreibung

Sie können die zu besetzende Stelle über interne und/oder externe Medien ausschreiben. Interne Medien sind dabei das Intranet sowie der Aushang des G 3-21. Explizit können Sie hier nur bereits beschäftigte Mitarbeitende zur Bewerbung auffordern.

Externe Medien sind die Homepage der UMG sowie Online- und Printmedien. Die Schaltung von Anzeigen in Printmedien ist jeweils nur zum letzten Erscheinungstermin des Monats des jeweiligen Mediums möglich. Auch erscheint in Printmedien nur eine Kurzversion der Stellenanzeige mit dem Verweis auf die UMG-Homepage, wo der entsprechende Langtext eingesehen werden kann.

Die Veröffentlichung erfolgt ausschließlich über die Personalabteilung, indem Sie die Ausschreibung über EStel an den zuständigen Sachbearbeiter übermitteln.

Die Veröffentlichung in kostenfreien Medien, Fachportalen etc. kann von der ausschreibenden Einrichtung selbst vorgenommen werden. Jedoch sollte der Ausschreibungstext vorab durch die Personalabteilung freigegeben werden.

Die Stellenausschreibung sollte folgende Angaben enthalten:

- Einrichtung
- Position (evtl. Bereichsspezialisierung)
- Zeitpunkt der Stellenbesetzung
- Angabe zur Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit)
- Angabe zum Tarif (TV-L oder TV-Ärzte)
- Text der Stellenausschreibung (Hauptaufgaben und Ziele)
- Fachliche und persönliche Voraussetzungen des Bewerbenden
- Ende der Bewerbungsfrist
- Hinweis zur beruflichen Gleichstellung und zum Schwerbehindertengesetz (fester Bestandteil in der Langversion der Vorlage)
- Bewerbungsanschrift
- Ansprechpartner inkl. Telefonnummer und E-Mail-Adresse
- Ggf. der Hinweis, dass Bewerbungsunterlagen nicht zurückgeschickt werden können

Im Rahmen der Formulierung von Ausschreibungstexten muss auf die Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) geachtet werden. Ziel des AGG ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Vom AGG ist neben den zu erstellenden Dokumenten (insb. Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Ausschreibungstext) das gesamte Verfahren an sich berührt. Verstöße gegen das AGG können Schadensersatzzahlungen auslösen.

4. Beteiligte am Auswahlverfahren

Bitte beachten Sie, dass folgende Institutionen rechtzeitig am Auswahlverfahren beteiligt werden müssen, damit der Bearbeitungsvorgang nicht unnötig verzögert wird.

Beteiligung des Personalrats

Der Personalrat ist nach dem Nds. Personalvertretungsgesetz im Rahmen der Mitbestimmung grundsätzlich bei allen Auswahlentscheidungen zu beteiligen. Wir empfehlen, den Personalrat rechtzeitig über alle Einstellungsverfahren zu informieren. Aufgrund der Vielzahl der Einstellungsverfahren bleibt es dem Personalrat überlassen, an welchen Auswahlverfahren er sich in welcher Form beteiligt. Ihm ist auf Wunsch Einsicht in die Bewerbungsunterlagen zu ermöglichen.

Bei Ausschreibungsverzicht ist im Rahmen der Einstellung eine gesonderte Begründung abzugeben (Formular Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung).

Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung/Anfrage bei der Arbeitsagentur

Im Rahmen der Stellenausschreibung über E1Stel erhält die Schwerbehindertenvertretung Kenntnis über alle ausgeschriebenen Stellen der UMG. Externe Ausschreibungen werden automatisch auch an die Arbeitsagentur weitergeleitet. Beides dient der Erfüllung der gesetzlichen Vorgabe einer Prüfpflicht, ob ggf. schwerbehinderte oder gleichgestellte Bewerber für die Stelle bekannt sind. Die Rückmeldung der Arbeitsagentur wird Ihnen von der Personalabteilung zugestellt.

Die Anfrage bei der Arbeitsagentur ist seitens des einstellenden Bereichs selbst vorzunehmen, wenn die Stelle nur intern ausgeschrieben wurde und trotzdem externe Bewerbungen ins Auswahlverfahren einbezogen werden.

Wie empfohlen, die Rücksprache mit der Schwerbehindertenvertretung sobald Bewerbungen schwerbehinderter oder gleichgestellter Menschen eingehen, um bereits im Vorfeld abzustimmen, welche Bewerber im weiteren Auswahlverfahren zwingend zu berücksichtigen sind. Insbesondere ist die Schwerbehindertenvertretung am gesamten Auswahlverfahren zu beteiligen, wenn schwerbehinderte oder gleichgestellte Bewerber das geforderte Stellenprofil erfüllen. Dann ist der Schwerbehindertenvertretung auch die Gelegenheit zu bieten, an den Auswahlgesprächen teilzunehmen.

Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten

Aufgrund des Niedersächsischen Hochschulgesetzes vom 26. Februar 2007 (zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15.12.2015) gilt, dass grundsätzlich für alle Stellen die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen (§ 42 (2) NHG) ist.

Verfahrensschritte in den Fällen, in denen die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen ist:

- Rechtzeitige Information über anstehende Auswahlverfahren
- Rechtzeitige Bekanntgabe der Vorstellungstermine, um der Gleichstellungsbeauftragten die Möglichkeit einzuräumen, am Auswahlgespräch teilzunehmen, um damit ihrem Gleichstellungsauftrag nachkommen zu können
- Unterrichtung über die Auswahlentscheidung: Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte hat das Recht, innerhalb einer Woche nach Eingang Stellung zu nehmen.

Diese Regelung gilt nicht für:

- Befristetes Personal bis zu einer Vertragsdauer von einem ½ Jahr
- Bei der Verwendung von ad personam bewilligten Drittmitteln.
- Für Stellen im technischen und Verwaltungsdienst, der Vergütung unterhalb der Entgeltgruppe EG 9 im Med.-Techn. Dienst und im Verwaltungsdienst sowie der Entgeltgruppe KR 8 a im Pflegebereich

5. Vorauswahl

Ausgehend vom Anforderungsprofil lassen sich einige Minimalanforderungen zum Zwecke der Vorauswahl festlegen. Minimalanforderungen ergeben sich vorrangig aus dem Fachprofil wie z. B. Ausbildung, berufliche Qualifikation, Studium mit bestimmter Fachrichtung, Berufserfahrung.

Die Bewerbungsunterlagen geben Auskunft darüber, ob die Qualifikationen des Bewerbenden den Mindestanforderungen entsprechen.

Zur Beurteilung eignet sich die so genannte ABC-Analyse. Sortieren Sie die eingegangenen Bewerbungen nach folgender Systematik:

- A = ist nach den Bewerbungsunterlagen passend – einladen
- B = ist noch fraglich, evtl. noch mal prüfen
- C = nach den Bewerbungsunterlagen überhaupt nicht passend

Ein Muster für einen Bewerberspiegel finden Sie in der Anlage. Der Bewerberspiegel gibt einen Überblick über alle Bewerbenden in Verbindung mit den für die konkrete Position festgelegten Anforderungen. Auf diese Weise lässt sich schnell erkennen, inwieweit die Bewerbenden den geforderten Anforderungen gerecht werden. Ferner dient der Bewerberspiegel in Dateiform (z. B. Word oder Excel) auch zur Erstellung von Serienbriefen (z. B. Einladungen, Absagen).

6. Auswahlgespräch

Das Gespräch ermöglicht Ihnen, festzustellen, ob der Eindruck, den Sie aus den Bewerbungsunterlagen haben, authentisch zum persönlichen Bild des Bewerbenden passt.

Ziel des Auswahlgesprächs ist die Feststellung der individuellen fachlichen und persönlichen Eignung im Kontext des erstellten Anforderungsprofils. Darüber hinaus bietet es eine objektive Beurteilungsgrundlage für die spätere Auswahlentscheidung.

6.1 Vorbereitung

Wenn Sie das Gespräch vorbereiten, beachten Sie folgende Schritte:

- Festlegung der Gesprächsrunde (die Teilnehmenden der Gesprächsrunde sind je nach Absprache zusammenzusetzen: (Fach)-Vorgesetzter, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenvertretung und empfehlenswert bei Führungspositionen G 3-25)
- Termine für die Vorstellungsgespräche in einem möglichst störungsfreien Raum vereinbaren (ausreichend Zeit für Gespräche und interne Rücksprachen einplanen)
- Den Beteiligten Einsicht in die Bewerbungsunterlagen ermöglichen und Unterlagen (Aufgaben- und Anforderungsprofile, Bewerberspiegel, Interviewleitfaden) für das Gespräch aushändigen
- Einladungen an die Bewerbenden versenden (inkl. Wegbeschreibung und Hinweis auf Parkmöglichkeiten)
- Störungen (z. B. durch Pieper, Telefon, Handy) vermeiden
- Legen Sie ggf. Informationsmaterial für die Bewerbenden bereit
- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre (Bewirtung, Sitzordnung)

6.2 Strukturiertes Interview

Ein strukturiertes Interview kann Ihnen helfen die spätere berufliche Leistung des Einzelnen zu prognostizieren und eine transparente Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbenden zu schaffen:

- Entwickeln Sie auf Basis des Tätigkeitsprofils (Aufgaben und Anforderungen) eine Gesprächsstrategie für das Bewerbungsgespräch. Erstellen Sie eine Liste mit Themen und Fragen, zu denen Sie die Bewerbenden befragen wollen (vgl. Interview-Leitfaden in der Anlage).
- Analysieren Sie die Bewerbungsunterlagen der eingeladenen Bewerbenden formal und inhaltlich und notieren Sie offene Punkte aus den Unterlagen. Stimmen Sie ggf. problematische Konditionen eines zukünftigen Arbeitsverhältnisses (z. B. Eingruppierung, Befristung) vorab mit der Personalabteilung ab.
- Absprache der Gesprächsstrategie und Festlegung der Rollen (z. B. Wer eröffnet? wer stellt welche Fragen?). Wir empfehlen, dass mindestens die Gesprächsleitung in Techniken der Gesprächsführung (Fragetechnik, aktives Zuhören) geschult sein sollte.
- Achten Sie auf die Zeitvorgaben, vor allem darauf, dass den Bewerbenden ein ausreichendes Zeitfenster für dessen Fragen eingeräumt wird.
- Präsentieren Sie die UMG als attraktive Arbeitgeberin (z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Betriebliches Gesundheitsmanagement, umfangreiches Fortbildungsprogramm). Zeigen Sie aber auch durchaus Herausforderungen (des Berufes und der Arbeitsstelle) auf.

6.3 Interview-Leitfaden

Diese Themen könnten Teil der Gespräche sein:

- Beruflicher Werdegang
- Ausbildungswahl und -dauer, Schwerpunkte
- Fort- und Weiterbildung/Zusatzqualifikationen
- Umfang und Qualität von Fachkenntnissen
- Motivation für den Beruf und persönliche berufliche Ziele
- Berufliche Entwicklung, erkennbarer „roter Faden“ im Lebenslauf
- Gründe bei einem Arbeitgeberwechsel, insbesondere die Motivation für die derzeitige Bewerbung
- Vorbereitung auf dieses Gespräch im Sinne „Was wissen Sie über uns?“
- Fähigkeiten insgesamt und darauf bezogene Stärken und Schwächen
- Besondere Leistungen im bisherigen Berufsleben
- Bei Führungspositionen: Führungserfahrung (Dauer, Anzahl der bisherigen Mitarbeitenden, Führungsphilosophie), Gleichstellungskompetenz

Worüber sollte die Kandidaten informiert werden?

- Über die Universitätsmedizin Göttingen
- Abteilung, Arbeitsplatz
- Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Hilfestellung bei Wohnungssuche (Personalwohnheim)
- Soziale Angebote (Betriebskindergarten, Jobticket, betriebliche Altersvorsorge)

Einzelfragen, die geklärt werden müssen:

- Gehaltsvorstellungen, Probezeitregelung, Vertragsdauer
- Arbeitszeiten
- Eventuelle Wettbewerbsklauseln
- Möglicher Eintrittstermin

6.4. Auswertung

Anhand des Interview-Ergebnisbogens können Sie Ihre Beobachtungen schriftlich festhalten. Wir empfehlen, dass zunächst jeder Beobachtende für sich seinen Eindruck von dem Bewerbenden festhält. Tauschen Sie dann Ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen mit den anderen Gesprächsteilnehmenden aus und diskutieren Sie eine gemeinsame Bewertung. Ebenso können Sie den Ergebnisbogen (s. Anlage) nutzen, um wichtige Verabredungen, die mit dem Bewerbenden getroffen werden, schriftlich zu dokumentieren

7. Auswahl von Führungskräften

Besonderheiten ergeben sich bei der Besetzung von Führungspositionen. Führungskräfte haben neben ihren fachlichen Aufgaben Personalverantwortung für die ihnen zugeordneten Mitarbeitenden zu übernehmen. Neben fachlichen Qualifikationen und einschlägiger Berufserfahrung ist die Sozial- und Führungskompetenz stärker zu berücksichtigen. Bei der Besetzung von Führungspositionen ist deshalb das folgende Anforderungsprofil für Führungskräfte zu beachten:

- Integrität und Verlässlichkeit
- Innovationsbereitschaft
- Mitarbeiterorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Integrative Kompetenz
- Selbstkompetenz
- Ziel- und Ergebnisorientierung

Wir empfehlen Ihnen grundsätzlich das Auswahlgespräch als strukturiertes Interview durchzuführen. Ggf. bietet sich zusätzlich der Einsatz einzelner Assessment-Center-Komponenten (wie z. B. Postkorbübung, Vortrag, Rollenspiele, Fallbeispiele) an. Lassen Sie sich hierzu vom G 3-25, Personalentwicklung, beraten.

8. Entscheidung

Für die Auswahlentscheidung sollten sämtliche im Verlauf des Verfahrens gewonnenen Erkenntnisse über die Eignung und Befähigung des Bewerbenden in Bezug auf das Anforderungsprofil in die Entscheidung einfließen.

Nach Ihrer Entscheidung für einen geeigneten Bewerber initiieren Sie den Einstellungsprozess anhand der entsprechenden Formulare über die Personalabteilung. In diesem Zusammenhang erfolgt die offizielle Beteiligung der Gremien. Erst nach deren Zustimmung kann gegenüber ausgewählten Bewerbenden eine verbindliche Zusage ausgesprochen werden. Auch Absagen an die nicht berücksichtigten Bewerbenden bzw. die Rücksendung/Vernichtung der Unterlagen sollte erst zu diesem Zeitpunkt erfolgen.

9. Anlagen

9.1 Checkliste: Festlegung der Aufgaben und Anforderungen

Ziel und Zweck der Position	
Hauptaufgaben des Mitarbeitenden	
Entscheidungsbefugnisse des Mitarbeitenden	
Welche Fähigkeiten werden auf der fachlichen und persönlichen Ebene verlangt?	
Position (Vorgesetzter, zugeordnete Mitarbeitende)	
Allgemeine Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Lage der Arbeitszeit, Eingruppierung,...)	

9.2 Kriterienkatalog: Ermittlung der persönlichen Anforderungen

Aus diesem Kriterienkatalog können Sie die wichtigsten persönlichen Anforderungsmerkmale auswählen. Bitte schätzen Sie in der Tabelle ein, wie wichtig das jeweilige Kriterium für die erfolgreiche Arbeit auf dem zu besetzenden Arbeitsplatz ist, dabei steht ++ = unbedingt erforderlich, + = wichtig). Konzentrieren Sie sich dabei auf max. 5-10 Kriterien.

Relevanz Ja/ Nein	Persönliche Kompetenzen	++	+
	Analytisches Denken		
	Belastbarkeit und Ausdauer		
	Durchsetzungsvermögen		
	Entscheidungsfähigkeit		
	Flexibilität		
	Informationsverhalten		
	Innovationsfähigkeit		
	Integrationsvermögen		
	Kommunikationsfähigkeit		
	Konfliktfähigkeit		
	Kooperationsfähigkeit		
	Leistungs- und Einsatzbereitschaft		
	Lernfähigkeit		
	Motivationsfähigkeit		
	Organisationsvermögen		
	Problemlösungsfähigkeit		
	Selbstständigkeit/Eigeninitiative		
	Souveränität/Überzeugungsfähigkeit		
	Strategische Handlungsfähigkeit		
	Teamfähigkeit		
	Veränderungsfähigkeit		
	Verantwortungsbereitschaft		
	Verhandlungsgeschick		
	Vernetztes, ganzheitliches Denken		
	Weitere wichtige Merkmale.....		
	Anforderungskriterien für Führungskräfte		
	Integrität und Verlässlichkeit		
	Innovationsbereitschaft		
	Mitarbeiterorientierung		
	Kommunikationsfähigkeit		
	Integrative Kompetenz		
	Selbstkompetenz		
	Ziel- und Ergebnisorientierung		

9.3 Vorlage zur Erstellung eines Anforderungsprofils

Mit dieser Vorlage können Sie ein Anforderungsprofil erstellen. Legen Sie zunächst das Fachprofil fest. Übertragen Sie dann die vorab ermittelten persönlichen Anforderungsmerkmale in das Formular. Gehen Sie anschließend alle Kriterien noch einmal durch und legen Sie fest, wie wichtig das Anforderungsmerkmal ist (dabei ist ++ = wichtigste Anforderung, unbedingt erforderlich, + = wichtig).

Fachliche Voraussetzungen		++	+
Ausbildungsabschluss			
Berufserfahrung als (in Jahren)			
Fachkenntnisse			
Methodische Anforderungen			
Zusatzqualifikationen			
EDV-Kenntnisse			
Sprachkenntnisse			
Persönliche Kompetenzen			
Führungskompetenz			
Integrität und Verlässlichkeit			
Innovationsbereitschaft			
Mitarbeiterorientierung			
Kommunikationsfähigkeit			
Integrative Kompetenz			
Selbstkompetenz			
Ziel- und Ergebnisorientierung			

9.4 Checkliste: Interview-Leitfaden

Diese Aspekte sollten unbedingt abgefragt werden	Fragen:
Beruflicher Werdegang	
Ausbildungswahl und -dauer, Schwerpunkte	
Fort- und Weiterbildung/Zusatzqualifikationen	
Umfang und Qualität von Fachkenntnissen	
Motivation für den Beruf und persönliche berufliche Ziele	
Berufliche Entwicklung, erkennbarer „roter Faden“ im Lebenslauf	
Gründe bei einem Arbeitgeberwechsel, insbesondere die Motivation für die derzeitige Bewerbung	
Vorbereitung auf dieses Gespräch im Sinne „Was wissen Sie über uns?“	
Fähigkeiten insgesamt und darauf bezogene Stärken und Schwächen	
Besondere Leistungen im bisherigen Berufsleben	
Bei Führungspositionen: Führungserfahrung (Dauer, Anzahl der bisherigen Mitarbeitenden, Führungsphilosophie), Gleichstellungskompetenz	
Darüber sollten Kandidaten informiert werden	
Über die Universitätsmedizin Göttingen	
Abteilung, Arbeitsplatz	
Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	
Hilfestellung bei Wohnungssuche (Personalwohnheim)	
Soziale Angebote (Betriebskindergarten, Jobticket, betriebliche Altersvorsorge)	
Einzelfragen, die geklärt werden müssen	
Gehaltsvorstellungen, Probezeitregelung, Vertragsdauer	
Arbeitszeiten	
Eventuelle Wettbewerbsklauseln	
Möglicher Eintrittstermin	

9.5 Interview Ergebnisbogen

Gespräch am:	besetzbar ab:	Interviewende:
Name des Bewerbenden:		Ausbildungsabschluss:
Berufserfahrung/Arbeitgeber:		Zusatzqualifikation:
		EDV-Kenntnisse:

Kreuzen Sie vorab die für diese Position relevanten (= wichtigsten) Anforderungskriterien an

Relevanz	Anforderungen	+	-	Notizen
	Analytisches Denken, Vernetztes Denken			
	Äußere Erscheinung/Art des Auftretens			
	Berufliche Entwicklung und Ziele			
	Belastbarkeit und Ausdauer			
	Betriebswirtschaftliche Kompetenz			
	Durchsetzungsvermögen			
	Entscheidungsfähigkeit			
	Fachwissen			
	Flexibilität			
	Informationsverhalten			
	Innovationsbereitschaft			
	Integrationsvermögen			
	Kommunikationsfähigkeit			
	Konfliktfähigkeit			
	Kooperationsfähigkeit			
	Leistungs- und Einsatzbereitschaft			
	Lernfähigkeit			
	Mitarbeiterorientierung			
	Motivationsfähigkeit			
	Organisationsvermögen			
	Problemlösungsfähigkeit			
	Selbstständigkeit/Eigeninitiative			
	Souveränität/Überzeugungsfähigkeit			
	Selbstkompetenz			
	Strategische Handlungsfähigkeit			
	Teamfähigkeit			
	Veränderungsfähigkeit			
	Verantwortungsbereitschaft			
	Verhandlungsgeschick			
	Verlässlichkeit			
	Ziel- und Ergebnisorientierung			
	Gesamteindruck			

9.6 Bewerberspiegel

Mindestanforderung	Ausbildung als...	Berufserfahrung im Bereich...	Besondere Fachkenntnisse	Zusatzqualifikationen	Methodenkompetenz	EDV-Kenntnisse (SAP, Office...)	Sprachkenntnisse	Führungserfahrung (Anzahl der Mitarbeitenden, Dauer)	Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen vorhanden?
Bewerbende									
Name									
Name									
Name									
Name									
Name									
Name									
Name									

Hinweis: Diese Tabelle als Datei ergänzt um Angaben der Adresse kann als Grundlage für Serienbriefe (wie z. B. Einladungen, Zwischennachrichten, Absagen etc.) verwendet werden.