



Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

04. März 2022

An den
Präsidenten des Landtags
Nordrhein-Westfalen
Herr André Kuper MdL
Platz des Landtags 1
40211 Düsseldorf

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
17. WAHLPERIODE

VORLAGE
17/6522

A19

Dr. Edgar Voß
Telefon 0211 837-2370
Edgar.Voss@mkffi.nrw.de

Sitzung des Integrationsausschusses am 09. März 2022

Sehr geehrter Herr Landtagspräsident,

für die o. g. Ausschusssitzung übersende ich den schriftlichen Bericht zum Thema „Sachstand der verschiedenen Maßnahmen der Landesregierung zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung“ zur Information der Mitglieder des Ausschusses.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Joachim Stamp

Dienstgebäude und
Lieferanschrift:
Völklinger Straße 4
40219 Düsseldorf
Telefon 0211 837-02
Telefax 0211 837-2200
poststelle@mkffi.nrw.de
www.mkffi.nrw

Öffentliche Verkehrsmittel:
Rheinbahn Linien
706, 709 (Haltestelle Stadttor)
707 (Haltestelle Wupperstraße)

Bericht des Ministers für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration

Interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes

Sitzung des Integrationsausschusses am 09.03.2022

Mit diesem Bericht wird zum Sachstand der verschiedenen Maßnahmen der Landesregierung zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung informiert.

Mit Kabinetttvorlage vom 22.08.2018 hat die Landesregierung beschlossen, ihre Bestrebungen zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung im Rahmen der Landesinitiative mit dem Titel „Erfolgsfaktor Interkulturelle Öffnung – NRW stärkt Vielfalt!“ fortzusetzen. Mit dieser Landesinitiative verfolgt die Landesregierung folgende Ziele:

- Interkulturelle Vielfalt soll als Stärke begriffen werden.
- Chancengerechtigkeit bei Einstellungsverfahren und weiteren Personalmaßnahmen sollen durch den Einsatz von diskriminierungsfreien Verfahren angestrebt werden.
- Interkulturelle Kompetenzen sollen in der Arbeitswelt besser genutzt werden.
- Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen zum Thema „interkulturelle Kompetenz“ geschult werden.

Sie arbeitet damit an der Erfüllung der im Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW (§§ 2, 3) verankerten Aufträge:

- Erhöhung des Anteils der Menschen mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst und
- gezielte Förderung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten der Landesverwaltung.

Die Umsetzung der nachstehenden einzelnen Maßnahmen zur Erreichung der genannten Ziele erfolgt durch die Unterarbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ (UAG) der Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) Integration unter Federführung des MKFFI und unter Beteiligung aller Ressorts.

- **Interkulturelle Öffnung landesweit voranbringen – Förderung und weiterer Ausbau des Partnernetzwerkes der Landesinitiative „Erfolgsfaktor Interkulturelle Öffnung – NRW stärkt Vielfalt!“**

Interkulturelle Öffnung ist ein Erfolgsfaktor. Um den Prozess der interkulturellen Öffnung landesweit anzustoßen und voranzutreiben möchte die Landesregierung möglichst viele Partner aus Behörden, Verbänden und Unternehmen für das bereits seit

2012 bestehende Partnernetzwerk gewinnen, die sich dem Thema verpflichten. Das Partnernetzwerk ist ein eigenständiger Teil der v.g. Landesinitiative „Erfolgsfaktor Interkulturelle Öffnung – NRW stärkt Vielfalt!“. Die Staatssekretärin für Integration ist Schirmherrin des Netzwerkes.

Aktuell sind 33 Partnerorganisationen mit insgesamt mehr als 100.000 Beschäftigten dem Netzwerk beigetreten. Beispielsweise gehören hierzu die fünf Bezirksregierungen, der Westdeutsche Rundfunk, die Rheinbahn, der Landessportbund, die Industrie- und Handwerkskammer Nordrhein-Westfalen e.V. (IHK NRW e.V.), der Landesverband der Volkshochschulen von NRW e.V. oder der Landesverband der Musikschulen e.V. Dem Partnernetzwerk haben sich seit 2017 neun neue Partnerorganisationen angeschlossen.

Voraussetzung für einen Beitritt zum Partnernetzwerk ist, dass die Organisationen gezielte und konkrete Maßnahmen für die interkulturelle Öffnung in ihrer Organisation umsetzen. Dazu wird eine Vereinbarung geschlossen und jährlich über die Umsetzung und den Fortschritt berichtet. Die Einzelberichte der Partnerorganisationen werden im Rahmen einer Broschüre jährlich im Internet des MKFFI veröffentlicht (siehe dort: https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/21-0106_mkffi_broschure_interkulturelle_offnung_2021_web.pdf).

Der große Mehrwert dieses in dieser Form in Deutschland einzigartigen Netzwerkes besteht vor allem darin, dass verschiedene Möglichkeiten und Formate zum Austausch wie z.B. Fachveranstaltungen, Tagungen oder Workshops initiiert werden. So können die Partnerorganisationen voneinander lernen und sich im interkulturellen Öffnungsprozess gegenseitig unterstützen.

So wurde z.B. in diesem Jahr das einjährige digitale Projekt „Partnernetzwerken!“ zur Stärkung der eigenständigen Vernetzung der in den Partnerorganisationen für das Thema interkulturelle Öffnung Verantwortlichen umgesetzt. Ziel war, sich über eine digitale Plattform zum interkulturellen Öffnungsprozess auszutauschen und von den bisherigen Erfahrungen gegenseitig zu profitieren, gemeinsam Ideen zu entwickeln und aufkommende Fragen gemeinsam zu diskutieren. Das Projekt wurde von einer externen Projektleitung begleitet und durch Impulse aus Wissenschaft und Praxis unterstützt. Die zum Abschluss des Projektes gesammelten Erkenntnisse über die Entwicklung der Vernetzung werden der weiteren strategischen Ausrichtung des Netzwerkes dienen.

Das MKFFI wirbt regelmäßig bei Kommunen, Behörden, großen Verbänden und Unternehmen dafür, die interkulturelle Öffnung in ihren eigenen Bereichen voranzubringen und Partner des Netzwerkes zu werden.

- **Online-Befragung zum Bestehen einer Einwanderungsgeschichte bei den Beschäftigten der Ministerien**

Der Anteil der Beschäftigten mit einer Einwanderungsgeschichte an der Gesamtheit aller Beschäftigten der Landesverwaltung ist ein Zeichen dafür, wie offen und durchlässig die Strukturen sind und ob bzw. wie es gelingt, die gesellschaftliche Wirklichkeit auch in unserer Verwaltung abzubilden. Deshalb ist der Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte an der Gesamtheit der Beschäftigten der Landesverwaltung eine Kennzahl zur Überprüfung, ob entsprechende Strategien und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung erfolgreich sind. Diesen Anteil zu erhöhen, ist – wie oben dargestellt – ein wichtiges Ziel der Landesregierung, das im Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW verankert ist.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen erheben die nordrhein-westfälischen Landesbehörden nicht systematisch, ob eine Einwanderungsgeschichte bei ihren Beschäftigten vorliegt oder nicht. Deshalb hat die Landesregierung bereits in der Vergangenheit zwei freiwillige und anonyme Befragungen der Beschäftigten der Landesministerien in den Jahren 2011 und 2015 durchgeführt. Der Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in den Landesministerien betrug im Jahr 2011 im Durchschnitt 12,1 % und im Jahr 2015 13,4 %.

Im Herbst letzten Jahres hat die Landesregierung die anonyme und freiwillige Befragung bei allen Beschäftigten der Landesministerien wiederholt, um eine aktuelle Datenbasis zu ermitteln. Insgesamt waren 5.983 Mitarbeitende der Ministerien eingeladen, sich an der Befragung zu beteiligen. Das Ergebnis zeigt, dass im Durchschnitt bei insgesamt 23,7 % der Beschäftigten der Landesministerien, die an der Befragung teilgenommen haben, eine Einwanderungsgeschichte vorliegt. In allen Ressorts liegt die Quote des Jahres 2021 über der Durchschnittsquote der Vorperioden. Die Spanne in der Einzelauswertung der verschiedenen Ressorts reicht von 17,1 % bis 32,3 %. Insgesamt lag die Beteiligungsquote im Durchschnitt bei 42,7 % der Beschäftigten in allen Ressorts.

Die Steigerung des Anteils der Beschäftigten mit einer Einwanderungsgeschichte auf nunmehr durchschnittlich 23,7 % ist ein aus Sicht der Landesregierung sehr positives Ergebnis. Es zeigt, dass alle Ministerien gemeinsam daran arbeiten, ein wesentliches Ziel der Landesinitiative zu erreichen – nämlich die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in der Landesverwaltung. Durch die nun vorliegende Kennzahl wird zudem ein Veränderungsprozess sichtbar: wir kommen dem Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte deutlich näher.

- **Durchführung der Crossmedia-Kampagne „Du machst den Unterschied“ zur Gewinnung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte für den öffentlichen Dienst**

Vielen Menschen mit einer Einwanderungsgeschichte ist häufig die Bandbreite der beruflichen Möglichkeiten im öffentlichen Dienst nicht bekannt, ihnen fehlen Vorbilder im Familien- und/oder Freundeskreis, oder sie übertragen die in ihren Herkunftsländern gemachten negativen Erfahrungen auf die Verwaltungsstrukturen in Deutschland. Um zu erreichen, dass sich mehr Menschen für eine Ausbildung oder Tätigkeit im öffentlichen Dienst bewerben, sollten durch die Kampagne „Du machst den Unterschied“ insbesondere Informationsdefizite und Vorurteile abgebaut, Interesse geweckt und das Land als attraktiver Arbeitgeber gezeigt werden.

Unter dem Titel: „Du machst den Unterschied“ lief die Kampagne, die sich vorrangig an Menschen mit einer Einwanderungsgeschichte wendete, vom 5.5.2021 bis 31.10.2021. Leider musste pandemiebedingt der ursprünglich für den Herbst 2020 geplante Kampagnenstart verschoben werden. Ziel der Kampagne war es, das Land Nordrhein-Westfalen als großen und insbesondere vielfältigen Arbeitgeber vorzustellen und auf die unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten aufmerksam zu machen. Insgesamt sind achtzehn Personen mit Einwanderungsgeschichte, die in den verschiedensten Themenfeldern der Landesverwaltung wie zum Beispiel Finanzen, Wirtschaft, Justiz oder Arbeits- und Umweltschutz tätig sind, als Testimonials für die Werbekampagne für die Videos, Plakate und Flyer sowie für den Social-Media-Bereich ausgewählt worden.

Als Werbemedien für „Du machst den Unterschied“ wurden u.a. Seitenscheibenplakate im öffentlichen Personennahverkehr in ausgewählten Städten eingesetzt, weil insbesondere Schülerinnen und Schüler und Studentinnen und Studenten den öffentlichen Personennahverkehr nutzen. Bei der Auswahl der Städte lagen die Kriterien hohe Erreichbarkeit der Zielgruppe, gleichmäßige Verteilung innerhalb Nordrhein-Westfalens auf die fünf Regierungsbezirke und Hochschulstandorte zugrunde. Nach dieser Maßgabe wurden zwei Werbezeiträume in den Monaten Mai und September durchgeführt. Im Mai fand die Werbung in den Städten Bielefeld, Bochum, Düsseldorf, Duisburg, Gelsenkirchen, Köln und Münster statt; im September waren die Seitenscheibenwerbungen auf Verkehrslinien der Städte Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Gelsenkirchen, Köln, Krefeld, Münster und Wuppertal zu sehen. Dabei wurden insgesamt 3.135 Flächen beworben.

Neben der Seitenscheibenwerbung fand auch eine Werbung über die City-Light-Säulen in Düsseldorf auf insgesamt 128 Flächen statt. Nach Auskunft der Media-Agentur beträgt hier die Reichweite bei Personen ab 14 Jahren 75,3 %.

Darüber hinaus wurden zielgruppenspezifische Flyer für Schülerinnen und Schüler, Studentinnen und Studenten sowie für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Poster und Postkarten zur Bewerbung der Kampagne entwickelt. Diese Materialien wurden als Info-Pakete an alle weiterführenden Schulen, Hochschulen und Jobcenter/

Arbeitsagenturen in Nordrhein-Westfalen zur Unterstützung der Berufsberatung versandt, so dass insgesamt knapp 2.900 Organisationseinheiten erreicht werden konnten.

Die Werbekampagne wurde über alle Social-Media-Kanäle des MKFFI (Twitter, Facebook, Instagram) begleitet. Auch hier war die Resonanz auf die Kampagne insgesamt positiv: So wurde z.B. in der gesamten Kampagnenlaufzeit eine Reichweite von rund 5,9 Millionen erzielt. Das bedeutet, dass 5,9 Millionen Personen die Beiträge der Kampagne angesehen haben.

Als Landing-Page für die Werbekampagne „Du machst den Unterschied“, die auch spezielle Informationen für Menschen mit Einwanderungsgeschichte enthält, wurde im bereits bestehenden Internet-Portal des Landes „Karriere.NRW“ ein Informationsbereich unter www.karriere.nrw/deine-chance-ingerichtet. Insgesamt zählt <https://karriere.nrw/deine-chance> über den Zeitraum Anfang Mai bis Ende November 28.522 Besuche. Die meisten Interessierten kamen mit knapp 30% unmittelbar über das Portal Karriere.NRW auf <https://karriere.nrw/deine-chance>. Zudem wurde die Kampagne auf verschiedenen Internetauftritten verlinkt, wie z. B. <https://www.ichduwir.nrw/> und <https://www.schulministerium.nrw/>. Es ist bekannt, dass das Smartphone den Desktop beim Surfen im Netz abgelöst hat. So kamen insgesamt gut 85% der Besucherinnen und Besucher über Smartphones. Auch hier schlägt sich die Facebook-Kampagne in den Zahlen nieder: Im Zeitraum der Social-Media-Kampagne kamen gut 93% der Besucherinnen und Besucher über das Smartphone. Das entspricht 71,4% aller Interessierten über den gesamten Zeitraum der Auswertung.

Die Inhalte auf <https://karriere.nrw/deine-chance> haben ca. 57% der Besucherinnen und Besucher dazu angeregt, sich weiter zu informieren. Zu den meist frequentierten Beiträgen zählten die drei nachfolgenden:

1. Arbeiten beim Land – als Beamtin bzw. Beamter oder als Tarifbeschäftigte oder Tarifbeschäftigter
2. Ausbildung beim Land – Karriere.NRW
3. Duales Studium beim Land – Karriere.NRW.

- **Begutachtung einzelner Einstellungsverfahren der Ressorts im Hinblick auf ihre Diskriminierungsfreiheit**

Ein wesentliches Ziel im Rahmen der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung ist die Erhöhung des Anteils der Menschen mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst des Landes. Dieses Ziel ist gesetzlich im TIntG NRW (§ 6 Abs. 3 TIntG NRW) verankert.

Um sich diesem Ziel zu nähern, wurden schon in den vergangenen Jahren die Einstellungsverfahren der Ressorts in den Blick genommen mit der Frage, ob und ggf. welche Einstellungshemmnisse bestehen und wie diese abgebaut werden können. Es geht

damit um die Prüfung der Diskriminierungsfreiheit von Einstellungsverfahren der Landesministerien.

Auf diesem Weg wurde zunächst die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen im Rahmen eines Pilotprojektes „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ erprobt, um hiermit einen Beitrag zur Chancengleichheit aller Bewerbenden zu leisten. Dieses Verfahren hat sich als technisch sehr aufwändig erwiesen. Darüber hinaus konnten nach der Aufhebung der Anonymisierung die weiteren Schritte eines Einstellungsverfahrens wie z.B. Vorstellungsgespräch/ Interview, Assessment-Center-Verfahren oder abschließende Auswahlentscheidung nicht weiter unter Beantwortung der Frage nach einer Diskriminierungsfreiheit analysiert werden. Das anonymisierte Bewerbungsverfahren deckt also nur die Phase bis zu einem möglichen Vorstellungsgespräch ab. Ob und auf welche Weise im weiteren Auswahl- und Einstellungsverfahren Grundsätze der Diskriminierungsfreiheit gewährleistet sind, ist dadurch jedoch nicht überprüfbar und bedarf anderer Prüfmechanismen. Angesichts der Notwendigkeit weiterer Schritte zur Analyse und Fortentwicklung der bestehenden Verfahren hat sich der Blick der Landesregierung in einem Beratungsprozess auf die DIN 33430 – Anforderung an berufsbezogene Eignungsdiagnostik – als eine wissenschaftlich erarbeitete Empfehlung, durch die alle Eignungsbeurteilungsanlässe qualitätsgesichert, transparent und vergleichbar gestaltet werden können, gerichtet.

Die Basis für diskriminierungsfreie Auswahlverfahren ist der Grundsatz der Bestenauslese nach Leistung, Eignung und Befähigung, an den der öffentliche Dienst bei der Personalauswahl durch das Grundgesetz gebunden ist. Auch wenn jedes einzelne Auswahlverfahren von den Gerichten überprüfbar ist, können ergänzende qualitätssichernde Verfahrensstandards das Vertrauen in faire Verfahren und damit die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber auch bei denjenigen steigern, die befürchten, zum Beispiel wegen einer Einwanderungsgeschichte schlechtere Chance auf eine Einstellung im Landesdienst zu haben.

Um ein Einstellungsverfahren in seiner Gesamtheit in den Blick auf seine Diskriminierungsfreiheit nehmen zu können, hat sich die Landesregierung entschieden, jeweils ein Einstellungsverfahren eines Ressorts in Anlehnung an die DIN 33430 überprüfen zu lassen bzw. alternativ den Ressorts zu ermöglichen, sich konzeptionell für die Planung und Durchführung eines Auswahlprozesses beraten zu lassen. Von der Möglichkeit einer Begutachtung haben neun von zwölf Ressorts Gebrauch gemacht. Die übrigen drei Ressorts haben sich konzeptionell beraten lassen.

Die DIN 33430 geht auf eine Initiative des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) zurück. Sie ist eine wissenschaftlich erarbeitete Empfehlung, durch die die einzelnen Schritte eines Einstellungsverfahrens qualitätsgesichert, transparent und vergleichbar gestaltet werden können. Sie formuliert Prinzipien, wie Personalauswahl grundsätzlich aussehen sollte, also Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Heute gilt sie im deutschsprachigen Raum als Qualitätsmaßstab für eine treffsichere und faire Personalauswahl. Ein Vorgehen nach DIN 33430 soll

„Kandidatinnen und Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen“ schützen. Es handelt sich bei der DIN 33430 um eine Dienstleistungsnorm. In Abgrenzung zu Produktnormen wird der gesamte Prozess der Personalauswahl betrachtet und Qualitätsstandards für die Planung und Vorgehensweise expliziert.

Insgesamt lassen sich aus den Vorgaben der DIN 33430 282 sogenannte MUSS- sowie 57 sogenannte SOLL-Kriterien ableiten. Dabei ist zu beachten, dass diese Kriterien keine universelle Gültigkeit besitzen, sondern lediglich im Kontext der DIN 33430 von Bedeutung sind. Sie beziehen sich auf

- den **Prozess** der Eignungsbeurteilung (z.B.: Liegen die Ergebnisse einer Anforderungsanalyse vor? Wurde das Gesamtergebnis einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten anhand feststehender Regeln ermittelt?),
- die verwendeten eignungsdiagnostischen **Verfahren**, also Tests und Fragebögen sowie Interviews oder Verhaltensbeobachtungen beispielsweise im Rahmen von Assessment-Centern, sowie
- die Qualifikation der an der Auswahl beteiligten **Personen, die** z.B. Kenntnis über statistisch-methodische Grundlagen haben sollten.

Ein Fokus der DIN 33430 liegt auf der Gleichbehandlung von Kandidatinnen und Kandidaten. Daher ist davon auszugehen, dass eine Personalauswahl, die die Kriterien der DIN 33430 beachtet, weniger diskriminierungsanfällig ist als intuitiv oder nicht strukturiert durchgeführte Personalauswahlverfahren. Zudem wird in der DIN 33430 spezifiziert, was für Kandidatinnen und Kandidaten mit besonderer Hilfsbedürftigkeit zu beachten ist.

Mit der Durchführung des Begutachtungsprozesses wurde die FU Diagnostik an der Freien Universität Berlin (FU Berlin) beauftragt. Die Begutachtung wurde von Frau Dr. Sibylle Detel und Herrn Prof. Dr. Stefan Krumm durchgeführt. Die FU Diagnostik an der FU Berlin hat auf Basis der DIN 33430 und den v.g. MUSS- und SOLL-Kriterien eine Checkliste entwickelt. Da die DIN 33430 nicht speziell für die Überprüfung der Diskriminierungsfreiheit entwickelt wurde, wurde in Anlehnung und Erweiterung der DIN eine ergänzende Checkliste zur Beurteilung der Diskriminierungsfreiheit der Auswahlverfahren generiert. Auf dieser Basis erfolgte sodann in einem intensiven dialogorientierten Prozess mit den beteiligten Ressorts die Begutachtung je eines ausgewählten Auswahlverfahrens in den Ressorts, die nicht in Zusammenarbeit mit der FU Diagnostik an der FU Berlin ein Konzept für die Planung und Durchführung eines Auswahlprozesses erarbeitet haben. Den Abschlussbericht der FU Diagnostik an der FU Berlin „Ergebnisse der Verfahrensbegutachtung und Konzepterstellung in Anlehnung an DIN 33430“ legt die Landesregierung dem Integrationsausschuss beigefügt vor.

Die Landesregierung hat sich mit dem nun durchgeführten Begutachtungsverfahren einem sowohl in fachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht sehr anspruchsvollen Prozess

gestellt. Ziel dieses Prozesses war und ist es, Einstellungsverfahren der Ressorts weiter zu optimieren mit dem Ziel, diskriminierungsfreie Bewerbungsverfahren zu etablieren. Das allein ist aus Sicht der Landesregierung ein einzigartiges Vorgehen und zeigt die Offenheit und Bereitschaft, Optimierungsmöglichkeiten anzuerkennen und sie im Rahmen vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen umzusetzen. In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass bei der Begutachtung keine Vergleichswerte aus anderen öffentlichen Verwaltungen vorlagen. Somit kann nicht bewertet werden, ob die Erfüllung einzelner Kriterien als „gut“ oder „weniger gut“ einzuschätzen ist. Die FU Berlin hat sich auf eine deskriptive Darstellung der Ergebnisse beschränkt.

Die von den Ressorts für eine Begutachtung gemeldeten Verfahren waren hinsichtlich Zielgruppe, Komplexität und Umfang sehr unterschiedlich. Das zeigte sich z.B. im Umfang der vorhandenen Dokumentationen sowie in Teilen der Qualifizierung beteiligter Personen. Entsprechend ist zu betonen, dass aus der Begutachtung der jeweiligen ausgewählten Einstellungsverfahren nicht auf die Qualität aller anderen Verfahren geschlossen werden kann. Die FU Berlin weist ausdrücklich darauf hin, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind oder eine Allgemeingültigkeit haben. Die im Abschlussbericht festgestellten Abweichungen von den Standards der DIN 33430 bedeuten nicht, dass das untersuchte Auswahlverfahren gegen die Gebote von Bestenauslese und Diskriminierungsfreiheit verstößt, sondern nur, dass die in der DIN 33430 definierten Standards nicht vollständig in den Verfahren abgebildet sind.

Die DIN 33430 ist nicht verbindlich und nicht spezifisch für den öffentlichen Dienst ausgelegt. Dennoch bietet der Abgleich der tatsächlichen Auswahlverfahren der Landesministerien eine gute Grundlage für Verfahrensoptimierungen.

Insgesamt wird diese Form der Überprüfung der Auswahlverfahren ein weiterer Schritt auf dem Weg der Landesregierung zur Gewährleistung von Diskriminierungsfreiheit sein. Mit dem Prozess der Begutachtung konnten weitere wichtige Impulse für die Optimierung der Verfahren und den Fokus auf die Sicherstellung der Diskriminierungsfreiheit gegeben werden. Einige Ressorts haben bereits aufgezeigte Optimierungsmöglichkeiten genutzt und entsprechende Anpassungen umgesetzt.

- **Die Sicherstellung und der Ausbau von Fortbildungsangeboten für die Beschäftigten der (Landes-)Verwaltung zum Erwerb und zur Stärkung ihrer interkulturellen Kompetenz**

Zur interkulturellen Öffnung von Behörden, Unternehmen und Verbänden trägt maßgeblich die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden bei. Interkulturelle Kompetenz ist damit eine Schlüsselqualifikation, denn kultursensibles Handeln und Entscheiden trägt maßgeblich zur erfolgreichen Entwicklung, Umsetzung, Verankerung, aber auch zur Wirksamkeit von Programmen, Gesetzen, Verordnungen und Prozessen bei.

Die interkulturelle Kompetenz bei allen Landesbeschäftigten zu stärken, ist eine wichtige Aufgabe der Landesregierung, die zudem im TIntG NRW gesetzlich verankert ist.

Entsprechend müssen Angebote (weiter-) entwickelt und von den Beschäftigten auch nachgefragt werden.

Die Fortbildungsakademie des Ministeriums des Inneren Mont Cenis in Herne bietet schon seit vielen Jahren verschiedene Präsenzseminare zu diesem Themenkomplex an. Als Ergänzung zu diesen herkömmlichen Präsenzangeboten hat die Fortbildungsakademie in Kooperation mit dem MKFFI ein Blended-Learning-Seminar entwickelt, das klassischen Präsenzunterricht und Workshops mit eigenständigem digitalem Lernen kombiniert. Das modular und zielgruppenspezifisch aufgebaute Seminar trägt den Titel „Vielfalt@Work - Interkulturelle Öffnung NRW“. Dieses Fortbildungsangebot wurde in diesem Jahr zunächst in Form von Pilotveranstaltungen durchgeführt, die gut besucht waren.

Deshalb ist geplant, dieses zeitgemäße digitale Fortbildungsangebot in den Regelbetrieb zu überführen, da es zum einen auch unter pandemiebedingten Einschränkungen gestaltet und durchgeführt werden kann und zum anderen den individuell sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden entgegenkommt. Auf individuelle Kommunikation mit Lehrkräften sowie den aktiven Austausch untereinander müssen die Lernenden nicht verzichten. Webinare, Online-Vorlesungen oder digitale Workshops dienen der Wissensvermittlung und Gruppenarbeit. Für den Austausch mit Lehrkräften oder die Zusammenarbeit in kleinen Gruppen können spezielle Chat-Rooms eingerichtet werden. Weitere Lerninhalte werden durch verschiedene digitale Medien vermittelt, die den Lernenden für ihr Selbststudium und für die Vorbereitung von Gruppenaktivitäten zur Verfügung stehen.

Abschlussbericht

Ergebnisse der Verfahrensbegutachtung
und Konzepterstellung in Anlehnung an
DIN 33430

Auftraggeberin: Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des
Landes Nordrhein-Westfalen

Auftragnehmerin: FU Diagnostik an der Freien Universität Berlin durch
Dr. Sibylle Detel & Prof. Dr. Stefan Krumm

Kontakt: sibylle.detel@fu-berlin.de

Vorwort zum Abschlussbericht

Die nordrhein-westfälische Landesregierung befasst sich bereits seit vielen Jahren intensiv mit der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung. Die beiden hier im Fokus stehenden strategischen Ziele sind die Erhöhung des Anteils der Menschen mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst des Landes sowie die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Menschen. Beide Ziele sind gesetzlich im nordrhein-westfälischen Teilhabe- und Integrationsgesetz verankert.

Um sich dem Ziel zu nähern, mehr Menschen mit Einwanderungsgeschichte für den öffentlichen Landesdienst zu gewinnen, beschäftigt sich die Landesregierung insbesondere mit Verfahren zur Personalauswahl.

Die vorrangigen Ziele jeder Personalauswahl sind treffsichere Aussagen über die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern zu machen sowie diese Personen fair und respektvoll zu behandeln. Somit steht im Mittelpunkt der Überlegungen die Suche nach Möglichkeiten, die Einstellungsverfahren der Ministerien, die nach dem grundgesetzlich verankerten Grundsatz der Bestenauslese nach Leistung, Eignung und Befähigung durchgeführt werden, zu optimieren. Ziel des Prozesses soll die Sicherstellung der Durchführung von diskriminierungsfreien Verfahren sein.

Auch wenn bereits jetzt jedes einzelne Auswahlverfahren von den Gerichten überprüfbar ist, können ergänzende qualitätssichernde Verfahrensstandards das Vertrauen in faire Verfahren und damit die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber auch bei denjenigen steigern, die möglicherweise befürchten, zum Beispiel wegen einer Einwanderungsgeschichte, schlechtere Chance auf eine Einstellung im Landesdienst zu haben.

Auf diesem Weg wurde zunächst die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen im Rahmen eines Pilotprojektes „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ erprobt. Dieses Verfahren hat sich als technisch sehr aufwändig erwiesen. Zudem konnte der Einstellungsprozess nach dem Zeitpunkt der Aufhebung der Anonymisierung nicht weiter unter der Fragestellung der Diskriminierungsfreiheit analysiert werden. Das anonymisierte Bewerbungsverfahren deckt nur die Phase bis zu einem möglichen Vorstellungsgespräch ab. Ob und auf welche Weise im weiteren Auswahl- und Einstellungsverfahren Grundsätze der Diskriminierungsfreiheit gewährleistet sind, ist dadurch nicht überprüfbar und bedarf anderer Prüfmechanismen.

Angesichts der Notwendigkeit weiterer Schritte zur Analyse und Fortentwicklung der bestehenden Verfahren hat sich der Blick der Landesregierung in einem weiteren Beratungsprozess auf die DIN 33430 als eine wissenschaftlich erarbeitete Empfehlung, durch die alle Eignungsbeurteilungsanlässe qualitätsgesichert, transparent und vergleichbar gestaltet werden können, gerichtet.

Die nicht rechtsverbindliche DIN 33430 formuliert Prinzipien, wie gute Personalauswahl grundsätzlich aussehen sollte, also Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Sie gilt im deutschsprachigen Raum als Qualitätsmaßstab für gute (d.h. treffsichere und faire) Personalauswahl. Ein Vorgehen nach DIN 33430 soll „Kandidatinnen und Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen“ (2016, S.5) schützen. Die DIN 33430 ist jedoch nicht mit speziellem Blick auf Diskriminierungsfreiheit entwickelt worden, so dass für das vorliegende Begutachtungsverfahren zusätzliche über die DIN 33430 hinausgehende Kriterien ergänzt wurden.

Vor diesem Hintergrund hat die Landesregierung die FU Diagnostik an der Freien Universität Berlin beauftragt, einzelne Auswahlverfahren der Ministerien in Anlehnung an die DIN 33430 zu prüfen und die Ministerien ggf. zu Optimierungsmöglichkeiten zu beraten. Mit diesem Weg nutzt die Landesregierung einen neuen und weiteren Zugang, um die Qualität von Auswahlverfahren weiter zu verbessern bzw. zu sichern.

Durch eine Überprüfung der Auswahlverfahren in Anlehnung an die DIN 33430 können Lücken und gegebenenfalls Mängel aufgezeigt werden, die bisher nicht bewusst im Zusammenhang mit Diskriminierungsfreiheit erkannt wurden. Dabei soll jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass eine treffsichere und diskriminierungsfreie Personalauswahl auch erfolgen kann, ohne dass alle DIN 33430-Kriterien erfüllt sind.

Die DIN 33430 ist nicht verbindlich und nicht spezifisch für den öffentlichen Dienst ausgelegt. Einzelne Kriterien, die mit spezifischem Blick auf Diskriminierungsfreiheit entwickelt worden sind und über die Anforderungen der DIN 33430 hinausgehen, sind darüber hinaus als zusätzliche Empfehlung zu verstehen. Dennoch bietet der Abgleich der tatsächlichen Auswahlverfahren der Landesministerien eine gute Grundlage für Verfahrensoptimierungen.

Fazit:

Die Landesregierung hat sich mit dem Begutachtungsverfahren einem sowohl in fachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht sehr anspruchsvollen Prozess gestellt. Die Erstellung des Gutachtens erfolgte in einem intensiven dialogorientierten Prozess, der bereits einige Verbesserungen angestoßen hat. Ziel dieses Prozesses war und ist es, die Einstellungsverfahren weiter zu optimieren und vor allem im Hinblick auf die Diskriminierungsfreiheit laufend zu überprüfen, um diskriminierungsfreie Auswahlverfahren zu gewährleisten. Das allein ist aus Sicht der Landesregierung ein einzigartiges Vorgehen und zeigt die Offenheit und Bereitschaft der Verantwortungsträger, Optimierungsmöglichkeiten anzuerkennen und sie im Rahmen vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen umzusetzen.

Diese Form der Überprüfung der Auswahlverfahren ist ein weiterer Schritt auf dem Weg der Landesregierung zur Gewährleistung von Diskriminierungsfreiheit. Mit dem Prozess der Begutachtung konnten wichtige Impulse für die Optimierung der Verfahren gegeben und der Fokus auf die Sicherstellung der Diskriminierungsfreiheit gesetzt werden.

Asli Sevindim
Leiterin der Abteilung Integration
im Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Zusammenfassung.....	5
Auftrag und Ziele	5
Hintergrund zur DIN 33430.....	5
Begutachtung (Teil 1).....	6
Vorgehen zur Begutachtung	6
Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse.....	6
Gliederung der Gutachten und Zusammenfassung der Ergebnisse	7
Teil 1: Ergebnisse - Prozess.....	8
Teil 1: Ergebnisse - Verfahren.....	10
Teil 1: Ergebnisse - Handhabungshinweise.....	12
Teil 1: Ergebnisse – Personen (Qualifikationen).....	13
Teil 1: Ergebnisse - Diskriminierungsfreiheit.....	14
Teil 1: Wesentliche Befunde	15
Fazit	17
Vorgehen zur Konzepterstellung und Gliederung der Konzepte	18
Konzepterstellung (Teil 2)	18
Teil 2: Ergebnisse.....	19

Zusammenfassung

Auftrag und Ziele

FU Diagnostik wurde beauftragt, ausgewählte Auswahlverfahren in 9 Landesministerien von Nordrhein-Westfalen in Anlehnung an die DIN 33430 – Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik (DIN, 2016) zu begutachten und darauf aufbauend Optimierungsmöglichkeiten abzuleiten. Mit einer Prüfung nach DIN 33430 wurde ebenfalls angestrebt, die Diskriminierungsfreiheit der begutachteten Auswahlverfahren formal zu prüfen. Die DIN 33430 wurde jedoch nicht spezifisch mit dem Fokus auf Diskriminierungsfreiheit entwickelt, daher wurden einige über die DIN 33430 hinausgehende Kriterien inkludiert. Es wurde die zum Zeitpunkt der Berichtserstellung aktuelle Version der DIN 33430 aus dem Jahr 2016 verwendet (DIN, 2016).

Für 3 weitere Landesministerien wurde kein konkretes Auswahlverfahren begutachtet, sondern ein Konzept für die Planung und Durchführung eines Auswahlprozesses erarbeitet. Auch diese Konzepterstellung orientierte sich an der DIN 33430 (DIN, 2016), wodurch ein möglichst diskriminierungsfreies Vorgehen sichergestellt werden soll. Die Entwicklung spezifischer Methoden oder Verfahren, die später bei der Personalauswahl zum Einsatz kommen, waren nicht Teil der Konzeptentwicklung.

Im Folgenden gehen wir kurz auf die Entstehung und den Nutzen der DIN 33430 ein. Im Anschluss

folgen eine Beschreibung des Vorgehens und der Ergebnisse für die Begutachtung (Teil 1) sowie des Vorgehens und der Ergebnisse für die Konzepterstellung (Teil 2).

Hintergrund zur DIN 33430

Die DIN 33430 wurde als Norm für Auswahlprozesse branchen- und tätigkeitsübergreifend erstellt, d. h. die Inhalte der Norm sind weder spezifisch für die Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung noch in Wirtschaftsunternehmen. In der DIN 33430 werden Prinzipien einer „guten“ Personalauswahl zusammengefasst. Sie wurde von einem Ausschuss bestehend aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis 2002 etabliert und 2016 nochmals im Detail überarbeitet. Heute gilt sie im deutschsprachigen Raum als Qualitätsmaßstab für gute (d.h. treffsichere und faire) Personalauswahl. Ein Vorgehen nach DIN 33430 soll „Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen“ (DIN, 2016, S. 5) schützen. Es existieren ähnliche Qualitätsnormen auf internationaler Ebene. Es handelt sich bei der DIN 33430 um eine Dienstleistungsnorm. In Abgrenzung zu Produktnormen werden der gesamte Prozess der Personalauswahl betrachtet und Qualitätsstandards für die Planung und Vorgehensweise expliziert.

Begutachtung (Teil I)

Vorgehen zur Begutachtung

Ausgehend von der DIN 33430 (DIN, 2016) sowie eines noch unveröffentlichten „DIN-Screen“ Leitfadens (Kersting, 2019) wurde von FU Diagnostik eine Checkliste zur Begutachtung der Auswahlverfahren entwickelt. Für jeden zu begutachtenden Bereich der DIN 33430 wurden normative Kriterien (MUSS-Kriterien) und Empfehlungen (SOLL-Kriterien) zusammengestellt. Die Kriterien zum Bereich Diskriminierungsfreiheit stellen eine Ergänzung dar. Die Kriterienliste wurde im Vorfeld der Begutachtung mit der Auftraggeberin abgestimmt.

Zu Beginn der Begutachtung erfolgte die Auswahl eines Einstellungsverfahrens durch das zuständige Personalreferat des Ministeriums. Es wurde den Personalreferaten nahe gelegt, Einstellungsverfahren auszuwählen, die häufig durchgeführt werden oder von hoher Relevanz sind, um die Ergebnisse dieser Begutachtung für weitere Einstellungsverfahren nutzen zu können.

Die folgende Vorgehensweise wurde zur einheitlichen Durchführung der Begutachtung in den einzelnen Ministerien umgesetzt:

- (1) Anschreiben an das Ministerium mit der Bitte um Unterlagen
- (2) Prüfen der eingegangenen Unterlagen und Beginn der Begutachtung
- (3) Ggf. Nachforderung fehlender Informationen und Unterlagen
- (4) Erstellen eines Zwischenergebnisses in Form von Checklisten
- (5) Gesprächstermin(e) mit dem/der Ansprechpartner/in zur Klärung der noch offenen Punkte und/oder Kommentieren der offenen Punkte durch das Ministerium; Möglichkeit zur Ergänzung weiterer Unterlagen
- (6) Finalisieren der Checkliste und finale Abstimmung mit dem Ministerium
- (7) Anfertigen des Ergebnisberichts
- (8) Angebot zur Besprechung des Ergebnisberichts mit dem Ministerium

Die so vorgenommene Begutachtung von Auswahlverfahren in Anlehnung an die DIN 33430

ermöglichte eine Bewertung hinsichtlich der in der Norm enthaltenen Kriterien. Es soll an dieser Stelle jedoch betont werden, dass bei der Begutachtung keine Vergleichswerte aus anderen Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen vorlagen. Es konnte daher nicht objektiv beurteilt werden, ob die Erfüllung von bspw. 50% oder 70% der Kriterien im Vergleich zu anderen öffentlichen Verwaltungen als „eher gut“ oder „weniger gut“ einzuschätzen war. Selbiges galt für den jenseits der DIN 33430 begutachteten Aspekt der Sicherstellung der Diskriminierungsfreiheit.

Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt als Durchschnittswerte über alle begutachteten Auswahlverfahren für die erfüllten bzw. nicht erfüllten Kriterien. Eine Bewertung der Zahlen wurde bewusst offen gelassen, da es sich zunächst um eine deskriptive Darstellung der Ergebnisse handelt und ein Vergleich mit anderen öffentlichen Verwaltungen bisher nicht möglich ist.

Insgesamt wurden 380 Kriterien in Anlehnung an die DIN 33430 für die Begutachtung abgeleitet. Bei der größeren Anzahl an Kriterien (282) handelt es sich um normative Kriterien (MUSS-Kriterien). Die SOLL-Kriterien (57) stellen weitere Empfehlungen zur Verbesserung der Personalauswahl dar. Für den Bereich Diskriminierungsfreiheit (41 Kriterien) wird nicht zwischen MUSS- und SOLL-Kriterien unterschieden.

Für die Ergebnisdarstellung wurden Kriterien für inhaltlich zusammengehörende Abschnitte aggregiert. Die Anzahl der Kriterien, die in jedem Abschnitt zusammengefasst wurde, variiert und kann den nachfolgenden Abbildungen entnommen werden (Anzahl der Kriterien für jeden Abschnitt jeweils in Klammern).

Ein Vergleich der Ergebnisse zwischen den verschiedenen Abschnitten ist aus 2 Gründen nicht zielführend: 1) Die Anzahl der Kriterien, die in jedem Abschnitt enthalten ist, variiert. Damit wird erst durch die Gesamtzahl begutachteter Kriterien deutlich, wie viele Kriterien zum Erreichen von

100% noch umgesetzt werden müssen. 2) Das Umsetzen einzelner Kriterien kann unterschiedlich anspruchsvoll sein: Wenn bspw. in einem Abschnitt zum Erreichen von 100% „nur“ 20% fehlen, kann die Umsetzung dieser 20% aufwändiger sein als die Umsetzung von 80% fehlender Kriterien in einem anderen Abschnitt.

Die begutachteten Auswahlverfahren wiesen unterschiedliche Spezifika auf, wie beispielsweise der Einsatz von Simulationen, Arbeitsproben, der Verwendung technischer Unterstützung etc. Daher enthielt die Kriterienliste Verzweigungsfragen, anhand derer festgestellt wurde, ob nachfolgende Fragen zu einem Themenkomplex relevant waren oder nicht. Nicht relevante Kriterien wurden mit „NA“ gekennzeichnet. Daraus ergab sich, dass die Anzahl der letztlich beantworteten Kriterien nicht über alle Gutachten hinweg gleich war, sondern entsprechend des Umfangs der Auswahlverfahren und dem Einsatz unterschiedlicher Methoden variierte. Bei der Auswertung wurde dies berücksichtigt, indem die Ergebnisse jeweils an der spezifischen Anzahl relevanter Kriterien relativiert wurden. Darüber hinaus kam es vor, dass zur Beantwortung keine oder nicht ausreichende Informationen vorlagen, diese Kriterien wurden mit „keine Angabe“ gekennzeichnet¹. Als Ergebnis der Begutachtung wurden ganzzahlige Prozentwerte² für die durchschnittlich erfüllten und nicht erfüllten Kriterien sowie die Anzahl der mit „keine Angabe“ bewerteten Kriterien angegeben.

Die angegebenen Zahlen spiegeln die als erfüllt/nicht erfüllt und mit „keine Angabe“ bewerteten Kriterien wider, relativ zu den insgesamt zu bewertenden Kriterien und gemittelt über alle beurteilten Auswahlverfahren. (Zur Erläuterung: Wenn nachfolgend bspw. bei „erfüllt“ 50% als Ergebnis ausgewiesen werden, dann bedeutet dies, dass im Mittel über die bewerteten Auswahlverfahren 50% aller Kriterien in diesem Abschnitt als erfüllt bewertet wurden.) Für jeden Durchschnittswert wurde außerdem eine

Standardabweichung (SD) eingetragen. Diese gibt an, wie weit sich die Werte aller Auswahlverfahren um den Durchschnittswert verteilen. Eine große Standardabweichung bedeutet also, dass die Ministerien deutlich unterschiedlich viele Kriterien in einem Abschnitt erfüllen konnten. Dabei ist zu beachten, dass die von den Personalreferaten zur Begutachtung ausgewählten Verfahren hinsichtlich Zielgruppe, Komplexität und Umfang nicht identisch waren. Das zeigte sich bspw. im Umfang der vorhandenen Dokumentation sowie in Teilen auch in der Qualifizierung beteiligter Personen (z. B. beim Einsatz von Rollenspielenden).

Es ist zudem vorab zu betonen, dass aus der Begutachtung der jeweils ausgewählten Einstellungsverfahrens nicht auf die Qualität aller anderen Verfahren geschlossen werden kann. Aus unserer Sicht können die Repräsentativität der Ergebnisse sowie eine Allgemeingültigkeit daraus abgeleiteter Empfehlungen nicht angenommen werden. Es sollte durch die Personalreferate geprüft werden, inwiefern die begutachteten Verfahren typisch für die jeweils nicht begutachteten Verfahren waren.

Gliederung der Gutachten und Zusammenfassung der Ergebnisse

Für jedes geprüfte Auswahlverfahren wurde ein Gutachten erstellt. Die Struktur der Gutachten orientierte sich an den Inhalten der DIN 33430. Analog der drei Qualitätssäulen in der DIN 33430 beinhalteten die Gutachten die Bereiche Prozessgestaltung für die Personalauswahl, Verfahrensgestaltung und Qualifikationen für alle beteiligten Personen. Zusätzlich wurde der Bereich Diskriminierungsfreiheit aufgenommen, um diesen Schwerpunkt in der Begutachtung gesondert zu berücksichtigen. Nachfolgend präsentieren wir die über alle geprüften Auswahlverfahren aggregierten Ergebnisse.

¹ Da es sich bei der Begutachtung nicht um ein spezifisch durchgeführtes Verfahren handelte, bei dem der/die Gutachter/in anwesend war, konnten manche Antworten nicht

ausreichend belegt werden. Hier wurde einschränkend „so weit durch FU Diagnostik beurteilbar“ eingefügt.

² Daher kann es rundungsbedingt zu kleineren Abweichungen kommen.

Teil I: Ergebnisse - Prozess

Bereich Prozess – MUSS-Kriterien

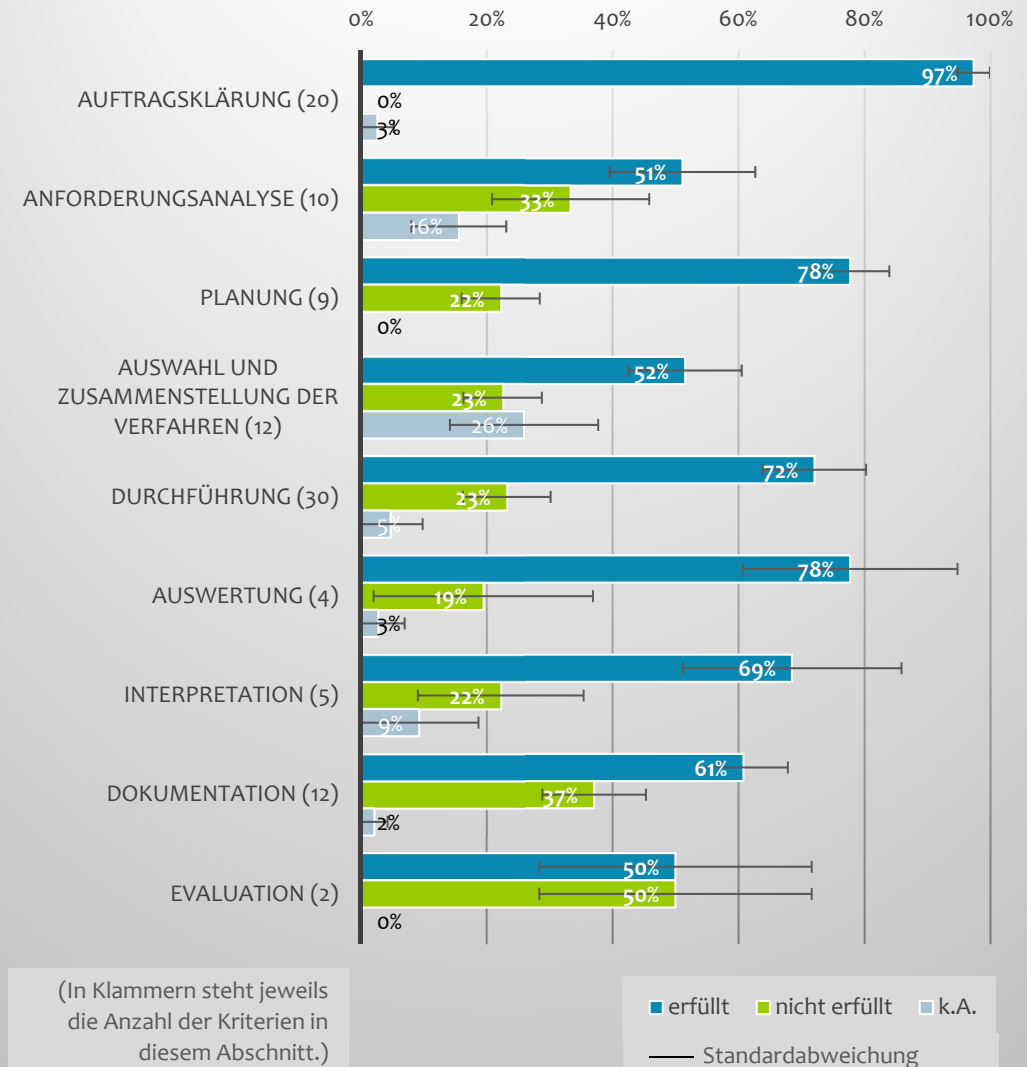
Der Bereich Prozess beinhaltet Kriterien zur Planung und Gestaltung des Vorgehens in der Eignungsdiagnostik (z. B. Klärung von Beteiligungen und Verantwortlichkeiten, Ermittlung von Anforderungen, Eignung der ausgewählten Verfahren für die Zielstellung, angemessene Aufklärung von Kandidatinnen/Kandidaten, Aufstellung von Regeln für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse, ausreichende Dokumentation und Evaluation des gesamten Vorgehens). Für die Begutachtung wurde der Bereich Prozess in 10 Abschnitte unterteilt. Der Abschnitt *Ergebnisbericht* wird nicht dargestellt, da in 8 von 9 begutachteten Auswahlverfahren kein schriftlicher Ergebnisbericht für die Kandidatinnen/Kandidaten angefertigt wurde.

Für die folgenden Abschnitte aus dem Bereich Prozess hat die Begutachtung ergeben, dass im Durchschnitt über 70% der MUSS-Kriterien durch die Auswahlverfahren erfüllt werden:

- Auftragsklärung (97%)
- Planung des Auswahlprozesses (78%)
- Auswertung des Auswahlprozesses (78%)
- Durchführung des Auswahlprozesses (72%)

Rund 50% der Kriterien wurden in den Abschnitten *Evaluation*, *Anforderungsanalyse* sowie *Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren* erfüllt. Darüber hinaus konnten für die Abschnitte *Auswahl und Zusammenstellung von Verfahren* sowie *Anforderungsanalyse* im Durchschnitt zu 26%, resp. 16% der Kriterien keine Angaben durch das Personalreferat gemacht werden.

Prozess - MUSS-Kriterien

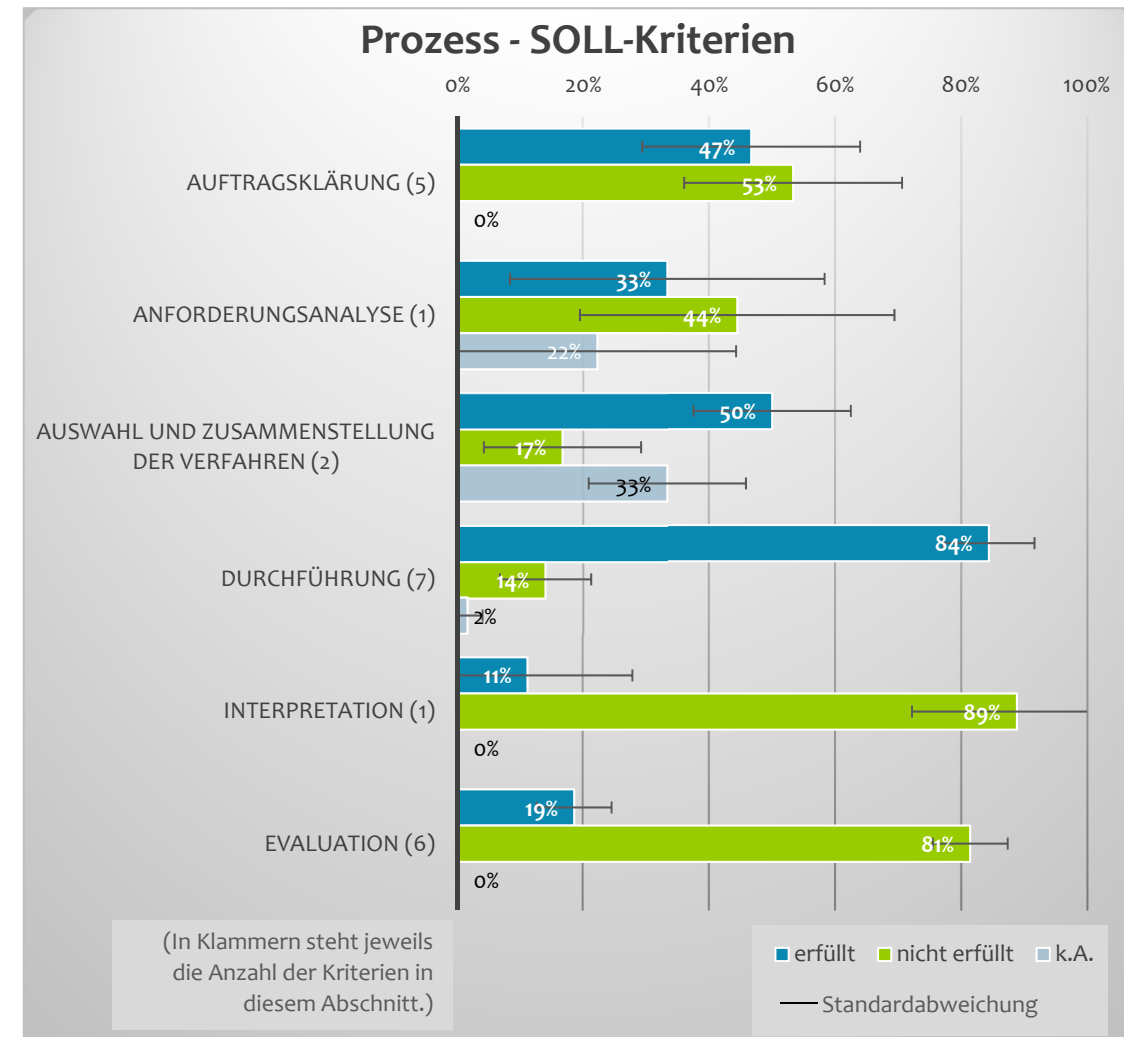


Bereich Prozess – SOLL-Kriterien

Zusätzlich zu den MUSS-Kriterien werden durch die DIN 33430 auch einige SOLL-Kriterien formuliert. Diese sind gem. DIN 33430 nicht zwingend erforderlich, können die Auswahl jedoch weiter verbessern. Im Bereich Prozess betrifft dies beispielsweise die Bewertung der Situation auf dem Arbeitsmarkt, die Berücksichtigung von direkten und indirekten Kosten, eine realistische Tätigkeitsvorschau und die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen aus der Evaluation.

Die Begutachtung der SOLL-Kriterien aus der DIN 33430 wurde für 7 Abschnitte aus dem Bereich Prozess vorgenommen (für die Abschnitte *Auswertung* und *Dokumentation* gibt es keine SOLL-Kriterien, der Abschnitt *Ergebnisbericht* wird nicht dargestellt). Im Abschnitt *Durchführung* (z.B. zusätzliche Beanspruchung der Kandidatinnen/Kandidaten über die Eignungsbeurteilung hinaus, Veränderung an Verfahren für Kandidatinnen/Kandidaten mit besonderer Hilfsbedürftigkeit) wurden durchschnittlich 84% der Kriterien erfüllt. Darüber hinaus stellen wir fest, dass die SOLL-Kriterien in den Abschnitten *Interpretation* und *Evaluation* zu 89% resp. 81% nicht erfüllt wurden.

In den Abschnitten *Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren* sowie *Anforderungsanalyse* konnten die Personalreferate im Schnitt zu 33% resp. 22% der SOLL-Kriterien keine Angaben machen.



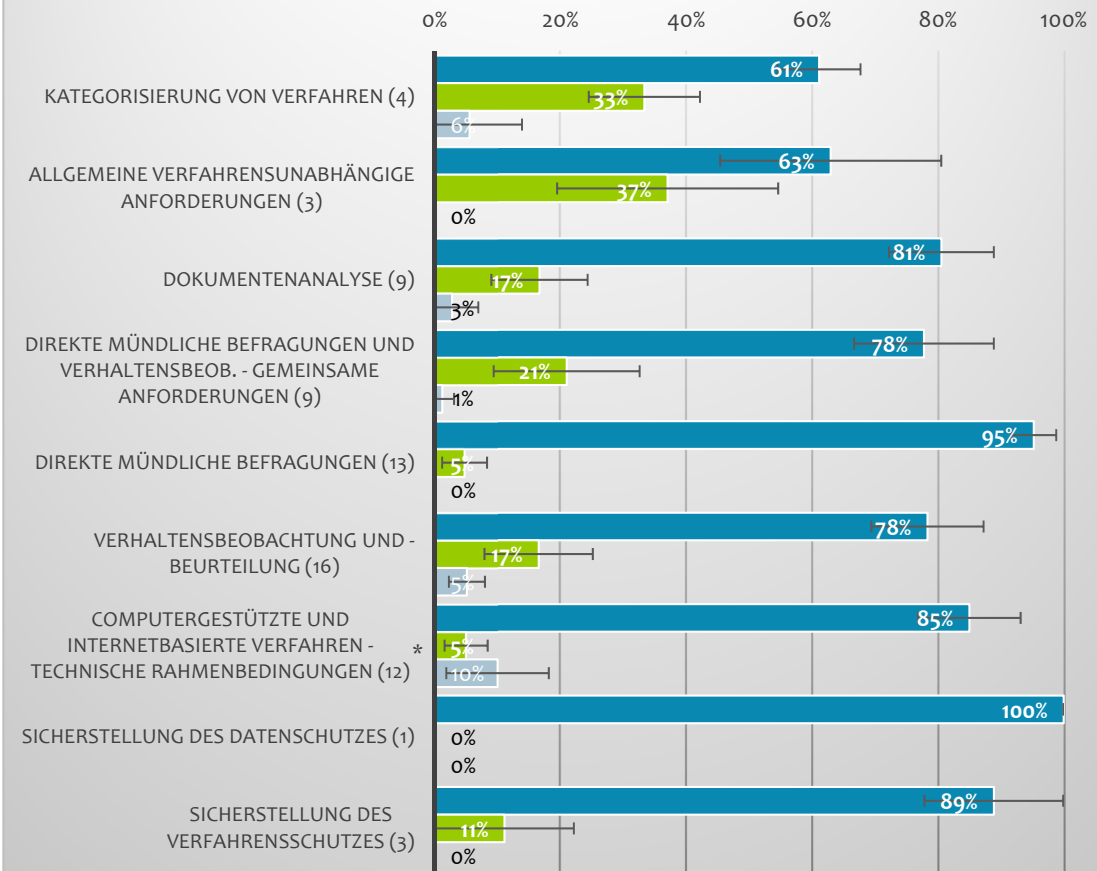
Teil I: Ergebnisse - Verfahren

Bereich Verfahren – MUSS-Kriterien

Der Bereich Verfahren wurde für die Begutachtung in 10 Abschnitte unterteilt, wobei der Abschnitt *messtheoretisch fundierte Tests oder Fragebögen* in der Gesamtauswertung nicht berücksichtigt wurde, da Tests oder Fragebögen in nur 1 von 9 Auswahlverfahren eingesetzt wurden. Im Abschnitt *Kategorisierung von Verfahren* wurde die Einteilung der eingesetzten Methoden (z. B. Interview, Rollenspiel) in die fünf durch die DIN 33430 spezifizierten Verfahrenskategorien geklärt (Dokumentenanalyse, direkte mündliche Befragungen, Verhaltensbeobachtung und -beurteilung, messtheoretisch fundierte Fragebogen, messtheoretisch fundierte Tests). Anschließend wurden für jede Verfahrenskategorie allgemeine und spezifische Kriterien geprüft (z. B. Umgang mit fehlenden Bewerbungsunterlagen, Einhaltung ethischer Aspekte, praktische Erprobung von Übungen, regelgeleitete Auswertung).

Für die meisten Abschnitte stellen wir fest, dass im Durchschnitt knapp 80% bzw. über 80% der MUSS-Kriterien erfüllt wurden. In den Abschnitten *Kategorisierung von Verfahren* sowie *Allgemeine verfahrensunabhängige Anforderungen* wurden im Schnitt gut 60% der MUSS-Kriterien erfüllt. Bei allen begutachteten Auswahlverfahren kamen mind. 3 der 5 Verfahrenskategorien zum Einsatz. Im Vergleich der 3 Verfahrenskategorien, die in allen begutachteten Auswahlverfahren eingesetzt wurden, gelten für eignungsdiagnostische Interviews (direkte mündliche Befragungen) durchschnittlich die meisten MUSS-Kriterien als erfüllt (95%), für die Analyse der Bewerbungsunterlagen (Dokumentenanalyse) waren es 81% und für simulative Auswahlverfahren, d.h. Assessment-Center-Übungen (Verhaltensbeobachtung und -beurteilung), 78%.

Verfahren - MUSS-Kriterien



*Hinweis: Da nicht in allen Auswahlverfahren computer-/internetbasierte Verfahren zum Einsatz kamen, wurde der Durchschnitt mit den Ergebnissen von weniger als 9 Auswahlverfahren berechnet.

(In Klammern steht jeweils die Anzahl der Kriterien in diesem Abschnitt.)

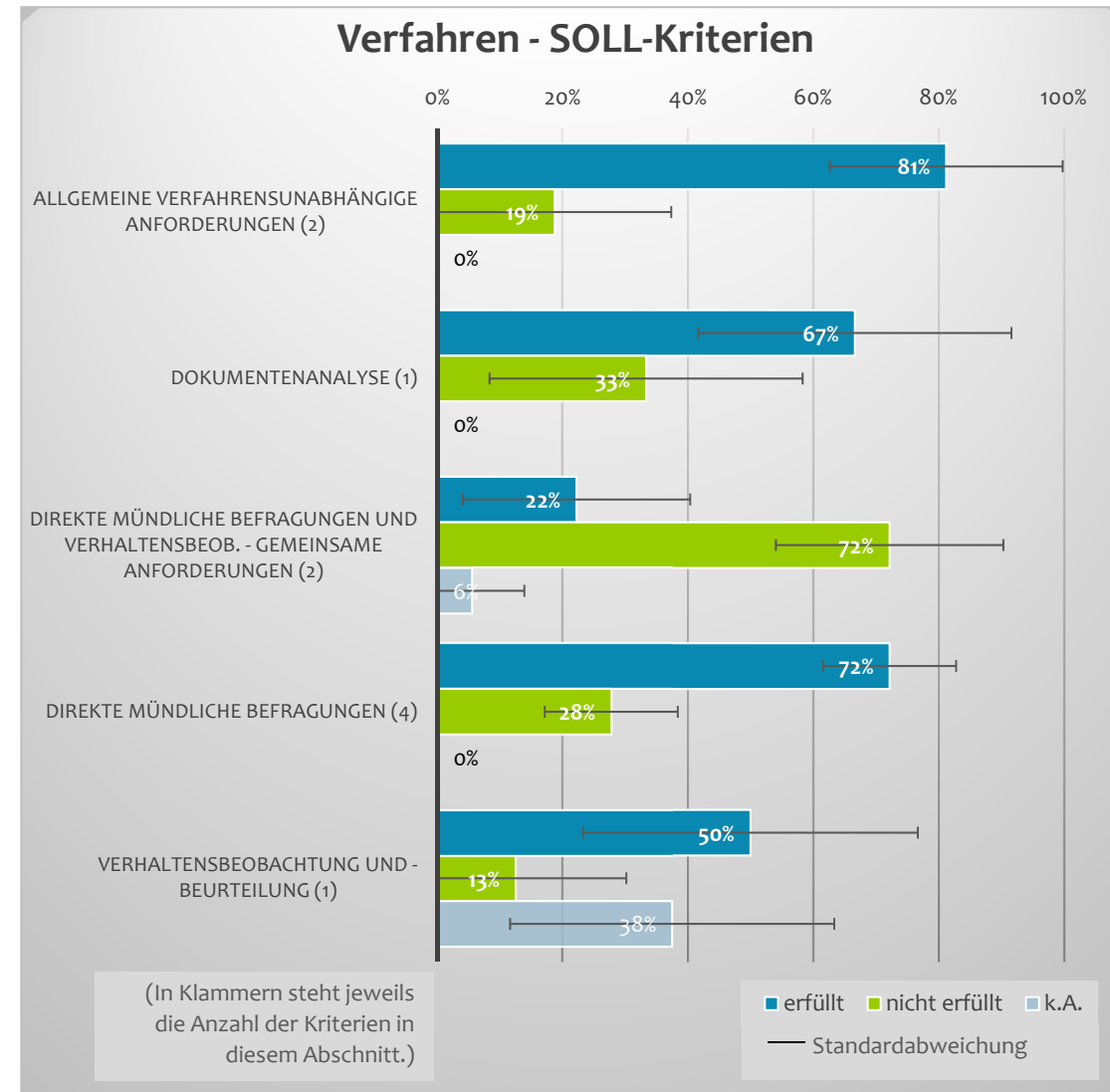
■ erfüllt ■ nicht erfüllt ■ k.A.
— Standardabweichung

Bereich Verfahren – SOLL-Kriterien

Im Bereich Verfahren wurden insgesamt 10 SOLL-Kriterien geprüft. Die SOLL-Kriterien beinhalten beispielsweise die Zugänglichkeit von Verfahrensinformationen, die Anzahl von Fragen oder Übungen je Eignungsmerkmal, den Einsatz von Verhaltensankern oder das Sicherstellen von Störungsfreiheit bei der Durchführung. Insgesamt wurden über alle begutachteten Verfahren und alle Abschnitte im Durchschnitt knapp 60% der SOLL-Kriterien erfüllt.

Im Abschnitt der *allgemeinen verfahrensunabhängigen Anforderungen* wurden durchschnittlich 81% der SOLL-Kriterien erfüllt. Für den Abschnitt *gemeinsame Anforderungen an direkte mündliche Befragungen und Verhaltensbeobachtungen* hingegen waren durchschnittlich 72% der Kriterien nicht erfüllt.

Im Vergleich der 3 Verfahrenskategorien ergab sich auch für die SOLL-Kriterien, dass im Schnitt mehr Kriterien in der Kategorie *direkte mündliche Befragungen* erfüllt waren (72%) als in der Kategorie *Dokumentenanalyse* (67%) oder *Verhaltensbeobachtung und -beurteilung* (50%). Wobei im Abschnitt *Verhaltensbeobachtung und -beurteilung* in 38% der Fälle keine Angabe gemacht wurde (Kriterium: Welchen Schwierigkeitsgrad haben die eingesetzten Übungen?).



Teil I: Ergebnisse - Handhabungshinweise

Bewerbungsunterlagen Handhabungshinweise

Der Anhang A der DIN 33430, die sogenannten Handhabungshinweise, beinhaltet Kriterien, die für jede eingesetzte Methode (z. B. Bewerbungsunterlagen, Interview, Rollenspiel, Arbeitsprobe) zu überprüfen sind. Damit stellt der Anhang A eine Ergänzung zu dem bereits ausgeführten Bereich der Verfahren dar. Mit drei MUSS-Kriterien wird geprüft, ob jedes Verfahren ausreichend beschrieben wurde hinsichtlich der Durchführung, Auswertung sowie Interpretation der Ergebnisse. Die SOLL-Kriterien beziehen sich u. a. auf die Beschreibung des Anwendungsbereichs, Informationen zu Material, Räumlichkeiten und zeitlichem Aufwand.

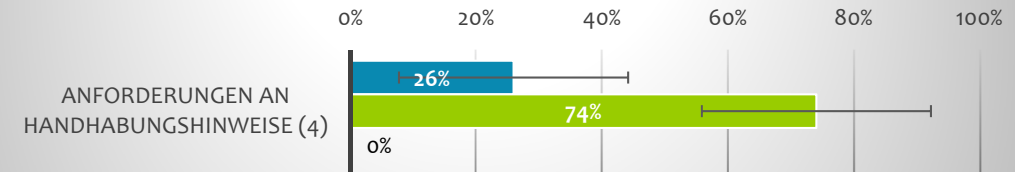
Da in den begutachteten Auswahlverfahren unterschiedliche Methoden zum Einsatz kamen, erfolgt in der Gesamtauswertung eine Zusammenfassung für nur zwei spezifische Methoden, die in allen Auswahlverfahren benutzt wurden, nämlich die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das eignungsorientierte Interview.

Die Begutachtung der Handhabungshinweise für die Analyse von Bewerbungsunterlagen hat ergeben, dass im Durchschnitt 26% der MUSS-Kriterien und 7% der SOLL-Kriterien erfüllt wurden.

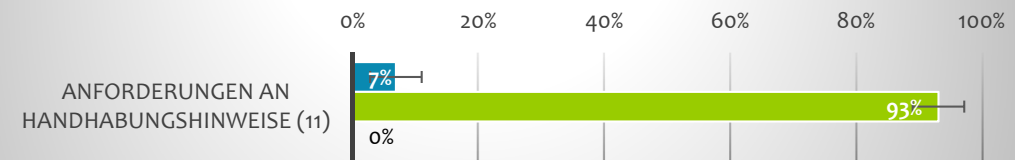
Interview Handhabungshinweise

Die Begutachtung der Handhabungshinweise für das Interview hat ergeben, dass im Durchschnitt 31% der MUSS-Kriterien und 39% der SOLL-Kriterien erfüllt wurden.

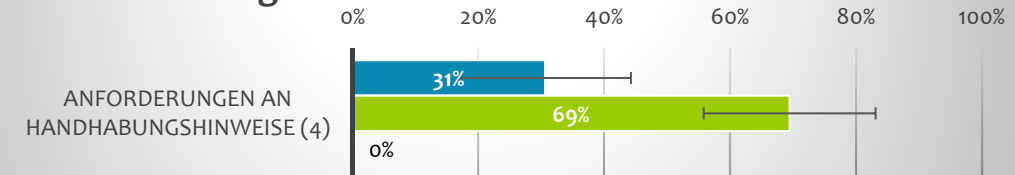
Handhh. Bewerbungsunterlagen - MUSS-Kriterien



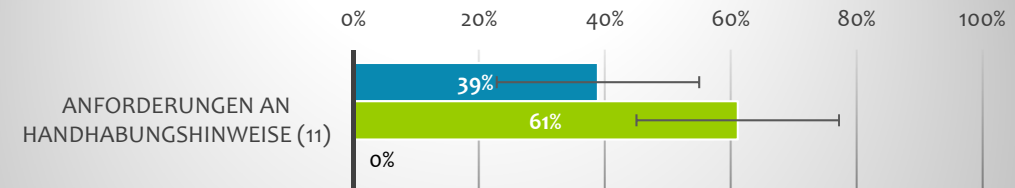
Handhh. Bewerbungsunterlagen - SOLL-Kriterien



Handhabungshh. - Interview MUSS-Kriterien



Handhabungshh. - Interview SOLL-Kriterien



(In Klammern steht jeweils die Anzahl der Kriterien in diesem Abschnitt.)

■ erfüllt ■ nicht erfüllt ■ k.A.
— Standardabweichung

Teil I: Ergebnisse – Personen (Qualifikationen)

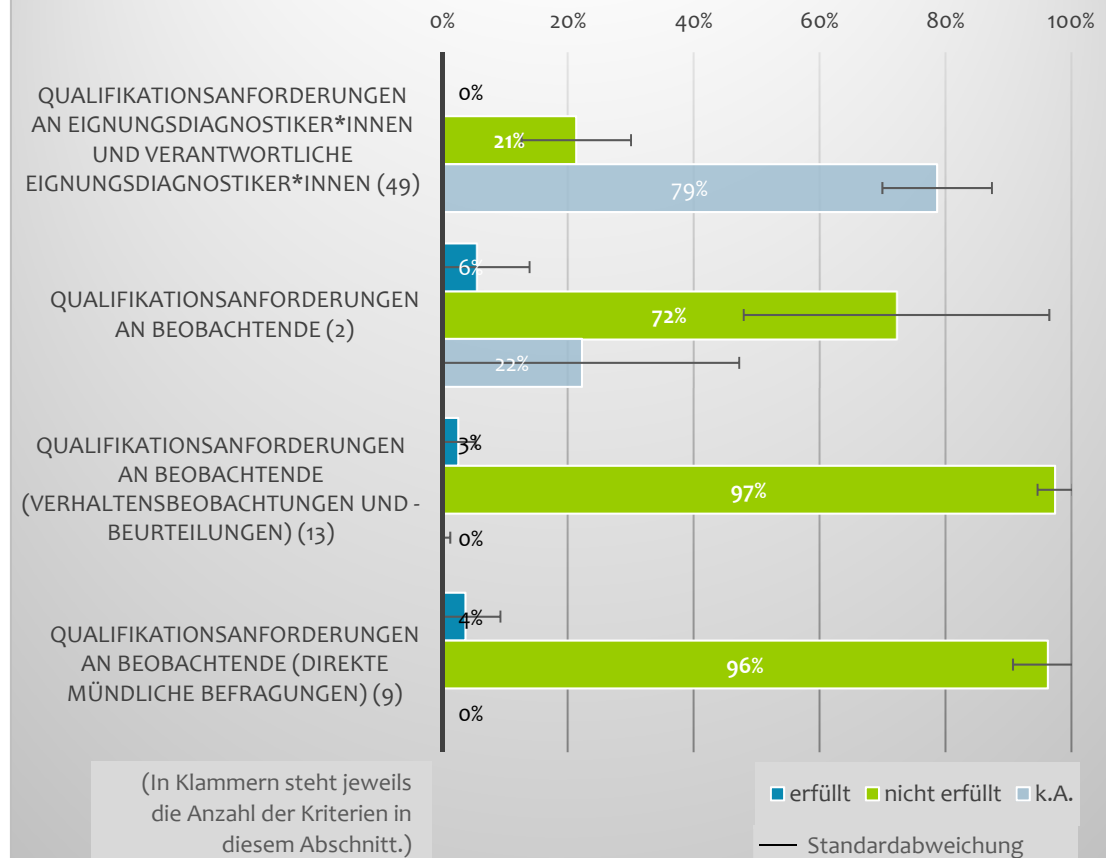
Bereich Personen (Qualifikationen) – MUSS-Kriterien und Selbsteinschätzung

In der DIN 33430 wird gefordert, dass alle beteiligten Personen entsprechend ihrer Aufgaben im Auswahlprozess qualifiziert sind. Drei Gruppen von Beteiligten werden unterschieden: 1) die verantwortlichen Eignungsdiagnostikerinnen/Eignungsdiagnostiker, 2) Personen, die Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen durchführen und 3) Personen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind. Die Begutachtung der erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen hat anhand von Fortbildungs-/Schulungsnachweisen stattgefunden.

Für die verantwortlichen Eignungsdiagnostikerinnen/Eignungsdiagnostiker stellen wir fest, dass durchschnittlich zu 79% der MUSS-Kriterien keine belegbaren Angaben gemacht werden konnten. Im Gegensatz dazu haben die befragten Eignungsdiagnostiker-innen/Eignungsdiagnostiker in einer Selbsteinschätzung ihrer Kenntnisse angegeben, dass sie rund 83% der Kriterien erfüllen (nicht in nebenstehender Grafik aufgeführt). Möglicherweise fehlt es daher weniger an den notwendigen Kenntnissen als vielmehr an einer nachvollziehbaren Dokumentation selbiger.

Für die Personen der Gruppe 2) und 3) wurde von den Verantwortlichen in den meisten Fällen keine verbindliche Fortbildung oder Schulung eingefordert, daher ist nicht sichergestellt, dass alle beteiligten Personen entsprechend qualifiziert waren. Diese DIN 33430-Kriterien wurden daher mit nicht erfüllt bewertet (97% bzw. 96%).

Personen (Qualifikationen) - MUSS-Kriterien



Bereich Diskriminierungsfreiheit

In diesem Bereich wurde nicht beurteilt, ob Auswahlverfahren *de facto* diskriminierungsfrei sind oder nicht, sondern lediglich ob und in welchem Umfang Maßnahmen zur Sicherstellung der Diskriminierungsfreiheit getroffen wurden. Die dazu formulierten Kriterien wurden spezifisch für den Fokus der Sicherstellung einer diskriminierungsfreien Auswahl zusammengestellt und gehen in Teilen über die Inhalte der DIN 33430 hinaus. Analog zur DIN 33430 wurden die Kriterien in die Bereiche *Personen* (*Qualifikationen*), *Verfahren* und *Prozess* unterteilt. Beispielhaft werden einige Kriterien für die 3 Säulen genannt:

Personen:

- Training und Schulung zu Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern
- Training zu interkultureller Kompetenz und/oder Sensibilisierung
- Zusammensetzung der Auswahlkommissionen nach Diversitätsaspekten

Verfahren:

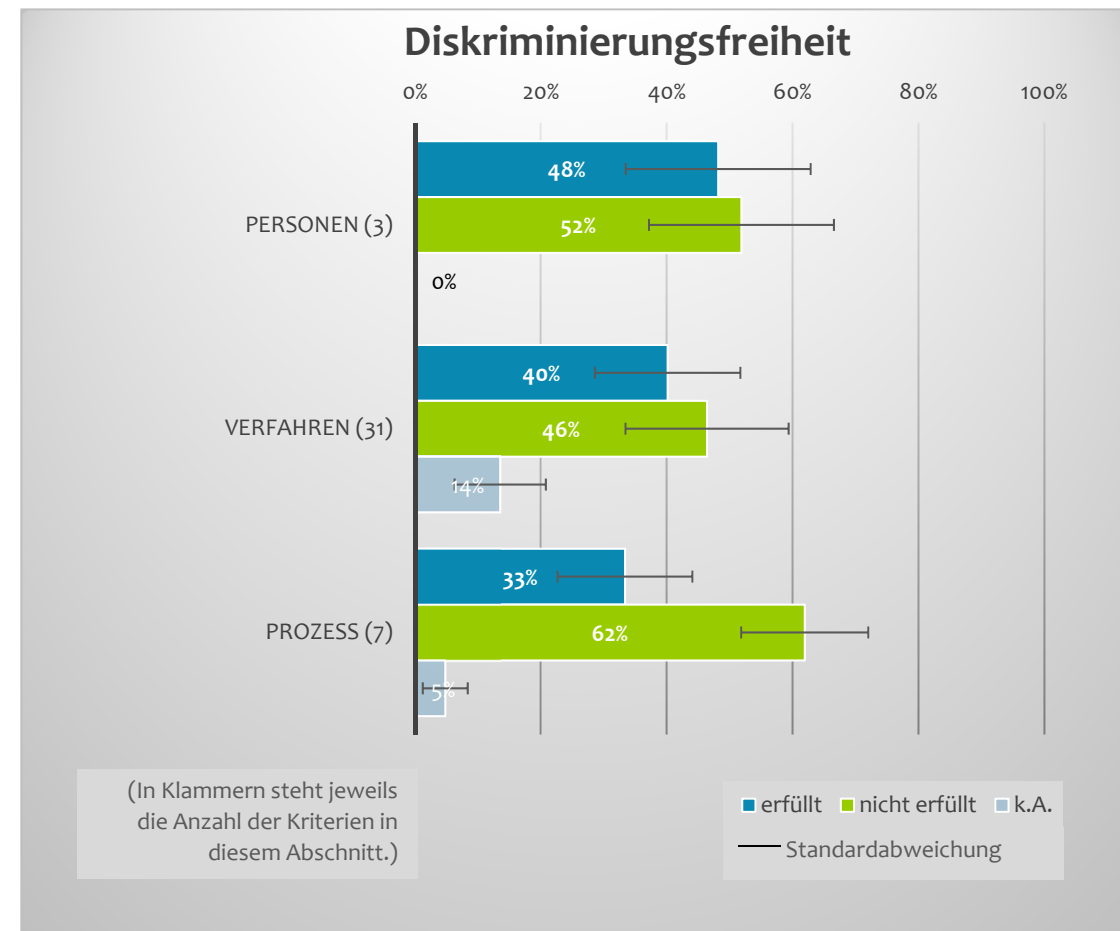
- Berücksichtigung von Methoden-Vielfalt
- Klarer Anforderungsbezug der Verfahren
- Prüfung kultureller Verzerrungen

Prozess:

- Berücksichtigung von (kultureller) Vielfalt in der Anforderungsanalyse
- Formulierung und Gestaltung der Stellenausschreibung
- Evaluation (Analyse von Bewerbendenquoten, Prüfung der Durchführung auf kulturelle Verzerrungen)

Eine Unterscheidung in MUSS- und SOLL-Kriterien wurde nicht vorgenommen.

Für die Abschnitte Personen und Verfahren zeigte sich, dass 48% resp. 40% der Kriterien erfüllt wurden. Im Abschnitt Prozesse wurden im Durchschnitt 1/3 der Kriterien erfüllt.



Teil I: Wesentliche Befunde

Von allen Personalreferaten der Landesministerien wurde deutlich gemacht, dass sie sich mit der diskriminierungsfreien Gestaltung ihrer Auswahlverfahren auseinandersetzen und bereits Maßnahmen ergreifen, um mögliche Diskriminierungseffekte zu verringern bzw. zu vermeiden (z. B. Formulierung in den Stellenausschreibungen, Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und Schwerbehindertenvertretung). Darüber hinaus kann auch die Bereitschaft, ein Einstellungsverfahren von einer unabhängigen Stelle begutachten zu lassen, als positiv im Sinne eines Strebens nach einer qualitativ hochwertigen und diskriminierungsfreien Personalauswahl gesehen werden.

Die Begutachtung der ausgewählten Einstellungsverfahren fand bewusst in Anlehnung an die DIN 33430 statt, da mit dieser Norm ein hoher Standard für die Eignungsdiagnostik geschaffen wurde, der auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht. Eine Umsetzung der DIN 33430 trägt in erheblichem Maß dazu bei, Auswahlverfahren standardisiert und damit auch tendenziell eher diskriminierungsfrei zu gestalten. Eine Überprüfung in Anlehnung an die DIN 33430 kann Lücken und ggf. Mängel aufzeigen, die bisher nicht bewusst im Kontext der Diskriminierungsfreiheit gesehen wurden. Dabei soll jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass eine treffsichere und diskriminierungsfreie Personalauswahl auch erfolgen kann, ohne dass alle DIN 33430-Kriterien erfüllt sind. Das Resultat eines im Wesentlichen DIN 33430-konformen Auswahlprozesses ist, dass das Vorgehen standardisiert und objektiv erfolgt und somit jederzeit vergleichbar wiederholt werden kann.

Die vorliegenden quantitativen Ergebnisse sind auf Ebene der einzelnen Auswahlverfahren mit Vorsicht zu interpretieren, da die Bedeutung einzelner Kriterien/Abschnitte für ein spezifisches Auswahlvorgehen unterschiedlich sein kann. Beispielsweise sind bei Auswahlprozessen mit mehreren

Auswahlstufen und unterschiedlichen Verfahren (Assessment Center) Maßnahmen zur Vorbereitung und Standardisierung komplexer, umso wichtiger ist dann die Schulung/Qualifizierung beteiligter Personen. Die Evaluation eines Vorgehens wird umso bedeutsamer, je häufiger ein Verfahren zum Einsatz kommen soll und ggf. auch wie wichtig die Zielgruppe für den Erfolg einer Abteilung und/oder der Organisation ist.

Neben den Durchschnittswerten gibt die Standardabweichung (SD) einen Hinweis darauf, wie heterogen die Ergebnisse der Begutachtung für die einzelnen Auswahlverfahren sind. Diese Angabe kann bei der Einordnung einzelner Ergebnisse unterstützen.

Diese Art der Auswertung bildet somit zunächst den Rahmen für die Ergebnisinterpretation. Im Folgenden gehen wir auf bedeutsame Aspekte noch einmal ein. Bedeutsam sind diese Aspekte einerseits aufgrund der festgestellten Diskrepanz zwischen IST- und SOLL-Zustand und andererseits, weil sie ganz wesentlich die Qualität eines Auswahlvorgehens, im Allgemeinen und spezifisch bezogen auf die Diskriminierungsfreiheit, beeinflussen (unabhängig von der Zielgruppe oder den Rahmenbedingungen).

 Die Prüfung der Kriterien zur **Anforderungsanalyse** zeigte für die meisten begutachteten Auswahlverfahren eine größere Entfernung zwischen IST- und SOLL-Zustand auf. So wurden relevante Anforderungen kaum auf Basis einer wissenschaftlich fundierten Anforderungsanalyse ermittelt. In manchen Fällen blieb die Aktualität der Anforderungen, welche derzeit im Verfahren angelegt werden, unklar. In anderen Fällen wurden Anforderungen nicht ausreichend definiert. Die Ermittlung der beruflichen Anforderungen für eine Stelle/Position/Funktion stellt jedoch eine wesentliche Voraussetzung für jeden Auswahlprozess dar.

Erst im Anschluss sollte eine Stellenausschreibung formuliert und die spezifischen Verfahren zur Erfassung der Anforderungen festgelegt bzw. entwickelt werden. Das Vorgehen für eine wissenschaftlich fundierte Anforderungsanalyse ist aufwändig, trägt aber dazu bei, genau die beruflichen Kompetenzen zu ermitteln, die für den späteren Berufserfolg sowie die Arbeitszufriedenheit relevant sind. Eine angemessene Dokumentation des Vorgehens und der Ergebnisse sorgt für Transparenz und Überprüfbarkeit. Bilden ausschließlich die ermittelten Kompetenzen die Grundlage für die spätere Personalauswahl, wird sichergestellt, dass alle Bewerbenden an denselben Anforderungen gemessen werden. Die Durchführung einer Anforderungsanalyse ist ressourcenintensiver als beispielsweise die Ergänzung/Vervollständigung von Handhabungshinweisen. Eine fundierte Anforderungsanalyse trägt jedoch grundlegend zur Verbesserung des Auswahlprozesses bei.

 Die **Auswahl und Zusammenstellung von Verfahren** für einen Personalauswahlprozess erfolgte in vielen Fällen nicht oder kaum begründet, d. h. anforderungsbezogen und evidenzbasiert. Meist fehlten Informationen darüber, warum spezifische Verfahren (z. B. Interview, Rollenspiel, Arbeitsprobe, Präsentation) ausgewählt wurden und wie diese sich gegenseitig ergänzen. Dieses Ergebnis kann im Zusammenhang mit einer bisher eher lückenhaften Anforderungsanalyse stehen.

 Über die vorhandenen **Qualifikationen** bzw. Kenntnisse der am Auswahlprozess beteiligten Personen konnten im Rahmen dieser Begutachtung wenig verlässliche Aussagen getroffen werden. Einerseits lässt sich berichten, dass die geforderten Kenntnisse der verantwortlichen Eignungsdiagnostikerinnen/Eignungsdiagnostiker meist nicht dokumentiert vorlagen. Daher lagen die Ergebnisse für nachgewiesenen Fortbildungen

und die Selbsteinschätzung meist weit auseinander. Andererseits halten wir fest, dass die Schulung von Beobachterinnen/Beobachtern vom Personalreferat erwünscht wurde, jedoch meist nicht zwingend erforderlich war. Auch hier fehlte es an einer entsprechenden Dokumentation. Das Sicherstellen, dass zumindest einzelne Beteiligte hinsichtlich interkultureller Besonderheiten im Auswahlprozess geschult sind, gehört häufig noch nicht standardmäßig zum Auswahlvorgehen. Häufig wechselnde Besetzungen der Auswahlkommissionen stellen die Verantwortlichen vor praktische Herausforderungen.

 Die Qualität eines Auswahlvorgehens kann über entsprechende **Evaluationsprozesse** bestimmt werden. Die Begutachtung zeigte, dass eine Evaluation bisher wenig systematisch erfolgte. Auch wenn die Forderung in der DIN 33430 zur Bestimmung der Güte (i.S.v. Zuverlässigkeit, Vorhersagekraft) eines Auswahlvorgehens, das über einen längeren Zeitraum genutzt wird, in der Praxis nach unserer Wahrnehmung in der Tat selten umgesetzt wird, so sollte zumindest begründet werden, warum diese Evaluation nicht stattfindet und das Vorgehen beibehalten wird. Darüber hinaus wurden bisher auch selten weitere Qualitätsmerkmale für die Auswahlprozesse identifiziert und geprüft, wie zum Beispiel die Akzeptanz durch die Bewerbenden, Kosten-Nutzen-Relationen oder Bewerbendenquoten zur Feststellung von Diskriminierungseffekten. Die Durchführung von Evaluationen erfordert, dass zunächst die entsprechenden Voraussetzungen geklärt und geschaffen werden (z. B. Datenschutz, Mitbestimmungsrechte). Ein Austausch zwischen den Ministerien kann hier ggf. hilfreich sein.

 Die Begutachtung der **Handhabungshinweise** für jedes im Auswahlprozess eingesetzte Verfahren ergab, dass häufig Informationen zur Durchführung, Auswertung

und Interpretation nicht in angemessenem Maß vorlagen. In den Handhabungshinweisen sollten alle wesentlichen Hintergrundinformationen über das Verfahren enthalten sein sowie konkrete Anleitungen zum Einsatz. Bisher wurden diese Informationen oft nicht verschriftlicht, was jedoch maßgeblich zu einer Standardisierung und Objektivierung beitragen kann.

Fazit

Eine Einordnung der Ergebnisse ist bisher nur anhand der Anzahl der erfüllten DIN 33430-Kriterien möglich, da Vergleichswerte aus anderen öffentlichen Verwaltungen nicht zur Verfügung stehen. Mit Blick auf die DIN 33430 halten wir fest, dass die begutachteten Auswahlverfahren in einigen Abschnitten bereits einen großen Anteil der normativen Kriterien erfüllen (z. B. Auftragsklärung, Einsatz von Interviewverfahren, Daten- und Verfahrensschutz), wohingegen in anderen Abschnitten größere Abweichungen zu erkennen sind (z. B. Qualifikationen aller beteiligten Personen).

Wir empfehlen, die Ergebnisse dieser Begutachtung zu nutzen, um vorhandene Soll-Ist-Diskrepanzen zu minimieren und somit die vorhandenen Auswahlverfahren weiter zu verbessern.

Konzepterstellung (Teil 2)

Vorgehen zur Konzepterstellung und Gliederung der Konzepte

Für 3 Landesministerien wurde anstelle der Begutachtung eines Auswahlverfahrens ein Konzept für die Planung und Durchführung eines zukünftigen Auswahlprozesses erarbeitet. Ausgangspunkt für jede Konzeptentwicklung war ein Auftaktgespräch mit dem zuständigen Personalreferat. Dies diente der Erläuterung des Auftrags und der gemeinsamen Abstimmung der Vorgehensweise.

Alle Auftaktgespräche haben im Herbst 2020 stattgefunden. Ein Leitfaden mit 17 Fragen diente einer ersten Klärung der Rahmenbedingungen und Ermittlung der Bedarfe für das Auswahlverfahren (z. B. Besteht eher ein Auswahl- oder ein Gewinnungsinteresse? Liegen die Ergebnisse einer Anforderungsanalyse vor? Welche Rahmenbedingungen sind für die Durchführung und Auswertung gesetzt?). Das Konzept umfasste – in Anlehnung an die Inhalte der DIN 33430 – die folgenden sieben Bausteine:

1	Rahmenbedingungen und Vorbereitung	▪ Arbeitsmarkt: Grund- und Selektionsquote ▪ Kosten-Nutzen-Analyse ▪ Festlegung von Verantwortlichkeiten
2	Qualifikationsanforderungen für alle beteiligten Personen	▪ Eignungsdiagnostiker/in ▪ Beobachtende ▪ Interviewende
3	Anforderungsanalyse	▪ Planung einer Anforderungsanalyse ▪ Qualitätsmerkmale ▪ Erstellung eines Anforderungsprofils
4	Auswahl und Zusammenstellung von Verfahren	▪ 5 Verfahrenskategorien ▪ Methodenvielfalt ▪ Inkrementeller Nutzen ▪ Qualitätskriterien von Testverfahren
5	Durchführung, Auswertung, Interpretation	▪ Objektivität ▪ Auswertungsregeln
6	Inhalte von Handhabungs- und Verfahrenshinweisen	▪ Informationen für jedes eingesetzte Verfahren
7	Evaluation	▪ Kritische Würdigung jedes Auswahlprozesses ▪ Evaluation über einen längeren Zeitraum

Zu Teil 2 wird nachfolgend keine zusammenfassende Ergebnisdarstellung vorgenommen, da die Konzepte individuell an den Bedürfnissen der Personalreferate ausgerichtet wurden. Daher fassen wir an dieser Stelle einige allgemeine Aspekte der Konzepterstellung zusammen und geben generische Empfehlungen wider.

Mit allen Personalreferaten fanden insgesamt 4-5 ausführliche Gespräche mit Erläuterungen zu den einzelnen Bausteinen statt. Jeweils im Anschluss an jeden Baustein wurden Fragen und konkrete Herausforderungen für die Umsetzung im jeweiligen Landesministerium aufgegriffen und in das individuelle Auswahlkonzept integriert. In jedem Baustein wurde ggf. gesondert Bezug auf Aspekte der Diskriminierungsfreiheit, des Datenschutzes, der Qualitätssicherung und der Dokumentation genommen. Darüber hinaus haben wir, wenn dies gewünscht wurde und entsprechende

Informationen oder Materialien vorlagen, bisherige Verfahren zur Personalauswahl gesichtet und Optimierungsvorschläge abgeleitet. Standen uns Informationen über Fortbildungen zur Verfügung, die entweder durch die/den Eignungsdiagnostiker/in besucht wurde oder Beobachtenden empfohlen werden, haben wir die Inhalte auf Konformität mit den von der DIN 33430 geforderten Kenntnissen überprüft und eine entsprechende Rückmeldung formuliert. Mit allen drei Personalreferaten wurden die Grundlagen einer „guten“ Personalauswahl besprochen (z. B. Durchführung einer Anforderungsanalyse, Einsatz valider und reliabler Methoden, regelgeleitete Auswertung von Interviews und Beobachtungen, Dokumentationsanforderungen) und einzelne Inhalte bei Bedarf vertieft (z. B. Gestaltung von Stellenausschreibungen, Potenzialorientierung im Auswahlverfahren, empirische Evaluationskriterien).

Quellen:

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2016). *DIN 33430 – Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.

Kersting, M. (2019). „DIN SCREEN“ – Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik. Vorläufige Fassung (nicht veröffentlicht).