

# Fachlich erstklassig, und sozial?

## Über die Ermittlung überfachlicher Kompetenzen in Berufungsverfahren der FAU

| ANDREA ABELE-BREHM | KAROLIN BENKER-KUCHENREUTHER | **Die Personalauswahl in der Wissenschaft ist für die Universität ein zentrales Steuerungsinstrument und gehört in jedem Einzelfall zu den wichtigsten Entscheidungen einer Universität. Ein neues Auswahlverfahren an der Universität Erlangen-Nürnberg versucht, neben fachlichen Qualifikationen auch überfachliche Kompetenzen zu berücksichtigen.**

Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) hat ein strukturiertes Verfahren zur Personalauswahl von Professorinnen und Professoren entwickelt, das neben fachlicher Stärke in Forschung und Lehre als Kriterium systematisch auch überfachliche Kompetenzen wie Führungs- und Managementqualitäten sowie soziale Kompetenzen in den Auswahlprozess einbezieht. Das Auswahlverfahren orientiert sich an einschlägiger wissenschaftlicher Forschung (Abele-Brehm & Bühner, 2016; Brockschnieder, Deckert & Mehrtens, 2009; Peus, Braun, Hentschel & Frey, 2015; Schuler, 2018) und basiert zusätzlich auf der Auswertung ausführlicher Interviews mit in Berufungsverfahren versierten Entscheidungsträgern

der Universität (vgl. Abele-Brehm, 2016, 2017, 2018).

Das „Modell FAU“ unterscheidet 11 Schritte bei der Besetzung von Professuren. Wir fokussieren im Folgenden die Schritte 2, 4 bis 7 und 8, da diese die Besonderheit des Erlanger Modells darstellen.

### Schritt 2: Anforderungs- und Kompetenzprofil erstellen

Ziele dieses Schritts sind Klarheit und gemeinsames Verständnis über das Anforderungsprofil. Dieses sollte so klar und eindeutig gestaltet sein, dass es erlaubt, alle Bewerberinnen und Bewerber jeweils vergleichen und in eine Rangreihe bringen zu können. Es berücksichtigt drei Ebenen: die Aufgaben, die zu erfüllen sind, das Verhalten, das von der Person erwartet wird und die erwünschten Eigenschaften, die die Person haben sollte (zu Detailplanung vgl. z.B. Mertens, 2009).

### Schritt 4: Prüfung der schriftlichen Unterlagen

Die Prüfung erfolgt mit dem Trimodalen Ansatz, einem wissenschaftlich validierten Verfahren zur Berufseignungsdiagnostik (Schuler, 2018). Es orientiert sich an drei grundlegenden methodischen Vorgehensweisen zur Bestimmung der Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers, die zusammengenommen eine bessere Auswahlentscheidung ermöglichen als einzelne allein:

*Eigenschaftsansatz:* Orientierung am bisherigen Verhalten (z.B. Publikatio-

nen, Drittmittel, Zitationen etc.). *Simulationsansatz:* Orientierung an Arbeitsproben für relevante Leistungen (z.B. Forschungsvortrag, Lehrvortrag, Drittmittelantrag, Peer review zu einem Manuskript). *Biographischer Ansatz:* Orientierung an der Biographie der Bewerberinnen und Bewerber (z.B. Fragen zu einschlägigen Erfahrungen oder zu kritischen Ereignissen bei der eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit).

Während der „Eigenschaftsansatz“ bereits weitgehend Verwendung findet, ist der „Simulationsansatz“ noch weniger bekannt. Hierbei werden die Bewerberinnen und Bewerber gebeten, noch bevor eine Auswahl der Einzuladenden erfolgt, eine weitere „Arbeitsprobe“ auszuarbeiten, z.B. die Skizze zu einem Drittmittelantrag für ein zum Anforderungsprofil passendes Thema. Die Berücksichtigung weiterer Arbeitsproben erlaubt eine passgenauere Auswahl derjenigen Personen, die zum Gespräch eingeladen werden. Der biographische Ansatz in systematischer Form angewandt ermöglicht es, das Interview (vgl. Schritte 7 und 8) passgenau zu planen, um die jeweils gewünschten überfachlichen Kompetenzen zu ermitteln.

### Schritt 5: Gesprächsrahmen

Der Rahmen für Probevorträge, Lehrproben und Gespräche ist durch eine wertschätzende und respektvolle Atmosphäre gekennzeichnet. Vorgaben und Bedingungen sind für alle eingeladenen Personen gleich. Da die Besetzung einer Professur in der Regel eine Entscheidung auf lange Jahre ist, sollte der Berufungsausschuss genügend Zeit für gegenseitiges Kennenlernen einplanen. Eine sorgfältige Vorauswahl (siehe Schritt 4) trägt dazu bei, tatsächlich nur geeignete Bewerberinnen und Bewerber einzuladen. Pro Bewerberin bzw. Be-

## AUTORINEN



**Andrea Abele-Brehm** ist Professorin für Sozialpsychologie an der Universität Erlangen-Nürnberg.



**Karolin Benker-Kuchenreuther** M.A. ist Leiterin des Stabsreferats für Berufungen und Berufungsprozesse an der Universität Erlangen-Nürnberg.

### „Modell FAU“: 11 Schritte bei der Personalauswahl für Professuren

- 1 **Standortbestimmung** der Professur (Klärung der formalen Voraussetzungen)
- 2 Erstellen des **Anforderungs- und Kompetenzprofils** für die Professur (s. im Text)
- 3 **Marktanalyse** und Headhunting (Scannen des möglichen Bewerberfeldes)
- 4 **Prüfung der schriftlichen Unterlagen** (s.u.)
- 5 Festlegen des **Gesprächsrahmens** (s.u.)
- 6 **Elemente des Vorstellungsgesprächs** (s.u.)
- 7 **Ausgestaltung des Interviews** (s.u.)
- 8 Auswahl von **Interviewfragen**, insbes. zu überfachlichen Kompetenzen (s.u.)
- 9 **Aufgabenverteilung** bei der Vorstellung (Regieplan zur Aufgabenverteilung während der Anwesenheit der Bewerberinnen und Bewerber).
- 10 **Auswertung / Entscheidung** – Überprüfung der Prozessgüte (Einhaltung der formalen Vorgaben; Analyse potentieller Beobachtungs- und Beurteilungsfehler).
- 11 **Integration** (Von der Entscheidung und Ruferteilung ist zwecks erfolgreicher Integration besondere Aufmerksamkeit für das neue Universitätsmitglied wichtig).

werber sollte mindestens ein halber Tag eingeräumt werden.

#### Schritt 6: Elemente des Vorstellungsgesprächs

Ein fester Bestandteil des Berufungsgesprächs ist der öffentliche Forschungsvortrag mit anschließender ebenfalls öffentlicher Diskussion. Er ist eine wichtige „Arbeitsprobe“, sollte in seiner Gewichtung für die letztendliche Auswahl allerdings nicht überschätzt werden. Es besteht die Gefahr, dass sehr gute Forschungsvorträge (und auch sehr schlechte) die anderen Auswahlkriterien überlagern und bei der Gesamtbewertung ein zu hohes Gewicht erhalten.

Ein weiterer Bestandteil ist der Lehrvortrag, bei dem öffentlich ein vorgegebenes Thema auf fortgeschrittenem Niveau behandelt werden soll. Geprüft wird hier, wie verständlich ein Thema gelehrt wird und wie gut die lehrende Person in der Lage ist, Studierende zu motivieren. Schließlich ist das Interview in der Berufungskommission fester Bestandteil des Vorstellungsgesprächs.

#### Schritt 7: Ausgestaltung des Interviews

Mit professionell gestalteten Interviews können vier Ziele erreicht werden: Ermitteln von persönlicher und fachlicher Qualifikation für die Position; Sicher-

stellen, dass alle zuvor ermittelten Informationen zutreffen; Herausfinden der Interessen der Bewerberinnen und Bewerber; Vermitteln einer realistischen Vorstellung der Organisation und Aufgabenbereiche der zu besetzenden Position.

Interviews können nach dem Grad ihrer Strukturierung (z.B. der Vorgaben durch Interviewleitfäden) und Standardisierung (z.B. der Erfassung von Antworten der Bewerberinnen und Bewerber in Antwortbögen) unterschieden werden. Für die Personalauswahl haben sich strukturierte und teilstandardisierte Interviews bewährt.

Bei strukturierten Interviews basieren die Fragen auf einer Anforderungsanalyse (vgl. Schritt 2). Es gibt einen festen Fragenkatalog mit festgelegten Themenbereichen. Alle Antworten werden registriert und systematisch ausgewertet, z.B. in Form von Beurteilungsbögen. Teilstandardisierung bezieht sich darauf, dass es zwar einen Fragenkatalog mit festgelegten Themenbereichen gibt, der Fragenablauf aber nicht von vornherein starr festgelegt ist, sondern sich am Kommunikationsfluss orientiert.

#### Schritt 8: Auswahl von Interviewfragen

Die relevanten Fragen zu den in Schritt 2 definierten Kompetenzen werden

vorab festgelegt. Sie sind für alle Bewerberinnen und Bewerber gleich. Fragen zu überfachlichen Kompetenzen orientieren sich an der Biographie der Bewerberinnen und Bewerber. Biographieorientierte Fragen thematisieren vergangene Erfahrungen und deren subjektive Verarbeitung mittels der sog. „STAR“-Methode (Situation – Task – Aktion – Resultat):

**Situation:** Was war die Situation? Z.B. „Schildern Sie eine Situation, in der Konflikte innerhalb Ihres Teams auftraten“.

**Task:** Was wollten Sie erreichen? Mit welchen Schwierigkeiten waren Sie konfrontiert? Z.B. „Was war Ihnen bei der Konfliktbearbeitung besonders wichtig? Welche Aspekte waren besonders schwierig?“

**Aktion:** Was haben Sie getan? Welche einzelnen Schritte haben Sie unternommen? Warum? Z.B. „Wie sind Sie konkret vorgegangen, um den Konflikt zu bearbeiten? Welches war der erste Schritt, der zweite, etc.“

**Resultat:** Was haben Sie erreicht? Was waren Zwischen- und Endergebnis?

Die biographieorientierten Fragen sollten sich möglichst auf die jüngere Vergangenheit beziehen und eine Situation thematisieren, in der die Bewerberin oder der Bewerber eine aktive Rolle gespielt hat. Wenn möglich, sollte der Einstieg in die Fragen mit einer positiven oder neutralen Situation gewählt werden (z.B. zum Thema Kooperation).

Neben den biographieorientierten Fragen können auch situative Fragen gestellt werden. Sie erfassen zielenliches Verhalten in realistischen, aber hypothetischen Situationen. Situative Fragen sind sinnvoll, wenn eine Bewerberin oder ein Bewerber bestimmte biographische Erfahrungen noch nicht gemacht hat. Generell gilt jedoch, dass Antworten auf Fragen zu tatsächlich erlebten Situationen aussagekräftiger sind als Antworten auf Fragen zu hypothetischen Situationen.

Die FAU stellt ihren Berufungsausschüssen einen vertraulichen Fragenkatalog zur Verfügung, der standardisierte Fragen z.B. zu Gender, Führung und Management, Kritikfähigkeit, Engagement und Leidenschaft, Selbstkompetenz sowie Strategiefähigkeit enthält. Dies Fragen wurden in Interviews und Workshops im Netzwerk Berufungen der FAU entwickelt.