

GENDERGERECHTE PERSONALAUSWAHL

EINE HANDREICHUNG

Rechtliche Grundlagen des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes
und praktische Tipps für die hamburgische Verwaltung



Inhaltsverzeichnis

Gute Gründe für eine gendergerechte Personalauswahl	3
1. Personalauswahl in der hamburgischen Verwaltung – die unterschiedlichen Bausteine	4
2. Grundlegende Begriffe und Definitionen.....	4
2.1 Bereich ermitteln.....	5
2.2 Unterrepräsentanz feststellen	6
3. Die Vorrangregelungen	6
3.1 Vorrang für das unterrepräsentierte Geschlecht.....	7
3.2 Vorrang bei Erhöhung des Arbeitszeitumfanges und bei Rückkehr aus familienbedingter Beurlaubung	9
4. Die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten.....	10
5. Die Stellenausschreibung.....	10
5.1 Das Anforderungsprofil als Grundlage für die Stellenausschreibung	11
5.2 Die Ermutigungsklausel in der Stellenausschreibung	12
5.3 Ausschreibung aller Stellen als teilzeitgeeignet.....	12
Exkurs: Zwei teilen sich die Führung – Führen im Tandem.....	13
5.4 Formulierung von Stellenausschreibungen.....	14
6. Die Auswahlkommission	16
7. Das Auswahlgespräch	16
7.1 Kompetenzerwerb durch Familienaufgaben.....	18
7.2 Der subjektive Faktor - Typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler ...	19
8. Der Auswahlvermerk	21
Impressum	23

Gute Gründe für eine gendergerechte Personalauswahl

In der Personalauswahl geht es darum, die richtige Person für die jeweilige Position auszuwählen. Wichtige Voraussetzung dafür ist, überhaupt zwischen ausreichend qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern auswählen zu können.

Arbeitgeber können heute nicht immer auf ausreichend qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zugreifen. Der demografische Wandel, aber auch andere Ansprüche und verändertes Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern zwingen die Arbeitgeber, sich anzupassen, um die Marktfähigkeit zu erhalten und attraktiv zu bleiben. Diese Entwicklung geht auch an den öffentlichen Arbeitgebern und der hamburgischen Verwaltung nicht vorbei. Wir spüren das besonders dort, wo der Arbeitsmarkt geöffnet ist und Fachkräfte in Mangelberufen gesucht werden, zunehmend aber auch im Bereich der allgemeinen Verwaltung. Die FHH steht hier im Wettbewerb mit privaten Arbeitgebern. Es gilt deshalb zunächst, am Arbeitsmarkt auf gleichem Level wie andere große Arbeitgeber mit einem guten Arbeitgeberimage vertreten zu sein. Eine gendergerechte Ansprache in Stellenausschreibungen gehört ebenso dazu wie eine gendergerechte Personalauswahl. Im Hinblick auf große altersbedingte Personalabgänge gibt es zudem einen internen Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – der sich in den nächsten Jahren verschärfen wird.

Eine gendergerechte Personalauswahl kann also helfen, im Wettbewerb um geeignetes internes oder externes Personal den Pool an guten Bewerbungen zu vergrößern und alle Potenziale zu einer Bewerbung zu motivieren. In der Regel ist es das Potenzial von Frauen, welches noch nicht ausgeschöpft ist. Werden zum Beispiel Stellenausschreibungen nicht geschlechtersensibel verfasst, fühlen sich Frauen unter Umständen nicht angesprochen und sehen von einer Bewerbung ab. Bei der Auswahlentscheidung können Geschlechterstereotype im Weg stehen: Wenn Frauen oder Männern bestimmte Stereotype zugeschrieben werden, übersieht man im Zweifel das wirkliche Können der Person oder schreibt einer Person Fähigkeiten zu, die gar nicht vorhanden sind.

Gendersensibilität verfeinert nicht nur das Urteilsvermögen im Auswahlgespräch. Vielleicht erweitert ein geschlechtersensibler Blickwinkel bereits im Vorfeld der Auswahl den Kreis von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Gut geplante und durchgeführte Auswahlverfahren helfen Diskriminierungen aller Art zu vermeiden.

Es gibt also gute Gründe für eine gendergerechte Personalauswahl. Die Regelungen des HmbGleIG bieten die rechtliche Grundlage dafür.

1. Personalauswahl in der hamburgischen Verwaltung – die unterschiedlichen Bausteine

Basisinformationen zu den rechtlichen Grundlagen und Instrumenten der Personalauswahl in der hamburgischen Verwaltung finden Sie in dem umfassenden Rundschreiben des Personalamtes vom 14. September 2015.

► **Link Personalportal: Rundschreiben Personalauswahl**

Ergänzend dazu werden im Folgenden Genderaspekte der Personalauswahl beleuchtet. Das zum 1. Januar 2015 in Kraft getretene neue Hamburgische Gleichstellungsgesetz (HmbGleiG) enthält verschiedene Regelungen, die auch die Personalauswahl betreffen und zwingend anzuwenden sind. Dazu zählen:

- Vorrang für das unterrepräsentierte Geschlecht
- Ansprache des unterrepräsentierten Geschlechts in Stellenausschreibungen
- Ausschreibung aller Stellen als teilzeitgeeignet
- Paritätisch besetzte Auswahlkommissionen

Anknüpfend gibt es weitere Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, um Auswahlentscheidungen objektiv und geschlechtergerecht zu treffen.

Die vorliegende Handreichung richtet sich an

- Vorgesetzte, die eine Stelle neubesetzen möchten,
- Beschäftigte in Personalabteilungen, die Stellenausschreibungen vorbereiten und Auswahlverfahren begleiten
- sowie an alle Mitglieder einer Auswahlkommission.

Beschäftigte, die nur selten oder erstmalig an der Personalauswahl teilnehmen, soll die Handreichung für eine gendergerechte Personalauswahl sensibilisieren. Langjährigen Mitgliedern einer Auswahlwahlkommission kann die Handreichung helfen, das eigene Handeln im Personalauswahlverfahren zu reflektieren. Außerdem unterstützt die Handreichung alle Beteiligten, die Regelungen des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes im Personalauswahlverfahren einzuhalten.

2. Grundlegende Begriffe und Definitionen

Schon zu Beginn des Personalauswahlverfahrens sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass im Auswahlverfahren ein Geschlecht bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einen Vorrang erhalten kann, sofern es „unterrepräsentiert“ ist. § 3 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG) definiert die grundlegenden Begriffe „Bereiche“ und „Unterrepräsentanz“ (siehe dazu die Punkte 2.1. und 2.2.).

Im Rahmen eines rechtssicheren Auswahlverfahrens, muss deshalb vor jeder Ausschreibung sorgfältig geprüft werden, in welchem Bereich nach § 3 Absatz 3 HmbGleiG die jeweilige Stelle ausgeschrieben wird und ob ein beziehungsweise welches Geschlecht dort unterrepräsentiert ist. Denn das Ergebnis dieser Überprüfung muss im gesamten Auswahlverfahren beachtet werden – von der Stellenausschreibung bis zum Auswahlvermerk.

Schon zu Beginn des Personalauswahlverfahrens sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass im Auswahlverfahren ein Geschlecht bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einen Vorrang erhalten kann, sofern es „unterrepräsentiert“ ist. § 3 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG) definiert die grundlegenden Begriffe „Bereiche“ und „Unterrepräsentanz“ (siehe dazu die Punkte 2.1. und 2.2.).

2.1 Bereich ermitteln

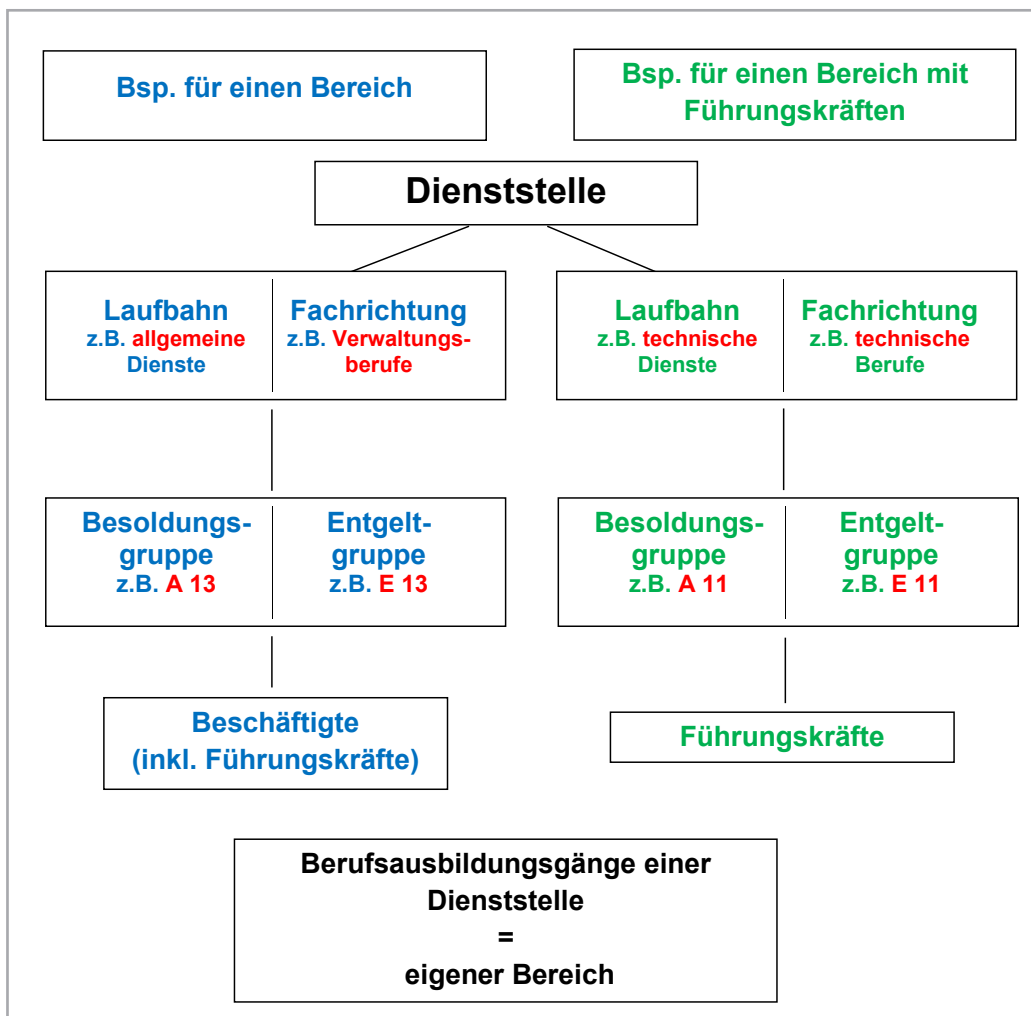
Mit Bereichen nach § 3 Absatz 3 HmbGleiG sind keine organisatorischen Bereiche wie Fachbereiche oder Themenbereiche gemeint.

Es handelt sich bei der Bereichsdefinition um eine eigene gesetzliche Definition (Legaldefinition). Ein Bereich gemäß dem Hamburgischen Gleichstellungsgesetz ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- In einer Dienststelle
- Laufbahn beziehungsweise Fachrichtung,
- Entgelt- und Besoldungsgruppe (Bezahlungsgruppe) und
- bei Bedarf Führungsfunktion.
- Auszubildende bilden einen eigenen Bereich.

Was eine Dienststelle ist, definiert das Hamburgische Personalvertretungsgesetz in § 6.

Beispiel: Eine Dienststelle schreibt eine Stelle in der Laufbahn/ Fachrichtung Allgemeine Dienste, in der Besoldungs- beziehungsweise Entgeltgruppe A13/ E13 aus. Alle Stellen in der Dienststelle, die diese Kriterien erfüllen, ergeben den Bereich.



Warum orientiert sich die Bereichsdefinition nicht am Organigramm?

Ziel des Gesetzes ist es, eine gleichmäßige Geschlechterverteilung

- in den **Bezahlungsgruppen**,
- in den einzelnen **Berufskategorien** und
- bei den **Führungsfunktionen**

zu erreichen. Eine ausgeglichene Besetzung von Abteilungen oder Referaten entsprechend einem Organigramm ist nicht das vorrangige Ziel, auch wenn eine gemischt-geschlechtliche Zusammensetzung eines „Teams“ oft positive Effekte auf die Innovationsfähigkeit, Kreativität und Ideenvielfalt haben dürfte.

Beispiel: In einer Behörde arbeiten zu 90 % Männer, es gibt jedoch ein Referat, in dem ausschließlich Frauen tätig sind. Würde nun in diesem Referat eine Stelle ausgeschrieben, würde die Vorrangregelung für Männer gelten und ggf. der Männeranteil der gesamten Dienststelle weiter erhöht. Diese Besetzung entspräche jedoch nicht der primären Intention des Gesetzes ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter **insgesamt** zu erreichen.

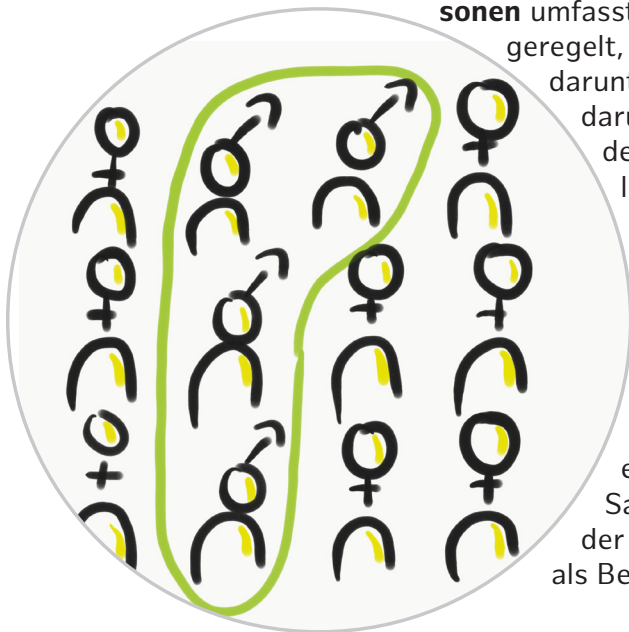
2.2 Unterrepräsentanz feststellen

Eine Unterrepräsentanz gemäß dem hamburgischen Gleichstellungsgesetz liegt immer dann vor, wenn der Frauen- oder Männeranteil in einem Bereich (siehe oben) unter 40 % liegt.

Grundsätzlich dürfen Sie zur Ermittlung der Unterrepräsentanz nicht von den Bereichen abweichen, die das Gleichstellungsgesetz vorgibt. Wenn ein Bereich **weniger als fünf Personen** umfasst, gilt dieser jedoch als zu klein. Für diese Fälle wurde

geregelt, dass **innerhalb der Dienststelle** die Personen in der darunterliegenden Bezahlungsgruppe (oder auch mehrerer darunterliegender Bezahlungsgruppen) mitgezählt werden, solange die Summe der Beschäftigten – einschließlich der zu besetzenden Position – fünf nicht übersteigt (§ 5 Absatz 2 HmbGleiG).

Im **Ausnahmefall** kann das Zusammenfassen von Bereichen mit den darunterliegenden Bezahlungsgruppen nicht zielführend sein. In diesem Fall können zur Wahrung der Zielsetzung des Gesetzes vergleichbare Arbeitsplätze auch **dienststellenübergreifend** zu einem Bereich zusammengefasst werden (§ 5 Absatz 2 Satz 2 HmbGleiG). In der Begründung zum Gesetz wird der Bereich der Schulsekretärinnen und Schulsekretäre als Beispiel für diese Ausnahmeregelung genannt.¹



Auch in hohen Bezahlungsgruppen (B-Besoldung) kann es in begründeten Einzelfällen angemessen sein, vergleichbare Arbeitsplätze dienststellenübergreifend zusammenzufassen. Eine solche Ausnahme muss sich an der Zielsetzung des Gesetzes orientieren und bedarf immer einer entsprechenden Begründung.

¹ Vgl. Drucksache 20/12157. Begründung, S. 6

3. Die Vorrangregelungen

Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz beinhaltet zwei Vorrangregelungen. Sie beziehen sich auf

- Beschäftigte, die zu dem unterrepräsentierten Geschlecht gehören und/oder
- Beschäftigte, die aus familiären Gründen teilzeitbeschäftigt oder beurlaubt sind und anstreben, ihre Arbeitszeit zu erhöhen oder vorzeitige aus der Beurlaubung zurückzukehren.

Beide müssen bei Personalauswahlverfahren beachtet werden.

3.1 Vorrang für das unterrepräsentierte Geschlecht

§ 5 HmbGleiG räumt – bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung – dem unterrepräsentierten Geschlechts Vorrang ein, wenn

- ein Dienst-, Arbeits-, oder Ausbildungsverhältnisses neu begründet,
- eine höherwertige Tätigkeiten übertragen,
- ein Beförderungsdienstposten übertragen oder
- wenn befördert wird.

Auch wenn diese Vorrangregelung erst am Ende eines Auswahlverfahrens greift, muss bereits in der Stellenausschreibungen darauf hingewiesen werden (siehe § 7 HmbGleiG). Stellt die Auswahlkommission **am Ende des Auswahlverfahrens** fest, dass eine Bewerberin und ein Bewerber die gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung haben, so muss die Person ausgewählt werden, die dem unterrepräsentierten Geschlecht des Bereiches angehört, in dem die Stelle zu besetzen ist.

Die vorrangige Berücksichtigung eines Geschlechts endet, sobald die Unterrepräsentanz dieses Geschlechts beseitigt ist. Gleichwohl ist weiterhin das grundsätzliche Ziel einer paritätischen Geschlechterverteilung zu verfolgen.

Praktischer Tipp:

Mit *Übertragung höherwertiger Tätigkeiten und der Übertragung eines Beförderungsdienstpostens* sind insbesondere gemeint:

1. die Verleihung eines Amtes mit
 - a. höherem Grundgehalt (Beförderung),
 - b. anderer Amtsbezeichnung beim Wechsel in die Laufbahngruppe 2 (Aufstieg),
2. die Übertragung einer Funktion mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben,
3. die dauerhafte oder vorübergehende Übertragung höherwertiger Tätigkeiten,
4. die Vorentscheidung für eine Maßnahme nach den Nummern 1 bis 3.

Ausnahmen von der Vorrangregelung für das unterrepräsentierte Geschlecht

Von der oben beschriebenen Vorrangregelung für das unterrepräsentierte Geschlecht bei der Stellenbesetzung gibt es zwei Ausnahmeregelungen. Sie sind in § 6 HmbGleiG festgeschrieben und betreffen

- einzelne soziale Härtefälle und
- Bewerberinnen und Bewerber in Ausbildungsmonopolen.

§ 6 Absatz 1 HmbGleiG enthält eine soziale Härtefallklausel als Ausnahmeregel. Sie greift dann, wenn im Einzelfall soziale Gründe vorliegen, die schwerer wiegen als der Ausgleich der Unterrepräsentanz. In diesem absoluten Ausnahmefall könnte sich eine Auswahlkommission bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung für eine Person des **überrepräsentierten** Geschlechts entscheiden. Eine Aufzählung für die in der Ausnahmeregelung genannten sozialen Gründe kann es nicht geben, da es sich immer um Ausnahmefälle handelt. Die Dienststelle muss den jeweiligen **Einzelfall** betrachten.

Praktischer Tipp:

Die Anwendung der Ausnahmeregelung nach § 6 Absatz 1 HmbGleiG sollte gut begründet und im **Auswahlvermerk** dokumentiert werden. Im Ausnahmefall müssten die *sozialen Gründe*, die für die Person des überrepräsentierten Geschlechts sprechen, genau ausgeführt werden.

§ 6 Absatz 2 HmbGleiG stellt klar, dass das unterrepräsentierte Geschlecht bei der Einstellung in Vorbereitungsdienste sogenannter *Ausbildungsmonopole* nicht vorrangig berücksichtigt wird, weil hier alle Bewerberinnen und Bewerber einen Anspruch auf Einstellung haben. Bei den sogenannten *Ausbildungsmonopolen* handelt es sich um Ausbildungen für Berufe, die auch außerhalb des öffentlichen Dienstes ausgeübt werden, für die aber nur innerhalb des öffentlichen Dienstes ausgebildet wird – dies betrifft insbesondere juristische Berufe und Lehrberufe.

Zulassungsbeschränkungen betreffen hier nicht den Einstellungsanspruch an sich, sondern nur den zeitlichen Rang der Bewerberinnen und Bewerber.

Steht die Vorrangregelung für das unterrepräsentierte Geschlecht in Konkurrenz zum Schutz schwerbehinderter Menschen vor Benachteiligung?

Die Frage nach dem Vorrang für das unterrepräsentierte Geschlecht kann sich für die Dienststelle nur in den seltenen Fällen stellen, in denen am Ende eines Auswahlprozesses zwei Personen mit genau gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung **als am besten geeignet** feststehen. Dies muss die Dienststelle in erster Linie an den aktuellen Beurteilungen messen. Handelt es sich bei den beiden gleich geeigneten Personen um eine Bewerberin bzw. einen Bewerber des unterrepräsentierten Geschlechts und eine schwerbehinderte Bewerberin bzw. einen schwerbehinderten Bewerber des überrepräsentierten Geschlechts, muss die Dienststelle abwägen, wer den Vorrang erhält.

Das SGB IX verbietet die Benachteiligung schwerbehinderter Menschen, und das AGG schützt vor weiteren Benachteiligungen. Insofern muss die Dienststelle in ihrer jeweiligen Abwägung, wer den Vorrang bei der Personalauswahl erhält, nachvollziehbar darstellen, dass sie eine Benachteiligung ausschließen kann.

§ 122 SGB IX (Vorrang der schwerbehinderten Menschen) räumt schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern anders als § 5 HmbGleiG grundsätzlich **keinen individuellen Anspruch auf Bevorzugung** ein. Er verdeutlicht folgendes: Wenn der Arbeitgeber dazu verpflichtet ist, bestimmte Personengruppen bevorzugt einzustellen oder zu beschäftigen (zum Beispiel Personen des unterrepräsentierten Geschlechts nach § 5 HmbGleiG), entbindet ihn diese Vorgabe nicht von seiner Verpflichtung, schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Die FHH ist folglich nicht nur dazu verpflichtet, das unterrepräsentierte Geschlecht zu bevorzugen. Sie muss außerdem auf mindestens fünf Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen beschäftigen.

Da – und solange – die Freie und Hansestadt Hamburg insgesamt ihre Beschäftigungspflicht nach SGB IX deutlich erfüllt, muss die Dienststelle bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung **regelmäßig zu Gunsten der Person des unterrepräsentierten Geschlechts** entscheiden. Im Einzelfall kann eine gründliche Abwägung des § 5 HmbGleiG mit den §§ 71 und insbesondere 72 SGB IX zu einem anderen Ergebnis führen.

3.2 Vorrang bei Erhöhung des Arbeitszeitumfanges und bei Rückkehr aus familienbedingter Beurlaubung

§ 14 Absatz 1 HmbGleiG räumt Beschäftigten, die aus familiären Gründen teilzeitbeschäftigt oder beurlaubt sind und anstreben, ihre Arbeitszeit zu erhöhen oder vorzeitig aus der Beurlaubung zurückzukehren, ein Vorrang bei der Besetzung von entsprechenden Arbeitsplätzen ein - unter der Voraussetzung gleicher Eignung Befähigung und fachlicher Leistung. Mit dieser Regelung soll der Wiedereinstieg in eine (volle) Beschäftigung leichter gemacht und die Akzeptanz und die Inanspruchnahme familiengerechter Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen gesteigert werden. Ausnahmen von dieser Vorrangregelung sind nur in sehr engen Grenzen möglich. Ein Anspruch auf die Rückkehr auf einen konkreten oder den früheren Arbeitsplatz ist damit nicht verbunden.

Auch diese Vorrangregelung findet ganz **am Ende eines Auswahlverfahrens** Anwendung. Zum Beispiel dann, wenn die Auswahlkommission am Ende des Auswahlverfahrens feststellt, dass zwei Bewerberinnen oder zwei Bewerber die gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung haben; eine Person möchte frühzeitig aus der familienbedingten Beurlaubung zurückkehren. In diesem Fall muss die Person ausgewählt werden, die eine vorzeitige Rückkehr plant.

Welche Vorrangregel hat Vorrang?

Die Frage, welche der beiden Vorrangregelungen des HmbGleiG Vorrang genießt, wird sich wohl nur in sehr seltenen Fällen stellen. Nämlich nur dann, wenn am Ende eines Auswahlverfahrens für eine Bewerberin und einen Bewerber die gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung festgestellt wurde und die Person des überrepräsentierten Geschlechts frühzeitig aus der familienbedingten Beurlaubung zurückkehren bzw. aus einer familienbedingten Teilzeittätigkeit den Arbeitsumfang aufstocken möchte. Tritt eine solche Konstellation auf, muss die Dienststelle unter Berücksichtigung sämtlicher Besonderheiten des Einzelfalles sorgfältig abwägen, welche Person den Vorrang erhält.

4. Die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten

Gleichstellungsbeauftragte nehmen in der hamburgischen Verwaltung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Gesetzes ein. Sie sind die Expertinnen und Experten und sollen die Dienststelle bei der Anwendung des Gesetzes **begleiten** – insbesondere auch in Personalauswahlverfahren.

Entsprechend § 21 Absatz 1 HmbGleiG sind die „Gleichstellungsbeauftragten [...] über alle anstehenden personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen, die die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten, ihnen ist die Möglichkeit zur Stellungnahme zu diesen Maßnahmen zu geben. Sie sind berechtigt, an Personalauswahlgesprächen teilzunehmen.“

In Bezug auf die Personalauswahlverfahren bedeutet dies, dass den Gleichstellungsbeauftragten die **Stellenausschreibungen** vor der Veröffentlichung vorgelegt werden müssen. Darüber hinaus haben sie das Recht, eine Übersicht (Matrix) über die eingegangenen Bewerbungen und die **Vorauswahlliste** der Kandidatinnen und Kandidaten zu erhalten, die zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden sollen; auch Bewerbungsunterlagen dürfen die Gleichstellungsbeauftragten einsehen. So haben sie die Möglichkeit, Stellung zur Vorauswahl zu nehmen und ggf. Vorschläge zu machen, weitere, bzw. andere Kandidatinnen oder Kandidaten einzuladen.

Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz gibt den Gleichstellungsbeauftragten zudem das Recht zur Teilnahme an **Auswahlgesprächen** – sie sind dazu aber nicht verpflichtet. Das Teilnahmerecht impliziert, dass sie im Auswahlgespräch Fragen an die Bewerberinnen und Bewerber richten dürfen. Auch in der anschließenden Beratung der Auswahlkommission dürfen die Gleichstellungsbeauftragten ihren Standpunkt vortragen – ein Stimmrecht haben sie jedoch nicht.

5. Die Stellenausschreibung

Stellenausschreibungen nehmen mit Blick auf eine gendergerechte Personalauswahl eine zentrale Rolle ein.

In der Stellenausschreibung muss klar erkennbar sein, welche Kriterien konstitutiv sind - und damit zwingend erfüllt sein müssen - und welche dies nicht sind. Gut verfasste Stellenausschreibungen sprechen Frauen und Männer gleichermaßen an und vermitteln ein realistisches Bild der ausgeschriebenen Stelle.

In diesem Kapitel führen wir aus, wie Stellenausschreibungen gendergerecht formuliert werden.

Hinweis:

Ausführliche Informationen zu den konstitutiven und nicht konstitutiven Kriterien finden Sie im Rundschreiben zu den rechtlichen Grundlagen und Instrumenten der Personalauswahl.

► **Link Personalportal: Rundschreiben Personalauswahl**

5.1 Das Anforderungsprofil als Grundlage für die Stellenausschreibung

Bevor Sie die Stellenausschreibung verfassen, nehmen Sie sich ausreichend Zeit für eine Anforderungsanalyse. Mit der Anforderungsanalyse wird geklärt, welche Qualifikationen mitgebracht werden müssen und welche Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in welchem Maße vorliegen sollten, um die Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Sofern es eine Stellenbeschreibung für den Arbeitsplatz gibt, enthält diese bereits Aussagen zu erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen. Sie ist ggfs. auf Aktualität und Aussagekraft zu prüfen. Das gleiche gilt für vorangegangene Ausschreibungstexte. Übernehmen Sie diese nicht einfach so. Stellen Sie sich immer die Frage: „Woran kann ich im Auswahlgespräch festmachen, dass der Bewerber oder die Bewerberin diese Anforderung erfüllt?“. Das auf Basis der Anforderungsanalyse formulierte **Anforderungsprofil** ist das Fundament des gesamten Auswahlverfahrens und insbesondere der Stellenausschreibung. Darüber hinaus wird der Auswahlprozess systematisiert, die Auswahlentscheidung wird nachvollziehbarer, fair und transparent.

Ohne ein klares und realistisches Anforderungsprofil wird es im Verlauf des Auswahlprozesses immer wieder zu Unklarheiten bezüglich der notwendigen Stellenvoraussetzungen oder der Eignung einer Person kommen.

Das Anforderungsprofil ist somit die praktische Grundlage der Bewertungen und Entscheidungen des gesamten Auswahlverfahrens. Wurde es einmal festgelegt, bleibt es für den gesamten Auswahlprozess bindend und darf während des Prozesses nicht mehr verändert werden. Dies erfordert eine besonders sorgfältige Investition am Anfang des Prozesses. Die so erstellte Grundlage muss auch in rechtlicher Hinsicht einer Überprüfung standhalten. Beachten Sie hier insbesondere, dass Anforderungsprofile – wie im Rundschreiben zur Personalauswahl ausführlich beschrieben – nur dann dienstpostenbezogene Ausschlusskriterien (konstitutive Merkmale) enthalten dürfen, wenn diese dienstpostenbezogene Qualifikationen und Kompetenzen zwingend notwendig sind und nicht ohne Weiteres in der Einarbeitung nachträglich erworben werden können.

Vermeiden Sie bei der Formulierung des Anforderungsprofils, die Anforderungen unerfüllbar hoch zu formulieren. Zeichnen Sie ein realistisches Bild von den Anforderungen, die eine Bewerberin oder ein Bewerber zwingend mitbringen muss (konstitutive Kriterien). Daneben notieren Sie noch die Anforderungen, die zwar nicht notwendig für eine Einbeziehung in das Auswahlverfahren sind, bei im Wesentlichen gleicher Eignung der Bewerberinnen und Bewerber aber maßgeblich berücksichtigt werden (nicht konstitutive Kriterien).

Diese – durch die aktuelle Rechtsprechung notwendig gewordene – Neustrukturierung des Anforderungsprofils (und der Stellenausschreibungen) unterstützt einen gendersensiblen Auswahlprozess. Der Umfang der konstitutiven Kriterien wird auf ein realistisches Maß reduziert. Frauen lassen sich stärker als Männer von einem zu umfangreichen Anforderungsprofil abschrecken – auch wenn beide Geschlechter dieselben Fähigkeiten mitbringen. Männer trauen sich stärker als Frauen zu, gewisse Fähigkeiten on the job bzw. in der Einarbeitungsphase zu erlernen.



Bei der Formulierung des Anforderungsprofils können Sie auch schon überlegen, welche Tätigkeiten bei Bedarf anders verteilt werden könnten. Nach dem Hamburgischen Gleichstellungsgesetz sind alle Arbeitsplätze grundsätzlich für die Wahrnehmung in Teilzeit geeignet (§ 13 Absatz 1 HmbGleiG) – auch Führungsfunktionen – und müssen auch als teilzeitgeeignet ausgeschrieben werden. Es kann also gut sein, dass sich Teilzeitkräfte auf die ausgeschriebene Stelle bewerben, und so können Sie schon frühzeitig Überlegungen für die organisatorische Voraussetzung einer möglichen Teilzeittätigkeit schaffen.

5.2 Die Ermutigungsklausel in der Stellenausschreibung

Aus § 7 Absatz 1 HmbGleiG ergibt sich, dass in allen Stellenausschreibungen das unterrepräsentierte Geschlecht des entsprechenden Bereiches direkt angesprochen werden muss. In der Praxis wird das so umgesetzt, dass das unterrepräsentierte Geschlecht ausdrücklich aufgefordert wird, sich zu bewerben. Dieser Ermutigungsklausel wird ein Hinweis auf die Vorrangregelung für das unterrepräsentierte Geschlecht vorangestellt:

Praktischer Tipp:

Im **Stellenausschreibungsformular des Personalamtes** können Sie das unterrepräsentierte Geschlecht auswählen. Mit der Auswahl im Formular wird der entsprechende gesetzeskonforme Textbaustein unter der Überschrift 1 „Allgemeine Hinweise“ der Stellenausschreibung eingefügt; z.B.:

„Die Freie und Hansestadt Hamburg fördert die Gleichstellung von Frauen und Männern. In dem Bereich, für den diese Stelle ausgeschrieben wird, sind Frauen unterrepräsentiert (§ 3 Abs. 1 und 3 des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG)). Wir fordern Frauen daher ausdrücklich auf, sich zu bewerben. Sie werden bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung vorrangig berücksichtigt.“

5.3 Ausschreibung aller Stellen als teilzeitgeeignet

In § 7 Absatz 2 HmbGleiG ist geregelt, dass alle Arbeitsplätze – einschließlich derjenigen mit Führungsfunktion – zur Besetzung in Teilzeit ausgeschrieben werden müssen, soweit **zwingende dienstliche Belange** nicht entgegenstehen.

Dabei ist ein hoher Maßstab an die **zwingenden dienstlichen Belange** anzulegen. Sie sind dann anzunehmen, wenn die dienstlichen Belange nur im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung zu erfüllen sind, es also auch durch weitergehende organisatorische Anpassungen keine Alternative gibt. Allgemeine Hinweise auf die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung reichen nicht aus. Auch Dienstreisen und Gremienarbeit schließen eine Teilzeittätigkeit nicht grundsätzlich aus, denn auch von Teilzeitkräften ist eine gewisse Flexibilität zu erwarten. Außerdem bedeutet in Teilzeit zu arbeiten nicht zwangsläufig, dass die Person nur 50 % der Arbeitszeit täglich von 8 bis 12 Uhr anwesend ist. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass es sehr unterschiedliche Teilzeitmodelle gibt und hier die Beschäftigten gemeinsam mit der Dienststelle die optimale Lösung finden müssen.

Gestützt wird diese Regelung durch § 13 Absatz 2 HmbGleiG, entsprechend muss die Dienststelle die organisatorischen Voraussetzungen für Teilzeitbeschäftigung auf allen Arbeitsplätzen schaffen. Dabei sind auch unterschiedliche Formen (z.B. Führen im Tandem) und Umfänge der Teilzeitarbeit (z.B. vollzeitnahe Teilzeit) in den Blick zu nehmen. Eine Reduzierung der Arbeitszeit muss jeweils mit einer entsprechenden Reduzierung des Aufgabenumfangs einhergehen. Aufgaben müssen ggf. straffer organisiert oder im Team neu verteilt werden.

Kann aus zwingenden dienstlichen Belangen ein Arbeitsplatz nicht auch in Teilzeit ausgeschrieben werden, sollten die Gründe dafür dokumentiert werden.

Hinweis:

Wenn Behörden in **Ausnahmefällen** auf die Einschränkung der Teilzeiteignung hinweisen möchten, soll nur noch die folgende Formulierung verwendet werden:
„Es handelt sich um eine Vollzeitstelle. Teilzeittätigkeit ist unter Berücksichtigung dienstlicher Belange grundsätzlich möglich.“

Exkurs: Zwei teilen sich die Führung – Führen im Tandem

Das Bild der Teilzeitarbeit passt nicht zu den gängigen Vorstellungen über Führungskräfte. Im Gegenteil, bei dem Gedanken an eine Führungsposition fallen einem eher überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten ein. Viele Beschäftigte mit Karrierezielen können oder wollen diesen Vorstellungen nicht entsprechen, insbesondere weil sie familiäre Verpflichtungen haben und sich deshalb eine größere Zeitsouveränität wünschen. **Führen im Tandem** kann die Brücke sein zwischen privater Lebensplanung und der Verwirklichung beruflicher Ziele.

Die Regelungen des HmbGleiG, dass alle Stellen grundsätzlich teilzeitgeeignet sind und als solche auch ausgeschrieben werden müssen (§ 13 Absatz 1 sowie § 7 Absatz 2 HmbGleiG), unterstützen das Model **Führen im Tandem**. Denn durch diese Regelung haben Beschäftigte, die sich als Tandem auf eine Führungsposition bewerben möchten, eine größere Auswahl an geeigneten Stellen.

Was sollten Sie im Auswahlverfahren beachten, wenn sich ein Tandem bewirbt?

- Beide Personen müssen sich selbstständig bewerben, sollten in ihrer Bewerbung jedoch zum Ausdruck bringen, mit wem sie sich gemeinsam bewerben.
- Beide Personen müssen sich unabhängig voneinander im Auswahlverfahren präsentieren und durchsetzen. Das bedeutet, dass am Ende des Auswahlprozesses mindestens eine der beiden Personen als am besten geeignet bewertet werden muss, die zweite Person sollte annähernd so gut geeignet sein. Anders ausgedrückt: Das Tandem muss in seiner Synthese in Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung die zweitplatzierte Person übertreffen.
- Wenn nur eine der beiden Personen überzeugt, besteht die Möglichkeit, ihr die Aufgabe in Teilzeit mit mehr als 50% Stellenanteil anzubieten.
- Bereits im Auswahlgespräch kann die Auswahlkommission fragen, wie sich das Bewerbungstandem die zeitliche Teilung der Funktion vorstellt. Auch die inhaltliche Teilung kann angesprochen werden, hier sind insbesondere die genauen Kenntnisse der Auswahlkommission zur ausgeschriebenen Stelle und deren Rahmenbedingungen relevant. Bestenfalls sollte die Stelle vorab mittels der Checkliste Führen in Teilzeit analysiert werden (Link siehe oben).
- Eine Verteilung der Stellenanteile im Verhältnis 50 zu 50 ist das gängige Modell. Auch eine ungleiche Verteilung ist denkbar, sie sollte jedoch nicht mehr als 60 zu 40 betragen.
- Um ihre Chancen zu erhöhen, kann es möglich sein, dass sich mehr als zwei Personen gemeinsam auf eine Stelle bewerben. So ist es wahrscheinlicher, dass sich am Ende zwei Bewerberinnen bzw. Bewerber durchsetzen und es tatsächlich zu einer Tandembesetzung kommt.

Praktischer Tipp:

Mit Hilfe der Checkliste **Führen in Teilzeit** können Sie den Arbeitsplatz genau analysieren und finden Anhaltspunkte wie und in welchem Umfang sich ein Teilzeitwunsch umsetzen lässt. Die Checkliste finden Sie im Personalportal.

► **Link Personalportal: Checkliste Führen in Teilzeit**

5.4 Formulierung von Stellenausschreibungen

Die Formulierungen einer Stellenausschreibung entscheiden häufig darüber, ob und wie aufmerksam die Ausschreibung studiert wird und ob sie einen Impuls für eine Bewerbung auslösen. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, den Text lesefreundlicher und interessanter zu gestalten.

Zunächst ist die geschlechtsneutrale oder geschlechtergerechte Ansprache in der Ausschreibung umzusetzen. Stellenausschreibungen sollen so abgefasst werden, dass sich beide Geschlechter angesprochen fühlen, um allein dadurch mehr potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen.

Praktischer Tipp:

Wenn Sie einen Text verfassen und beide Geschlechter meinen, sollten Sie das durch **geschlechtsneutrale Formulierungen** sichtbar machen. Statt der etwas sperrigen „/innen“-Form lässt sich zum Beispiel neutraler und ansprechender schreiben:

- statt „Wir suchen eine/ einen verhandlungsfähige/n Mitarbeiter/in“ formulieren Sie „Wenn Sie gerne verhandeln, dann bewerben Sie sich bitte.“
- statt „Die/der Abteilungsleiter/in“ schreiben Sie „Die Abteilungsleitung“
- statt „Projektmitarbeiter/innen“ schreiben Sie „Das Projektteam“

Verwenden Sie keine Begriffe, die geschlechterspezifische Rollenstereotype reproduzieren. Aktuelle Studien zeigen auf, dass Stellenausschreibungen, die eher typisch männlich formuliert werden, für Frauen weniger attraktiv erscheinen und sie sich deshalb nicht bewerben. Männer hingegen achten stärker auf die Stelle und lassen sich von der Wortwahl weniger beeinflussen².

Achten Sie also nicht nur darauf, die weibliche und männliche Bezeichnung gleichermaßen zu verwenden, zum Beispiel bei der Berufsbezeichnung. Bedenken Sie bei Ihrer Wortwahl, dass bestimmte Begriffe häufig männlich belegt sind. Sie könnten auf Frauen abschreckend wirken. Sie müssen deshalb in Stellenausschreibungen nicht ganz auf männlich konnotierte Adjektive verzichten. Überlegen Sie sich genau, welche Eigenschaften für die auszuschreibende Stelle wirklich notwendig sind und wählen Sie eine gute Mischung der Begriffe aus, die beide Geschlechter anspricht und auch Frauen motiviert, sich zu bewerben.

² Insbesondere das Forschungsprojekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft (AuBeFühr)“ der Technischen Universität München hat sich intensiv mit der Wirkung von Stellenausschreibungen auf Männer und Frauen beschäftigt. Weitere Informationen und Checklisten: <http://www.abf.wi.tum.de/startseite/>
Vgl. außerdem Drs. Göddertz, Silke, Isidor, Rodrigo und Wehner, Marius: *Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen*. IN: PERSONALquaterly 01/2016. S.40-45

Beispiele für Formulierungen

Adjektive, die eher Männern zugeordnet werden:

- zielstrebig
- durchsetzungsstark
- offensiv

Neutrale Adjektive:

- engagiert
- motivierend
- überzeugungsfähig
- verantwortungsbewusst
- kommunikativ
- teambildend

Praktischer Tipp:

Checkliste **Genderneutrale Stellenanzeigen der Technischen Universität München**

Versuchen Sie, die Stellenausschreibung ermutigend zu formulieren. Gerade bei Tätigkeiten, unter denen sich Bewerberinnen und Bewerber möglicherweise wenig vorstellen können, ist Ihre Kreativität gefordert. Überlegen Sie, was die Stelle attraktiv macht und was die Leserinnen und Leser der Ausschreibung am meisten interessieren könnte.

Interessant wird ein Text außerdem durch folgende Merkmale:

- Kurze Sätze
- Kurze Absätze
- Klare Beschreibungen der Anforderungen mit Verbalkonstruktionen statt mit Substantiven
- Thematische Strukturierung
- Sparsame Verwendung von Fett- und Kursivschreibweise sowie Unterstreichungen
- Aufzählungen mit Aufzählungszeichen helfen zu strukturieren, wenn die einzelnen Punkte und die Gesamtaufzählung nicht zu lang sind.

Vermeiden Sie möglichst:

- Formulierungen im Passiv oder Konjunktiv
- Substantive zur Beschreibung von Anforderungen (Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick)
- Einschübe und Klammerangaben
- Partizipien wie „die von Ihnen eingesandten Unterlagen“ (besser „Ihre Unterlagen“)
- Unverständliches Fachvokabular

Hinweise auf eine familienfreundliche Personalpolitik, z.B. eine flexible Arbeitszeitgestaltung oder die Möglichkeit zu „Führen in Teilzeit“, erhöhen den Wirkungsgrad Ihrer Ausschreibung bei Beschäftigten, die Kinder haben oder die Angehörige pflegen. Angaben zu zeitlichen und örtlichen Besonderheiten sind Informationen, die insbesondere für Bewerberinnen und Bewerber mit Familie wichtig sind. Erforderliche Reisetätigkeiten oder Termine außerhalb der gängigen Arbeitszeit sollten möglichst mit konkreten Angaben beschrieben werden. Für interessierte Bewerberinnen und Bewerber macht es einen Unterschied, ob Reisen oder Termine außerhalb der gängigen Arbeitszeit wöchentlich oder monatlich oder in noch größeren Abständen anfallen.

6. Die Auswahlkommission

Um die Chancengleichheit von Frauen und Männern strukturell zu stärken, sieht der § 8 HmbGleiG die **paritätische Besetzung von Auswahlkommissionen** vor. Das heißt, die Auswahlkommission soll möglichst zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen besetzt werden. Die Gleichstellungsbeauftragte bzw. der Gleichstellungsbeauftragte sowie die Schwerbehindertenvertretung und das Mitglied des Personalrates zählen zur Auswahlkommission und werden somit bei der paritätischen Besetzung mitgerechnet.

Abweichungen sind nur ausnahmsweise zulässig, wenn sachliche Gründe für die Abweichung bestehen. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn trotz ausreichender und ernsthafter Bemühungen auch im erweiterten Kreis potenzieller Kommissionsmitglieder keine geeigneten Personen zur Verfügung gestanden haben, wenn die Auswahlkommission sehr klein ist oder eine ungerade Anzahl von Kommissionsmitgliedern berufen wird. Gründe für eine nicht-paritätischen Besetzung sollten im **Auswahlvermerk** dokumentiert werden.

7. Das Auswahlgespräch

Das Auswahlgespräch ist eine der wichtigsten Phasen im Auswahlprozess. Ein gut vorbereitetes, strukturiertes und dokumentiertes Auswahlgespräch erzeugt Transparenz und wirkt damit nicht nur der Diskriminierung von Frauen oder Männern entgegen, sondern auch anderen Diskriminierungsaspekten. Als Interviewerin oder Interviewer haben Sie besonders großen Einfluss auf die soziale Situation im Auswahlgespräch und darauf, ob ein Auswahlgespräch gendergerecht bzw. diskriminierungsfrei gelingt.

Hinweis:

Zum Auswahlgespräch laden Sie alle Bewerberinnen und Bewerber ein, die den konstitutiven Kriterien, die Sie in der Stellenausschreibung formuliert haben, entsprechen. Das Auswahlgespräch dient der **Ausschärfung**, das heißt, Sie haben nun die Möglichkeit herauszufinden, welche Bewerberin oder welcher Bewerber wirklich die beste Eignung, Befähigung und fachliche Leistung für die ausgeschriebene Stelle mitbringt.

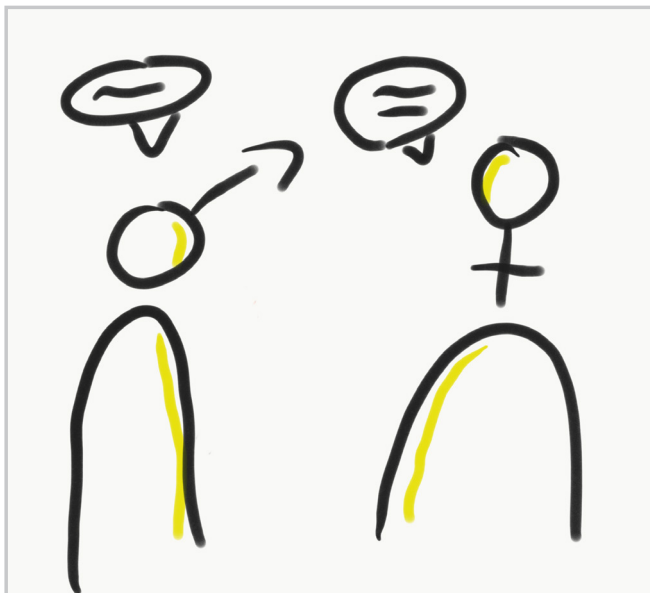
Informationen zum Verhältnis von Beurteilungen zu **eignungsdiagnostischen Instrumenten** finden Sie im Rundschreiben zu den rechtlichen Grundlagen und Instrumenten der Personalauswahl.

► **Link Personalportal: Rundschreiben Personalauswahl**

Nach Schriftverkehr und Telefonaten steht man sich nun (in der Regel) das erste Mal persönlich gegenüber. Diese Phase gibt

- den Bewerberinnen und Bewerbern die Gelegenheit, mündlich darzustellen, wie sie für die ausgeschriebenen Aufgaben motiviert und geeignet sind.
- der Auswahlkommission die Gelegenheit, sich ein persönliches Bild von der Bewerberin oder von dem Bewerber zu machen und zu prüfen, inwieweit sie oder er dem Anforderungsprofil der Stellenausschreibung entspricht.
- der Organisation Gelegenheit, mit einem gendergerechten Verhalten einen modernen und aufgeschlossenen Arbeitgeber zu repräsentieren.
- im Umkehrschluss auch einer Bewerberin oder einem Bewerber die Gelegenheit, sich einen persönlichen Eindruck von Ihnen und Ihrer Organisation zu verschaffen und zu entscheiden, ob sie bzw. er für Sie arbeiten will.

Die paritätisch besetzte **Auswahlkommission** vermittelt das erste Signal für ein gendgerechtes Auswahlgespräch. In der Begrüßungsphase sollten sich die Kolleginnen und Kollegen der Auswahlkommission kurz vorstellen, auch mit ihren Rollen bzw. Aufgaben. Dabei darf keine „Rangordnung“ oder ähnlich Bewertendes zu den Personen in der Auswahlkommission vermittelt werden.



Auswahlgespräche werden oft als strukturierte Interviews gestaltet, bei denen der Ablauf und die Fragen zuvor festgelegt wurden. Auswahlgespräche können auch mit übungsgestützten Elementen wie zum Beispiel Rollenspielen oder Präsentationen kombiniert werden. Welche Form sich am besten eignet, hängt davon ab, um welche Position es sich bei der ausgeschriebenen Stelle handelt. Wichtig ist, dass alle Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Chancen im Gespräch erhalten, ihre Stärken und ihre Kompetenzen zu zeigen und gerecht bewertet zu werden, unabhängig vom Geschlecht. Im persönlichen Gespräch sind Fragen deshalb stets in einer Art und Weise zu stellen, dass sie nicht geschlechterspezifische Rollenstereotype hervorrufen oder von Vorurteilen geprägt sind.

Diese verzerren unbewusst das Urteil der Auswahlkommission und führen zu Fehlbewertungen (siehe auch 7.2 Der subjektive Faktor - Typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler).

Am Anfang des Gesprächs sind Bewerberinnen und Bewerber in der Regel aufgeregt und angespannt. Eine **Warm-up-Phase** schafft eine entspannte, offene Atmosphäre und nimmt allen die Befangenheit. Für diese kurze, informelle Unterhaltung eignen sich neutrale Fragen, zum Beispiel „Wie haben Sie von der Stelle erfahren?“ oder „Sind Sie gut hergekommen?“. Diese Fragen dienen lediglich der Auflockerung. Vermeiden Sie zu diesem Zeitpunkt Fragen, die vorschnell zu einem Urteil über die Person führen.

Für den **strukturierten** Fragenteil des Gesprächs bildet wieder das Anforderungsprofil die Grundlage. Hier klären Sie durch verschiedene Fragestellungen, ob die Bewerberin oder der Bewerber den im Anforderungsprofil festgelegten Anforderungen gerecht wird. Sie sollten bereits vor jeder Frage für sich ein klares Bild darüber haben, was gute und weniger gute Antworten sind. Stellen Sie sicher, dass alle Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Fragen in der gleichen Art und Weise gestellt bekommen.

Üblicherweise gehören Fragen nach der **Selbstreflexion** zum Auswahlgespräch. Auf die Fragen nach erlebten Erfolgen bzw. Niederlagen folgt deshalb beispielsweise die Frage „Was haben Sie daraus für Schlüsse gezogen?“. Dabei ist zu bedenken: In der Regel reflektieren sich Frauen viel (selbst-)kritischer als Männer. Das zu wissen kann helfen, die Antworten von Frauen und Männern auf Fragen nach der Selbstreflexion angemessen einzuschätzen.

Fragen nach bereits erlebten und bewältigten Situationen (**episodische Fragen**) dienen dazu, bestimmte Kompetenzen zu überprüfen. Zum Beispiel: „Bitte schildern Sie uns eine Situation, in der Sie eine schwierige Entscheidung treffen mussten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?“. Bewerberinnen und Bewerber beantworten solche Fragen nach konkret erlebten Situationen häufig mit einem Beispiel aus ihrem Berufsalltag. Es sei denn, sie werden

ermutigt, auch außerberufliche Situationen heranziehen zu dürfen. Gerade bei Bewerberinnen und Bewerbern, die sich nicht aus einer aktuellen Beschäftigung heraus bewerben, sondern aus einer Auszeit wegen Kindererziehung oder Pflege von Familienangehörigen, ist der private Teil des Lebens aktueller und noch sehr prägend. Es kann also besonders für diese Bewerberinnen und Bewerber eine Chance sein, wenn Sie sie im Gespräch ausdrücklich dazu ermutigen, auch Kompetenzen, die sie durch Familienaufgaben erworben haben, darzustellen (siehe auch 7.1 **Kompetenzerwerb durch Familienaufgaben**). Das Auswahlgremium kann dadurch Hinweise erhalten, die assoziativ darauf Rückschlüsse zulassen, ob jemand das Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle erfüllt.

Während des Gesprächs empfiehlt es sich, dass die Auswahlkommission die Eindrücke durch Notizen festhält. Dabei geht es darum, Beobachtungen und Bewertungen zu trennen. Das bedeutet, nur das zu notieren und wiederzugeben, was auch konkret von Ihnen beobachtet und beschrieben werden kann. Nur das soll in die vergleichende Betrachtung einbezogen und bewertet werden, nicht Interpretationen, Hypothesen und Vermutungen. Durch dieses Vorgehen erhält die Auswahlentscheidungen an dieser Stelle eine hohe **Transparenz**.

In der **Abschlussphase** können die Bewerberinnen und Bewerber ihre Fragen stellen und Sie erklären das weitere Vorgehen.

Während des gesamten Auswahlgesprächs muss sich die Auswahlkommission auf Fragen beschränken, die in einem Zusammenhang mit der zu besetzenden Position stehen. Bedienen Sie nicht das Klischee und fragen nur die Bewerberinnen, wie sie Beruf und Familie unter einen Hut bringen. Die Frage ist bei beiden Geschlechtern nur angebracht, wenn sie in unmittelbarem Zusammenhang mit der Aufgabe stehen, zum Beispiel, wenn Schichtdienste oder Notdienste zu gewährleisten oder nicht planbare Dienstreisen zu erwarten sind. Andersherum ist es durchaus möglich, in der Abschlussphase des Gesprächs die Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erläutern. Das erleichtert Bewerberinnen und Bewerber, die Kinderbetreuung oder Pflege organisieren müssen, die Entscheidung für die neue Aufgabe.

Zu keinem Zeitpunkt sind Fragen nach einer bestehenden Schwangerschaft erlaubt. Ebenso sind Fragen nach sexueller Orientierung, nach Heiratsplänen oder Kinderwunsch oder nach bisherigen Ehen oder Scheidungen nicht zulässig. Das gilt für beide Geschlechter.

7.1 **Kompetenzerwerb durch Familienaufgaben**

Das Hamburgische Gleichstellungsgesetz sieht in § 9 vor, dass bei der Bewertung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung auch Fähigkeiten und Erfahrungen einzubeziehen sind, die durch Familienaufgaben erworben wurden - sofern sie Rückschlüssen auf die Erfüllung des Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle erlauben.

Gerade die Kompetenzbilanz von Eltern, die wegen der Erziehung ihrer Kinder das Berufsleben unterbrochen haben, wird durch diese Betrachtungsweise ergänzt. Es kann also für die Kandidatinnen und Kandidaten eine Chance sein, wenn Sie sie im Gespräch ausdrücklich dazu ermutigen, die Qualifikationen, die sie durch Familienaufgaben erworben haben, darzustellen.

Am besten gestalten Sie den Interviewleitfaden so, dass deutlich wird, bei welchen Fragen Bewerberinnen und Bewerber, als Beleg für ihre Kompetenz auch mit Erfahrungen aus der Familienarbeit antworten können. Können Bewerberinnen oder Bewerber darstellen, welche Kompetenzen sie in der Familienarbeit erworben haben, ist das in die Bewertung ihrer Eignung und die Auswahlentscheidung miteinzubeziehen.

Anregungen für Fragen, die ermutigen und zulassen, dass Bewerberinnen und Bewerber auch mit Beispielen aus dem familiären Bereich antworten.

Selbstreflexion:

- Welche Kompetenzen, die Sie in der Familienarbeit erworben haben, würden Sie für die ausgeschriebene Stelle für wichtig erachten und herausstellen? Bitte nennen Sie die Kompetenz und beschreiben eine Situation im Familienalltag in der Sie diese zeigen konnten. Wie lässt sich diese Kompetenz auf den Berufsalltag übertragen?

Organisationsfähigkeit:

- Schildern Sie uns eine Situation in der Sie spontan umorganisieren mussten. Wie sind Sie dabei vorgegangen? Sie können sich auf eine Situation aus Ihrem Berufsalltag oder auch Familienalltag beziehen!

Konfliktverhalten:

- Bitte schildern Sie uns eine Situation aus dem Arbeitsalltag oder Familienalltag, in der es für Sie darauf ankam, verschiedene Meinungen und Standpunkte zusammen zu bringen. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Problemlöseverhalten:

- Wie verschaffen Sie sich in komplexen Problemsituationen einen Überblick? Beschreiben Sie uns ein Beispiel aus ihrem persönlichen Arbeits- oder auch Familienalltag. Wie sind Sie an das Problem herangegangen? Haben Sie dabei eine bestimmte Methode angewandt?

Entscheidungsverhalten:

- In Ihrer familiären Situation bzw. im Arbeitsalltag müssen Sie viele Entscheidungen treffen. Denken Sie an ein Beispiel in der jüngeren Vergangenheit zurück – wie sind sie dabei vorgegangen?

7.2 Der subjektive Faktor - Typische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

In Auswahlverfahren beobachten Menschen andere Menschen und schätzen deren zukünftiges Verhalten ein. Trotz allen Bemühens, diesen Prozess möglichst objektiv zu gestalten, sind Verzerrungen nicht auszuschließen. Denn unsere persönlichen Werte, Erfahrungen und Vorlieben und Stimmungen nehmen Einfluss auf unsere Wahrnehmungen und Urteile. Oftmals ist uns dies nicht bewusst.

Folgende Effekte können beispielsweise Einfluss auf Wahrnehmungen nehmen:

Der **Überstrahlungseffekt**: Eine einzelne Aussage oder ein einmal gezeigtes Verhalten überstrahlt alle anderen Wahrnehmungen derart, dass diese in den Hintergrund treten und eine objektive Bewertung erschweren.

Der **Ähnlichkeitseffekt**: Menschen, die als sympathisch empfunden werden, werden tendenziell positiver beurteilt. Sympathie kann durch wahrgenommene oder unterstellte Ähnlichkeit zustande kommen. Dies ist der häufigste Wahrnehmungsfehler.

Der **Strenge- bzw. Mildeeffekt**: Beobachterinnen und Beobachter legen den eigenen Einschätzungen unterschiedliche Maßstäbe zugrunde. Beim Anlegen von hohen Leistungsstandards kommt es zu einer Verschiebung der Bewertung nach unten und umgekehrt.

Der geschlechtsspezifische Blick: Auch unsere Vorstellungen von Eigenschaften, die wir Frauen und Männern zuschreiben, können unsere Wahrnehmung beeinflussen. Wir erwarten aufgrund des Geschlechts ein bestimmtes Verhalten, unabhängig davon, ob die Person diesem Rollenklischee entspricht oder nicht. Damit verbunden kann es zu Höherbewertungen bzw. Abwertungen von Fähigkeiten und Leistungen kommen.

Ein Beispiel: Zeigt ein Mann die Bereitschaft, zwischen verschiedenen Positionen zu vermitteln, so schreiben wir ihm vielleicht die Fähigkeit zu sozialem Ausgleich zu. Das gleiche Verhalten bei einer Frau legen wir evtl. als Mangel an Führungskompetenz aus.

Oder: Ein Mann, der sich einfühlend verhält, kann als zu „weich“ empfunden werden. Vielleicht wird sein Verhalten aber auch besonders positiv bewertet, weil es Männern traditionell eher nicht zugesprochen wird.

Es gibt besonders „anfällige“ Anforderungskriterien wie Konfliktverhalten oder Belastbarkeit, die zu verzerrten Bewertungen sowohl von Frauen als auch von Männern oder auch von Teilzeitbeschäftigten führen können. Auch bei Kriterien zur Beurteilung des Führungsverhaltens ist Vorsicht geboten. Subjektive Einstellungen zur Karriereorientierung von Männern und Frauen können die konkreten Beobachtungen überlagern.

Alle Mitglieder eines Auswahlgremiums – insbesondere die oder der Gremiumsvorsitzende, die oder der Gleichstellungsbeauftragte und das Mitglied des Personalrates – können jedoch etwas dafür tun, solche Tendenzen zu minimieren:

- Sorgen Sie für ein klares **Anforderungsprofil**. Sonst kann es geschehen, dass Anforderungen, die für die Aufgabe nicht entscheidend sind, mehr Gewicht bekommen und die Entscheidung beeinflussen („In so einer Position werden Männer eben eher akzeptiert“, „Männer haben mehr Autorität/Leistungsfähigkeit“ usw.).
- **Sensibilisieren** Sie die anderen Mitglieder des Auswahl- bzw. Beobachtungsgremiums hinsichtlich der Bedeutung von Wahrnehmungsverzerrungen und des Einflusses von Geschlechtsrollenstereotypen. Diese Themen können auch in vorbereitende Gespräche oder Trainings der Gremien eingebunden werden.
- Ermutigen Sie Bewerberinnen und Bewerber dazu, auch den Kompetenzerwerb durch Familienarbeit oder andere, außerberufliche Tätigkeiten zu erwähnen.
- In der anschließenden Beratung können Sie **Beurteilungsdifferenzen** in der Auswahlkommission **thematisieren** indem Sie bspw. einhaken, wenn Sie Bewertungen nicht nachvollziehen können.

8. Der Auswahlvermerk

Grundsätzlich sollten Sie im Auswahlvermerk den gesamten Auswahlprozess so gründlich und ausführlich wie möglich dokumentieren.

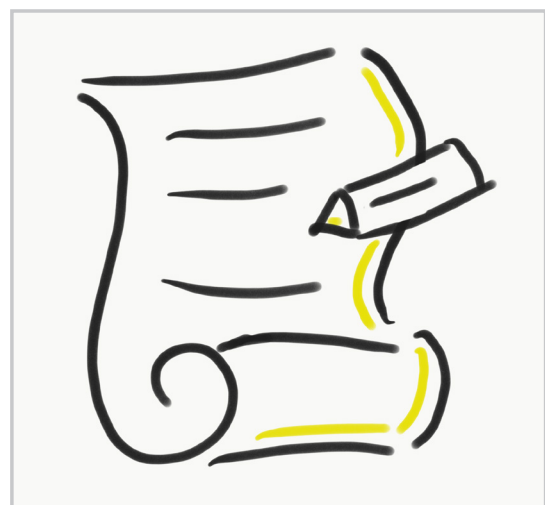
Hinweis:

Im Auswahlvermerk sollten Sie auch die wesentlichen Auswahlerwägungen dokumentieren, um diese im Falle einer Nachfrage durch eine unterlegene Bewerberin oder einen unterlegenen Bewerber wiedergeben zu können. Lesen Sie dazu auch die Ausführungen im Rundschreiben **Rechtliche Grundlagen und Instrumente der Personalauswahl** ab Seite 18.

► **Link Personalportal: Rundschreiben Personalauswahl**

Unter gleichstellungsbezogenen Gesichtspunkten sollten folgende Punkte im Auswahlvermerk aufgeführt werden:

- Benennung des Bereichs nach § 3 Absatz 3 HmbGleiG, in dem die Stelle ausgeschrieben wurde und Angabe der Geschlechterverteilung vor der Ausschreibung in dem Bereich (in Prozent) – ggf. Benennung des unterrepräsentierten Geschlechts.
- Bei Bedarf: Begründung, warum die Stelle nicht in Teilzeit ausgeschrieben werden konnte.
- Übersicht über die Anzahl der Bewerbungen, Auswahlgespräche und Besetzung – insgesamt und aufgeteilt nach Geschlecht.
- Kurzbeschreibung des Auswahlverfahrens (Datum der Auswahlgespräche, strukturiertes Interview inkl. Fragen zum Kompetenzfeld Familie, usw.).
- Besetzung der Auswahlkommission. Bei Bedarf: Begründung, warum die Auswahlkommission nicht paritätisch besetzt war.
- Auswahlentscheidung inkl. der vollständigen Darstellung der tragenden Auswahlerwägungen. Bei Bedarf: Begründung für die Anwendung der Ausnahmereglung nach § 6 Absatz 1 HmbGleiG – soziale Gründe.
- Umsetzung (Dienstantritt und eventuelle weitere Absprachen bspw. bei Tandembesetzungen).



Impressum

Herausgeberin

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt,
Bettina Lentz, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg,
Tel.: 040 428 31-1410,

Redaktion

Elisa Budiman
Britta Becker

Kontakt

Gleichstellungsgesetz@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz

Susanne Neugebauer

Download im Personalportal

[https://fhhportal.ondataport.de/websites/1002/Personalentwicklung/
Gleichstellung-Frauen-und-Maenner/Seiten/Personalauswahlverfahren-und-
Gleichstellungsaspekte.aspx](https://fhhportal.ondataport.de/websites/1002/Personalentwicklung/Gleichstellung-Frauen-und-Maenner/Seiten/Personalauswahlverfahren-und-Gleichstellungsaspekte.aspx)

Erschienen im März 2017

Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 428 31-0

www.hamburg.de/personalamt



Hamburg | Personalamt