



Richtlinie Personalmanagement

1. Präambel

Unsere Mitarbeiter sind unser Erfolgsgarant. Aus diesem Grund legen wir großen Wert auf ein umfassendes und diversitätsgerechtes Personalmanagement, das Gendergerechtigkeit einschließt, um diskriminierungsfrei die besten Mitarbeiter:innen zu gewinnen und Leistung, Potenziale und Innovation zu fördern. Darüber hinaus verbessert eine entsprechende Umsetzung im Personalmanagement die Reputation der pbz und erhöht unsere Attraktivität gegenüber neuen Bewerber:innen. Die pbz setzt auf moderne Personalauswahlverfahren und -politik.

2. Geltungsbereich

Diese Richtlinie gilt für alle verantwortlichen Personen im HR Bereich.

3. Ausgangssituation

Das Ziel einer strukturierten Personalauswahl besteht darin, den Personalbedarf der Organisation zu decken und die am besten geeignete Person für eine Position zu gewinnen. Eine sachgerechte Auswahl fördert die Teamarbeit, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit, unterstützt die Aufgabenerledigung und Innovation, und reduziert das Risiko von Fehlbesetzungen. Für die pbz bietet eine diversitätsorientierte Auswahl zusätzlich Vorteile wie eine höhere Teamintelligenz, erhöhtes Innovationspotenzial und eine gesellschaftliche Vorbildfunktion.

Die pbz blickt dabei mit Stolz auf einen vielfältigen und ambitionierten Mitarbeiterstamm. Mit einer ausgewogenen, gesamtheitlichen Geschlechterverteilung (49% Männer, 51% Frauen), sind wir besonders stolz auf die wachsende Zahl weiblicher Führungskräfte in unserem Unternehmen. Mit 41% weiblichen Führungskräften liegen wir damit über dem deutschen und europäischen Durchschnitt von 29% und 35%¹.

In unserem Unternehmen sind darüber hinaus Menschen aus verschiedenen Nationen und kulturellen Hintergründen tätig. Da wir im technischen Bereich tätig sind und tagtäglich mit komplexen bau- und planungsrechtlichen Gesetzen und Richtlinien arbeiten, ist die bevorzugte Sprache der Verständigung in unserem Unternehmen Deutsch. Nichts desto trotz bieten wir als Zweitsprache Englisch, um insbesondere unseren vielversprechenden internationalen Mitarbeiter:innen in ihren ersten Tätigkeitsphasen eine reibungslose Verständigung zu ermöglichen. Unsere Mitarbeiter:innen unterstützen wir dabei mit Deutsch- und Englischkursen gleichermaßen.

Bei neu zu besetzenden, bestehenden oder gänzlich neuen Positionen verfolgen wir eine Einstellungspolitik die in einem geregelten und transparenten Verfahren Bewerber:innen identifiziert, die die entsprechenden Qualifikationen und Voraussetzungen erfüllen, um die Stellenanforderungen bestmöglich zu erfüllen. Sofern wir eine Auswahl an Bewerber:innen gleicher Qualifikation haben, versuchen wir uns stets so zu entscheiden, dass die soziale und kulturelle Vielfalt, sowie unser Unternehmensgeist nachhaltig gestärkt werden.

4. Anforderungen

Bei der Neueinstellung oder Neubesetzung bestehender Positionen möchten wir unseren verantwortlichen Personalern mit diesem Dokument eine Handreichung bieten, mit der die von uns verfolgte, vielfältig Personalpolitik bereits bei der Vorbereitung von Stellenausschreibungen und Erstgesprächen berücksichtigt werden kann.

Dabei ist die Personalbeurteilung und -auswahl stets eine subjektive Entscheidungen, die eine Prognose über den weiteren beruflichen Verlauf der Mitarbeiter:innen darstellen. Diese Entscheidungen können sich durch externe oder interne Faktoren ändern. Angesichts der Vielzahl subjektiver Elemente bei der Personalauswahl ist ein kritisches Hinterfragen und ein strukturiertes Vorgehen notwendig, um Objektivität zu gewährleisten. Stereotype und Erwartungen beeinflussen die Wahrnehmung von Personen und können zu Fehlurteilen führen.

So kann Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen durch Stereotype und festgefahrene Rollenerwartungen erklärt werden. Anonymisierte Bewerbungen werden z.B. von der Bundesregierung als Mittel betrachtet, um Stereotype und Diskriminierung aufgrund von Merkmalen wie Alter, Herkunft, Geschlecht, Behinderung oder Religion zu reduzieren.

¹ https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/_dimension-1/08_frauen-fuehrungspositionen.html



Wir möchten unsere Personaler dazu anregen, bei der Auswahl, Ausschreibung, Bewertung und persönlichen Gesprächen folgende Punkte im Personalprozess zu berücksichtigen:

Stellenausschreibung

- Frauen sind weniger motiviert, sich auf "typisch männlich" formulierte Stellenausschreibungen zu bewerben
- Bewerberinnen werden weniger kompetent eingeschätzt, wenn es insgesamt nur wenige weibliche Bewerberinnen für die Stelle gibt
- Der gleichberechtigte Einbezug beider Geschlechter in der Stellenbeschreibung wird von Männern und Frauen positiv wahrgenommen

Schriftliche Unterlagen

- Bewerber:innen mit ausländischer Herkunft werden eher aussortiert, ebenso ältere Bewerber:innen und solche, die sich aufgrund eines Fotos einer bestimmten Religionsgemeinschaft zuordnen lassen
- Schwerbehinderte Bewerber:innen werden als weniger kompetent eingeschätzt
- Attraktive Frauen werden als weniger passend für Führungsaufgaben bewertet
- Frauen ohne Führungserfahrung wird weniger häufig für eine Führungsposition zugetraut als Männern ohne Führungserfahrung

Verhalten im Gespräch

- Ein dominanter, durchsetzungsorientierter Kommunikationsstil wird bei Frauen als unsympathisch empfunden
- Ältere Bewerber:innen werden als wenig flexibel und lernbereit angesehen
- Von Schwerbehinderten wird angenommen, dass sie wenig belastbar sind und häufiger erkranken
- Asiaten werden als fleißig, leistungsbereit und höflich eingeschätzt
- Bei Bewerber:innen mit einer anderen Muttersprache als Deutsch werden Verständigungsschwierigkeiten vermutet

Rollenerwartungen und Stereotype bestehen und wirken im Hinblick auf alle Merkmale, also Geschlecht, Alter, Ethnizität, Behinderung, religiöse oder sexuelle Orientierung. Für uns als Unternehmen ist es von Bedeutung, dass der/die Kandidat:in eingestellt wird, die ungeachtet aller Merkmale die objektiv am besten geeignete Person für die Anforderungen der Position ist. Wir tolerieren keine stereotype Bevorzugung weniger geeigneter Kandidat:innen.

Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil ist der erste Schritt im Personalauswahlprozess und umfasst alle erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen für die erfolgreiche Bewältigung einer Position. Es dient als Grundlage für die spätere Beurteilung der Bewerber:innen und hilft, subjektive Einflüsse zu minimieren.

Bevor eine Position ausgeschrieben wird, sollten klare Anforderungen an fachliche und persönliche Kompetenzen definiert werden. Dabei ist es wichtig, verschiedene Personen einzubeziehen, die mit der Stelle vertraut sind. Das Anforderungsprofil sollte möglichst konkret formuliert werden, um Messbarkeit zu gewährleisten und schwammige Begriffe zu vermeiden.

Es ist entscheidend, sich auf die unverzichtbaren Fähigkeiten zu konzentrieren, die für die Stelle notwendig sind, und das Profil diversitätsgerecht zu gestalten. Eine klare Kommunikation und Zustimmung aller Beteiligten zum Anforderungsprofil fördert gute Entscheidungen.

Das Anforderungsprofil sollte maximal 8-12 relevante Eigenschaften und Fähigkeiten beschreiben, die den übergeordneten Bereichen Fachkompetenz, soziale Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften und Handlungskompetenz zugeordnet werden können.

Stellenausschreibung

Um eine breite Palette qualifizierter Bewerber:innen anzusprechen, muss geklärt werden, wie und wo potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen erreicht werden können, die zur vakanten Position passen.

Die Stellenanzeige sollte sich auf die fachlichen "hard skills" konzentrieren, da diese eine effektive Vorauswahl ermöglichen. Begriffe wie "wünschenswert" oder "von Vorteil" sollten vermieden werden, da sie die Auswahl erschweren können.



Die Formulierung von Stellenanzeigen muss neutral sein, um den Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu entsprechen. Es ist wichtig, geschlechtsneutrale Titel und Formulierungen zu verwenden, um Frauen und Männer gleichermaßen anzusprechen und die Attraktivität der Stelle zu erhöhen.

Besonders bei Führungspositionen sollten eher feminin konnotierte Begriffe verwendet werden, um die Passung zur Organisation für Bewerberinnen zu verbessern.

Methodik und Prozess

Die Methode der Personalauswahl sollte den Anforderungen der Position entsprechen und vorzugsweise ein mehrstufiger Prozess sein, um die Reliabilität zu erhöhen. Durch die Kombination verschiedener Instrumente können unterschiedliche Kompetenzen bewertet und verglichen werden.

Einzeltests wie strukturierte Interviews sind empfehlenswert, da sie individuell auf Diversitätsaspekte eingehen und direkten Kontakt ermöglichen. Der Aufwand der Methode sollte im Verhältnis zum Ergebnis stehen, wobei nicht jede Stelle ein aufwändiges Assessmentcenter erfordert.

In der Praxis hat sich die Kombination aus strukturierten Interviews mit verschiedenen Fragearten und Arbeitsproben bewährt. Bei der Auswahl und Gestaltung der Methoden ist eine besondere Berücksichtigung von Diversitätsaspekten erforderlich. Es muss darauf geachtet werden, realistische Erwartungen an Bewerber:innen zu haben und Raum für Vielfalt zu schaffen.

Das strukturierte Auswahlverfahren der pbz priorisiert fachliche, methodische und soziale Kompetenzen gemäß den Anforderungen der Stelle. Die Beteiligten validieren vorab die Mindestanforderungen, inhaltlichen Erwartungen und Bewertungskriterien. Das Verfahren besteht aus vier Stufen:

1. Bewertung der Bewerbungsunterlagen
2. Strukturiertes Interview mit verschiedenen Fragearten
3. Abschließende Prüfung der fachlichen Eignung und Teamkompatibilität
4. Identifizierung der besten Kandidat*innen und Einstellungsempfehlung

Die Schritte werden im folgenden detailliert beschrieben:

Bewertung

In der ersten Stufe des Auswahlverfahrens werden die schriftlichen Bewerbungsunterlagen kritisch analysiert, um eine fundierte Vorauswahl zu treffen. Es wird geprüft, ob die Bewerber:innen die Anforderungen des Anforderungsprofils erfüllen und ob ihre Qualifikationen zur Position passen. Die Bewerbungsunterlagen werden sorgfältig geprüft, und kritische Einschätzungen von Beteiligten im Auswahlprozess werden eingeholt. Jede Bewerbung wird anhand ihrer Vollständigkeit und formellen Korrektheit bewertet. Bewertungen erfolgen unabhängig voneinander und werden in einem "Bewerberspiegel" dokumentiert. Die Anwesenheit von Fotos in den Bewerbungsunterlagen wird vermieden, um Vorurteile zu vermeiden. Schwerbehinderte Bewerber:innen werden gemäß den Bestimmungen des Sozialgesetzbuchs IX behandelt.

Interview

In der zweiten Stufe des Auswahlverfahrens folgen strukturierte Auswahlgespräche nach der Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen. Ziel ist es, die Informationen aus den Unterlagen im Interview zu überprüfen und die Eignung zu klären. Im strukturierten Interview wird auch die pbz und der Unternehmenskern vorgestellt, sowie die für die Anforderungen der ausgeschriebenen Position. Es ist wichtig, dass nach Möglichkeit mindestens zwei Personen das Interview führen, um subjektive Einflüsse auszugleichen. Das Auswahlgremium sollte vielfältig zusammengesetzt sein. Eine geschlechtsneutrale Sprache und faire Bedingungen für alle Bewerber:innen sind entscheidend. Neben biografischen und situativen Fragen können zusätzliche Elemente wie Rollenspiele und praktische Aufgaben verwendet werden, um die Kompetenzen der Bewerber:innen zu bewerten.

Abschließende Prüfung

Die Profile werden mit dem Anforderungsprofil abgeglichen, um die passendste Kandidatin oder den passendsten Kandidaten zu identifizieren. Alle Beteiligten tauschen ihre Eindrücke und Beobachtungen aus und orientieren sich dabei am Anforderungsprofil. Es wird empfohlen, auch außerberuflich erworbene Kompetenzen zu berücksichtigen, um Bewerber:innen mit nicht-linearen Lebensläufen gerecht zu werden. Zudem wird das Potenzial der Bewerber:innen betrachtet und überlegt, wie sie das Team ergänzen können.



Einstellungsempfehlung

In der vierten Stufe werden strukturierte Informationen über die Bewerber:innen gesammelt. Es ist wichtig, die Teampassung zu berücksichtigen und möglicherweise Kandidatinnen oder Kandidaten zu bevorzugen, die gut ins Team passen. Bei Schwierigkeiten bei der Entscheidung zwischen mehreren Bewerberinnen und Bewerbern kann es hilfreich sein, Zeit für eine erneute Überlegung zu nehmen. Zusätzliche Gespräche mit ausgewählten Bewerber:innen könnten ebenfalls in Betracht gezogen werden, um die wichtigsten Anforderungen zu klären. Die Entscheidung zur Einstellung sollte nicht unter Zeitdruck getroffen werden.

Wenn am Ende des Auswahlverfahrens keine geeignete Bewerberin oder kein geeigneter Bewerber gefunden wird, sollten alternative Vorgehensweisen erwogen werden. Dies könnte eine erneute Ausschreibung, eine Überarbeitung des Ausschreibungstextes oder die Suche nach weiteren potenziellen Bewerber:innen umfassen. Diversitätsaspekte sollten besonders in Betracht gezogen werden.

Es ist wichtig, allen Bewerberinnen und Bewerbern zeitnah über die Entscheidung zu informieren und dies auch wertschätzend gegenüber den nicht berücksichtigten Bewerberinnen und Bewerbern zu kommunizieren. Diese Rückmeldung kann ihnen bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung helfen und prägt das Bild der pbz als Arbeitgeberin und Organisation insgesamt.

Personalentwicklung

Die Auswahl für eine Stellenbesetzung hat langfristige Auswirkungen und sollte daher sorgfältig betrachtet werden. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu fördern, sollen verantwortliche Personalere der pbz folgende Punkte in der Personalentwicklung beachten:

- Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan und benennen Sie Verantwortliche für die Einführung neuer Mitarbeiter:innen.
- Halten Sie regelmäßige Gespräche über die berufliche Entwicklung und Zusammenarbeit.
- Verwenden Sie das Anforderungsprofil der Stellenbesetzung für Leistungsbeurteilungen.
- Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung fördern langfristige Bindung und Motivation.
- Schulen Sie regelmäßig Personen, die Führungsaufgaben übernehmen.
- Erwägen Sie Teamentwicklungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung und Ausrichtung des Teams.
- Nutzen Sie die Vielfalt im Team für ein breites Spektrum an Kenntnissen und Erfahrungen.
- Versuchen Sie bei gleicher Eignung sowohl für Beförderungen als auch für Neueinstellungen Empfehlungen auszusprechen, die eine Stärkung unterrepräsentierter Gruppen innerhalb der pbz bewirkt
- Beachten Sie bei der Rekrutierung von Mitarbeiter:innen auch solche, die längere Pflegeurlaube genommen haben (z.B. Mutterschaftsurlaub oder Pflege eines Angehörigen) und ins Berufsleben zurückkehren wollen

Zusammenfassung

Mit diesem Dokument bietet die pbz ihren verantwortlichen Mitarbeiter:innen im Personalmanagement weitere Einblicke in eine strukturierte und diversitätsorientierte Personalauswahl, sowie Hinweis zum Einfluss von Rollenerwartungen und Stereotypen. Wir erwarten von unseren Mitarbeiter:innen, sich auf Basis dieses Dokuments selbstkritisch zu reflektieren und die benannten Prinzipien in die tägliche Praxis einzubinden. Wir möchten eine unvoreingenommene und neutrale Personalentscheidung fördern.