



# Leitfaden

## Chancengleichheit bei der Besetzung von wissenschaftlichen Stellen

Herausgegeben vom Referat für Gleichstellung,  
Familienförderung und Diversity 2018

In **Stellenbesetzungen** entscheidet sich, wer an der Universität Konstanz zukünftig forscht und arbeitet. Eine wertschätzende und geschlechtergerechte Gestaltung der Verfahren bietet die Grundlage dafür, die richtigen Mitarbeiter\_innen zu finden. Dieser Leitfaden unterstützt Sie als Führungskraft bzw. als Kommissionsmitglied dabei, die Personalauswahl geschlechtergerecht und transparent zu gestalten und die Gleichstellungsziele der Universität zu erreichen, so wie dies im Gender Kodex und dem Gleichstellungsplan festgelegt wurde. Der Leitfaden ist anzuwenden bei der Besetzung von Promotions-, Postdoc-, Projekt- und Dauerstellen. Von zahlreichen dieser Empfehlungen profitieren auch weitere Personengruppen.

**„Die Universität Konstanz verpflichtet sich zur gleichstellungsorientierten Personalentwicklung und -rekrutierung. Sie sorgt für aktive Rekrutierung und eine transparente, wertschätzende Gestaltung von Stellenbesetzungs- und Beförderungsverfahren (...). Die Universität setzt sich aktiv ein für die Erreichung der übergreifenden und fachbereichsspezifischen Zielvorgaben der Frauenförderung.“ (Gender Kodex 2010)**

Bitte beachten Sie, dass die Gleichstellungsbeauftragte gemäß Landeshochschulgesetz (§ 4 Abs. 3 Sätze 9 und 10) an Stellenbesetzungsverfahren teilnehmen kann. An der Universität Konstanz wird dies für Promotions- und Postdoc-Stellen zur Zeit nur vereinzelt angeboten.

Gerne beraten wir Sie im Referat für Gleichstellung, Familienförderung und Diversity im Vorfeld persönlich auch zu den genannten Themen oder bieten Ihnen maßgeschneiderte Trainings für Ihre Arbeitsgruppe an. Zudem können Sie auch Infomaterial und Flyer bei uns anfordern. Zu allen Fragen rund um die Themen Eignungsdiagnostik und Gestaltung der Personalauswahlprozesse berät Sie das Academic Staff Development.

### Kontakt

#### **Referat für Gleichstellung, Familienförderung und Diversity**

Marion Woelki und Michaela David  
+49 7531 88-5338  
michaela.david@uni.kn

– *Geschlechtergerechte Organisationsentwicklung*  
– *uni.kn/rgf/stellenbesetzungsverfahren*

#### **Academic Staff Development**

Dr. Bettina Duval  
+49 7531 88-5324  
bettina.duval@uni.kn  
Silke Hell und Mirjam Müller

– *uni.kn/asd*  
– *uni.kn/asd/infopool/toolbox-personalentwicklung*



Weitere Informationen und Studien zur Wirkung von geschlechtsspezifischen Stereotypen in der Wissenschaft finden Sie in der Broschüre „Gender Bias in der Wissenschaft“  
– *uni.kn/rgf/berufungsmanagement*

# 1. Vor der Ausschreibung

## Grundsätzlich:

- Klären Sie mit den Referent\_innen des Fachbereichs, ob die Gleichstellungsziele Ihres Fachbereichs bereits erreicht sind oder ob für das Verfahren Handlungsbedarf besteht. Aktuelle Frauenanteile werden zukünftig umfassend im Controllingdatenportal hinterlegt.
- Sofern die Ziele noch nicht erreicht sind, kontaktieren Sie bitte die stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte unter: [gleichstellungsbeauftragte@uni.kn](mailto:gleichstellungsbeauftragte@uni.kn)
- Die Ausschreibung von Stellen ist i.d.R. verpflichtend. Ein Verzicht darauf darf entsprechend der universitären Verwaltungspraxis sowie der Betriebsvereinbarung vom 01.03.2014 nur mit Zustimmung der Gleichstellungsbeauftragten erfolgen. In diesem Fall kontaktieren Sie bitte Marion Woelki: [marion.woelki@uni.kn](mailto:marion.woelki@uni.kn)  
Ausnahmen bedürfen einer stichhaltigen Begründung.

## Geschlechtergerechte Gestaltung:

- Gestalten Sie die Ausschreibung so, dass sie auch Studentinnen und Wissenschaftlerinnen anspricht. Verwenden Sie eher Begriffe wie „verantwortungsvoll“, „engagiert“, „gewissenhaft“, anstelle von „offensiv“, „durchsetzungsstark“ oder „selbstbewusst“.
- Kennzeichnen Sie Anforderungen, die nicht entscheidend sind, als optional, da Frauen im Vergleich zu Männern Anforderungen eher als zwingend, und ihre eigenen Fähigkeiten kritischer einschätzen.
- Konkretisieren Sie in der Ausschreibung Teilzeitmöglichkeiten, denn sie können z.B. für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Familie interessant sein.
- Berücksichtigen Sie bei der Auswahl von Hilfskräften auch geeignete Studentinnen.
- Sprechen Sie aktiv engagierte Studentinnen oder Mitarbeiterinnen an, leiten Sie die Ausschreibung an fachspezifische Netzwerke von Wissenschaftlerinnen weiter. Fündig werden Sie auch in Datenbanken, z.B.:  
– [academia-net.de](http://academia-net.de) & – [femconsult.de](http://femconsult.de)

## Ergebnisse aus Studien zur Ausschreibung:

- Frauen sind weniger motiviert, sich auf „typisch männlich“ formulierte Stellenausschreibungen zu bewerben. Bewerber\_innen nehmen den gleichberechtigten Einbezug der Geschlechter in der Stellenbeschreibung positiv wahr (Handreichung der TUM)
- Wissenschaftlerinnen haben häufig weniger Anleitung, Unterstützung und Kooperationsangebote erhalten, Wissenschaftler hingegen werden oft stärker unterstützt (Ledin et al. 2007).

## 2. Vorbereitung der Bewerbungsgespräche

### Grundsätzlich:

- Soweit möglich sollten in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, mindestens genauso so viele Frauen wie Männer oder alle Bewerberinnen zum Gespräch eingeladen werden, soweit das in der Ausschreibung vorgegebene Anforderungs- und Qualifikationsprofil erfüllt wird (§10 Abs. 1 ChancenG).
- Nutzen Sie die Vielfalt in der Wahrnehmung über das „Mehr-Augen-Prinzip“, so dass mehrere Personen an der Entscheidung beteiligt sind. Unterschiedliche Perspektiven auf eine Bewerbung können einen Mehrwert bringen.
- Setzen Sie v. a. bei Postdoc- und Dauerstellen eine kleine Kommission mit unterschiedlichen Personengruppen bzgl. Status, Geschlecht etc. ein.

### Beurteilung von Leistung und Passung anhand des Lebenslaufs:

- Falls Sie mit Ausschlusskriterien arbeiten, reflektieren Sie ob diese Kriterien bestimmte Gruppen oder Personen aufgrund von Geschlechterzugehörigkeit, Religion, kultureller Herkunft etc. oder spezifischen Lebensläufen (z.B. Familienzeiten) ausschließen. Bitte begründen und dokumentieren Sie die Ausschlusskriterien, sofern dadurch Personen mit einer Beeinträchtigung betroffen sind.
- Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung von Flexibilität, Präsenz und (außer-) akademischem Engagement unterschiedliche Lebenskonzepte und -phasen (z.B. Familienverantwortung, chronische Krankheiten).
- Reflektieren Sie die Leistungsbewertung hinsichtlich möglicher Verzerrungen im Lebenslauf (z.B. weniger Publikationen/Preise aufgrund von Familienzeiten).

### Ergebnisse aus Studien zu Bewerbungen:

- Bewerbungsunterlagen wurden in einer Studie zufällig einem männlichen oder einem weiblichen Namen zugeordnet. Bewerber wurden von Fakultätsmitgliedern signifikant als kompetenter und passender eingeschätzt als Bewerberinnen (Moss-Racusin et al. 2012).
- Wissenschaftlerinnen erhalten 7% weniger Forschungsbeihilfen (Ledin et al. 2007; Bornmann et al. 2007); haben dadurch schlechtere Rahmenbedingungen (z.B. kleinere Labore) und weniger Ressourcen (Ceci & Williams 2010).
- Wissenschaftlerinnen verzichten eher auf Auslandsaufenthalte zu Gunsten ihrer Partner und/oder ihrer Familie (Benschop & Brouns 2003; Ledin et al. 2007).
- Wissenschaftler werden eher als exzellent, Wissenschaftlerinnen eher als gut bewertet (Ledin et al. 2007; Leslie et al. 2015).
- Übliche Qualitätskriterien wie z. B. Alter, Zeitaufwand für die Dissertation, Publikationsliste können Nachteile für Wissenschaftlerinnen bedeuten (Benschop & Brouns 2003).

## 3. Bewerbungsgespräche und Auswahl

### Grundsätzlich:

- Verwenden Sie eine inklusive und geschlechtergerechte Sprache. Rein männliche Formulierungen, wie bspw. „der zukünftige Stelleninhaber“ sprechen Frauen nicht gleichermaßen an. Sie können dahingehend interpretiert werden, dass Sie möglicherweise bereits einen Kandidaten im Blick haben.

### Geschlechtergerechte Gestaltung:

- Stellen Sie allen Kandidat\_innen die gleichen Fragen und geben an alle die gleichen Informationen. Wenden Sie die Auswahlkriterien bei allen Kandidat\_innen gleichermaßen an.
- Machen Sie sich etwaige unreflektierte Vorstellungen und Stereotypen zu Geschlecht, kulturellen und ethnischen Hintergründen, Beeinträchtigungen etc. bewusst.
- Fragen Sie nach der Genderkompetenz der Kandidat\_innen, z. B. wenn die Person auch in der Lehre tätig sein soll.
- Verweisen Sie ggf. auf die Anlaufstellen für Familien ([– uni.kn/familie](https://uni.kn/familie)) oder für Beratung bei Problemen ([– uni.kn/beratungsnavigator](https://uni.kn/beratungsnavigator)).

### Ergebnisse aus Studien zu Publikationen und Preisen:

- In einer Autor\_innenreihe sind Männer häufiger auf den ersten bzw. letzten Positionen oder als Alleinautoren zu finden (West et al. 2013). Je nach Disziplin ist die Reihung der Autor\_innen unterschiedlich und kann einen Gender Bias enthalten.
- Wissenschaftlerinnen wird in Gutachten öfter als Wissenschaftlern die Unabhängigkeit abgesprochen, wenn sie in starken Arbeitsgruppen arbeiten (Ahlquist et al. 2014).
- Wissenschaftliche Zitate als Indikator für die Leistung können einen Bias enthalten, da ca. 10% aller Zitate „Eigenzitationen“ sind, die wiederum zu einer höheren Sichtbarkeit führen. Wissenschaftler zitieren sich selbst bis zu 70% häufiger als Wissenschaftlerinnen. Eine mögliche Erklärung für den Gender Gap ist, dass Wissenschaftlerinnen ihre Fähigkeiten geringer einschätzen (und geringer eingeschätzt werden = Matilda Effekt). Selbstmarketing wird bei ihnen kritischer betrachtet als bei Wissenschaftlern und sie arbeiten eher interdisziplinär statt spezialisiert (King, et al. 2016).
- Publikationen gemischtgeschlechtlicher Forschungsgruppen werden qualitativ höher gewertet als die von Gruppen, die aus leistungsstarken Männern bestehen (Campbell et al. 2013).
- Frauen erhalten häufiger Lehrpreise, jedoch weniger Forschungs- oder Wissenschaftspreise mit Renomee (AWIS 2015).



Weitere **Beobachtungsverzerrungen** finden Sie in der Toolbox Vorstellungsgespräche (S. 52 ff.) der Personalentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Dienstes:

– [uni.kn/personalabteilung/aufgabenbereiche/personalentwicklung](https://uni.kn/personalabteilung/aufgabenbereiche/personalentwicklung)

Und zum Gender Bias auf:

– [uni.kn/rgf/berufungsmanagement](https://uni.kn/rgf/berufungsmanagement)

#### **Geschlechtergerechte Entscheidungsfindung:**

- Reflektieren Sie in der Auswahlkommission die Wahrnehmung bzgl. geschlechterkonnotierter Rollenstereotype, z. B. introvertiertes vs. extrovertiertes Auftreten und die Selbstdarstellung der Kandidat\_innen. Gleiches Verhalten kann unterschiedlich interpretiert werden, z.B. wird Zurückhaltung bei einer Frau als „inkompetent“ und beim Mann als „gelassen“ gewertet, Selbstbewusstsein wird bei einer Frau als „dominant“ oder „aggressiv“, und bei einem Mann als „durchsetzungsstark“ eingeschätzt.
- Beurteilen Sie Unsicherheiten und Nervosität nicht negativ, sondern versuchen Sie diese z.B. durch eine wertschätzende Gesprächsatmosphäre aufzufangen.
- Treffen Sie keine Vorentscheidung zur Gewinnbarkeit, z.B. wegen Partner oder Partnerin, Gehaltsvorstellungen oder Familienpflichten.

#### **Ergebnisse aus Studien zu Empfehlungsschreiben:**

- Postdoc-Wissenschaftlerinnen erhalten häufiger eine weniger gute Referenz. Ihre Leistungsbeschreibungen unterscheiden sich oder sind stereotyp verfasst (z.B. „herausragende Leistung“ vs. „arbeiten hart“; Dutt et al. 2016). Zudem sind sie kürzer und weniger überzeugend oder enthalten mehr Inhalte zur Lehre, während bei Männern die Forschung hervorgehoben wird (Trix & Psenka 2003).
- Empfehlungsschreiben für Wissenschaftler enthalten signifikant mehr „herausragende“ Adjektive und mehr Ausdrücke, die Fähigkeiten beschreiben und weniger solche, die Fleiß beschreiben (Schmader et al. 2007).

## **4. Dokumentation der Geschlechterverteilung**

- Die Personalabteilung erhebt Daten zum Einstellungsprozess und benötigt dafür von Ihnen geschlechterdifferenzierte Fallzahlen zum Bewerbungseingang, zur Einladung zum Vorstellungsgespräch und zur Stellenzusage<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ab der Einführung des onlinebasierten Bewerbungstools zum Wintersemester 2018/19.

## 5. Checkliste Chancengleichheit bei der Besetzung von wissenschaftlichen Stellen

Die Checkliste zeigt eine geschlechtergerechte Ausgestaltung aller Verfahrensschritte. Sie ist anzuwenden für Promotions-, Postdoc-, Projekt- und Dauerstellen.

Zu beachten	OK
<b>Vor der Ausschreibung</b>	
Haben Sie die Gleichstellungsziele des Fachbereichs überprüft?	
Wenn Zielzahlen nicht erreicht sind, haben Sie die Gleichstellungsbeauftragte vor der Ausschreibung kontaktiert?	
Wenn Zielzahlen nicht erreicht sind, haben Sie Frauen aktiv rekrutiert?	
Ist die Ausschreibung geschlechtergerecht gestaltet?	
<b>Auswahl der Bewerber_innen und Vorbereitung der Bewerbungsgespräche</b>	
In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind: Entspricht der Frauenanteil bei den Einladungen mindestens dem Frauenanteil bei den Bewerbungen?	
Nutzen Sie das „Vier-Augenprinzip“?	
Haben Sie eine Kommission mit unterschiedlichen Personengruppen eingesetzt?	
Haben Sie Auswahlkriterien und Ausschlusskriterien festgelegt und festgehalten?	
Haben Sie die Auswahlkriterien hinsichtlich einem möglichen Bias reflektiert?	
Berücksichtigen Sie vielfältige Lebensläufe?	
<b>Bewerbungsgespräche und Auswahl der Kandidat_innen</b>	
Verwenden Sie eine geschlechtergerechte Sprache?	
Stellen Sie allen die gleichen Fragen und geben allen die gleichen Informationen?	
Kommen alle Kandidat_innen gleichermaßen zu Wort und können sie ausreden?	
Haben Sie bei der Beurteilung unbewusste Vorstellungen und Stereotype reflektiert?	
Haben Sie die Kandidat_innen nach der Genderkompetenz gefragt?	
Haben Sie ggf. auf Anlaufstellen für Familien oder bei Beeinträchtigungen verwiesen?	
<b>Dokumentation der Geschlechterverteilung im Prozess</b>	
Haben Sie geschlechterdifferenzierte Fallzahlen zu Bewerbungen, Einladungen und Stellenvergabe an die Personalabteilung weitergegeben?	

## Kontakt

### **Referat für Gleichstellung, Familienförderung und Diversity**

Marion Woelki und Michaela David

+49 7531 88-5338

michaela.david@uni.kn

– *Geschlechtergerechte Organisationsentwicklung*

– *uni.kn/rgf/stellenbesetzungsverfahren*

uni.kn · www-grafik, www-druck · Foto: uni.kn · 6/2018

