

U<sub>2</sub> H<sub>2</sub> N<sub>1</sub> C<sub>2</sub> O<sub>2</sub> N<sub>1</sub> S<sub>1</sub> C<sub>2</sub> A<sub>1</sub> I<sub>1</sub> O<sub>2</sub> U<sub>2</sub> P<sub>4</sub> S<sub>1</sub>  
B<sub>3</sub> I<sub>1</sub> A<sub>1</sub> S<sub>1</sub>

IN

BERUFUNGS-

VERFAHREN



---

## INHALT

0	Einführung	4
1	Zusammensetzung der Berufungskommission	6
2	Zeitplanung	7
3	Auswahlkriterien definieren	8
4	Einladung, Vorstellungsvortrag und Gespräch mit der Berufungskommission	10
5	Externe Gutachten	11
6	Listenvorschlag	12
7	Literatur	13

---

## **UNCONSCIOUS BIAS IN BERUFUNGSVERFAHREN**

---

An der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn sind aktuell 23,1 % der Professuren mit Wissenschaftlerinnen besetzt (Stand 2021). Die Ursachen für diese Unterrepräsentanz von Frauen auf der höchsten wissenschaftlichen Karrierestufe sind vielfältig.

Diese Handreichung richtet ein besonderes Augenmerk auf die Rekrutierungsprozesse in Berufungsverfahren. Im Rahmen dieser Verfahren können an verschiedenen Stellen Mechanismen wirksam werden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Wissenschaftler\*innen etwa aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Hautfarbe oder einer Beeinträchtigung zu benachteiligen.

Zu diesen Mechanismen gehören unter anderem die sogenannten Unconscious Bias', unbewusste Voreingenommenheiten, die prinzipiell alle Personen, egal welchen Geschlechts oder welcher Herkunft, haben, aber auch in Organisationskulturen verankert sein können.

Die vorliegende Handreichung soll Ansatzmöglichkeiten bieten, diese Mechanismen zu identifizieren, um ihnen gezielt entgegenwirken zu können.

Bias' resultieren meist aus stereotypen Wahrnehmungen, die wir als Denk- und Reaktionsmuster aus eigenen Vorerfahrungen oder Berichten anderer ableiten, um schneller auf neue Informationen reagieren zu können. Sie rühren von der uns allen gemeinsamen Tendenz her, die Komplexität sozialer Welten durch Kategorisierungen reduzieren zu wollen.

Manche Situationen begünstigen das Auftreten von Unconscious Bias'. So können sich beispielsweise Zeitdruck oder Multitasking auf die Notwendigkeit zur Komplexitätsreduktion verstärkend auswirken. Gerade dies sind Faktoren, die den universitären Alltag vieler Wissenschaftler\*innen prägen.

Um Unconscious Gender Bias bzw. geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekten verstärkt entgegenzuwirken, gilt es, insbesondere die folgenden Aspekte zu beachten:

**Weitere Informationen zu Unconscious Bias finden Sie in unterschiedlichen Medienformaten auf der [Homepage des Gleichstellungsbüros](#).**

**Mit Fragen zu Beratung und Informationen zu gendergerechten Berufungsverfahren, aber auch Anti-Bias-Trainings können Sie sich gerne an das Gleichstellungsbüro wenden.**

- » Für jedes Verfahren müssen von Beginn an transparente und verbindliche Auswahlkriterien definiert werden, die für alle Bewerber\*innen gleichermaßen gelten. Um den Einfluss eigener Bias' oder informeller Informationen zu reduzieren, sollten Bewerbungsverfahren grundsätzlich strukturiert geplant und durchgeführt werden.
- » Beobachten Sie sich selbst und andere Kommissionsmitglieder hinsichtlich des Auftretens von Stereotypen. Meist fällt es leichter, diese bei anderen zu erkennen, als bei sich selbst.
- » Sorgen Sie für eine offene Diskussionskultur in allen Sitzungen und nehmen Sie sich für alle Entscheidungen ausreichend Zeit. Zeitmangel befördert die Bildung von vorschnellen und damit vorurteilsbelasteten Bewertungen. Daher ist ein guter Zeitplan wichtig, der z.B. ausreichend Flexibilität für die Terminierung der Gespräche und Beratungen der Kommissionsmitglieder bereithält.

Um Ihnen eine Hilfestellung zu bieten, was Sie konkret während eines Verfahrens unternehmen können, um Unconscious Bias zu reduzieren, greift diese Handreichung konkrete Beispiele auf, die typi-

schen Situationen in Berufungskommissionen und -gesprächen entsprechen und zeigt Handlungsmöglichkeiten für weniger voreingenommene Alternativen auf.



# 1. ZUSAMMENSETZUNG DER BERUFUNGSKOMMISSION

Zu Beginn des Verfahrens

Um die Chancen von Wissenschaftlerinnen in Berufungsverfahren zu erhöhen und dem Wirken eines **Affinity Bias** vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Berufungskommission geschlechterparitätisch und so divers wie möglich zu besetzen (vgl. dazu Van den Brink et al. 2006).

**AFFINITY BIAS** ist ein Mechanismus, der dafür sorgt, dass wir uns im Kontakt mit Personen, die größere Ähnlichkeiten mit uns aufzuweisen scheinen, etwa aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit, ihres Alters, ihrer sozialen Herkunft oder Ethnizität, eher wohlfühlen, da es uns leichter fällt, uns mit ihnen zu identifizieren, als mit Menschen, die uns weniger ähnlich vorkommen (vgl. McPherson, Smith-Lovin, & Cook 2001).

Dies kann aufgrund des niedrigen Professorinnenanteils in manchen Fächern bereits eine Herausforderung darstellen und für die wenigen Professorinnen unter Umständen eine hohe Belastung durch Gremienarbeit bedeuten.\*

**Um Wissenschaftlerinnen eine stärkere Teilhabe an universitären Entscheidungsprozessen zu ermöglichen, bietet die Uni Bonn im Rahmen des 7 STEP Mitgestaltung eine Finanzierung von Lehraufträgen oder personelle Unterstützungsmaßnahmen, die Forscherinnen entlasten sollen und so mehr Raum für die Mitgestaltung universitärer Entscheidungsprozesse ermöglichen.**

Eine geschlechterparitätisch besetzte Berufungskommission allein reicht aber nicht aus, um Gender Bias vorzubeugen. Es braucht geschulte Beobachter\*innen, die in der Lage sind Bias' zu erkennen. Sie sollten nicht am Entscheidungsprozess beteiligt sein und ihre Rolle darin bestehen, auf voreingenommenes Verhalten zu achten und, falls nötig, darauf hinzuweisen. Diese Beobachter\*innenrolle nehmen in der Regel die Fakultätsgleichstellungsbeauftragten sowie die Berufungsbeauftragten ein.

**§ 11b HG** regelt die Zusammensetzung von Gremien dahingehend, dass diese geschlechterparitätisch besetzt werden müssen. Eine Ausnahme bilden Einzelfälle, in denen eine sachlich begründete Ausnahme vorliegt. Wird ein Gremium nach Gruppen getrennt besetzt, gilt es dann als geschlechterparitätisch besetzt, wenn der Frauenanteil in der Gruppe der Hochschullehrer\*innen dem Frauenanteil entspricht, der in der Gruppe der Hochschullehrer\*innen besteht aus der die Gremienbesetzung erfolgt.

Um von vorneherein zu signalisieren, dass es in der Kommission keinen Raum für Diskriminierungen geben soll, beziehen Sie von Beginn an die Fakultätsgleichstellungsbeauftragten in Ihre Überlegungen und Planungen mit ein. Kommunizieren Sie Ihre Grundhaltung an alle Kommissionsmitglieder und schaffen Sie so eine Atmosphäre, die offen ist und Gesprächsbereitschaft zeigt.

\* Siehe hierzu auch die 7 Zusammenfassung und Empfehlungen der DFG (2020) zu den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards.



---

## 2. ZEITPLANUNG

---

Zu Beginn des Verfahrens

**Die Entwicklung eines Verfahrenszeitplanes unter Rücksprache mit den beteiligten Kommissionsmitgliedern kann hilfreich sein. Im Sinne eines transparenten Verfahrens und wertschätzenden Umgangs mit den Kandidat\*innen sollte er auch den Bewerber\*innen mitgeteilt werden.**

Versuchen Sie durch eine vorausschauende und transparente Zeitplanung möglichen Zeitdruck, der zu vorschnellen Entscheidungen führen könnte, zu reduzieren. Planen Sie insbesondere bei virtuellen Besprechungsformaten genügend Pausen ein. Aber auch bei Präsenzterminen kann es zielführend sein, den Zeitplan zu entzerren, um ausreichend Raum zur Reflexion zu geben.

### 3. AUSWAHLKRITERIEN DEFINIEREN

Zu Beginn des Verfahrens

Legen Sie möglichst unter Einbeziehung aller Kommissionsmitglieder bereits bei der Erstellung des Ausschreibungstextes gemeinsam klare und transparente Bewertungs- und Auswahlkriterien fest. Überprüfen Sie diese Kriterien auf mögliche Gender Bias': Beachten Sie, dass dabei keine doppelten Standards angelegt werden. Mit „doppelten Standards“ sind hier Unterschiede in der Einschätzung der Kompetenz von Personen gemeint (vgl. Foschi 2000). Stereotype (Geschlechts-)zuschreibungen können bspw. dazu führen, dass Bewerberinnen strenger beurteilt werden als ihre männlichen Mitbewerber, da Kompetenzen, die Frauen stereotyp häufig zugeschrieben werden, oft nicht deckungs-

gleich mit denen sind, die für akademische Laufbahnen allgemein als zentral angesehen werden. Berücksichtigen Sie am besten schon bei der Ausschreibung Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier kann neben dem Verweis auf die erfolgreiche „Re-Auditierung Familiengerechte Hochschule“ auf die unterschiedlichen [Services zur Vereinbarkeit](#) an der Universität Bonn hingewiesen werden.

Die im Verlauf des Berufungsverfahrens angelegten Auswahlkriterien sollten auch zur jeweiligen Biografien der Bewerber\*innen ins Verhältnis gesetzt werden. So kann es beispielsweise sein, dass Kinderer-

**DER AKTUELLE  
GLEICHSTELLUNGSPASSUS DER  
UNI BONN NACH  
LANDESGLEICHSTELLUNGS-  
GESETZ UND SGB VIII LAUTET:**

*Die Universität Bonn setzt sich für Diversität und Chancengleichheit ein. Sie ist als familiengerechte Hochschule zertifiziert und verfügt über einen Dual Career-Service. Ihr Ziel ist es, den Anteil von Frauen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu erhöhen und deren Karrieren besonders zu fördern. Sie fordert deshalb einschlägig qualifizierte Frauen nachdrücklich zur Bewerbung auf. Bewerbungen werden in Übereinstimmung mit dem Landesgleichstellungsgesetz behandelt. Die Bewerbung geeigneter Menschen mit nachgewiesener Schwerbehinderung und diesen gleichgestellten Personen ist besonders willkommen.*



**Zu den Angeboten der Universität gehören neben dem Dual Career Service auch ein umfängliches Beratungs- und Informationsangebot durch das Familienbüro mit Workshops zu Fragen der Vereinbarkeit oder unterschiedliche Kinderbetreuungsangebote.**

ziehungszeiten oder die Pflege naher Angehöriger phasenweise den wissenschaftlichen Output-Faktor in seiner Quantität beeinträchtigen; das steht aber nicht notwendigerweise exzellenter Qualität von Leistungen in Forschung und Lehre entgegen.

Bei der Überprüfung von Bewerbungen wird häufig eine Definition von *wissenschaftlicher Exzellenz* reproduziert, die auf einem männlichen, linearen und ununterbrochenen Karrieremodell basiert. Dies kann insbesondere Kandidatinnen benachteiligen, da ihre Lebensläufe immer noch häufiger Unterbrechungen aus familiären Gründen aufweisen als die ihrer männlichen Kollegen. Auch arbeiten Wissen-

schaftlerinnen immer noch häufiger in Teilzeit und/oder mit befristeten Verträgen.

Mittlerweile wird auch von den großen Wissenschaftsorganisationen das akademische Alter (aktive Forschungsjahre) und nicht das biologische Alter (Lebensjahre) als Bewertungsgrundlage für wissenschaftliche Exzellenz herangezogen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich nach einer solchen „Zeitbereinigung“, dass die Produktivität von Männern und Frauen ähnlich ist (vgl. Van Arensbergen, Van der Weijden & Van den Besselaar 2012; Van den Besselaar & Sandström 2016).



## 4. EINLADUNG, VORSTELLUNGSVORTRAG UND GESPRÄCH MIT DER BERUFUNGSKOMMISSION

Während des Verfahrens

Laden Sie zu den Vorstellungsvorträgen eine ausgewogene Zahl männlicher und weiblicher Bewerber\*innen ein. Sollte dies aufgrund der Bewerber\*innenlage nicht durchführbar sein, erwägen Sie zur Vermeidung des **Solo-Effekts** noch einmal nachzurekrutieren, durch Direktansprache von Wissenschaftlerinnen.

Der **SOLO-EFFEKT** kann auftreten, wenn es in einer Gruppe nur eine Person mit bestimmten sozialen Merkmalen gibt. Eine einzelne Bewerberin kann in einer Gruppe von Mitbewerbern beispielsweise benachteiligt werden, weil sie aufgrund ihrer geschlechtlichen Zuordnung besonders sichtbar wird und ihre Arbeit unter Umständen kritischer beurteilt wird. Abweichungen von der Mehrheitsgruppe werden so besonders hervorgehoben und häufig werden diese Personen auf Stereotype reduziert (Sekaquaptewa & Thompson 2002 und 2003).

Häufig besteht eine Tendenz potenzielle Kandidat\*innen vor allem aufgrund ihrer Forschungsaktivitäten zu bewerten. Weitere zentrale Handlungsfelder wie z.B. Lehre und administrative Managementfähigkeiten sollten jedoch unbedingt in den Bewertungsprozess einbezogen werden.

Achten Sie darauf, für die Gespräche vorab mit der Kommission im Sinne eines strukturierten Vorstellungsgesprächs einen Fragenkatalog festzulegen, von dem möglichst nicht abgewichen werden sollte, um **Confirmation Bias** vorzubeugen. So stellen Sie sicher, dass alle Kandidat\*innen die gleichen Chancen erhalten sich zu präsentieren.

§ 9, Absatz 1 des LGG besagt, dass in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, "mindestens ebenso viele Frauen wie Männer oder alle Bewerberinnen zum Vorstellungsgespräch einzuladen sind, wenn sie die geforderte Qualifikation für die Besetzung des Arbeitsplatzes oder des zu übertragenden Amtes erfüllen."

Bemühen Sie sich, allen Kandidat\*innen dasselbe Zeitfenster für ihr Vorstellungsgespräch einzuräumen und terminieren Sie nicht zu viele Gespräche auf einen Tag, um bei allen Terminen vergleichbar aufnahmefähig zu bleiben.

§ 9, Absatz 3 des LGG legt fest dass "Fragen, die geeignet sind, diskriminierend zu wirken, insbesondere Fragen nach dem Familienstand einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft oder Elternzeit und danach, wie Familien- und Pflegeaufgaben neben der Berufstätigkeit gewährleistet werden können, unzulässig sind."

Auch die Universität muss sich als attraktive Arbeitgeberin präsentieren! Vermeiden Sie im Gespräch Fragen nach der familiären Situation bzw. wie der familiäre Alltag organisiert werden soll. Verweisen Sie stattdessen auf die familienfreundlichen Angebote und den Dual Career-Service der Universität Bonn.

**CONFIRMATION BIAS** bezeichnet die Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie auf den eigenen Wünschen, Überzeugungen und Vorurteilen beruhen. Dies kann bei der Einstellung von Mitarbeiter\*innen schon zu Beginn des Prozesses eine Rolle spielen, wenn beim Durchsehen der Lebensläufe erste Meinungen über die Kandidat\*innen gefasst werden, die auf Informationen wie Namen, Herkunft, Schulbildung usw. beruhen..

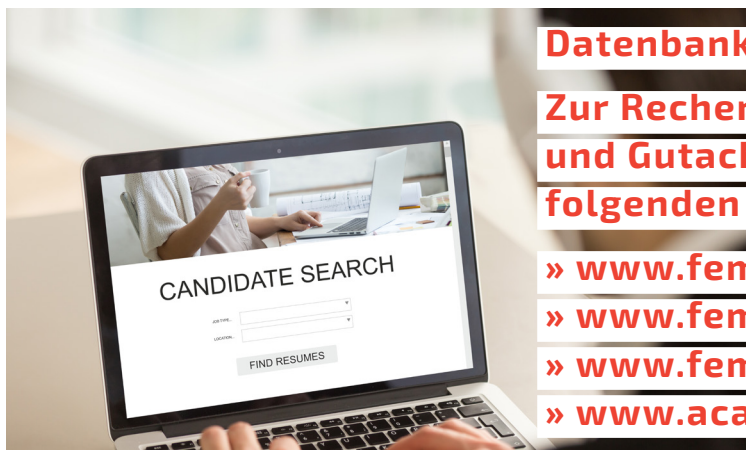
---

## 5. EXTERNE GUTACHTEN

---

Während des Verfahrens

Achten Sie darauf, dass auch die Gutachter\*innen möglichst geschlechterparitatisch gewählt werden und keine Befangenheiten vorliegen. Setzen Sie die Gutachter\*innen ebenfalls über den festgelegten Kriterienkatalog in Kenntnis, jedoch nicht über die Reihung der Kandidat\*innen. Lesen Sie die Gutachten aufmerksam und kritisch in Bezug auf Gender Bias. Zum Beispiel neigen Gutachter\*innen dazu, Forschern mehr wissenschaftliche Brillanz zu attestieren (vgl. MIT 2011: 14). Auch fallen Gutachten für Männer tendenziell länger aus und fokussieren stärker ihre Forschungsaktivitäten, während sich Gutachten für Frauen häufiger auf die Lehre beziehen. Außerdem enthalten Gutachten für Frauen einen signifikant höheren Prozentsatz an negativen Formulierungen, darunter solche, die Zweifel streuen, potenziell negative und unklare Aussagen sowie nur schwaches Lob ausdrücken (vgl. Madera et al. 2019; Trix & Psenka, 2003: 203).



### Datenbanken

Zur Recherche geeigneter Kandidatinnen und Gutachterinnen eignen sich die folgenden Datenbanken:

- » [www.femconsult.de](http://www.femconsult.de)
- » [www.femtech.at](http://www.femtech.at)
- » [www.femdat.ch](http://www.femdat.ch)
- » [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

---

## 6. LISTENVORSCHLAG

---

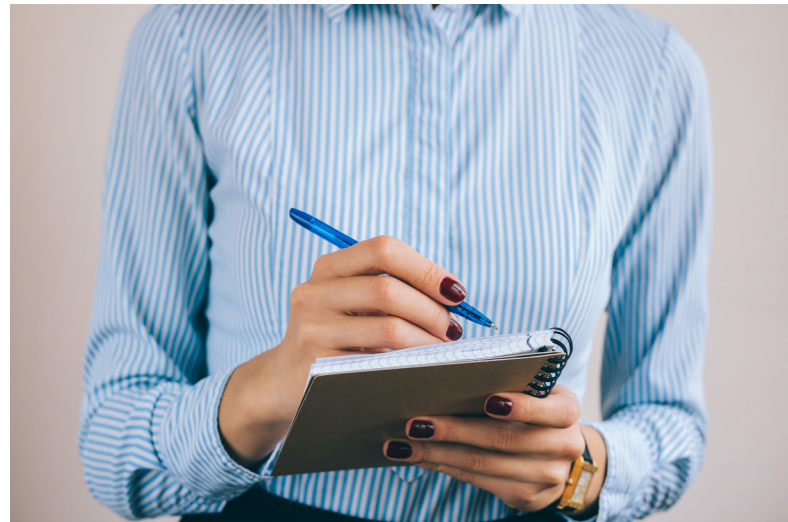
Zum Schluss des Verfahrens

Auch in dieser Phase der Entscheidungsfindung kann Unconscious Bias auftreten. Sorgen Sie daher dafür, dass genügend Zeit für Beratung zur Verfügung steht und rufen Sie den Mitgliedern der Berufungskommission nochmals das Ziel in Erinnerung, eine möglichst objektive, kriterienbasierte Entscheidung zu treffen. Erinnern Sie hier beispielsweise nochmal konkret an den vorab vereinbarten Kriterienkatalog.

Um den **Halo-Effekt** zu vermeiden, können Sie zum Beispiel jedes Auswahlkriterium jeweils unabhängig von den anderen betrachten.

Der **HALO-EFFEKT** führt eine weitere Art von kognitiver Verzerrung ein: Basierend auf einem allgemeinen positiven Eindruck von einer Person oder ihrer Kompetenz in einem bestimmten Bereich besteht die ungerechtfertigte Tendenz, anzunehmen, dass sie über ebensolche Fähigkeiten in anderen Bereichen verfügt (Balzer & Sulsky, 1992). Für Berufungskommissionen kann das bedeuten, dass bestimmte Bewerbungen, die einen guten Gesamteindruck machen oder aus der Perspektive eines einzelnen Bewertungskriteriums besonders exzellent scheinen, insgesamt günstiger beurteilt werden.

Wenn Beratungen über die Kandidat\*innen stattfinden, rufen Sie sich und allen in Erinnerung, dass ein unabsichtliches **Gruppendenken** vermieden werden soll. Ermuntern Sie die Mitglieder der Kommission, offen ihre Meinung darzulegen, indem Sie auf eine wertschätzende und offene Atmosphäre achten.



**GRUPPENDENKEN** kann sich darin äußern, dass Menschen dazu neigen, sich ähnlich wie die Menschen um sie herum zu verhalten, unabhängig von den eigenen persönlichen Überzeugungen. So kann es in Berufungsverfahren dazu kommen, dass eine einzelne Meinung über eine\*n Bewerber\*in durch die Äußerungen der anderen Kommissionsmitglieder unbewusst so beeinflusst wird, dass sie mit der Meinung der Mehrheit übereinstimmt und Gegenteiliges gar nicht mehr geäußert wird.

---

## 7. LITERATUR

---

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2020): *Die „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ der DFG: Zusammenfassung und Empfehlungen 2020*. Online verfügbar unter: [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/fog\\_empfehlungen\\_2020.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/fog_empfehlungen_2020.pdf) [Letzter Zugriff: Mai 2021].

Foschi, Martha (2000): Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21–42.

Kortendiek, Beate; Mense, Lisa; Beaufaÿs, Sandra; Bünnig, Jenny; Hendrix, Ulla; Herrmann, Jeremia; Mauer, Heike & Niegel, Jennifer (2019): *Gender-Report 2019. Geschlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Hochschulentwicklungen, Gleichstellungspraktiken, Gender Pay Gap*. Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 31. Essen.

Madera, Juan M.; Hebl, Michelle R.; Dial, Heather; Martin, Randi; & Valian, Virginia (2018): Raising Doubt in Letters of Recommendation for Academia: Gender Differences and their Impact. *Journal of Business and Psychology*, 34, 287–303.

Massachusetts Institute of Technology (MIT) (2011): *A Report on the Status of Women Faculty in the Schools of Science and Engineering at MIT*, 2011, Cambridge, Massachusetts. Online verfügbar unter: <https://news.mit.edu/sites/mit.edu.newsoffice/files/documents/women-report-2011.pdf> [Letzter Zugriff: Mai 2021].

Trix, Frances & Psenka, Carolyn (2003): Exploring the color of glass: letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191–220.

Van Arensbergen, Pleun; van der Weijden, Inge & van den Besselaar, Peter (2012): Gender Differences in Scientific Productivity: A Persisting Phenomenon? *Scientometrics*, 93(3), 857–868.

Van den Besselaar, Peter & Sandström, Ulf (2016): Gender Differences in Research Performance and its Impact on Careers: A Longitudinal Case Study. *Scientometrics*, 106(1), 143–162.

Van den Brink, Marieke; Brouns, Margo & Waslander, Sietske (2006): Does Excellence Have a Gender?: A National Research Study on Recruitment and Selection Procedures for Professorial Appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, 28(6), 523–539.

### Bildnachweise:

Abbildung Titel: privat

Abbildung S. 5: AdobeStock #23555089 pressmaster

Abbildung S. 7: COULORBOX #31309636

Abbildung S. 9: COULORBOX#42976425

Abbildung S. 11: COULORBOX #28175530

Abbildung Seite 12: COULORBOX #31313128

Abbildung Rückseite: pexels fauxels



## GLEICHSTELLUNGSBÜRO DER UNIVERSITÄT BONN

Regina-Pacis-Weg 3

53111 Bonn

Tel.: 0228-73 6573

Fax: 0228-73 99 9487

[gleichstellungsbeauftragte@zgb.uni-bonn.de](mailto:gleichstellungsbeauftragte@zgb.uni-bonn.de)

[www.gleichstellung.uni-bonn.de](http://www.gleichstellung.uni-bonn.de)