

Berlin, 04.05.2026

Digitale Personalauswahl- und Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten

ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG ZUM STAND VON PROZESSEN AN
AUSGEWÄHLTEN BERLINER HOCHSCHULEN

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PROZESSBEGLEITUNG

Gefördert von



**GENDER
AND DIVERSITY
NETWORK**



Team
geschlechter*gerecht

INHALT

Einleitung: Zum Stand an den Berliner Hochschulen	3
Erhöhen digitalisierte Verfahren die Chancengleichheit?.....	4
Empfehlungen zum Start des Prozesses	4
Untersuchungsergebnisse	6
Enorme Unterschiede zwischen den Hochschulen	6
Gleiche Effekte erkennbar	6
Kritische Punkte	6
Auswirkungen auf die Bewerbungssituation.....	7
Wie gelingt die Strukturentwicklung?	8
Empfehlungen für erfolgreiche Strukturentwicklung	8
Untersuchungsergebnisse	10
Heterogene Ausgangssituation	10
Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.....	10
Gleichstellung realisieren.....	11
Verfahrensprozesse und Anwendungen	12
Empfehlungen zu digitalen Anwendungen	12
Untersuchungsergebnisse	14
Verbesserte Transparenz und Arbeitserleichterung	14
Herausforderungen bei der Prozessabbildung.....	14
Raum für Verbesserung schaffen.....	15
Nutzer*innen im Blick behalten.....	15
Tools zur Entscheidungsfindung	16
Neue Möglichkeiten für Chancengerechtigkeit schaffen.....	17
Informationen, Zugang und Ressourcen	17
Gleichstellungsauftrag innovativ umsetzen	17
Divers denken	18
Langfristig planen.....	18

Einleitung

ZUM STAND AN DEN BERLINER HOCHSCHULEN

Die Möglichkeiten, Gleichstellung in digitalen Personalauswahlverfahren umzusetzen und sogar zu verbessern, sind vielfältig. In der konkreten Umsetzung zeigen sich allerdings Grenzen. Die korrekte digitale Abbildung von etablierten Verfahrensprozessen und Beteiligungsrechten beschäftigen an den Hochschulen die Verwaltung, die Gremien und die Softwareentwicklung bzw. IT-Administration meist über viele Monate hinweg. Die LakoF Berlin hat untersucht, wie weit die Personal- und Berufungsverfahren an den Berliner Hochschulen digitalisiert sind.

Im Projekt *Chancengleichheit in digitalen Personalauswahlverfahren an Berliner Hochschulen*, gefördert durch das Gender & Diversity Network des Einstein Center Digital Future (ECDF) und das Team geschlechter*gerecht der Freien Universität Berlin, wurden von Alkim Cebeci Expert*inneninterviews und eine SWOT Analyse durchgeführt. Ein wissenschaftlicher Beirat der LakoF Berlin mit Susanne Plaumann, Katharina Schmidt und Dr.ⁱⁿ Dagmar Kubanski hat das Projekt begleitet, die Projektkoordination übernahmen Bianca Beyer und Viola Schmitt von der Geschäftsstelle der LakoF Berlin.

Die Untersuchung fokussiert die Beteiligungsrechte der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten bei digitalisierten Verfahren und analysiert, wie Gleichstellung im Entwicklungsprozess an der Hochschule, eingebracht werden kann. Leitende Frage der Untersuchung ist, wie Gleichstellung in digitalen Personalauswahl- und Berufungsverfahren die strukturelle Diskriminierung von Frauen weiter abbauen kann.

Zu Beginn der folgenden Kapitel stehen die Best Practice Empfehlungen der LakoF Berlin. Sie wurden aus den zentralen Ergebnissen der Untersuchung abgeleitet, die im Text auch anhand von Beispielen dargelegt werden.

Kapitel 1

ERHÖHEN DIGITALISIERTE VERFAHREN DIE CHANCENGLEICHHEIT?

Die Untersuchung der LakoF Berlin zeigt, dass die bisher entwickelten digitalen Personalauswahl- und Berufungsverfahren an den Berliner Hochschulen neue Chancen für faire und diskriminierungsfreie Verfahren eröffnen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Verbesserung der Chancengleichheit in den Auswahlverfahren von vornherein als Ziel verfolgt wird. Gleichzeitig gibt es Risiken bei der konkreten Umsetzung der Gleichstellung in den Anwendungen. Deshalb müssen die Digitalisierungsprozesse an den Hochschulen von den Gleichstellungsakteur*innen unbedingt kritisch begleitet werden.

EMPFEHLUNGEN ZUM START DES PROZESSES

Gleichstellung als strategisches Ziel der Hochschule muss von Anfang an klar kommuniziert werden:

- Von Anfang an muss ein breites Bündnis aus Verfahrensbeteiligten und künftigen Nutzer*innen in der Hochschule geschaffen werden. Nur so wird die benötigte Bandbreite an Expertise sichergestellt. Sie sind an allen Phasen aktiv zu beteiligen.
- Der gesetzliche Gleichstellungsauftrag und die entsprechenden Vereinbarungen wie Gleichstellungskonzepte, Frauenförderpläne, Berufungsquoten müssen im Entwicklungsprozess und in den digitalen Anwendungen berücksichtigt und in die Struktur eingebaut werden.
- Für Gleichstellung und Antidiskriminierung in Auswahlverfahren bestehen verbindliche Vorgaben (z.B. zu Beteiligungs- und Informationsrechten). Sie können als Kurzinformation, Verweis oder Tutorial in einzelne Verfahrensschritte integriert werden, wodurch Verfahren beschleunigt und rechtskonform ablaufen. Allerdings müssen entsprechende Ressourcen, auch zur langfristigen Pflege und Aktualisierung von Informationen, zur Verfügung gestellt werden.

Digitale Anwendungen können die Transparenz von Personalauswahl- und Berufungsverfahren erhöhen und dadurch Chancengleichheit verbessern:

- Um diese Chance zu nutzen, sollten Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Diversitätsbeauftragte den Entwicklungs- und Implementierungsprozess eng begleiten und die unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten genau abwägen.
- Digitale Bewerbungsportale sind mittlerweile an vielen Hochschulen etabliert und es wurden Features zur Verbesserung der Chancengleichheit in Personalauswahlverfahren und Berufungsverfahren entwickelt. Die Handhabung unterscheidet sich allerdings, und zwar sowohl zwischen den Auswahlverfahren an sich (Berufung vs. Personalauswahl) als auch zwischen den Hochschulen. Eine langfristige kritische Begleitung, welche Charakteristika und Optionen tatsächlich zu Chancengleichheit beitragen, ist notwendig.
- Digitale Auswahlverfahren verbessern die zeitnahe und transparente Dokumentation der einzelnen Verfahrensschritte. Davon profitiert Gleichstellung direkt, beispielsweise bei Maßnahmen zur Aktiven Rekrutierung, oder indirekt, wenn zum Beispiel Gespräche mit Bewerber*innen oder Gutachter*innen anschließend protokolliert werden.
- Beteiligten an Auswahlverfahren sollen Informationen und Dokumentationen unmittelbar zur Verfügung gestellt werden, um Konflikte zu vermeiden und Verständigung zu verbessern.

Rahmenbedingungen für die zukünftige Anwendung und Entwicklung müssen schon zu Beginn gesetzt werden:

- Jede digitale Anwendung muss den zentralen und dezentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und bei Bedarf ihren Stellvertreterinnen einen einfachen Zugang zu den Unterlagen und Daten der Auswahlverfahren ermöglichen. Dazu muss unter anderem ihre technische Ausstattung sichergestellt sein.
- Alle neuen digitalen Anwendungen benötigen ausreichend Testläufe und müssen Weiterentwicklung und künftige Anpassungen ermöglichen. Dabei muss insbesondere überprüft werden, ob sich durch die Anwendung neue Diskriminierungsrisiken für Nutzer*innen und Anwender*innen ergeben.

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE KAPITEL 1

Enorme Unterschiede zwischen den Hochschulen

Als erster Untersuchungsschritt wurden die zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Berliner Hochschulen (LakoF Berlin) nach dem Stand der Digitalisierung von Personalauswahlverfahren und Berufungsverfahren befragt. Erhoben wurde, wie sie an den Entwicklungsprozessen beteiligt waren, wie sie den Prozess fachlich einschätzten, welche konkreten Erfahrungen sie mit den Anwendungen gemacht hatten und wie Gleichstellung darin berücksichtigt wird.

Bereits beim Einkauf von Softwarelösungen zeigten sich sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen, die die Umsetzung von Gleichstellung beeinflussen. Aus Hochschulen, die mit SAP Unternehmenssoftware arbeiten, wurde beispielsweise berichtet, es gebe keine Möglichkeit, in einer Anwendung durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache einzustellen.

Gleichstellung als strategisches Ziel wurde von den Hochschulen unterschiedlich ausgelegt. Eine kleine Hochschule mit einem hohen Frauenanteil fokussierte zum Beispiel in ihrem Entwicklungsprozess für digitale Auswahlverfahren auf die Diskriminierungskategorie Migration. Hier wurde Diskriminierungsschutz als gemeinsames strategisches Ziel verankert.

Gleiche Effekte erkennbar

Durchweg positives Feedback gaben die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, wenn digitale Anwendungen die Verfahren für Bewerbende und für Auswahlkommissionen transparenter machten. Ein leichter Zugang zu Unterlagen und zeitnahe Informationen zu Prozessschritten wurden oft als positive Effekte genannt. Der zweite positiv bewertete Aspekt war die höhere Standardisierung von Verfahren, die mit der Digitalisierung erreicht wurde. Dazu gehört die gesicherte, teilweise automatisierte Beteiligung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an allen Prozessschritten und die vereinfachte Begleitung des Auswahlprozesses. Es kann schneller und gezielter überprüft werden, welche Maßnahmen zur Gewinnung von Frauen bereits vorgenommen wurden und dokumentiert sind.

Kritische Punkte

In puncto Transparenz und Standardisierung sind allerdings Details ausschlaggebend. Während eine Hochschule das Ein- und Ausschalten von Kommentaren der Gremienmitglieder als höhere Transparenz im Verfahren deklarierte, wurde an einer anderen Hochschule die Kommentarfunktion mit Hinweis auf den Datenschutz generell auf privat festgelegt. Aus Gleichstellungssicht sollten Machtdynamiken, die in Berufungskommissionen die Auswahlprozesse stark beeinflussen können, kritisch hinterfragt werden. Eine Kommentarfunktion, insbesondere zu Bewerbungen oder Abstimmungsergebnissen, kann für Personen mit Abhängigkeitsverhältnis in der Berufungskommission zu Loyalitätskonflikten führen.

Ähnlich kritisch sind Regelungen, die zu unterschiedlichen Zugriffsmöglichkeiten auf Daten oder Anwendungsfunktionen führen. Wenn nach Status oder Position in der Berufungskommission oder nach Amt und Beauftragung am Fachbereich und in der Hochschule unterschieden wird, auf welche Informationen ein Zugriff erfolgen darf, widerspricht das dem Prinzip der Transparenz. Das kann die Machtdynamik in einer Kommission nachhaltig verändern und das Engagement für Gleichstellung beeinflussen.

Auswirkungen auf die Bewerbungssituation

Letztlich sind die Voraussetzungen an den Hochschulen sehr unterschiedlich und werden sich voraussehbar durch die Entwicklung eigener digitaler Anwendungen weiter differenzieren. Das kann für Bewerbende Nachteile haben, die sich schon jetzt bei jeder Bewerbung durch sehr unterschiedliche Anforderungen in den Bewerbungsportalen durcharbeiten müssen. Sie reichen in Berlin von einem einfachen Formular und Mitschicken von Unterlagen bis zu sehr ausführlichen Fragestellungen, die beantwortet werden müssen. Der Umgang mit den Bewerbungen selbst ist ebenfalls unterschiedlich, zum Beispiel ob Daten für ein Monitoring oder für künftige Maßnahmen zur Aktiven Rekrutierung vorgehalten werden.

Ein in den Berliner Hochschulen wachsendes Feld im Berufsmanagement ist das E-Recruiting, also die Ansprache und Gewinnung von Kandidat*innen, Bindung von Absolvent*innen und ähnliches. Die Befragung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten hat verdeutlicht, dass hier die Aktivitäten der Hochschulen in den letzten Jahren intensiviert wurden und dass sich das Bewerbungsgeschehen in einem Umbruch befindet, dessen konkrete Auswirkungen auf Gleichstellung bisher noch nicht abschätzbar sind. Eine Verknüpfung des E-Recruiting mit den digitalen Auswahlverfahren sollte mindestens in Form einer Dokumentation erfolgen.

Kapitel 2

WIE GELINGT DIE STRUKTURENTWICKLUNG?

Die Entwicklung von digitalen Personalauswahl- und Berufungsverfahren ist an den Berliner Hochschulen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Dabei fällt auf, dass es bisher keine gemeinsame Erarbeitung von Lösungen der Berliner Hochschulen gibt. Insofern muss die Gleichstellungsarbeit an jeder Hochschule die Prozesse individuell begleiten und bewerten. Aus dieser differenzierten Ausgangssituation lässt sich keine One-Fits-All Strategie ableiten, dennoch können vergleichbare Problemfelder identifiziert werden.

EMPFEHLUNGEN FÜR ERFOLGREICHE STRUKTURENTWICKLUNG

Die Entwicklung digitaler Personalauswahl- und Berufungsverfahren braucht Expertise und gute Kommunikation:

- Die zu beteiligenden Instanzen, Personen und Beauftragten müssen direkt zu Beginn des Prozesses einbezogen sein. Stellvertretungen sollten auf dem Laufenden gehalten werden.
- Vor- und Nachteile müssen ebenso wie die Grenzen und Möglichkeiten der Digitalisierung zu Beginn des Transformationsprozesses offen besprochen werden. So können Abwehrhaltungen und überhöhte Erwartungen frühzeitig ausgeräumt werden.
- Eine gemeinsame Wissensbasis, von technischen Begrifflichkeiten bis zu strategischen Zielen und rechtlichen Vorgaben, muss hergestellt sein, um auf Augenhöhe miteinander zu beraten und Problemlagen zu erkennen.

Die digitale Abbildung von Verfahrensprozessen muss aktiv gestaltet werden:

- Vor einer Digitalisierung findet eine Standardisierung der Verfahrensschritte mit klar definierten Verfahrens- und Beteiligungsabläufen statt. Das darf sich nicht auf formale Vorgaben zu Personalauswahlverfahren beschränken.
- In die Standardisierung der Verfahrensschritte muss das breite Erfahrungswissen aus Personalauswahlverfahren und Berufungsverfahren einfließen. Bereits in dieser Phase ist die Beteiligung von Beauftragten wie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte oder Datenschutzbeauftragte, Diversitätsbeauftragte etc. unabdingbar.
- Formal gesehen laufen Personalauswahl- und Berufungsverfahren ähnlich ab. Doch in den einzelnen Schritten unterscheiden sie sich deutlich, weshalb entsprechende Expertise bei der Entwicklung eines digitalen Verfahrens erforderlich ist.

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE KAPITEL 2

Heterogene Ausgangssituation

Der Begriff einer ‚Digitalisierung‘ von Personalauswahl- und Berufungsverfahren ist zwar im alltäglichen Sprachgebrauch üblich, umfasst aber individuell sehr unterschiedlich breite Auslegungen. Hinzu kommt, dass sich die technischen, finanziellen und personellen Voraussetzungen für die digitale Transformation und die aktuellen Strukturen zur Personalauswahl an den Hochschulen in hohem Ausmaß unterscheiden. Die Spannweite der bisher realisierten Digitalisierungsmaßnahmen reicht von Softwareentwicklung (Apps, Portale) über die Nutzung oder Weiterentwicklung von zusätzlich eingekauften Modulen der vorhandenen Verwaltungssoftware bis zu einer Überführung einzelner Aufgaben oder Prozessschritte von Personal- und Berufungsverfahren in digitale Anwendungen, unabhängig von einer Einbettung in das bestehende System.

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Als Ziele für den Einsatz digitaler Verfahren wurden von den befragten Expert*innen vor allem Zeitersparnis und verbesserte Transparenz in den Auswahlverfahren genannt. Auch die damit verbundene Standardisierung der Verfahren, ihre bessere Dokumentation und eine Vereinfachung für Bewerbende waren zentrale Anliegen, über die überwiegender Konsens herrschte. Eine Verbesserung der Chancengleichheit wurde selten von Beginn an explizit als Absicht verfolgt bzw. musste oft erst eingebracht werden. Dort, wo sie als Strategie aufgegriffen wurde, hat dies den Prozess deutlich geprägt.

Im Zuge der Entwicklung digitaler Verfahren wurde zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass Handlungsräume für Akteur*innen durch zu enge Prozessabbildung eingeschränkt werden können. Teilweise wurden Problemlagen erst in Testläufen der Anwendungen offensichtlich, die durch frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten vorher hätten geklärt werden können. Im Detail zeigte sich eine komplexe Mischung von Interessenslagen, die im schlimmsten Fall zu polarisierten Haltungen führen kann. Steigern sich die Konflikte, kann das die Umsetzung behindern und verzögern. Konsequenzen waren verlangsamte Entscheidungsprozesse oder nicht erreichte Arbeitsschritte und -ziele oder sogar eine nachteilige Verzögerung in der Freigabe von Mitteln.

Darüber hinaus wurden Schulungsbedarf und Wissensvermittlung zu den technischen Möglichkeiten und Anwendungspraxis in den Planungen zu wenig berücksichtigt. Das wirkt sich in zwei Richtungen aus. Unsicherheiten werden nicht ausgeräumt und Ängste geschürt, was das Konfliktpotential auch in den Gremien weiter erhöht. Gleichzeitig zeigen sich Fehler in der praktischen Anwendung erst viel zu spät, wenn bereits Mittel und Zeit in erheblichem Maß investiert worden sind. Die Zufriedenheit mit Lösungen sinkt, die eigentlich als Vereinfachung gedachte Anwendung der digitalen Verfahren schafft Frustration und Ablehnung.

Gleichstellung realisieren

In dieser Gemengelage den Gleichstellungsauftrag zu realisieren, stellt Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte vor hohe Herausforderungen. Denn je komplexer die Interessenslagen, desto intensiver sind oft die notwendigen Verhandlungen. Gleichzeitig kann sie auf ihren enormen Erfahrungsschatz aus Beratungssituationen und aus Personalauswahl- und Berufungsverfahren zurückzugreifen, was ihr eine hohe Expertise im digitalen Transformationsprozess verleiht. Sie kennt verschiedene Blickwinkel und ist über alle Statusgruppen hinweg vernetzt. Und vor allem sind Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte darin geübt, Abläufe gezielt zu hinterfragen und für die Lösungen auch mal ‚außerhalb der Box‘ zu denken.

Kapitel 3

VERFAHRENSPROZESSE UND ANWENDUNGEN

In den Expert*inneninterviews wurde die Überzeugung deutlich, dass digitale Personalauswahl- und Berufungsverfahren die Transparenz verbessern und zur Arbeitserleichterung führen. Die Prozessabbildung standardisierter Personalauswahl- und Berufungsverfahren wurde oft als wichtigster Schritt benannt, der zu einer höheren Qualität der Verfahren führt. Obwohl in den befragten Hochschulen dabei ähnliche gleichstellungsrelevante Fragestellungen aufgeworfen wurden, gehen die jeweiligen Erfahrungen mit den verwendeten Tools und Plattformen stark auseinander. Sie sind auch in keiner Berliner Hochschule bisher so ausgereift, dass sie ohne Schwierigkeiten angewendet werden können. Eine Angleichung zwischen den Anwendungen scheint wenig wahrscheinlich, weshalb in den nachstehenden Empfehlungen eher grobe Richtlinien und Fragestellungen zur Umsetzung von Gleichstellung gegeben werden.

EMPFEHLUNGEN ZU DIGITALEN ANWENDUNGEN

In jedem einzelnen Prozessschritt müssen die Informations- und Beteiligungsrechte und -pflichten aller an den Personalauswahl- und Berufungsverfahren Beteiligten berücksichtigt sein:

- Sinnvoll für digitale Berufungsverfahren sind adäquate Benachrichtigungstools oder Kontrollschritte im Prozess, die sicherstellen, dass Informationen verbindlich hinterlegt oder abgefragt wurden. Allen Beteiligten muss der uneingeschränkte Zugang zu allen Unterlagen auf einer Plattform gewährleistet werden.
- Aufgaben und Handlungsspielräume müssen im Verfahrensprozess in ihrer Breite abgebildet sein. Hinweise der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zu Diskriminierungen sind zum Beispiel zu dokumentieren.
- Nachbesserungen oder Aktualisierungen müssen technisch leicht umsetzbar sein. Das muss bereits beim Einkauf einer Software entsprechend beachtet beziehungsweise verhandelt werden.

Digitale Lösungen müssen den Zugang und die Nutzung und Aktualität der Daten gewährleisten, dafür müssen Hochschulen ausreichende Ressourcen bereitstellen:

- Von Beginn an müssen die Expert*innen prüfen, ob sie alle späteren Nutzer*innen erfasst haben. Wirklich alle Beteiligten und Beauftragten sind exemplarisch in alle Phasen der Planung einzubeziehen. Bei der Erstellung der Nutzerdefinition (sic) sind Gruppengespräche besser als Einzelinterviews.
- Technische Möglichkeiten, Nutzungsverhalten, Schulungsbedarf etc. müssen hinsichtlich realer Anwendungssituationen geprüft und bereits frühzeitig bei der Planung bedacht werden. Daran schließt sich automatisch die Frage der bereitzustellenden Ressourcen an.
- Allgemeine Informationen, die über Plattformen zum Ablauf der Verfahren zur Verfügung gestellt werden, müssen regelmäßig aktualisiert werden und eine breite und umfassende Basis bereitstellen. Eine ständige Kommission mit vielseitiger Expertise sollte dazu eingerichtet und die Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten klar verteilt werden.

Eine Verbesserung der Chancengleichheit ist möglich, eine Verschlechterung, zum Beispiel durch zu enge Definitionen, ebenfalls:

- Automatische Auswertungsprozesse, wie eine Bewertungsmatrix der Bewerbungen, dürfen vom System nicht abschließend vorgenommen werden. Eine Matrix sollte alle, formale wie ausschreibungsspezifische, Bewertungskriterien aufzeigen. Aber sie muss genügend Spielräume für Korrekturen und eine tiefergehende Prüfung enthalten.
- Softwaregestützte Prozesse der Entscheidungsfindung können Entscheidungsdynamiken beeinflussen und müssen daher streng geprüft werden (Geheimhaltung, Anonymisierung, Verantwortungsübernahme).
- Die Verbesserung der Chancengleichheit kann und sollte immer als Ziel einer digitalen Transformation von Personalauswahl- und Bewerbungsverfahren genannt sein.
- Softwaregestützte Prozesse der Entscheidungsfindung entbinden Kommissionsmitglieder nicht von ihrer Verantwortung für bias- und diskriminierungsfreie Auswahlentscheidungen.

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE KAPITEL 3

Verbesserte Transparenz und Arbeitserleichterung

Die digitale Transformation der Personalauswahl- und Berufungsverfahren verbessert ihre Transparenz, sowohl für Bewerbende wie für Mitglieder von Auswahlkommissionen, für Sachbearbeiter*innen und weitere Beteiligte. Diese grundlegende Überzeugung wurde von allen in der Untersuchung Befragten geteilt und scheint sich in der Praxis zu bestätigen. Konkret wurden automatisch generierte Informationen zum Stand des Verfahrens, die einheitliche Erfassung von Bewerbungsunterlagen, ein verbesserter Zugriff auf Unterlagen des Auswahlverfahrens, einheitliche Vorgaben zur Dokumentation von Verfahren und eine inklusivere Terminkoordination genannt, die durch Software-Lösungen ermöglicht werden (sollen).

Einige dieser Features bedeuten für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte eine Arbeitserleichterung, wenn sie beispielsweise durch eine automatische Terminkoordination immer eingebunden werden, ohne dazu selbst auffordern zu müssen. Die automatische Bereitstellung und der einfache Zugriff auf die Bewerbungsgunterlagen und leicht abrufbare Informationen zum Stand des Verfahrens werden ebenfalls sehr geschätzt. Darüber hinaus gibt es optionale Features, die beispielsweise das gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterverhältnis von Kommissionsmitgliedern in Berufungskommissionen anzeigen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass das Abrufen solcher Informationen einfach funktioniert. Im Fall einer digitalen Terminplanung sollte zum Beispiel sichergestellt sein, dass die Beteiligungsrechte tatsächlich wahrgenommen werden können. Dazu eignen sich Benachrichtigungstools und Kontrollfunktionen in den Anwendungen.

Herausforderungen bei der Prozessabbildung

Sehr früh in einer Prozessabbildung wird die so genannte Nutzerdefinition (sic) vorgenommen. Zu diesem Zeitpunkt wurden Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte selten bereits als Nutzer*innen definiert. Teilweise wurden erst durch Hinweise der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zusätzliche Nutzer*innenprofile geschaffen, wobei ihre Beteiligungsrechte aber nicht immer adäquat abgebildet wurden. Insgesamt wurden zusätzliche Nutzer*innendefinitionen zögerlich umgesetzt, häufig mit der Begründung, die Anzahl der einbezogenen Nutzer*innenprofile klein halten zu wollen. Das spätere Hinzufügen weiterer Nutzer*innenprofile kann allerdings Zeit kosten, weshalb bei der Nutzer*innendefinition auf breite Beteiligung der Expert*innen geachtet werden sollte.

Grundsätzlich stellt sich vor allem bei Berufungsverfahren die Frage, wie umfassend die Kommunikation und Entscheidungsfindung der Kommissionen digital abgebildet werden kann und soll. Die Untersuchung zeigte, dass der Spielraum in der technischen Gestaltung hier sehr groß ist: Eine Hochschule hat die Beteiligungs- und Widerspruchsrechte der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten so umgesetzt, dass der nächste Verfahrensschritt digital erst dann eröffnet werden kann, wenn sie ihre Beteiligung bestätigt hat. Sie hat die Möglichkeit, Kommentare

einzustellen oder Aufforderungen einzugeben. Damit ist garantiert, dass ihre Einschätzung oder Kritik an einem Verfahren oder einer Entscheidung dokumentiert ist. Das Tool erlaubt der Kommission, auf die kommunizierte Problematik zu reagieren, bis hin zu einer Wiederholung eines Verfahrensschritts. Eine andere Hochschule erlaubte eine Stellungnahme der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte formal erst am Ende des Verfahrens, eine eventuelle Kritik derselben in vorigen Verfahrensschritten, zum Beispiel, um auf mittelbare oder unmittelbare Diskriminierungen hinzuweisen, sollte digital nicht abgebildet werden und es waren auch keine Korrekturen möglich. Das verhindert defacto die Beteiligung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und führt erfahrungsgemäß zu unnötigen Verzögerungen und sogar zu Fehlern im Verfahren.

Raum für Verbesserung schaffen

Anwendungen sollten es erlauben, dass Verfahrensschritte wiederholt werden können, denn eine unvorhersehbar schlechte Datenlage oder ein unbewusst fehlerhaftes Vorgehen in einem Verfahrensschritt können jederzeit dessen Wiederholung erfordern: Fällt zum Beispiel die Anzahl der Bewerber*innen in einem Verfahren unerwartet gering aus, so kann noch einmal ausgeschrieben oder gescoutet werden. Dazu muss das Verfahren nicht erst neu ausgeschrieben werden. Besonders MINT Fächer sind von dieser Problematik betroffen und haben aus ihren Erfahrungen dazu zahlreiche Maßnahmen entwickelt. Gleiches gilt, wenn beispielsweise die Anzahl der Bewerbungen von qualifizierten Kandidatinnen deutlich unter den Erwartungen oder auch den Berufungszielen einer Hochschule liegt. Dann kann eine erneute Ausschreibung stattfinden, eine Änderung des Ausschreibungstextes, eine aktive Rekrutierung oder sogar deren Wiederholung. Das setzt voraus, dass die Prozessabbildung der Verfahrensschritte genügend Flexibilität erlaubt. Langfristig muss, im Hinblick auf eine Diagnostik, genügend Spielraum bestehen, um neu entwickelte Regelungen und Maßnahmen zu integrieren.

Nutzer*innen im Blick behalten

Ein weiteres Problem kann entstehen, wenn Tools zwar vorgesehen sind, aber nicht genutzt werden. Ein Beispiel dafür sind Sitzungsprotokolle, die zwar rechtzeitig und zeitnah hochgeladen werden sollen, stattdessen aber wie bisher per Mail, eventuell sogar an einen unvollständigen Verteiler, verschickt werden. Die Folgen sind, dass das Protokoll im Verfahrensablauf auf der Plattform nicht angezeigt wird, die Beteiligungsrechte nicht erfüllt sind und eventuelle Änderungswünsche am Protokoll nicht dokumentiert werden. Gründe dafür sind zahlreich und reichen von einer mangelnden Technikaffinität bis hin zu einer subjektiven Protokollführung, um die Entscheidung zu beeinflussen. Verbesserte Transparenz und Qualitätssicherung der Verfahren finden nur statt, wenn digitale Anwendungen breit akzeptiert sind und Abweichungen von Vorgaben die Ausnahme bleiben. Das Zusammenspiel zwischen (optionalen) digitalen Kontrollfunktionen und den Aufgaben von Berufungskommissionsvorsitzenden bzw. den Aufgaben von Berufungsbeauftragten, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, Diversitätsbeauftragten und anderen ist deshalb ein sehr wichtiger Punkt bei der digitalen Verfahrensbildung.

Tools zur Entscheidungsfindung

Einige Anwendungen stellen Voting Tools zum Ranking der Bewerbungen bereit, zum Beispiel um Bewertungskriterien zu gewichten. Wenn die Einschätzung einzelner Kommissionsmitglieder für alle sichtbar ist, kann dies allerdings die Entscheidungsfindung beeinflussen. Eine Hochschule hat daher ihr Voting Tool so eingerichtet, dass es nur für die persönliche Entscheidungsfindung genutzt werden kann und die Ergebnisse nicht kommissionsöffentlich geteilt werden. Die gemeinsame Bewertung erfolgt anonym und ist nur als Ergebnis sichtbar.

Wenn Kommissionsmitglieder sich zu stark auf vermeintlich objektive und quantitative Rankings verlassen, besteht das Risiko einer so genannten kognitiven Entbindung oder Verantwortungsdiffusion, das heißt einer Delegation der Verantwortung an den Algorithmus. Erfahrungen mit Rankings, zum Beispiel einer Matrix zu Bewerbungsunterlagen oder Formblättern zur Auswertung von Lehrprobe und Kommissionsgespräch, wurden an den Berliner Hochschulen seit vielen Jahren gesammelt. Aus Gleichstellungssicht wird deutlich, dass Zusammenfassungen, Auswertungen oder sogar die Formblätter einen subjektiven Bias begünstigen können. Die Auswahl der Kandidat*innen ist ein komplexer Entscheidungsprozess und muss weiterhin durch die transparente Beratung in der Kommission und die intensive Auseinandersetzung mit Qualifikationen, Leistungen und Erfahrungen in Kombination mit den Zielen der eigenen Institution stattfinden. Digitale Rankings oder ein automatisches Punkte zählen, können ein konstruktives Gespräch in einer Berufungskommission nicht ersetzen. Digitale Verfahren sind kein Ersatz von professionellem Kommissionshandeln, sondern dienen nur der Unterstützung. Schulungsbedarf ist daher auszubauen, die bereits existierenden Fortbildungen für Kommissionsmitglieder und vor allem Kommissionsvorsitzende müssen kombiniert werden mit der Umsetzung ihrer Aufgaben über die digitalen Anwendungen.

Voting Tools müssen hinsichtlich eines Unconscious Bias überprüfbar sein, indem z.B. transparent ist, welche Daten der Entscheidung zugrunde gelegt und wie sie generiert wurden. Dazu gehört die automatische Generierung von Auswahlkriterien oder einer Bewertungsmatrix, die bereits bei der Einrichtung und Ausschreibung der Stelle verhandelt werden. Sind die Kriterien zu eng gesetzt, besteht schnell die Gefahr des automatischen Ausschlusses einer Bewerbung, obwohl beispielsweise Äquivalenzleistungen vorhanden sind und einbezogen werden könnten. Ist das in der Ausschreibung oder allgemeinen Regelungen als Möglichkeit genannt, muss es auch in der Auswertung berücksichtigt werden. Checklisten zur Bewertung eines Vortrags oder einer Lehrprobe sollten kritisch auf einen Unconscious Bias geprüft und entsprechend dokumentiert werden. Die einzelnen Schritte der Auswertung, Auswahl und Entscheidungsfindung müssen in ihrer Gesamtheit jederzeit für alle Beteiligten nachvollziehbar sein.

Neue Möglichkeiten für Chancengerechtigkeit schaffen

Mittlerweile weit verbreitet sind digitale Bewerbungsportale, die von Bewerber*innen eine strukturierte Bewerbung erwarten. Sie haben sich an den Berliner Hochschulen in Personalauswahlverfahren bereits bewährt, bei Berufungsverfahren ist die Entwicklung jedoch noch in vollem Gang. Ein Beispiel für Gleichstellungsmaßnahmen in solchen Anwendungen ist die automatische Berechnung des akademischen Alters. Dazu tragen Bewerber*innen ihre Mutterschutz- und Elternzeiten und weitere dazugehörige Kategorien ein und das akademische Alter wird automatisch berechnet und der Bewerbung beigelegt. Qualifikationen, insbesondere quantitative Leistungen wie Publikationslisten, werden so in Bezug zum akademischen Alter gesetzt. Weitere mögliche Funktionen im Portal sind zum Beispiel die Einreichung von Lehrkonzepten, eine Positionierung der eigenen Forschung oder eine Einschätzung zur Entwicklung des Fachs etc. Aufgrund der standardisierten Abfrage durch das Portal, gibt es eine bessere Vergleichsmöglichkeit für Kommissionsmitglieder. Für Bewerbende kann dies allerdings einen höheren Bewerbungsaufwand verursachen, wenn sie sie jede Bewerbung den Vorgaben des Portals anpassen müssen. Es bleibt abzuwarten, welche Abfragekriterien von Bewerbungsportalen sich in den Berliner Hochschulen bewähren und wie ihre (digitale) Auswertung in den Berufungsverfahren umgesetzt wird. Bisher ist unklar, ob es sich auf die Chancengleichheit tatsächlich positiv auswirken wird, wie einige der Befragten erwarten.

Informationen, Zugang und Ressourcen

Eine spannende, bisher wenig umgesetzte Möglichkeit ist die Verknüpfung von digitalen Plattformen für Berufungskommissionen mit Informationsangeboten (Datenbanken), beispielsweise zu allgemeinen und rechtlichen Grundlagen des Berufungsgeschehens. Einfache Infoverweise auf Dateien aus hochschulinternen Clouds und Wikis können mit den entsprechenden Prozessschritten, bei Bedarf auch Kontrollfunktionen, verlinkt werden. Gut aufbereitete Informationen sind eine wichtige Arbeitshilfe für die Verbesserung der Qualität von Berufungsverfahren. Gleichzeitig sind die in Berufungsverfahren zu berücksichtigenden rechtlichen und hochschulpolitischen Regelungen, zu denen in Berlin unter anderem Frauenförderpläne und Gleichstellungskonzepte oder landespolitische Vorgaben zur Steigerung der Berufsquote gehören, sehr umfangreich. Hier muss ein flexibler Rahmen gesetzt werden, welche Informationen zentral und dezentral bereitgestellt werden können.

Gleichstellungsauftrag innovativ umsetzen

Es scheint zielführend, sämtliche Informationen zum Berufungsverfahren, darunter auch die für den Stellenantrag dokumentierten (Stellenfinanzierung, verfügbare Ausstattung, Marktanalysen), allen Kommissionsmitgliedern zugänglich zu machen. Die kontinuierliche Aktualisierung solcher Informationen ist aber voraussetzungsreich und kostet Ressourcen. Bisher scheint dies einer der Gründe, weshalb es in Plattformen für Berufungskommissionen kaum umgesetzt ist. Doch erste Erfahrungen zeigen, dass in solchen zielgenauen Verknüpfungen für die Gleichstellungspolitik

innovatives Potenzial liegt. Denkbar ist zum Beispiel auch ein direkt verknüpftes Berufungsmonitoring inklusive automatischer Gender Pay Gap Auswertung.

Divers denken

Unterschiedlicher technischer Zugang zu und Nutzungsmöglichkeiten von digitalen Anwendungen wurden unter anderem im 3. Gleichstellungsbericht der Bundesregierung als Problem der Chancengerechtigkeit genannt. Sie sollten im digitalen Transformationsprozess für Personalauswahl- und Berufungsverfahren frühzeitig bedacht werden, insbesondere da in Kommissionen und Gremien Personen mit unterschiedlichem Status und Voraussetzungen zusammenkommen. Dazu zählt zum Beispiel die Gerätenutzung (PC, Tablet, Handy und deren Betriebssysteme), die Wahrung des Datenschutzes oder einfach die Möglichkeit, längere Dokumente adäquat lesen und bearbeiten zu können. Stellen wir uns beispielsweise eine dezentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in einer kleinen Hochschule vor, ohne eigenes Büro oder ausreichende Ausstattung, oder Kommissionsmitglieder, deren Arbeitsschwerpunkt nicht in einer Textbearbeitung liegt und die teilweise nur mit Handy, maximal einem Tablet ausgestattet sind. Die Analyse von Diskriminierungspotenzialen und Ausschlussmechanismen kann darin unterstützen, frühzeitig Lösungen in Betracht zu ziehen, bevor sie sich in der Praxis als Nutzungsprobleme und Beeinträchtigung von Partizipation niederschlagen.

Langfristig planen

Im Laufe der Zeit auftretende Verfahrensprobleme, Leerstellen der digitalen Anwendung oder einfach Nutzungsprobleme sind absehbar und ihre Behebung muss bei der Entwicklung von digitalen Personalauswahl- und Berufungsverfahren als kontinuierliche Aufgabe eingeplant werden. Wie für die technische Aktualisierung der digitalen Anwendungen (Software Updates) müssen Verantwortlichkeiten und Expertise auch für die inhaltliche und praxisbezogene Weiterentwicklung der Anwendungen bereitgestellt und langfristig Ressourcen dafür gewährleistet werden.

Herausgeberin LakoF Berlin
Mai 2026

Wissenschaftliche Mitarbeit: Alkim Cebeci
Wissenschaftlicher Beirat: Susanne Plaumann, Katharina Schmidt, Dr.in Dagmar Kubanski
Text und Layout Geschäftsstelle der LakoF: Bianca Beyer, Viola Schmitt
Förderung: Gender an Diversity Network (ECDF), Team geschlechter*gerecht (FU Berlin)