

**FAIRE
BERUFUNGEN**

Interviewreihe
**BERUFUNGSRECHT
UND
GLEICHSTELLUNG**

**an Berliner
Hochschulen**

Inhaltsverzeichnis

PROF. DR. GEORG BERTRAM

Vizepräsident für Berufungen FU

Gleichstellungstarkes Berufsrecht

SUSANNE PLAUMANN

Sprecherin LakoF, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte BHT

Aktive Rekrutierung als Gleichstellungsinstrument

ANJA HEIN-SIEDLER

Leitung strategische Berufsplanung und -management TU

Professionalisierung für faire Verfahren

VANESSA WOZNY

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte UDK

Berufung an Künstlerischen Hochschulen

DR. DANIELA HEITZMANN

Expertin zu Diversitäts- und Antidiskriminierungspolitik

Diversität in Berufsverfahren



BERUFUNGSRECHT

GLEICHSTELLUNGSSTARKES BERUFUNGSRECHT

Prof. Dr. Georg Bertram
im Interview

Die Freie Universität Berlin möchte das Berufungsrecht erhalten. Warum?

Berlin ist das letzte Bundesland, das das Berufungsrecht noch nicht an die Universitäten übertragen hat. Insofern ist es aus unserer Sicht ein überfälliger Schritt in Richtung vernünftiger Hochschulautonomie. Auch in anderen Hinsichten sind wir in der Steuerung selbstständiger geworden: Wir führen den Haushalt deutlich autonomer, als das in der Vergangenheit der Fall war.

Und wir versprechen uns mehr Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch die Übertragung. Wir glauben, dass wir die Verfahren schneller führen können. Im Moment gibt es eine gewisse Redundanz von Prüfprozessen. Ein Verfahren muss nicht zweimal rechtlich geprüft werden, durch uns und anschließend durch die Senatsverwaltung. Wenn klar ist, was die Maßstäbe für die rechtliche Prüfung sind, können wir das sehr gut selbst - und machen das nach unserem Verständnis auch schon jetzt sehr gut.

Sind Sie mit den angestrebten Änderungen im Berliner Hochschulgesetz zufrieden? Was sind für Sie die wichtigsten Punkte?

Ich bin sehr glücklich mit dem Dialogprozess in diesem Kontext. Die AG Berufungsrecht, eingerichtet von der Senatsverwaltung, hat sehr konstruktiv und produktiv zusammengearbeitet und Fragen gemeinsam besprochen. Das habe ich als extrem wertvoll empfunden.

Wir hatten mit großer Freude gesehen, dass in den Koalitionsvertrag ein entsprechender Passus zum Berufungsrecht aufgenommen worden war. Und haben uns dann als Freie Universität dafür eingesetzt, einen Prozess zur pilothaften Übertragung des Berufungsrechts in den Hochschulverträgen zu verankern. Wir sind froh, dass die Senatsverwaltung mit §104 jetzt einen Vorschlag gemacht hat, die pilothafte Übertragung des Berufungsrechts an das Präsidium als Kollegialorgan im Einvernehmen mit dem Akademischen Senat und dem Kuratorium zu regeln. Insgesamt sind wir mit dem Referentenentwurf wirklich zufrieden.

Das Instrument der Exzellenzberufungen hat bei uns Aufmerksamkeit hervorgerufen, weil es in einzelnen Punkten – insbesondere mit Blick auf die Gremienbeteiligung – Fragen aufwirft. Es handelt sich dabei aber um ein optionales Verfahren, dessen Nutzung uns freisteht. Zudem haben wir immer noch das Instrument der Leuchtturm-Berufungen, das in ganz geregelten Beteiligungsprozessen sehr effiziente und schnelle Berufungen erlaubt.

Was wird die Freie Universität tun, um Gleichstellung bei Berufungen eigenständig sicherzustellen?

Für die Freie Universität kann ich sagen, dass wir Gleichstellung als ein wichtiges berufsstrategisches Ziel sehr intensiv verfolgen. Als Universität haben wir auch einen gesetzlichen Auftrag zur Förderung der Gleichstellung. Zugleich zeigt unsere Erfahrung, dass gesetzliche Regelungen allein nicht ausreichen, um substantielle Fortschritte zu erzielen. Deshalb verfolgen wir Gleichstellung mit einer eigenen strategischen Ausrichtung – aus tiefer Überzeugung und mit großem Engagement.

Dazu gehört, dass wir die Beteiligung der dezentralen und zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten stärken. Sie sollen an allen Schritten des Prozesses aktiv eingebunden sein: von der Eröffnung des Verfahrens am sogenannten Runden Tisch bis zur Präsidiumsbeschlussung mit der Liste. Diese Änderungen haben wir in den letzten Jahren aktiv durchgeführt, um eine klare Beteiligung zu sichern und diese Perspektive deutlicher einzubinden.

Und der letzte Punkt ist, dass wir sehr auf ein gutes Talentscouting achten. Mir ist wichtig, dass wir im Rahmen von Talentscouting-Prozessen klären, welche Spielräume zu Active Recruiting bestehen, um tatsächlich in Bezug auf Gleichstellung voranzukommen.

Ihr Berufungsmanagement sieht neue Formate vor, die Fairness und Transparenz verbessern sollen, zum Beispiel einen Runden Tisch.

Können Sie ihr Vorgehen hier beschreiben?

Der „Runde Tisch zum Ausschreibungsantrag“ bringt alle beteiligten Instanzen zu Beginn zusammen, um alle Fragen zum Ausschreibungstext, zu Talentscouting oder Active Recruiting und nicht zuletzt Ausstattungsnotwendigkeiten gemeinsam zu besprechen. Wir praktizieren das seit circa zwei Jahren und es wird als extrem produktiv eingeschätzt. Vorher war der Prozess weniger standardisiert, mit unterschiedlichen Instanzen, die ihre Perspektiven abgleichen mussten. Die Einbindung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ist jetzt einfacher sicherzustellen.

Das gilt auch für das Listengespräch – ein weiteres wichtiges Instrument, das in bestimmten Fällen am Ende der Verfahren zum Einsatz kommt und das wir schon praktizieren. Wenn es zum Beispiel einen Widerspruch der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten gibt, laden wir standardmäßig zu einem Gespräch, in dem wir alle Beteiligten zusammenbringen und klären, ob sich die Konflikte schlichten lassen. Das gelingt nicht immer, doch der Prozess ist aus meiner Sicht sehr klärend und wertvoll.

Mit Blick auf das Berufungsrecht entwickeln wir derzeit weitere Instrumente, die Fairness und Transparenz in den Verfahren noch weiter sicherstellen sollen. Aktuell prüfen wir rechtliche Möglichkeiten, einen sogenannten Berufungsrat einzurichten, der in bestimmten Fällen dem Präsidium Handlungsempfehlungen geben kann.

Die Freie Universität hat auch Projekte zur Potenzialanalyse in Berufungsverfahren durchgeführt. Wie könnte das standardisiert in Berufungsverfahren eingeflochten werden?

Die Freie Universität Berlin hat im Rahmen von W1-Tenure-Track-Verfahren bereits Erfahrungen mit Potenzialanalysen gesammelt. Dabei wurden Anforderungsprofile entwickelt, in Interviewleitfäden überführt und in strukturierten Gesprächen mit allen Kandidat*innen umgesetzt. Der damit verbundene Aufwand war spürbar, hat uns jedoch wertvolle Einsichten in den Nutzen solcher Verfahren vermittelt.

Grundsätzlich gehört die Einschätzung von Potenzialen schon immer zur Aufgabe von Berufungskommissionen und ist integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Bewertung. Unter Gleichstellungsgesichtspunkten ist sie besonders relevant, wenn Bewerber*innen aus unterschiedlichen Karrierestadien miteinander konkurrieren. Gerade in frühen Karrierephasen reichen quantitative Indikatoren oft nicht aus – wer nur wenige, aber exzellente Arbeiten vorweisen kann, kann im Sinne der Bestenauslese die überzeugendere Wahl sein.

Diese Überlegungen fließen systematisch in die Ausgestaltung von Ausschreibungen ein. Im Rahmen des „Runden Tisches zum Ausschreibungsantrag“ stelle ich regelmäßig die Frage, ob die Anforderungen nicht zu stark auf Senior-Profile zugeschnitten sind. Wenn Bestenauslese überwiegend quantitativ gemessen wird, profitieren vor allem etablierte – oft männliche – Kandidaten, und wertvolle Potenziale bleiben ungenutzt. Eine gezielte Öffnung kann helfen, dies aufzubrechen und sowohl Vielfalt als auch wissenschaftliche Qualität zu fördern.

Haben Sie Tipps für andere Hochschulen, die das Berufungsrecht ebenfalls beantragen wollen – vor allem im Hinblick auf Chancengerechtigkeit?

Die Hochschulen unterscheiden sich zum Teil in nicht unerheblicher Art und Weise, es braucht den Dialog über Vergleichbares als auch Unterschiedliches. Insofern kann ich nur darüber berichten, was ich für uns sehr, sehr wichtig gefunden habe. Dieser ganze Prozess hat uns geholfen, uns nochmal intensiver mit den eigenen Strukturen auseinanderzusetzen. Und das haben wir genutzt, um überzeugende Lösungen für alle Aspekte der Verfahren zu gewinnen. Das ist das Ziel.

Der erste Punkt ist, die eigenen Berufsstrukturen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Nicht einfach zu denken ‚Wir wissen schon, wie wir das machen und machen es so weiter‘. Sondern wirklich die Chance zu sehen, im fortschrittlichen Sinne Sachen zu verändern.

Die zweite Sache ist, ein Verständnis dafür zu gewinnen, dass Gleichstellung eine strategische Aufgabe ist. Man sollte sich nicht hinter rechtliche Vorgaben zurückziehen. Das erledigt oder klärt Gleichstellung nicht hinreichend. Stattdessen ist die Herstellung von Gleichstellung ein eigenständiges berufsstrategisches Ziel. Wenn das entschieden aus einer Leitung heraus passiert, so ist meine feste Überzeugung, kommen wir da auch voran.



BERUFUNGSRECHT

**AKTIVE REKRUTIERUNG
ALS GLEICHSTELLUNGS-
INSTRUMENT**

Susanne Plaumann

im Interview

In Berlin sollen die Hochschulen auf Antrag das Berufungsrecht erhalten. Sind sie dazu aus Gleichstellungssicht überhaupt bereit?

Die Voraussetzungen an den Berliner Hochschulen sind hier sehr unterschiedlich, einige haben mehr Ressourcen zur Verfügung, die sie im Berufungsprozess einsetzen. Hochschulen, die die Professionalisierung der Berufungsverfahren vorangetrieben und ein Berufungsmanagement eingeführt haben, sind besser vorbereitet.

Generell sehe ich es so: Je höher die Standardisierung der Verfahren, desto rechtssicherer und diskriminierungsfreier sind sie. Ein Qualitätskonzept muss daher klar festlegen, wie Chancengleichheit umgesetzt werden soll.

Wie können Hochschulen ihre Berufungsverfahren professionalisieren?

Einheitliche Regelungen und Transparenz durch eine Berufungssatzung, die gelebt wird, sind sehr wichtig. Regelmäßige Schulungen der Mitglieder von Berufungskommissionen sind ein weiterer Baustein. Sie werden gut angenommen, wenn die Inhalte auf die Bedarfe der Mitglieder und die Qualitätsanforderungen im Verfahren, darunter eben auch Gleichstellung, eingehen.

Die BHT hat damit sehr gute Erfahrungen gesammelt und die frühzeitige Beratung in Verfahren etabliert. Konflikte werden in der engen Kommunikation schnell sichtbar und können gleich zu Beginn geklärt werden.

Das Zusammenspiel des Berufsmanagements auf zentraler und dezentraler Ebene muss gut aufeinander abgestimmt sein und hat die Aufgabe Gleichstellung umzusetzen.

Werden die Verfahren dadurch fairer?

Die Vergleichbarkeit der Kandidat*innen wird durch einheitliche Verfahren deutlich erhöht und ist weniger von einzelnen Personen abhängig.

Durch vielfältige Informationsangebote zum Berufungsprozess für Interessierte in der Wissenschaft hat sich die Transparenz verbessert, Bewerbende treten vorbereiteter in den Selektionsprozess ein.

Durch die Sammlung von Best Practice bei Berufungsverfahren haben wir bereits klare Vorstellungen, was ein faires und zügiges Verfahren ausmacht.

Und ganz konkret, wie können Berufungskommissionen Chancengerechtigkeit im Berufungsverfahren umsetzen?

Alle Kommissionsmitglieder müssen sich der Verantwortung stellen und können sich im Vorfeld gut vorbereiten und die eigenen Vorurteile (Biases) hinterfragen. Bei jedem Selektionsschritt im Berufungsverfahren ist die Frage „sind wir fair genug in der Bewertung?“ neu zu beantworten. Der Professorinnenanteil steigt einfach nicht schnell genug.

In Fächern, in denen der Professorinnenanteil noch immer unter 30% liegt, ist unbedingt Aktive Rekrutierung einzusetzen, von Beginn an.

Hast du Tipps für eine erfolgreiche Aktive Rekrutierung?

Günstig ist eine Marktanalyse im Vorfeld vor der Formulierung des Stellenprofils, um die Bewerberinnenlage einzuschätzen. Der Ausschreibungstext legt das gesamte Verfahren fest. Mit den falschen Schlüsselworten schließe ich bereits im Vorfeld Frauen aus. Öffnungsklauseln sind wichtig, um auch Quereinsteigerinnen berücksichtigen zu können. Äquivalenzlisten, eine Sammlung von Kriterien, die äquivalent als Leistung im Sinne des Anforderungsprofils gewertet werden können, helfen bei der Identifikation von fachlichen Qualifikationen. Ein Beispiel: Wenn eine Person mit Industrieerfahrung gesucht wird, kann festgelegt werden, dass die industrienähe Beschäftigung in Projekten einer Frau, die in einer Behörde arbeitet, gleichermaßen zählt.

Die Kontaktaufnahme muss sensibel sein. Es wird unterschätzt, wie positiv sich das Signal „Sie haben ein für uns interessantes Profil“ auf die Motivation auswirkt. Und dass Frauen in ihrem sozialen Umfeld bei einer Bewerbung mehr abzuklären haben und daher mehr Zeit für eine Entscheidung brauchen.

Die Dokumentation des Verfahrens sollte alle Aktivitäten der Aktiven Rekrutierung abbilden, damit für das nächste Verfahren Erfahrungen gesammelt werden. Und vielleicht bewirbt sich die angesprochene Kandidatin in einem anderen Verfahren erneut.

Das klingt voraussetzungsreich. Wie kann es professionalisiert werden?

Viele Hochschulen im Bundesgebiet haben in Projekten bereits Formen der Aktiven Rekrutierung erprobt, insbesondere das Programm FH-Personal hat HAWs mit ihrem Mangel an Bewerbenden an dieser Stelle weitergebracht.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorsitzenden der Berufungskommission, Berufungsbeauftragten und Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ist ein Schlüssel. Inzwischen sind gute Empfehlungen entstanden, z.B. die der LakoF Berlin und es wird zur Aktiven Rekrutierung eine Handreichung der bukoF in 2025 veröffentlicht.



BERUFUNGSRECHT

PROFESSIONALISIERUNG FÜR FAIRE VERFAHREN

Anja Hein-Siedler
im Interview

In Berlin sollen die Hochschulen auf Antrag das Berufungsrecht erhalten. Ist das Berufungsmanagement der TU Berlin dafür bereit?

Das ist eine gute und wichtige Frage, die sich die TU Berlin ernsthaft stellen und ehrlich beantworten muss. Mit der Übertragung des Berufungsrechts sind zahlreiche Hoffnungen verbunden: Die Zeitersparnis und Reduktion der Verfahrensdauer durch weniger Prüf- und Abstimmungsschleifen, die bessere Planbarkeit der Verfahren und die Stärkung der Hochschulautonomie. Doch mit dem Berufungsrecht gehen auch Pflichten und neue Aufgaben auf die Hochschulen über.

Es ist ein Trugschluss davon auszugehen, dass, nur weil einzelne Prozessschritte und Bearbeitungsschleifen in der Senatsverwaltung wegfallen, Ressourcen auch im Berufungsmanagement der Hochschulen frei würden. Das Gegenteil ist der Fall. Um rechtskonforme, transparente und faire Berufungsverfahren zu gewährleisten, braucht es eine konstante, professionelle Begleitung, eine sorgfältige, unabhängige Prüfung und ein ausbalanciertes Konfliktmanagement. Die damit verbundene Ressourcenfrage ist an der TU Berlin meines Erachtens noch nicht hinreichend geklärt.

Wenn die Hochschulen eigenständig berufen dürfen, muss das Berufungsmanagement professionalisiert werden. Was heißt das konkret?

Bei Übertragung des Berufsrechts müssen die Hochschulen dafür Sorge tragen, dass ihre Berufungsverfahren transparent, fair und rechtskonform ablaufen. Die Verantwortung für die Verfahrensdurchführung und -qualität liegt bei den Fakultäten bzw. beim dezentralen Berufungsmanagement.

An der TU Berlin haben wir Berufsreferent*innen oder Berufsbeauftragte in den Fakultäten, die sowohl im strategischen wie administrativen Berufungsbereich tätig sind. Diese Akteur*innen müssen weiter gestärkt werden. Dazu gehören Handreichungen, FAQs und zielgruppenspezifische Schulungen, z.B. für Berufsreferent*innen, für Berufungskommissionsmitglieder, für Gleichstellungsakteur*innen, für Berufungskommissionsvorsitzende, für Mitglieder im Fakultätsrat, die über den Entscheidungsvorschlag der Berufungskommission befinden, sowie für Mitglieder des Dekanats.

Neben einem umfassenden Schulungskonzept für alle Beteiligten denken wir an der TU Berlin im zentralen Berufungsmanagement auch über eine anfänglich noch engere Begleitung der Berufungsverfahren nach z.B. als Berufungsexpert*in in der Kommission. Das verträgt sich allerdings nur eingeschränkt mit der unabhängigen Prüfung der Abschlussdokumentation für das Präsidium im Rahmen der Rechtsaufsicht. Ob, und wenn ja, wie, uns diese Ausdifferenzierung der Aufgaben im zentralen Berufungsmanagement gelingt, ist wieder eine Frage der Ressourcen.

Welche Chancen bietet die Entwicklung von Berufungsstrategien für faire Verfahren?

Eine Berufungsstrategie kann sowohl auf die fachliche Ausrichtung der Professuren, als auch auf die Qualitäts- und Verfahrensstandards zur Planung, Auswahl und Besetzung der Professuren - erweitert auch zur Gewinnung und Bindung - bezogen sein.

In der Regel liegt der Fokus bei fairen Verfahren auf den Auswahlverfahren. Werden weniger gradlinige Lebensläufe, Care-Arbeit, bestimmte Einschränkungen z.B. aufgrund von Erkrankung oder Fluchterfahrung angemessen bei der Leistungsbewertung berücksichtigt? Unser Unconscious Bias-Training für Berufungskommissionen und das Template zum akademischen Alter sind sicher erste wichtige Schritte für die Sensibilisierung von Berufungskommissionsmitgliedern. Mit dem Template und seiner Fortschreibung in unserem digitalen Berufungsportal werden auch quantitative und eher bias-anfällige Indikatoren, wie Publikationen oder Drittmiteleinwerbungen, in ein ausgeglicheneres Verhältnis gesetzt. Für diese Formate zu werben und sie standardmäßig einzusetzen, ist Leitungsaufgabe und sollte sich in der jeweiligen Berufungsstrategie wiederfinden.

Für eine Berufungsstrategie mit dem Ziel chancengerechter, fairer Verfahren müssen wir uns aber noch weitere Fragen stellen: Welche Ausschlüsse produzieren wir mit der Formulierung unserer Ausschreibungstexte und Auswahlkriterien, mit Veröffentlichung und (aktiver) Ansprache, mit der Gestaltung des Auswahlverfahrens - insbesondere von Berufungsvortrag, Lehrprobe und Kommissionsgespräch, mit unserer Kommunikation mit Bewerber*innen und – im Falle der Ruferteilung – mit der Berufungsverhandlung, einschließlich Ausstattungs- und Besoldungsangebot, mit unseren Services für Neuberufene, um anzukommen und zu bleiben?

Welche Möglichkeiten zur Schulung von Berufungskommissionen siehst du und was ist ihr Vor- und Nachteil?

Berufungskommissionen sind eine sehr spezielle Zielgruppe, die mehrheitlich aus Professor*innen besteht. Diese hochqualifizierten und zeitlimitierten Personen für Schulungen zu motivieren oder gar zu verpflichten ist nicht ganz einfach.

Das war auch der Ansatzpunkt für das Unconscious Bias-Training, das wir gemeinsam mit der Universität der Künste Berlin entwickelt haben: Es sollte innerhalb kurzer Zeit, in möglichst kurzen Sequenzen für Verzerrungseffekte sensibilisieren, dabei wissenschaftlich fundiert, aber nicht zu ausufernd oder belehrend sein, keine Ausschlüsse reproduzieren, Möglichkeiten aufzeigen, Spaß machen und weiterführende Links bereitstellen. Um den Zugang zu erleichtern, haben wir uns für ein asynchrones Online-Tool entschieden, das zeit- und ortsunabhängig in deutscher und englischer Sprache verfügbar ist. Dieses Format ist inhaltlich limitiert und wenig responsiv; es ersetzt daher synchrone Trainings, Workshops oder Gespräche nicht, sondern ist eine niedrigschwellige Ergänzung. Die unterschiedlichen Schulungsformate müssen ineinandergreifen, um Zugang zu schaffen, aber auch Vertiefung zu ermöglichen und nachhaltig Wirkung zu entfalten. Bei der Schulungskonzeption sind die Ressourcen auf Angebots- und Nachfrageseite unbedingt zu berücksichtigen.

Die TU Berlin setzt in ihrer Berufsstrategie auf Schulungen für Kommissionsmitglieder zu den zentralen Verfahrensstandards wie Wahrung der Vertraulichkeit, Ausschluss von Befangenheit und Bias; Abläufe und rechtliche Grundlagen der Kommissionsarbeit. Sowie auf direkte Gespräche mit Berufungskommissionsvorsitzenden und die Professionalisierung unseres dezentralen Berufsmanagements.

Wie kam es zu dem Projekt zu Unconscious Bias?

In Zusammenarbeit mit der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten haben wir in der Stabsstelle Berufungen der TU Berlin ein modularisiertes Trainingskonzept für Genderkompetenz in Berufungskommissionen ausgearbeitet und versucht, dies mit unseren Anreizsystemen zu verknüpfen. Leider erfolglos. Dennoch haben wir eine Diskussion zu möglichen Trainingsformaten für chancengerechte, faire Berufungsverfahren angeregt und aus unseren Fakultäten wertvolle Impulse und Hinweise erhalten z.B. zur Erwartungshaltung mit Blick auf limitierte zeitliche Ressourcen, zum Framing des Trainings und zum Format des „Serious Game“. Damit war die Idee für ein Unconscious Bias Game in der Welt, aus der das asynchrone Training hervorgegangen ist.

Uns war klar, dass wir für das Format Unterstützung aus dem Bereich Regie, Drehbuch, Schauspiel und Animation bräuchten und sind auf die UdK in unserer unmittelbaren Nachbarschaft zugegangen. Die Idee verfiel und so reichten wir beim Berliner Chancengleichheitsprogramm einen hochschulübergreifenden Projektantrag ein und durften mit der Projektrealisierung beginnen. Mit großer Unterstützung unserer Projektkoordination, des eigens für dieses Projekt eingerichteten wissenschaftlich-künstlerischen Beirats unserer beider Häuser und zahlreicher Expert*innen aus den Bereichen Gender- und Diversity, Berufungen und Kunst haben wir dieses tolle Trainingstool aufgesetzt. Es ist an der TU Berlin, aber auch deutschlandweit an Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen sehr nachgefragt und ich bin sehr stolz und dankbar.

Und wie ist das Feedback zum Unconscious Bias Training?

Das Unconscious Bias Training ist seit dem 11.11.2024 online und wir bekommen – mit sehr, sehr wenigen Ausnahmen – sehr gutes Feedback.

Einzelne Fakultäten haben bereits nach dem Roll-Out im November 2024 angekündigt, das Training verpflichtend für Berufungskommissionsmitglieder zu machen. Zudem haben wir das Training in unser digitales Berufungsportal integriert. Dessen Pilotierung soll ab Herbst 2025 starten.

Das sind für die ersten knappen neun Monate schon einmal schöne Erfolge. Natürlich lässt sich hier mehr sagen, wenn die ersten Berufungsverfahren beendet wurden, bei denen das Training zum Einsatz kam.



BERUFUNGSRECHT

**BERUFUNG AN
KÜNSTLERISCHEN
HOCHSCHULEN**

Vanessa Wozny
im Interview

In Berlin sollen die Hochschulen auf Antrag das Berufungsrecht erhalten. Wie stehen die Kunsthochschulen und die UdK Berlin dazu?

Die drei kleineren künstlerischen Hochschulen, also die Hochschulen für Musik, für Schauspielkunst und die Kunsthochschule Weißensee haben momentan kein Interesse am Berufungsrecht. Die Universität der Künste hingegen schon, die Hochschulleitung, Dekanate und Fakultäten erhoffen sich eine Beschleunigung der Berufungsverfahren. Denn damit würde die Prüfung durch die Senatsverwaltung Wissenschaft wegfallen, die momentan zu viel Zeit in Anspruch nimmt.

Ich kann dieses Anliegen verstehen, bin aber mit Blick auf die Gleichstellung skeptisch. Die Prüfung der Senatsverwaltung stellt sicher, dass die Verfahren in allen Belangen rechtssicher sind – auch im Bereich der Gleichstellung und Chancengleichheit. In der Senatsverwaltung gibt es eine Ansprechperson für den Bereich Gleichstellung und auf die Verfahren wird nochmal mit einem schärferen Blick geschaut. Das alles müssen die Hochschulen dann mit eigenen Ressourcen und Kapazitäten sicherstellen. Dazu braucht es Berufsbeauftragte, die die Verfahren eng begleiten und Gleichstellung im Blick behalten. Momentan wird diskutiert, wie dies sichergestellt werden kann. Mit Blick auf die Haushaltskürzungen ist eine Umsetzung derzeit nicht klar. Den Gedanken, dass das Personalreferat hier eine zusätzliche Aufgabe bekommen soll, überzeugt mich bisher nicht.

Welche Berufungsstrategien haben die künstlerischen Fächer und wie wird Gleichstellung dabei berücksichtigt?

Wenn eine künstlerische Professur besetzt werden soll, tauchen sehr schnell Begriffe wie „Exzellenz“ und „Meister“ auf. Das sind für mich männlich geprägte Begriffe, die ich kritisch sehe. Wir sollten uns in Berufungsverfahren von diesen Worten lösen, denn diese sind ausschließend und verhindern schnell eine gute Diskussion über Vergleichbarkeiten.

Oft wird auch behauptet, dass es einfach keine qualifizierten Frauen für die Professur gäbe. Nehmen wir als Beispiel die Musik und die Besetzung einer z.B. Fagott-Professur. Bei der Kommissionsarbeit kann es dann schnell heißen, es würde keine berufungsfähigen Fagottistinnen geben. Ein Grund dies zu sagen ist, dass erstmal stark in männlichen Netzwerken gedacht und gesucht wird und man sich an dem alten Meisterbegriff orientiert, da tauchen Frauen einfach nicht auf. Aber natürlich gibt es professionelle, professorable Fagottistinnen, die man berufen könnte. Es braucht einen schärferen Blick, andere Netzwerke und Frauen müssen direkter angesprochen werden – aktive Rekrutierung. Diese Aufgabe muss von mehreren Akteur*innen übernommen werden. Z.B. wird dran die Wichtigkeit der/des Berufsbeauftragte*n deutlich, aber auch Vorsitzende einer Berufungskommission und die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte sind gefragt.

Und welche Möglichkeiten siehst du, um die Verfahren fairer zu gestalten?

Ich würde es begrüßen, wenn die Besetzung von künstlerischen Professuren mehr standardisiert wird und sich stärker an den Verfahren für wissenschaftliche Professuren orientiert. Dahin muss sich aber die Kultur der Kommissionsarbeit erstmal entwickeln und Berufungskommissionen müssten dafür sensibilisiert werden. Im besten Fall vorab und fortlaufend.

Jede Person, die perspektivisch mal ein Berufungsverfahren leiten wird, also Professor*innen, sollten engmaschig darauf vorbereitet werden, wie die Verfahrensschritte aussehen und welche Verantwortung sie tragen, dass ein Berufungsverfahren fair und diskriminierungsfrei abläuft. Es muss auch dafür sensibilisiert werden, wer in den Kommissionen zu Wort kommt und wer nicht. Wichtig ist auch, dass die Berufungskommission ungefähr eine Vorstellung davon hat, wie die Frauenanteile in der künstlerischen Disziplin oder im Instrument sind.

Teilweise bringen die dezentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten dieses Wissen in die Kommissionen ein, aber eigentlich wäre das Aufgabe der Kommissionsvorsitzenden. Das finde ich wichtige Stellschrauben, an denen wir arbeiten müssen, damit mehr Frauen auf künstlerische Professuren berufen werden.

Wie können Berufungskommissionen Chancengerechtigkeit ganz konkret im Verfahren umsetzen?

Ich finde Aktive Rekrutierung total wichtig, das wird aber noch vernachlässigt, beziehungsweise haben wir an der UdK keine Strukturen dafür. An den anderen künstlerischen Hochschulen in Berlin ist es wahrscheinlich ähnlich. Oft machen sich dies dann die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zur Aufgabe.

Hier an der UdK kann ich auf das Netzwerk des Mentorings Prof*Me zurückgreifen, das macht es leichter. Dadurch können wir Ausschreibung von Professuren breiter streuen und passende Kandidat*innen darauf aufmerksam machen.

Und als letzten Punkt: Unconscious Bias. Die UdK hat gemeinsam mit der TU Berlin ein Online-Tool für Berufungskommissionen entwickelt, das zu unbewussten und bewussten Vorurteilen und ihren Auswirkungen auf Chancengerechtigkeit schult. Das wird jetzt so implementiert, dass alle Berufungskommissionen es angeboten bekommen. Leider ist es nicht verpflichtend und die Teilnahme wird nicht nachgehalten. Aber das Thema wird auch an anderen künstlerischen Hochschulen nun vermehrt aufgegriffen, sodass ich mir davon eine breite Sensibilisierung erhoffe.

Du hast euer Mentorin-Programm Prof*Me erwähnt.
Was sind die klassischen Herausforderungen für Frauen
auf dem Weg zur künstlerischen Professur?

Eine der größten Herausforderungen sind tatsächlich die Zugänge und das Wissen über den Weg zur Professur. Die Stärke unseres Mentorings ist das wachsende Netzwerk. Nicht nur unter den Mentees, sondern auch darüber hinaus, denn wir organisieren Veranstaltungen für die verschiedenen Jahrgänge des Mentorings und wir haben auch Mentor*innen, die nicht mit der UdK verbunden sind.

Diese Vernetzung ist sehr wertvoll und wird aus unserem Gleichstellungsbüro heraus aktiv gefördert. Das Mentoring unterstützt unter anderem die Profilschärfung und die Selbstpräsentation als Künstlerin.

Das Mentoring ist seit vielen Jahren sehr erfolgreich und ein tolles Beispiel ist Prof. Dr. Ariane Jeßulat. Sie hat im ersten Durchgang des Mentorings teilgenommen, wurde dann auf eine Professur an der UdK berufen und von 2020 bis 2025 war sie Vizepräsidentin an der UdK Berlin.

Der Professorinnenanteil an Kunsthochschulen ist vergleichsweise hoch. Warum haben wir die Gleichstellung noch nicht erreicht?

Hier lohnt sich ein genauerer Blick. Die Gleichstellung ist noch nicht auf allen Ebenen erreicht, es gibt zum Beispiel mehr Professoren auf W3, der höchsten Besoldungsstufe, hingegen gibt es bei Gastprofessuren, die ja befristet sind, mehr Frauen.

Ein differenzierter Blick auf die Datenlage, gerade auf die Besoldungsstufen und Fächergruppen, lässt erkennen, warum Gleichstellung noch nicht erreicht ist. Ganz deutlich macht dies die Leaky Pipeline sichtbar. Die Leaky Pipeline beschreibt, dass wir sehr viele Studentinnen haben, wir haben etwas weniger wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und wir haben noch weniger Professorinnen. Außerdem steht ein Generationenwechsel an, viele Professor*innen gehen um das Jahr 2030 herum in Pension, hier kann das Geschlechterverhältnis schnell kippen - sehr zum Nachteil von Frauen. Daher ist es gerade jetzt besonders wichtig, dass wir genau hinschauen und eine gleichstellungsstarke Berufungsstrategie entwickeln.

Am Ende möchte ich meinen anfänglichen Punkt nochmal aufgreifen. Wenn die UdK das Berufungsrecht übertragen bekommt, dann muss Gleichstellung ganz stark mitgedacht werden und langfristig in die Strukturen eingeführt werden.



BERUFUNGSRECHT

**DIVERSITÄT IN
BERUFUNGSVERFAHREN**

Dr. Daniela Heitzmann
im Interview

Berufungsverfahren werden oft als Black Box bezeichnet, da sie als wenig transparent wahrgenommen werden. Welche Chancen siehst Du in der Professionalisierung von Berufungsverfahren?

Die Professionalisierung bildet einen zentralen Hebel, um Berufungsverfahren fairer und auch effizienter zu gestalten. Personalauswahlverfahren sind anspruchsvolle, komplexe Unternehmungen. Die sozialen und persönlichen Einflüsse lassen sich nicht vollständig ausschalten, daher sind Standards und geeignete Instrumente sehr hilfreich, um die „besten Köpfe“ auszuwählen und nicht etwa die sympathischste Person. Standardisierte Verfahren, transparente Kriterien und eine systematische Dokumentation reduzieren unabsichtliche Verzerrungseffekte, die zu Diskriminierung führen können, und machen Entscheidungen nachvollziehbar.

Solche Fallstricke bestehen im gesamten Verfahren, denen mit einer klaren Strukturierung, professioneller Begleitung – etwa durch das Berufungsmanagement – und gut informierten Kommissionsmitgliedern wirksam begegnet werden kann. Besonders bedeutsam ist die Phase der Erstellung des Anforderungsprofils und der Ausschreibung gleich zu Beginn des Verfahrens: Hier werden Auswahlkriterien und ihre Gewichtung ausgehandelt und festgelegt, wodurch die Weichen für das weitere Verfahren gestellt werden. Ebenso wichtig ist, dass alle Beteiligten ihre Rolle und Verantwortung kennen und für die Statusunterschiede und die damit einhergehenden Machtverhältnisse innerhalb der Kommission sensibilisiert sind.

Du schulst Berufungskommissionen und Gleichstellungsakteur*innen zu Diversität. Was sind die wesentlichen Ansätze für diversitätssensiblere Verfahren?

Für die diversitätssensible Gestaltung von Berufungsverfahren braucht es vor allem Wissen zu Instrumenten, die dabei unterstützen, gleichstellungs- und diversitätsbezogene Herausforderungen im Verfahrensablauf zu bewältigen. In einem engen zeitlichen Rahmen müssen Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen getroffen werden. Daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten mit Struktur und Abläufen vertraut sind und Instrumente kennen, die helfen, Verzerrungseffekte und Diskriminierungsrisiken zu minimieren. Wenn Kommissionsmitglieder verstehen, wie scheinbar kleine Weichenstellungen – etwa bei der Formulierung von Anforderungen oder bei der Bewertung von Karrierewegen – ungleiche Chancen erzeugen können, sind sie in der Lage, diesen Effekten aktiv entgegenzuwirken.

Eine diversitätsgerechte Gestaltung umfasst aus meiner Sicht drei Bausteine: Erstens die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse und Erfahrungshintergründe der Bewerber*innen. Zweitens die gezielte Reduzierung von Verzerrungseffekten und Diskriminierungsrisiken innerhalb der Verfahren. Drittens die Schaffung einer Willkommenskultur, in der alle Bewerber*innen ihr volles Potenzial entfalten und präsentieren können. Professionalisierung bedeutet vor diesem Hintergrund, dass Verfahrensabläufe, vorhandene Instrumente und auch die Arbeitsweise der Kommission dahingehend geprüft werden, ob sie das Ziel unterstützen, die fachlich am besten geeignete Person auszuwählen.

Wo siehst du die größten Blockaden für faire Verfahren?

Ich werde dies einmal für die institutionelle Ebene und dann für die konkreten Berufungsverfahren beantworten. Auf der institutionellen Ebene braucht es klare Standards und Vorgaben zu Ablauf und Durchführung von Berufungen – dies umfasst auch, dass Prinzipien für die diversitätssensible Gestaltung als integraler Bestandteil dieser Standards verstanden werden. Für die erfolgreiche Implementierung muss die Institution darüber hinaus niedrigschwellige und zeiteffiziente Professionalisierungsangebote bereitstellen, die die Statusgruppen zu einer gleichberechtigten Teilhabe in der Kommissionsarbeit befähigen. Eine Kultur der Wertschätzung in der Hochschule hat zudem Einfluss auf den Umgang miteinander in den Kommissionen – sowohl gegenüber den Bewerber*innen als auch zwischen den Kommissionsmitgliedern.

In den Verfahren selbst gibt es zahlreiche Herausforderungen, wovon ich zwei herausgreifen werde. Das A und O ist anzuerkennen, dass es Verzerrungseffekte sowie Diskriminierungsrisiken gibt (unabhängig von den Intentionen aller Beteiligten) und daher Instrumente eingesetzt werden sollten, die diese Risiken reduzieren. Das ist zum Beispiel eine Bewertungsmatrix, die zu Beginn mit der Ausschreibung erstellt und während des Verfahrens bis zur letzten Auswahlentscheidung von allen Kommissionsmitgliedern verwendet wird. Die zweite Herausforderung, die zu wenig thematisiert wird, sind die Machtverhältnisse innerhalb einer Kommission. In den Kommissionen sind Mitglieder verschiedener Statusgruppen, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinanderstehen. Das Machtungleichgewicht lässt sich nicht auflösen, aber es muss anerkannt und moderiert werden. So wird verhindert, dass einzelne Stimmen dominieren, während andere Perspektiven verloren gehen, oder intransparente Absprachen die Entscheidung beeinflussen und die fachliche Auswahl unterlaufen.

Du arbeitest und publizierst zu Diversitäts- und Antidiskriminierungspolitik an deutschen Hochschulen. Was wünschst Du Dir von der Hochschulpolitik, um diese Anliegen zu stärken?

Diversitäts- und Antidiskriminierungspolitik sind keine Gegenspieler zu akademischer Qualifikation, wissenschaftlicher Exzellenz und Erkenntnisfortschritt – vielmehr tragen sie zu deren Gelingen bei. Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven, Berufsbiographien und Erfahrungshintergründen bereichern Lehre und Forschung. Sie ebnen zugleich den Weg für die weiterführende soziale Öffnung der Hochschulen. Es darf nicht vergessen werden, dass die gesellschaftliche Öffnung für diskriminierte Personen(gruppen) ein andauernder Kampf ist – so wurde etwa Frauen bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts teils mit großer Vehemenz der Zugang zum Studium verwehrt.

Hochschulen sind Teil der Gesellschaft und damit mitten in den Auseinandersetzungen um unsere Demokratie und um demokratische Beteiligung – auch wenn es ungemütlich wird. Hochschulen sind auch machtvolle Institutionen, weswegen ihnen eine große Verantwortung zukommt, diese gesellschaftlichen Orte der Wissensproduktion zu schützen, aber auch ihre Stellung zu nutzen, um sich für diskriminierte und gefährdete Personen(gruppen) einzusetzen. Und das alles behält auch seine Gültigkeit unter den gerade wieder aktuell werdenden Sparzwängen.



LANDESKONFERENZ FRAUEN-
UND GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE
DER BERLINER HOCHSCHULEN

Informationen zu
chancengerechten
Berufungsverfahren hier

www.lakof-berlin.de/berufungen

