

# Qualitätssicherung und Gleichstellung in Berufungsverfahren aus Prozessperspektive

- Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen -

*Vortrag beim Symposium  
„Qualitätssicherung und Gleichstellung in Berufungsverfahren“  
am 20. Mai 2011 an der Goethe-Universität Frankfurt  
von Martina Dömling*

# Das Projekt

Die Prozessperspektive

Die Ergebnisse

Landeskonferenz der Niedersächsischen Hochschulfrauenbeauftragten (LNHF)

Landeshochschulkonferenz Niedersachsen (LHK)

Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen (MWK)

- gründen 2007 die „Dialoginitiative Gleichstellung und Qualitätsmanagement an niedersächsischen Hochschulen“ und richten ein ständiges „Forum Gleichstellung und Qualitätsmanagement“ ein
- Aufgabe: Formulieren konkreter Maßnahmen zur Umsetzung definierter Gleichstellungsziele in Verbindung mit Steuerungsinstrumenten und aktueller Hochschulpolitik
- Erstes Benchmarking zum Thema „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“

## *Benchmarking „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“*

Beteiligte: Gleichstellungsbeauftragte, Berufungsbeauftragte von 7 niedersächsischen Hochschulen:

- TU Braunschweig
- Universität Göttingen
- Universität Hannover
- Leuphana Universität Lüneburg
- Hochschule für Musik und Theater Hannover
- Ostfalia-Hochschule
- Hochschule Vechta (jetzt Universität Vechta)

Vorgehen: 6 eintägige Workshops von Juli 2009 bis Februar 2010

Konzeption und Moderation: HIS GmbH

- Optimierung, Professionalisierung von Berufungsverfahren generell
- Gleichstellung in Berufungsverfahren verbessern
- Qualität bei akademischer Personalgewinnung steigern
  
- Maßnahmen und Empfehlungen sowie Elemente guter Praxis mit dem Fokus Gleichstellung erarbeiten
- Qualitätsstandards in Berufungsverfahren definieren und diese auch anderen Hochschulen in Niedersachsen zur Verfügung zu stellen

Das Projekt

Die Prozessperspektive

Die Ergebnisse

## Berufungsverfahren

- sind komplexe Prozesse
  - sind Querschnittsaufgabe
  - binden unterschiedliche Ebenen einer HS ein
  - haben viele verschiedene Beteiligte
  - haben zahlreiche Aufgaben-, Verantwortungs-, Kommunikationsschnittstellen
- und
- ihre Störanfälligkeit ist insgesamt hoch

# Die Prozessperspektive: Möglichkeiten

Die Prozessperspektive ermöglicht

- Komplexitätsreduktion durch Sequenzierung des Prozesses
- die Analyse einzelner Prozessphasen
- die deutlichere Wahrnehmung von Schnittstellen, Zuständigkeiten und Aktivitäten der Beteiligten
- durch Visualisierung den leichteren Vergleich
- die punktgenaue Definition von Verbesserungs-maßnahmen



# Die Prozessperspektive: Betrachtungsebenen



Aufnahme und Analyse formaler Strukturen der Prozesse:

- Akteurinnen und Akteure / Prozessbeteiligte
- Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten
- Schnittstellen
- Verfahrensregeln
- Entscheidungen
- Formal festgelegter Ablauf
- Teilprozesse

Vergleich hinsichtlich Ähnlichkeiten und Differenzen

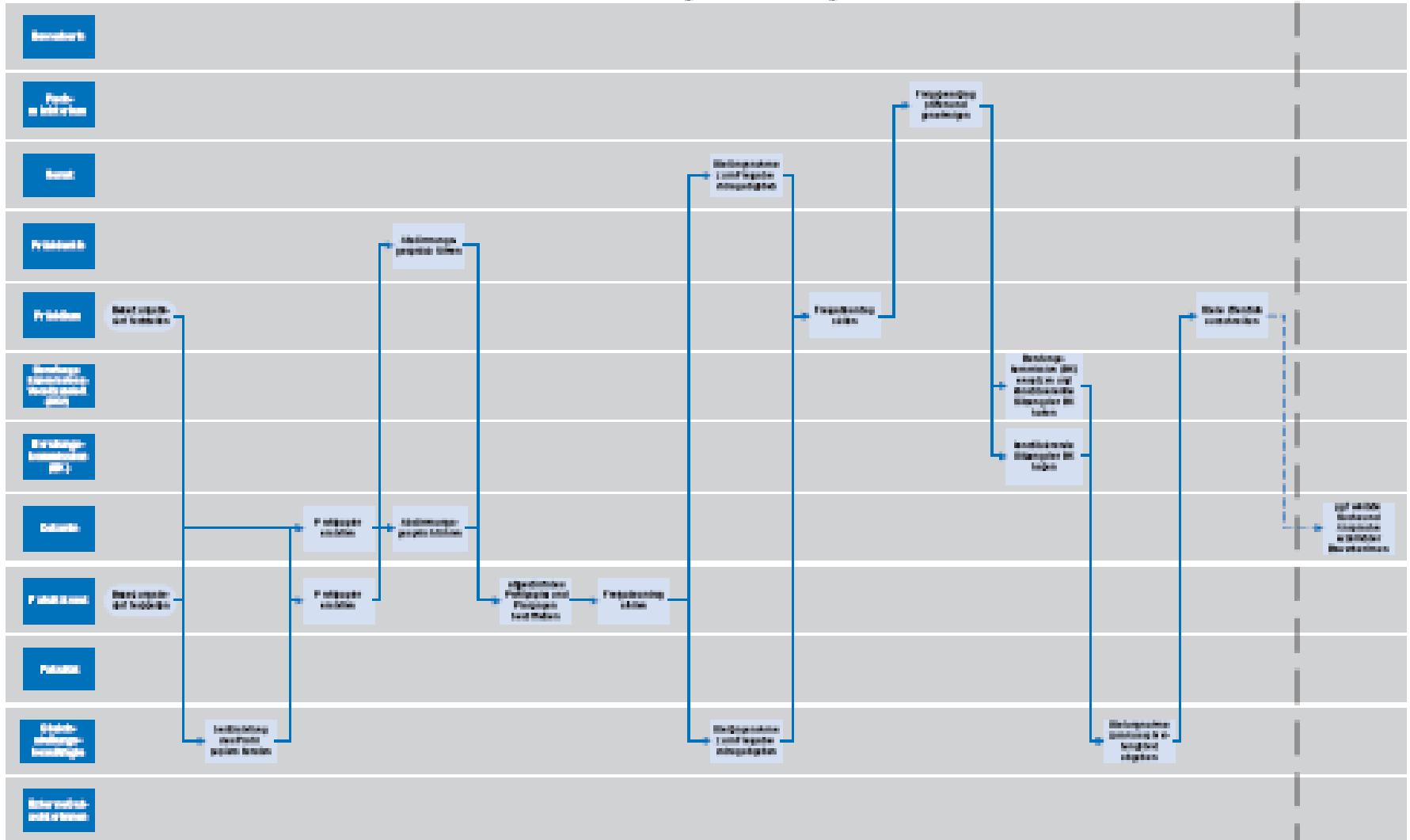
# Formaler Prozess: Abbildungen

Anforderungen an die abzubildenden Prozessabläufe:

- durchschnittliche Dauer
- echte Ausschreibung erfolgt
- Berufungskommission wird eingesetzt
- von der Hochschule allein betrieben
- erfolgreich
- Abbildung von IST-Zuständen, nicht Soll-Zuständen
  
- Anfang und Ende sowie Prozessphasen sind definiert
- Abbildung in Form einer Swimlane

# Formaler Prozess: Visualisierung

Phase I  
Vorbereitung, Fällung  
Freigabe und Ausschreibung



# Formaler Prozess: Prozessphasen

- I. Vorbereitung, Prüfung, Freigabe, Ausschreibung
- II. Bewerbung und Erstauswahl
- III. Berufungsvortrag, Endauswahl und Listenbeschluss, Berufungsvorschlag durch die Fakultät
- IV. Zustimmungsverfahren und Ruferteilung
- V. Berufungsverhandlungen, Rufannahme, Ernennung

## Aufnahme und Analyse von tatsächlichen Aktivitäten

- Aktivitäten zusätzlich zur bzw. abweichend von der Formalstruktur
- Informelles, das nicht im formalen Ablauf vorgesehen oder sichtbar ist
- Auch entsprechenden Nicht-Aktivitäten oder Unterlassungen

# Aktivitätsstruktur: Vorgehen

Erfassen von Abweichungen und informellen Prozessen

- Wo? An welchen Stellen im Prozess
- Wer? Durch welche Akteurinnen und Akteure
- Weshalb? Mit welcher Motivation
- Wann und wie häufig?

Bewerten dieser Aktivitätsstrukturen

- Ursachen, direkte Wirkungen, Problemlagen
- Auswirkungen auf den Gesamtprozess
- Auswirkungen hinsichtlich Qualität und Gleichstellung im Prozess

# Fallbetrachtungen: Vorgehen

- Analyse von Bedingungen und Aktivitäten, die Qualität und Gleichstellung befördern oder behindern
- Vorstellen positiver und negativer Fallbeispiele im Hinblick auf Qualität und Gleichstellung im Berufungsverfahren
- Herausarbeiten von Aspekten „guter“ und „schlechter“ Praxis
- Möglichkeiten von Herstellen guter Praxis: Definition möglicher Maßnahmen



Das Projekt

Die Prozessperspektive

Die Ergebnisse

# Die Ergebnisse: Erste Befunde

- Die Berufungsverfahren sind an den Hochschulen z.T. sehr unterschiedlich, auch innerhalb einer Hochschule
- Deutliche Veränderungen in den letzten 10 Jahren
- „Black Box“-Verfahren weichen immer mehr transparente(re)n, stark formalisierten Verfahren
- Rahmenbedingungen wirken stark: z.B. Wettbewerb, Profilierungsdruck, höhere Hochschulautonomie
- Trotzdem: Verfahren scheitern noch immer, auch aus – eigentlich – absehbaren Gründen und spät und dadurch mit hohem Ressourcenverschleiß

# Die Ergebnisse: Übersicht

1. *Formalisierung* von Berufungsverfahren bildet die Grundlage für die Sicherung von Qualität und Gleichstellung.
2. In Berufungsverfahren gibt es *Schlüsselstellen*, die für den Verlauf des Verfahrens entscheidend sind. Wird hier professionell verfahren, trägt das wesentlich zur Erlangung von Qualität und Gleichstellung bei Berufungen bei.
3. Die durchgängige Beachtung einiger *Querschnittsaspekte* im gesamten Verlauf des Berufungsverfahrens gewährleistet die Hochwertigkeit des Verfahrens.

In Berufungsverfahren wird zunehmend berücksichtigt:

- Einbettung von Professuren in die Profilbildung der Hochschule
- Schriftliche Regularien, Zeit- und Ablaufpläne
- Berufungsbeauftragte unterschiedlicher Natur
- Richtlinien zum Umgang mit Befangenheiten
- Externe Expertise im Verfahren
- Gehende explizit aus Verfahren ausschließen

Gesamtbild und Gesamtsicht sind verändert:

- „Der Zusammenhang mit dem Schicksal der Hochschule ist inzwischen ganz anders.“ (Teilnehmerin Benchmarking)
- Hintergrund von Berufungen wird zunehmend die Neuausrichtung der Hochschule und die Abwägung der Professoren zueinander, nicht mehr die fachliche Einzelbewertung

An einigen Stellen ist die Formalisierung wenig ausgeprägt:

- Besetzung der Berufungskommission: Kriterien und Zeitpunkt
- Beurteilungs- und Auswahlkriterien: wann, welche, überhaupt definiert, gleichstellungsorientiert, Gültigkeit für das ganze Verfahren
- „Passgenauigkeit“: Definition und Anwendung
- Synopsen: Erstellmodus und Kriterien
- Erfassung von Befangenheiten und Abhängigkeiten
- Umgang mit Gutachtern/Gutachterinnen
- standardisierten Bewertungsverfahren
- Prozess“owner“ nicht definiert / de facto nicht vorhanden
- Gleichstellungs“owner“schaft vage

-> *Der „subjektive Faktor“ ist noch hoch*

## Formalisierung: Fallstricke

- Individualinteressen in Berufungsverfahren (BV) treten – scheinbar? – hinter Hochschulinteressen zurück
- Hochschulentwicklungs- und andere Pläne sind keine Garanten für entsprechende Umsetzungen
- Die Wettbewerbsorientierung wirkt auch in BV: Furcht vor Konkurrenz erschwert Orientierung an Meta-Kriterien
- Der Druck durch Formalisierung im Verlauf des Verfahrens führt zur Verlagerung informeller Aktivitäten: die Vorbereitungen und die erste Phase des BV gewinnen enorm an Bedeutung
- Es findet eine Verschiebung statt von Aushandlung im Laufe des Berufungsprozesses hin zu einer Antizipation vor Beginn des Verfahrens

*-> Formalisierung ist eine grundlegende, aber keine hinreichende Bedingung für Qualität und Gleichstellung*

# Schlüsselstellen: Übersicht

- Profilvertrag und inhaltlichen Vorbereitungen für die Einleitung eines BV
- Nicht-/Definition von Auswahlkriterien und ihrer Gewichtung
- Synopse
- Wahl der Gutachter/innen und Kriterien für Gutachten
- Berufungsverhandlungen



# Schlüsselstellen: Profilverfahren und Vorbereitungen

Massnahmen:

- Profilverfahren beinhaltet einen verbindlichen Fragenkatalog und nennt explizit potentielle Bewerber/innen
- Verpflichtung der Hochschule bzw. der Fakultäten für „Headhunting“ im Vorfeld: geeignete Frauen recherchieren und/oder aktiv ansprechen und Verfahren dafür definieren
- Bei geringer Anzahl potentieller Bewerber/innen wird ursprünglich geplante Denomination geändert

# Schlüsselstellen: Auswahlkriterien

Massnahmen:

- Konkrete Kriterien bereits bei Festlegung der Denomination nennen und nicht mehr ändern
- Kriterien beinhalten einen allgemeinen übergeordneter Teil und einen verfahrensspezifisch fachlicher Teil
- Gewichtung der Kriterien zueinander wird definiert
- Entsprechendes Abarbeiten bei der Bewertung der Bewerber/innen
- Menschliche Neigung, das als ansprechend zu empfinden, was vertraut ist, reflektieren
- Leistungs- und Bewertungskriterien in Richtung Potentialanalysen entwickeln und wissenschaftliche Leistung in größeren Kontext stellen – damit die wissenschaftliche „Normalbiografie“ nicht der alleinige Maßstab bleibt

# Schlüsselstellen: Synopse

- Spielt sehr große Rolle für die Ersteinschätzung der Bewerberlage und der einzelnen Bewerber/innen, v.a. bei hoher Anzahl von Bewerbungen
- Wer Synopse erstellt, definiert, was als Qualifikation angesehen und gelistet wird

## Maßnahmen:

- Allgemeingültig definieren, wer für Erstellen der Synopse verantwortlich ist
- Allgemeine und verbindliche Kategorien und Kriterien für Synopsenerstellung festlegen – um auszuschließen, dass Ähnlichkeiten und vertraute Lebensläufe eher gelistet werden als solche, die als fremd empfunden werden
- Synopsen von einer zweiten Person auf Vollständigkeit bzw. Richtigkeit gegen checken
- Synopsen dürfen nicht gerankt sein und keine Kandidaten/Kandidatinnen „empfehlen“

# Schlüsselstellen: Gutachter/innen und Gutachten

Maßnahmen:

- Verbindliche Regelungen und Kriterien für die Auswahl der Gutachter/innen treffen und von wem und wie diese angesprochen werden
- Vorgaben zur Einbeziehung weiblicher Gutachterinnen in die Berufungsverfahren machen; Festlegen einer Quote
- Klare Vorgaben machen, was genau in einem Gutachten von A-Z abzuarbeiten ist: Kriterien und ihre Gewichtung vorher festlegen
- Vor Einholen der Gutachten keine Listung der Kandidaten/Kandidatinnen
- Wissen darum, dass Beeinflussung der Gutachter/innen zu unterbleiben hat, ist präsent

# Schlüsselstellen: Berufungsverhandlungen

- Sind letzte „Black Box“ und letztes Refugium des Präsidenten
- Bewerber/innen sind ungefiltert subjektiven und v.a. geschlechtsspezifischen Einschätzungen und Beurteilungen von Verhaltensweisen ausgesetzt

## Maßnahmen:

- Transparenz über vorhandene Ressourcen von Beginn des Verfahrens an
- Offensive Angebote bzgl. Arbeits- bzw. Rahmenbedingungen (Vereinbarkeit Familie/Beruf, Dual Career, Unterstützung)
- Verständigung im Vorfeld der Verhandlungen darüber, was im jeweiligen Verfahren unter den gegebenen Bedingungen (!) erreicht werden kann und erreicht werden soll
- Nachdenken darüber, inwieweit Verhandlungen offen(er) geführt werden können, um einer Subjektivität weitere Perspektiven zur Seite zu stellen

# Querschnittsthemen: Übersicht

- Vorgaben durch die Hochschule
- Befangenheiten, Abhängigkeiten
- Transparenz
- Verfahrenswissen
- Wahrnehmung und Bewertung

# Querschnittsthemen: Vorgaben durch die Hochschule

Maßnahmen:

- Zeitgebundene Zielvorgaben für Berufungsverfahren in Entwicklungsplänen und strategischen Planungen nennen
- Neuberufungsquote für Frauen festlegen
- Steuerungsinstrumente für Fakultäten einführen – Anreize an Qualitätssicherung und Gleichstellung in BV binden
- Wissen um Vorgaben und Verfahrenswege allen Beteiligten verfügbar machen
- Monitoring und Evaluierung der entsprechenden Maßnahmen

# Querschnittsthemen: Befangenheiten, Abhängigkeiten

Maßnahmen:

- Leitfaden für Umgang mit Befangenheiten verbindlich festlegen und Verantwortlichkeit der Umsetzung klären:
  - Richtlinien zur Abfrage
  - Regeln zum Umgang
  - Informationspflichten
  - systematisches, mehrfaches und gruppenspezifisches Dokumentieren
  - Umgang mit Abweichungen
- schriftliche Vorlagen für Dokumentation erstellen
- Stellungnahmen der Berufungsbeauftragten sichern



## Querschnittsthemen: Transparenz

- A&O im Berufungsverfahren, in denen tatsächlich die Besten – unter den gegebenen Bedingungen – gefunden werden
- An vielen Stellen im Verfahren relevant: Vorarbeiten, Verfahrensverlauf, Kriterien, Arbeit in der Berufungskommission bis zu den Berufungsverhandlungen
- Transparente, nachvollziehbare Verfahren erhöhen die Chancengleichheit und Fairness im Umgang mit Allen im Verfahren

# Querschnittsthemen: Verfahrenswissen

Maßnahmen:

- Alle Beteiligte müssen zu Beginn des Verfahrens und auch zwischendurch auf Stand über den Verlauf gebracht werden
- Für alle Beteiligte muss klar sein, was geht und was nicht
- Vertiefte Kenntnisse des Verfahrens müssen v.a. beim Berufungskommissions-Vorsitz vorhanden sein
- Die Verantwortlichkeit für das Verfahren als Ganzem muss klar sein: Prozess-“Owner“ sorgt für sorgfältiges Abarbeiten der wichtigen Punkte

# Querschnittsthemen: Wahrnehmung und Bewertung

- Die Rezeption der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt – unbewusst – geschlechtsspezifisch
- Gleiche Verhaltensweisen von Frauen und Männern werden unterschiedlich bewertet, Verhaltensweisen geschlechtsspezifisch gedeutet

## Maßnahmen:

- Sensibilisierungs- und Wahrnehmungsschulungen für Berufungskommissionsvorsitzende und -mitglieder
- „Berufungsknigge“, der allen Beteiligten bekannt und für sie verbindlich ist, umsetzen – um gleichzeitig den wertschätzenden Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern und anderen Beteiligten zu stärken
- Selbstreflexionsfähigkeit der Entscheider/innen stärken
- „Spiegelung“ / Reflexion durch Externe oder Beauftragte



# Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren: Ausblick

Sollen tatsächlich mehr Frauen Teilhabe an der Wissenschaft haben, braucht es noch mehr als die Optimierung und Neuausrichtung von Berufungsverfahren:

- Die Institution Universität braucht eine andere Kultur, die Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit befördert.
- Studentinnen brauchen Role-Models, Studium und Lehre eine andere Hochschuldidaktik und andere Inhalte.
- Promovierende und habilitierende Wissenschaftlerinnen brauchen Qualifikationswege, die auf ihre weibliche Berufs- und Karrierewege ausgerichtet sind, damit sie der Wissenschaft erhalten bleiben.

*Ein gute Wissenschaft braucht das Potential von ALLEN.*

„Die Zeit ist reif für einen  
Perspektivenwechsel.

Brille putzen!

Den Wandel organisieren!“

*Prof. Dr. Peter Strohschneider,  
Vorsitzender des Wissenschaftsrats*

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

## Martina Dömling



Erziehungswissenschaftlerin, Ethnologin M.A.  
Organisationsentwicklerin  
Systemische Beraterin  
Gendertrainerin

2007-2010 bei der Hochschul-Informationssystem GmbH als Organisationsberaterin tätig, u.a.

Projektleiterin des Benchmarkings  
„Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“

Tel.: 0176.82149372

E-Mail: [martina.doemling@gmx.de](mailto:martina.doemling@gmx.de)