



## ZUKUNFTSFÄHIGE BERUFUNGSVERFAHREN?!? STATUS QUO UND PERSPEKTIVEN PROFESSIONELLER AUS- WAHL-PROZESSE FÜR PROFESSOR:INNEN AN HAW

Prof. Dr. Sascha Armutat

Human Resource Management Whitepaper 1/2026

DOI: <https://doi.org/10.60896/hrmw.2026.1.256>

ISSN: 2942-1713

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Die Autor:innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor:innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# VORWORT

Die Personalrekrutierung ist ein Schlüsselprozess für den Aufbau zukunftsfähiger Organisationen. Das gilt für Unternehmen genauso wie für Hochschulen für angewandte Wissenschaft (HAW). Nur mit dem richtigen Personal sind sie in der Lage, die Zukunftsherausforderungen zu meistern und im steigenden internationalen Wettbewerb zu reüssieren. Das gilt insbesondere für Schlüsselbelegschaftsgruppen, die entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beeinflussen. In HAW ist die Professor:innenschaft eine Schlüsselbelegschaftsgruppe, die maßgeblich die Attraktivität der Hochschule für Studierende, Forschungs-, Transfer- und Kooperationspartner:innen beeinflusst. Vor diesem Hintergrund fordern Rekrutierungsprozesse für diese Belegschaftsgruppe eine besondere Aufmerksamkeit.

Um im Wettbewerb um die besten Talente mit den regionalen und überregionalen Arbeitgeber:innen auch zukünftig auf Augenhöhe mithalten zu können, hat die Hochschule Bielefeld im Rahmen des Bund-Länder-Programms „FH Personal“ das Projekt „Career@BI“ gestartet und ein „Center for Cooperation and Career Management“ aufgebaut.

Strategisches Ziel ist es, die HAW-Professur als attraktives Arbeitsfeld zu positionieren, den Kreis exzellenter Bewerber:innen für eine Professur auszuweiten und State of the Art Rekrutierungs- und Berufungsverfahren zu etablieren. Dafür soll ein Orientierungsrahmen erarbeitet werden, der HAW dabei hilft, Strategien für ein innovatives Recruiting und ein zielgruppenspezifisches Employer Branding zu entwickeln.

Nachdem ein empirisch abgesichertes Attraktivitätsfaktoren-Modell HAW-Professur entwickelt und generische Routes to Market zu den relevanten Fach-, Führungs- und Forschungskräften beschrieben wurden<sup>1</sup>, geht es in dem vorliegenden Whitepaper darum, den Status quo der Berufungspraxis in HAW aus der Perspektive der eingebundenen Professor:innen zu erfassen, Erfolgsfaktoren für gute Auswahlentscheidungen zu identifizieren und Ideen für die Weiterentwicklung von Berufungsverfahren zu sammeln.

Um diese Faktoren zu erheben, wurde im Herbst 2025 eine Befragung unter den Mitgliedern des Hochschullehrerbundes (hlb) durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung und erste Schlussfolgerungen für die weitere Professionalisierung der Berufungspraxis an HAW werden im Folgenden beschrieben.

Ein besonderer Dank gilt in dem Zusammenhang der Geschäftsstelle des Hochschullehrerbundes, insbesondere dessen Geschäftsführer Dr. Thomas Brunotte, der durch seine Initiative und sein Werben den Zugang zu den Landesverbänden und deren Mitgliedern ermöglicht und durch seine Mitarbeit im Projektbeirat wertvolle Anregungen für die Befragungskonzeption gegeben hat.

Luca Schellin hat die empirische Untersuchung und deren Verschriftlichung tatkräftig unterstützt. Jacqueline Albers hat durch ihre inhaltlichen und koordinativen Impulse maßgeblich den Erfolg des Projektes beeinflusst.

Maren Grün hat durch das professionelle Lektorat und inhaltliche Impulse an der Veröffentlichung mitgewirkt.

Bielefeld, 19.02.2026

Prof. Dr. Sascha Armutat

---

<sup>1</sup> Vgl. Armutat et al. (2025).

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Konzeptioneller Hintergrund und Befragungsansatz</b>	<b>1</b>
1.1 Berufungsverfahren als Erfolgsfaktor der Hochschulentwicklung	1
1.2 Befragungsansatz	2
1.3 Befragungsdurchführung	4
<b>2. Befragungsergebnisse</b>	<b>7</b>
2.1 Vorbereitung auf die Berufungskommission und Aktivitäten der Hochschulverwaltung	7
2.2 Anforderungsanalyse	8
2.3 Verfahren der Vorauswahl von Kandidat:innen und Eignung	9
2.4 Verfahren der Hauptauswahl der Kandidat:innen und Eignung	11
2.5 Auswahlentscheidung	13
2.6 Ergebnisqualität der Berufungsverfahren	15
2.7 Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren	16
<b>3. Ausgewählte statistische Zusammenhänge</b>	<b>20</b>
3.1 Vorbemerkungen zu den eingesetzten statistischen Verfahren	20
3.2 Unterschiede zwischen Professor:innen mit und ohne Kommissionserfahrung	20
3.3 Unterschiede zwischen Hochschulen mit hoher und geringer Ergebnisqualität	21
3.4 Unterschiede in der Bewertung von Auswahlverfahren nach Verfahrensmerkmalen	22
3.5 Einflussfaktoren auf die Ergebnisqualität der Berufungsverfahren	23
<b>4. Perspektiven für die Weiterentwicklung von Berufungsverfahren</b>	<b>24</b>
4.1 Entwicklungsbereiche im Überblick	24
4.2 Aussagekräftige Anforderungsprofile mit stellenspezifischen Prioritäten	24
4.3 Kriterienorientierte Auswahlmethoden mit erweitertem Methodenmix	25
4.4 Professionalisierte Berufungskommissionen	26
4.5 Gesteigerte Umsetzungseffizienz durch Entbürokratisierung und Beschleunigung	27
4.6 Hochschulverwaltung als Servicecenter	27
<b>5. Fazit</b>	<b>29</b>
<b>6. Literatur</b>	<b>31</b>
<b>7. Anhang</b>	<b>32</b>
7.1 Fragebogen	32
7.2 Dokumentation der prüfstatistischen Auswertungen	38

# 1. KONZEPTIONELLER HINTERGRUND UND BEFRAGUNGSANSATZ

## 1.1 Berufungsverfahren als Erfolgsfaktor der Hochschulentwicklung

Berufungsverfahren zählen zu den zentralen Steuerungsinstrumenten von Hochschulen. Mit ihnen wird nicht nur entschieden, welche Personen Professuren übernehmen, sondern auch, wie sich Hochschulen in Lehre und Forschung langfristig positionieren. Denn Professuren prägen fachliche Schwerpunkte, Forschungsfelder, die Kultur der Zusammenarbeit und in weiten Teilen das öffentliche Profil der Hochschule über viele Jahre hinweg.<sup>2</sup> Entsprechend haben Berufungsentscheidungen eine hohe strategische Relevanz für die Zukunftsfähigkeit einer Hochschule.

Hinzu treten steigende Anforderungen an Professionalität und Qualität der Auswahlentscheidungen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines zunehmend kompetitiven Arbeitsmarktes für Professor:innen: Professionell konzipierte und durchgeführte Berufungsverfahren sind ein wichtiger Kontaktpunkt zwischen Bewerber:in und Hochschule, der als „moment that matters“ entscheidend und nachhaltig die wahrgenommene Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeber prägt – egal wie das Verfahren für eine:n Bewerber:in ausgeht.<sup>3</sup>

Auch wenn Berufungsverfahren geübte Praxis an allen Hochschulen sind, so werden sie doch selten Gegenstand reflektierter Analysen und strategischer Betrachtungen. Das ist zum einen auf ein personalpolitisches Professionalisierungsdefizit zurückzuführen, das an vielen Hochschulen zu beobachten ist.<sup>4</sup> Zum anderen ist das eine Folge der hohen Komplexität dieser besonderen Form der Personalauswahl: Im Kern sind Berufungsverfahren Bündel multimethodischer Auswahlmethoden, diskursiver Auswahlprozesse und unterstützender Kommunikations- und Administrationsprozesse, durch die anforderungsgeleitet die Person ausgewählt wird, die am besten für die Übernahme der jeweiligen Professur geeignet ist.<sup>5</sup> Damit folgen Berufungsverfahren zwar der Logik klassischer Personalauswahlprozesse, allerdings mit drei wesentlichen Besonderheiten:<sup>6</sup> Erstens werden Berufungsverfahren im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung durch Professor:innen geleitet und durchgeführt, die in der Regel wenig professionelle Erfahrungen mit Personalauswahlprozessen besitzen. Gleiches gilt in der Regel auch für die Mitglieder der auswahlentscheidenden Berufungskommissionen. Zweitens erfordern Berufungen die Orchestrierung des Zusammenspiels zwischen den Fachbereichs- und den Hochschulgremien sowie der Fachabteilungen der Hochschulverwaltung mit ihren differenzierten Handlungslogiken und politischen Interessen. Drittens orientieren sich Berufungsverfahren inhaltlich an den stellenbezogenen Anforderungen und an den beamtenrechtlichen Vorgaben des jeweiligen Landeshochschulgesetzes. Damit unterliegen Berufungsverfahren einerseits klaren rechtlichen Vorgaben und formalisierten Verfahrensschritten, die Transparenz, Gleichbehandlung und Rechtssicherheit gewährleisten sollen. Andererseits sind sie Ausdruck akademischer Selbstverwaltung und kollegialer Entscheidungsfindung im institutionellen Geflecht einer Hochschule, bei der fachliche Einschätzungen und situative Bewertungen eine zentrale Rolle spielen.

Den Berufungskommissionen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie bündeln unterschiedliche fachliche Perspektiven sowie institutionelle Interessen und tragen die Verantwortung für die Auswahl geeigneter Kandidat:innen. Die Qualität der Entscheidungen hängt dabei nicht allein von den eingesetzten Auswahlmethoden ab, sondern auch von der Struktur des gesamten Verfahrens. Dazu zählen die Qualität der Anforderungsanalyse, die Güte der eingesetzten Auswahlinstrumente, die Gestaltung einzelner Auswahlstufen sowie die Art der Konsensbildung innerhalb der Kommission.

---

<sup>2</sup> Vgl. Zimmermann (2007).

<sup>3</sup> Vgl. Bauer et al. (2024).

<sup>4</sup> Vgl. Becker (2015).

<sup>5</sup> Vgl. Frey et al. (2015).

<sup>6</sup> Vgl. Becker (2014); Junghans (2012).

Während Berufungsverfahren aus der Perspektive von Bewerber:innen in den vergangenen Jahren vielfach Gegenstand von Untersuchungen waren, liegt bislang deutlich seltener der Fokus empirischer Analysen auf der Sichtweise der an Berufungsverfahren beteiligten Professor:innen.<sup>7</sup> Gerade diese Perspektive ist jedoch von besonderer Bedeutung, da Professor:innen in unterschiedlichen Rollen – als Vorsitzende, interne oder externe Mitglieder sowie als Gutachter:innen – die Verfahren wesentlich mitgestalten. Ihre Erfahrungen liefern Hinweise darauf, wie Berufungsverfahren in der Praxis umgesetzt werden, welche Aspekte als funktional wahrgenommen werden und wo Entwicklungsbedarfe bestehen.

Hier setzt die vorliegende Befragung an. Ziel ist es, auf Basis der Erfahrungen von Professor:innen an HAW einen systematischen Überblick über den Status quo der Berufungsverfahren zu gewinnen. Erfasst werden dabei sowohl bestehende Vorgehensweisen als auch Bewertungen der eingesetzten Instrumente und Entscheidungsprozesse. Darüber hinaus richtet die Befragung den Blick auf wahrgenommene Verbesserungs- und Weiterentwicklungspotenziale, um Ansatzpunkte für zukunftsorientierte Berufungsverfahren sichtbar zu machen. Übergeordnetes Ziel ist es, durch die Ergebnisse einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Auswahlprozesse im Rahmen von Berufungsverfahren zu leisten, um die Auswahlqualität zu steigern, die Effizienz der Auswahlprozesse zu erhöhen und die Attraktivität von Hochschulen als Arbeitgeber für hochrangige Fach- und Führungskräfte zu steigern.

## 1.2 Befragungsansatz

Im Rahmen einer quantitativen Survey-Studie auf Basis eines strukturierten Online-Fragebogens verfolgt die Befragung einen zweigeteilten Ansatz. Zum einen wird der Status quo der Berufungsverfahren aus Sicht der Befragten erfasst. Dabei geht es zum ersten um etablierte Vorgehensweisen, eingesetzte Instrumente und Strukturen sowie um die wahrgenommene Qualität einzelner Verfahrensschritte. Zum zweiten richtet die Befragung den Blick auf Bewertungen und Einschätzungen der Professor:innen, insbesondere in Bezug auf die Eignung der eingesetzten Methoden, die Qualität der Entscheidungsprozesse und Weiterentwicklungsoptionen der Berufungsverfahren. Zum anderen werden Erfolgsfaktoren gelungener Berufungsverfahren in den Blick genommen, ergänzt durch offene Antwortformate, die Raum für individuelle Einschätzungen und weiterführende Anmerkungen bieten.

Der Fragebogen ist modular aufgebaut und entlang des typischen Ablaufs eines Berufungsverfahrens strukturiert.<sup>8</sup> Er umfasst unter anderem Fragen zu den bisherigen Erfahrungen der Befragten mit Berufungsverfahren, zur Vorbereitung auf die Tätigkeit in Berufungskommissionen sowie zur Unterstützung durch die Hochschulverwaltung. Weitere Module befassen sich mit der Anforderungsanalyse, der Gestaltung der Vorauswahl und Hauptauswahl von Kandidat:innen, dem Grad der Standardisierung der eingesetzten Methoden sowie mit der Art der Entscheidungsfindung innerhalb der Berufungskommissionen. Abschließend werden die wahrgenommene Ergebnisqualität der Berufungsverfahren sowie mögliche Weiterentwicklungs- und Zukunftsperspektiven adressiert.

Um der unterschiedlichen Erfahrungstiefe der Befragten Rechnung zu tragen, wurde der Fragebogen mit einer Filterlogik versehen. Befragte ohne eigene Erfahrung in Berufungsverfahren wurden gezielt von erfahrungsbezogenen Detailfragen ausgenommen, während Professor:innen mit einschlägiger Beteiligung differenziert zu ihren konkreten Erfahrungen befragt wurden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die ausgewerteten Ergebnisse auf belastbaren Erfahrungswerten beruhen und zugleich ein breites Spektrum professoraler Perspektiven abbilden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Abele-Brehm & Bühner (2016).

<sup>8</sup> Siehe Anlage 1.

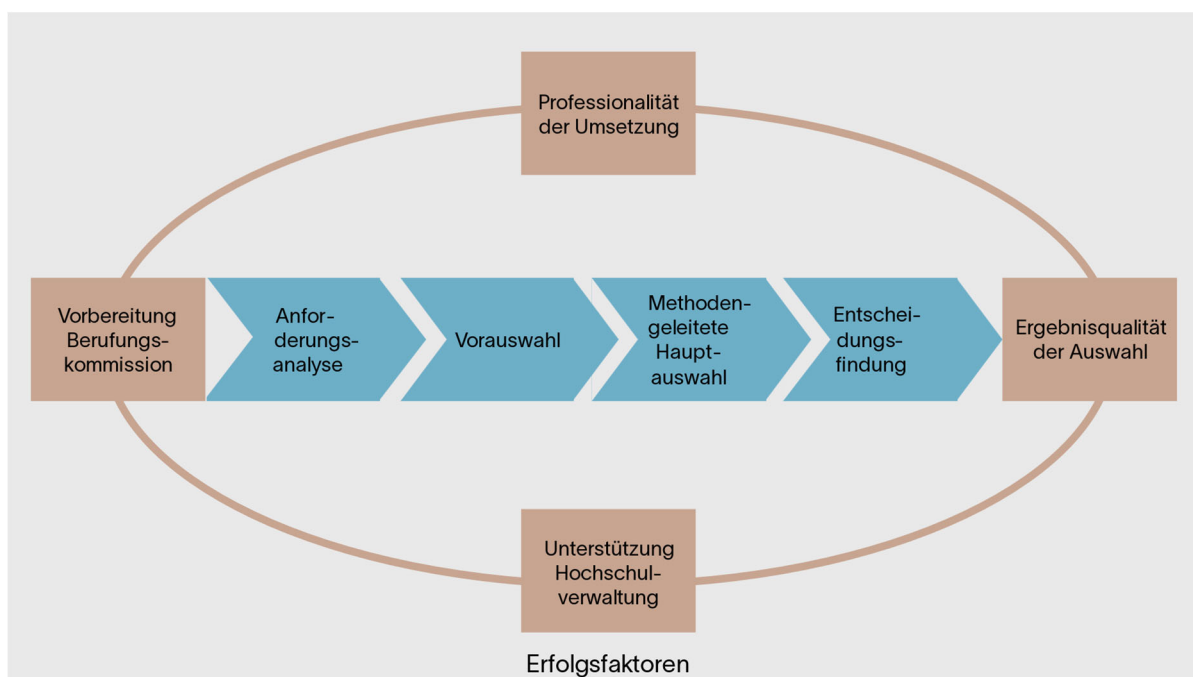


Abb. 1: Befragungsansatz (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse wurden zum einen deskriptiv-statistisch auf Basis relativer Häufigkeiten ausgewertet. Zum anderen wurden inferenzstatistische Analysen eingesetzt, um Unterschiede zwischen ausgewählten Gruppen systematisch zu untersuchen. Im Fokus standen dabei unter anderem Unterschiede in Abhängigkeit von der Erfahrung in Berufungskommissionen, der wahrgenommenen Ergebnisqualität der Verfahren sowie von Struktur- und Standardisierungsmerkmalen der eingesetzten Auswahlprozesse. Ergänzend wurden multivariate Verfahren genutzt, um Hinweise darauf zu gewinnen, welche Faktoren mit einer höheren wahrgenommenen Ergebnisqualität von Berufungsverfahren in Zusammenhang stehen. Leitend für diese Analysen sind die folgenden Hypothesen: Die Professionalisierungsdefizite in Personalprozessen an Hochschulen zeigen sich auch in der Vorbereitung auf Tätigkeiten in Berufungskommissionen. Wenn sich eine professionelle Personalauswahl darin zeigt, dass Akteur:innen systematisch auf ihre Aufgaben im Auswahlprozess vorbereitet werden, dann ist zu vermuten, dass erfahrene Kommissionsmitglieder weniger systematisch auf die Kommissionsarbeit vorbereitet wurden und sich darin von den Erwartungen unterscheiden, die Professor:innen ohne Kommissionserfahrungen an die Vorbereitung auf eine entsprechende Tätigkeit haben.

*H1: Die (erwartete) Vorbereitung auf die Berufungskommission unterscheidet sich bei den Befragungsteilnehmenden mit und ohne Kommissionserfahrung.*

Es ist zu vermuten, dass die Erfahrung mit der Kommissionsarbeit zu einem Erfahrungswissen über die Eignung der eingesetzten Auswahlverfahren und der relevanten Erfolgsfaktoren führt.<sup>9</sup> Darum lauten die zweite und die dritte Hypothese:

*H2: Die Beurteilung über die Eignung der eingesetzten Auswahlmethoden unterscheidet sich bei den Befragungsteilnehmenden mit und ohne Kommissionserfahrung.*

*H3: Die Bewertung von Erfolgsfaktoren eines Berufungsverfahrens unterscheidet sich bei den Befragungsteilnehmenden mit und ohne Kommissionserfahrung.*

Anforderungsprofile sind ein Erfolgsfaktor für gelingende Auswahlprozesse. Das gilt auch für die Gestaltung erfolgreicher Berufungsverfahren. Entsprechend ist Hypothese 4:

<sup>9</sup> Vgl. Kleimann & Hückstadt (2018).

*H4: Hochschulen mit erfolgreichen Berufungsprozessen setzen sich systematischer mit der Berufungsvorbereitung/Anforderungsprofilen auseinander als Hochschulen mit weniger erfolgreichen Berufungsprozessen.*

Wenn Professionalisierung von Prozessen sich in deren Dokumentation und Standardisierung zeigt, dann ist bei einem geringen Professionalisierungsniveau auch ein geringes Standardisierungsniveau zu vermuten.<sup>10</sup> Übertragen auf die vorliegende Thematik und vor dem Hintergrund des vermuteten geringen Professionalisierungsniveaus der Berufungspraxis, führt dieser Zusammenhang zu Hypothese 5:

*H5: Verfahren, die häufig eingesetzt werden, sind oftmals nicht standardisiert.*

Berufungsverfahren können einem einstufigen oder einem mehrstufigen Aufbau folgen, der zu einem oder zu mehreren Begegnungen mit Bewerber:innen und entsprechend einer einmaligen oder einer sequenziellen Auswahl-situation führt. Es ist zu vermuten, dass sich die Auswahl und der Einsatz der Auswahlmethoden in den beiden Aufbau-logiken unterscheiden:

*H6: Die Verfahrensauswahl bei einstufigen Berufungsverfahren unterscheidet sich von der Verfahrensauswahl mehrstufiger Berufungsverfahren.*

Die Qualität der Personalauswahl hängt von der Systematik ab, mit der die Auswahlentscheidung getroffen wird. Wenn anforderungsorientierte Entscheidungsraster eingesetzt werden, ist zu vermuten, dass die Auswahlqualität steigt, weil Kandidat:innen objektiver bewertet und selektiert werden.<sup>11</sup>

*H7: Die Qualität der Auswahl-ergebnisse ist höher, wenn der Auswahl formale Bewertungsraster zugrunde liegen.*

Die in der Praxis erlebten Erfolgsfaktoren gelungener Berufungsverfahren sollten auch in einem statistisch nachweisbaren Zusammenhang zur Ergebnisqualität von Berufungsverfahren stehen. Entsprechend ergibt sich Hypothese 8:

*H8: Die hoch gerankten Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren sind prädiktiv für die Qualität des Ergebnisses des Berufungsverfahrens.*

### **1.3 Befragungsdurchführung**

Der Fragebogen wurde im Online-Befragungstool Unipark programmiert und im Rahmen eines Mailings über das Netzwerk des Hochschullehrerbundes an die professoralen Mitglieder versendet. Damit folgt die Stichprobenauswahl der Logik einer Totalerhebung. Im Befragungszeitraum Juni bis Juli 2025 beteiligten sich insgesamt 423 Professor:innen an der Befragung.

Hinsichtlich der Dauer der Professur zeigt sich eine breite Streuung der Berufserfahrung. Den größten Anteil bilden Professor:innen mit einer Berufserfahrung von 6 bis 15 Jahren (49,8 %). Ein weiterer signifikanter Anteil entfällt auf Teilnehmende mit 16 bis 30 Jahren Professurerfahrung (26,3 %). Professor:innen mit einer vergleichsweise kurzen Professurdauer von 1 bis 5 Jahren sind mit 22,7 % vertreten, während Professor:innen mit einer sehr langen Professurerfahrung von über 30 Jahren lediglich einen geringen Anteil der Stichprobe ausmachen (1,2 %).

---

<sup>10</sup> Vgl. Gerchen (2026).

<sup>11</sup> Vgl. Kersting & Hornke (2006).

## Wie lange sind Sie bereits Professor:in an einer HAW?

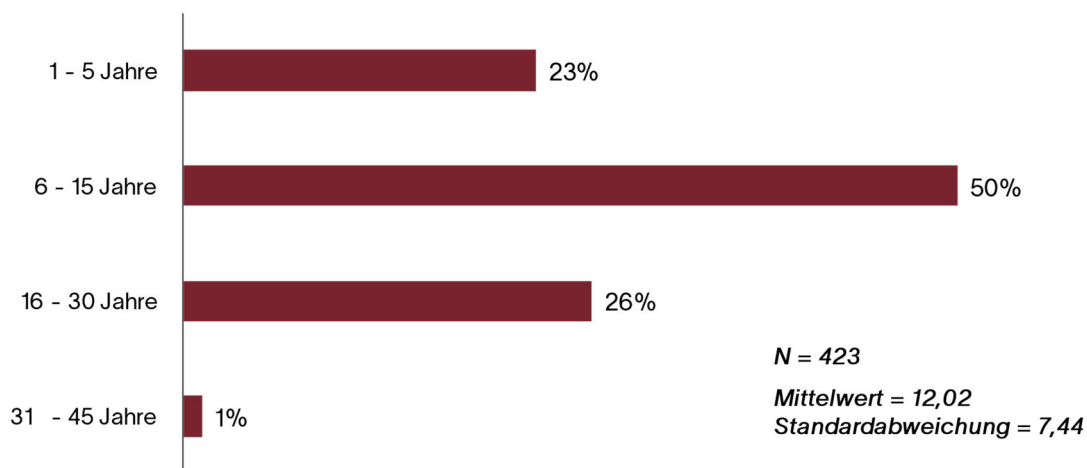


Abb. 2: Informationen zur realisierten Stichprobe: Dauer der Professur (eigene Darstellung)

Auch mit Blick auf die fachliche Zugehörigkeit der Befragten bildet die Stichprobe ein breites Spektrum ab. Mit 42,3 % stammen die meisten Professor:innen aus dem Ingenieurwesen, gefolgt von den Fachbereichen Wirtschaft (18,9 %) und Sozialwesen (9,7 %). Weitere Befragte entfallen – wenn auch zu deutlich geringeren Anteilen – auf die Naturwissenschaften (8,9 %), die Rechtswissenschaften (5,4 %), die Geisteswissenschaften (4,0 %).

## Für welches Fachgebiet sind Sie Professor:in?

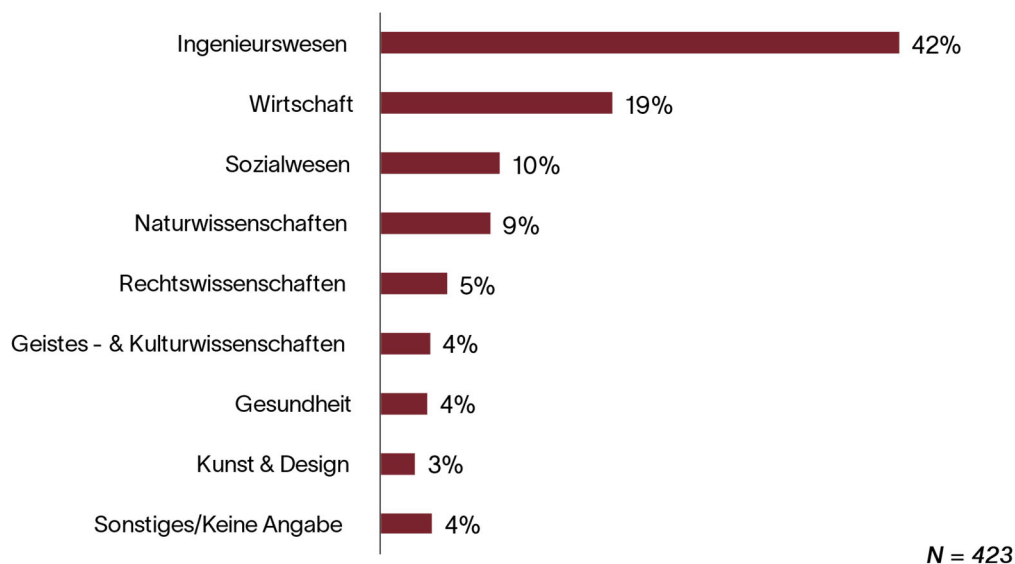
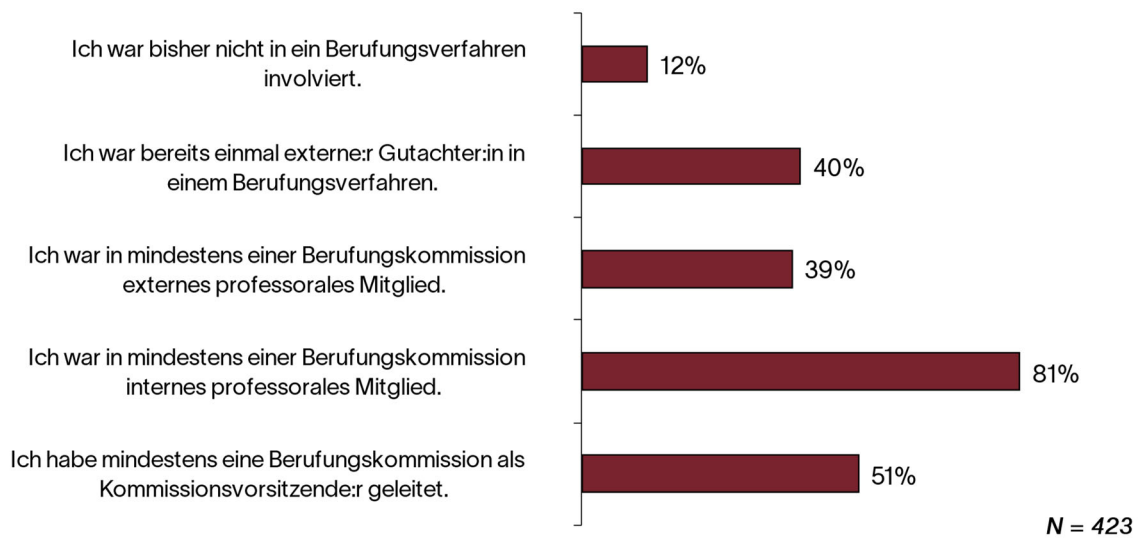


Abb. 3: Informationen zur realisierten Stichprobe: Fachgebiet der Befragten (eigene Darstellung)

Unabhängig vom Fachgebiet verfügen die meisten der antwortenden Professor:innen bereits über praktische Erfahrungen in Berufungskommissionen, insbesondere in der Rolle als interne professorale Mitglieder (80,9 %) oder als Kommissionsvorsitzende (51,1 %). Lediglich ein kleiner Teil der Teilnehmenden gibt an, bislang nicht an Berufungsverfahren beteiligt gewesen zu sein (12,1 %). Die Verteilung der Rollen verdeutlicht, dass ein erheblicher Teil der Stichprobe auf fundierte und wiederholte Erfahrungen in Berufungsverfahren zurückblicken kann. Viele Professor:innen waren nicht

nur einmalig, sondern mehrfach in Berufungskommissionen tätig und haben dabei unterschiedliche Perspektiven innerhalb der Verfahren eingenommen. Der differenzierte Erfahrungshintergrund ermöglicht es, Unterschiede zwischen stärker und weniger erfahrenen Akteur:innen in Bezug auf Vorbereitung, eingesetzte Auswahlmethoden, Entscheidungsprozesse und die wahrgenommene Ergebnisqualität von Berufungsverfahren zu analysieren.

**Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit der Beteiligung an Berufungsverfahren gesammelt? (Mehrfachauswahl möglich)**



**Abb. 4: Informationen zur realisierten Stichprobe: Erfahrungen mit Berufungsverfahren (eigene Darstellung)**

## 2. BEFRAGUNGSERGEBNISSE

### 2.1 Vorbereitung auf die Berufungskommission und Aktivitäten der Hochschulverwaltung

Gefragt nach der Vorbereitung auf die Arbeit in Berufungskommissionen, zeigt sich insgesamt ein weitgehend konsistentes Bild zwischen den Vorstellungen von Professor:innen ohne eigene Berufungserfahrung und der tatsächlichen Vorbereitungsweise von Befragten mit entsprechender Erfahrung. In beiden Gruppen ist der Austausch mit erfahrenen Kolleg:innen die am häufigsten genannte Form der tatsächlichen bzw. der erwarteten Vorbereitung (92,2 % bzw. 81,7 %), dicht gefolgt von der Einarbeitung mithilfe hochschulinterner Dokumente, wie etwa Berufungsleitfäden oder vergleichbarer Unterlagen (80,4 % bzw. 79,6 %). Weiterbildungsangebote sowie die Vorbereitung mithilfe von Fachliteratur spielen demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle. Auffällig ist hierbei ein Unterschied in Abhängigkeit von der Kommissionserfahrung bei hochschulübergreifenden Weiterbildungen: Während 31,4 % der Professor:innen ohne Berufungserfahrung angeben, im Falle einer Beteiligung externe Weiterbildungsangebote nutzen zu wollen, bestätigen lediglich 8,1 % der Professor:innen mit Berufungserfahrung die Nutzung entsprechender Angebote in ihrer Vorbereitung auf die Kommissionsarbeit. Darüber hinaus gibt ein kleiner Teil der Befragten an, sich gar nicht gezielt auf die Arbeit in der Berufungskommission vorzubereiten (6,5 %).

#### Wie haben Sie sich auf Ihre Tätigkeit in der Berufungskommission vorbereitet? (Mehrfachauswahl möglich)

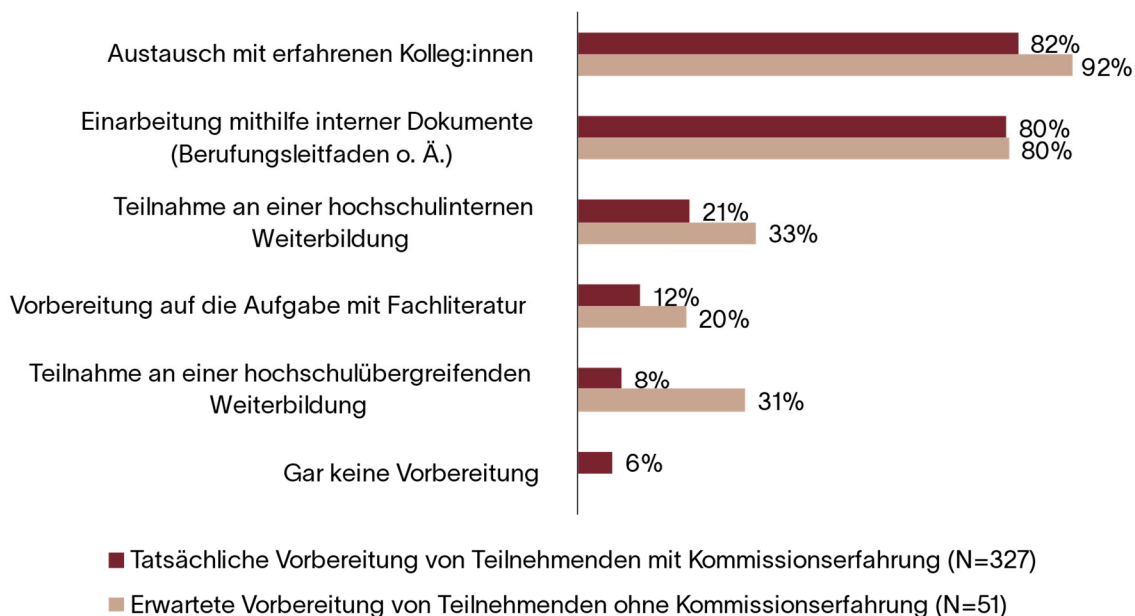
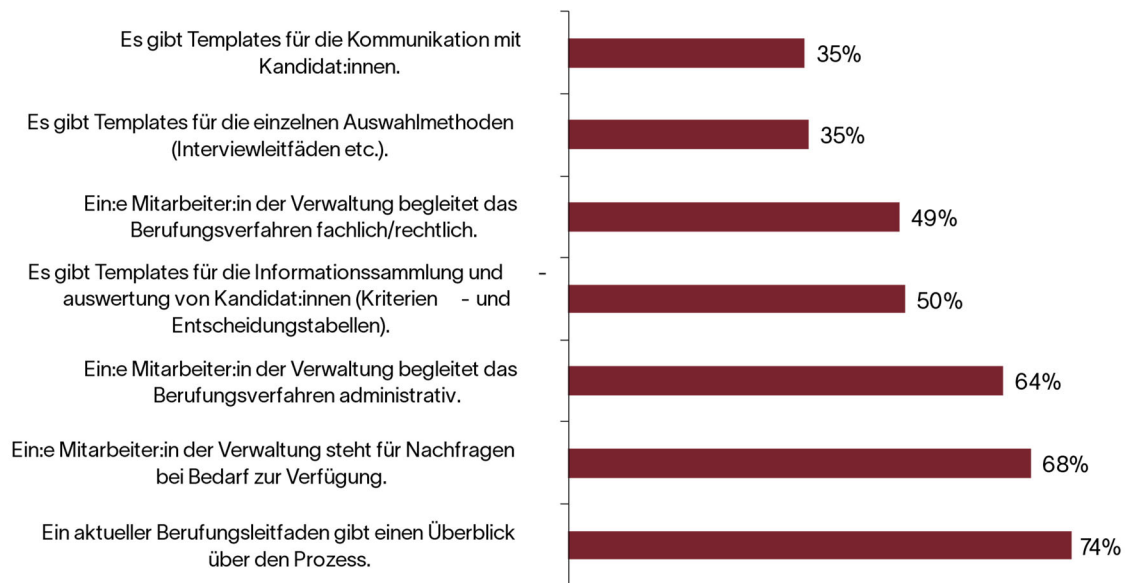


Abb. 5: Vorbereitung auf Berufungskommission, getrennt nach Kommissionserfahrung (eigene Darstellung) (Kein Wert bei „Gar keine Vorbereitung“ für Teilnehmende ohne Kommissionserfahrung)

Neben der individuellen Vorbereitung wird die Arbeit der Berufungskommissionen in vielen Fällen durch die Hochschulverwaltung unterstützt. Ein Großteil der Befragten berichtet von der Verfügbarkeit eines aktuellen Berufungsleitfadens, der einen Überblick über den Ablauf des Berufungsverfahrens bietet (74,2 %). Darüber hinaus geben viele Professor:innen mit Kommissionserfahrung an, bei Rückfragen auf Mitarbeiter:innen der Hochschulverwaltung zurückgreifen zu können (68,3 %) sowie eine administrative Begleitung des Berufungsverfahrens in Anspruch zu nehmen (64,3 %). Ergänzend zu den prozessbezogenen Unterstützungsleistungen, stehen in vielen Fällen

auch strukturierende Hilfsmittel zur Verfügung. So berichten 49,7 % der Befragten von der Nutzung von Templates zur Informationssammlung und -auswertung von Kandidat:innen. Deutlich seltener werden Vorlagen für einzelne Auswahlmethoden, etwa Interviewleitfäden, genannt (35,5 %). Eine fachliche oder rechtliche Begleitung der Berufungsverfahren durch die Hochschulverwaltung wird ebenfalls berichtet, erfolgt jedoch insgesamt nur in jeder zweiten Hochschule (48,2 %).

### Wie unterstützt die Hochschulverwaltung die Arbeit der Berufungskommissionen? (Mehrfachauswahl möglich)



N = 372

Abb. 6: Vorbereitung und Begleitung der Berufungskommissionen durch die Hochschulverwaltung (eigene Darstellung)

In diesen Werten spiegeln sich klassische Rollenverständnisse der Institution Hochschule: Die Hochschulverwaltung begleitet die Verfahrenen reaktiv im Sinne einer rechtlichen Prüffunktion mit strukturgebenden Orientierungshilfen, allerdings ohne proaktiv beratend sich an den Berufungsverfahren zu beteiligen. Die Fachbereiche finden wenig Orientierung, wenn es um die konkreten Auswahlmethoden oder die Kandidat:innenkommunikation geht. Darin spiegelt sich ein Professionalisierungsdefizit, da auf generelle, Transparenz und Gerechtigkeit gewährleistende Regelungen bei der Auswahl verzichtet wird und die einzelnen Berufungsverfahren nicht für die Steigerung der Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeber genutzt werden.

## 2.2 Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse bildet in den meisten Berufungsverfahren eine zentrale Grundlage für die weitere Ausgestaltung des Auswahlprozesses. Bei fast allen antwortenden Professor:innen mit Kommissionserfahrung werden die Anforderungen an die zu besetzende Stelle in einem schriftlichen Anforderungsprofil zusammengefasst (92,2 % trifft voll bzw. trifft eher zu); das Anforderungsprofil wird in der Regel vor der Ausschreibung unter Beteiligung des oder der Vorsitzenden der Berufungskommission formuliert (88,7 % trifft voll bzw. trifft eher zu).

Damit arbeiten die meisten Kommissionen gemäß den Empfehlungen der DIN 33430, in der die Bedeutung von Anforderungsprofilen für eine qualitativ hochwertige Personalauswahl betont wird.<sup>12</sup> Neben fachlichen Qualifikationen spielen in den Anforderungsprofilen häufig auch überfachliche Kompetenzen eine Rolle. So geben 48,9 % der Befragten an, dass entsprechende Anforderungen

<sup>12</sup> Vgl. Kersting & Püttner (2017).

voll zutreffen, weitere 28,8 % stimmen dem eher zu. Einschätzungen, wonach überfachliche Kompetenzen in Anforderungsprofilen kaum oder gar nicht berücksichtigt werden, bleiben mit zusammen 22,3 % vergleichsweise selten.

Geringfügig uneinheitlicher fällt hingegen die Bewertung der Orientierung der Anforderungsprofile an hochschuleinheitlichen inhaltlichen Standards aus. Zwar überwiegen auch hier zustimmende Einschätzungen (72,8 % trifft zu bzw. eher zu), zugleich betont jedoch annähernd eine:r von vier Teilnehmenden das Fehlen derartiger hochschulinterner Standards (27,2 % trifft kaum bzw. gar nicht zu). Damit zeigt sich, dass die Anforderungsanalyse in den Berufungsverfahren zwar überwiegend formalisiert erfolgt, ihre konkrete Ausgestaltung jedoch weniger stark hochschulintern vereinheitlicht ist.

### Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Anforderungsanalyse auf Ihre Erfahrungen an Ihrer aktuellen Hochschule zu?

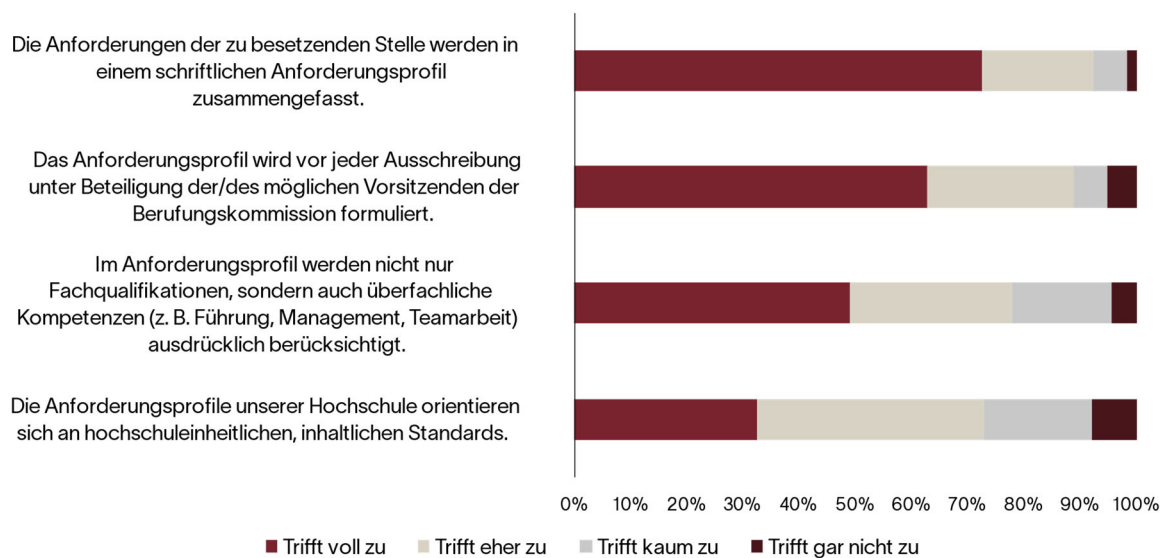


Abb. 7: Erfahrungen mit Anforderungsanalysen (eigene Darstellung)

### 2.3 Verfahren der Vorauswahl von Kandidat:innen und Eignung

Die Vorauswahl der Kandidat:innen erfolgt in den meisten Berufungsverfahren auf Basis einer kriteriengeleiteten Analyse der Bewerbungsunterlagen. Dieses Verfahren wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten eingesetzt (97,6 %) und stellt damit das mit Abstand dominierende Instrument der Vorauswahl dar. Andere Verfahren kommen deutlich seltener zum Einsatz: So werden virtuelle Kurzinterviews nur von einem kleinen Teil der Befragten genutzt (6,5 %), während telefonische Kurzinterviews sowie Online-Assessments, etwa in Form von Persönlichkeits- oder Kompetenztests, lediglich vereinzelt Anwendung finden (2,7 % bzw. 2,2 %). Weitere Verfahren spielen insgesamt nur eine untergeordnete Rolle (8,3 %).

**Welche Verfahren kommen bei der Vorauswahl der Kandidat:innen Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz? (Mehrfachauswahl möglich)**

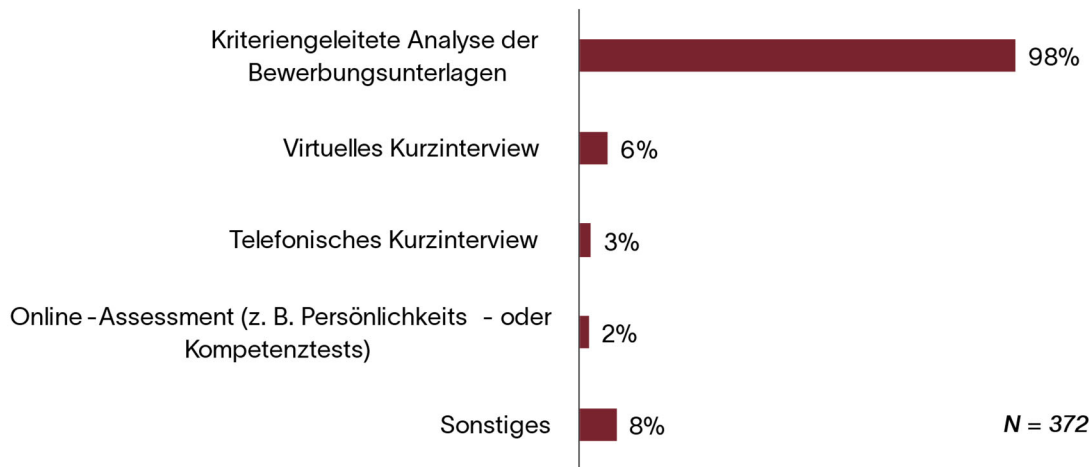


Abb. 8: Verfahren bei Vorauswahl (eigene Darstellung)

Zusätzlich ergänzten Befragungsteilnehmende unter „Sonstiges“ zum einen Vorabgespräche mit geeigneten Kandidat:innen, die teils durch Internetrecherche identifiziert worden sind, bzw. mit sonstigen Wunschkandidat:innen, die der Kommission bekannt sind.

Die Einsatzerfahrungen korrespondieren teilweise mit der Eignungseinschätzung der eingesetzten Verfahren zur Vorauswahl: Die kriteriengeleitete Analyse der Bewerbungsunterlagen wird von der Mehrheit der Befragten als sehr gut oder eher gut geeignet eingeschätzt (73,0 %). Auch virtuelle Kurzinterviews werden – sofern sie eingesetzt werden – überwiegend positiv bewertet (91,7 %), wobei die Fallzahlen hier deutlich geringer ausfallen. Telefonische Kurzinterviews (60,0 %) und Online-Assessments (62,5 %) werden ebenfalls mehrheitlich als geeignet eingeschätzt, basieren jedoch nur auf den Einschätzungen weniger Befragter.

**Wie gut sind die eingesetzten Verfahren aus Ihrer Sicht geeignet, um eine valide Vorauswahl der Kandidat:innen zu erreichen?**

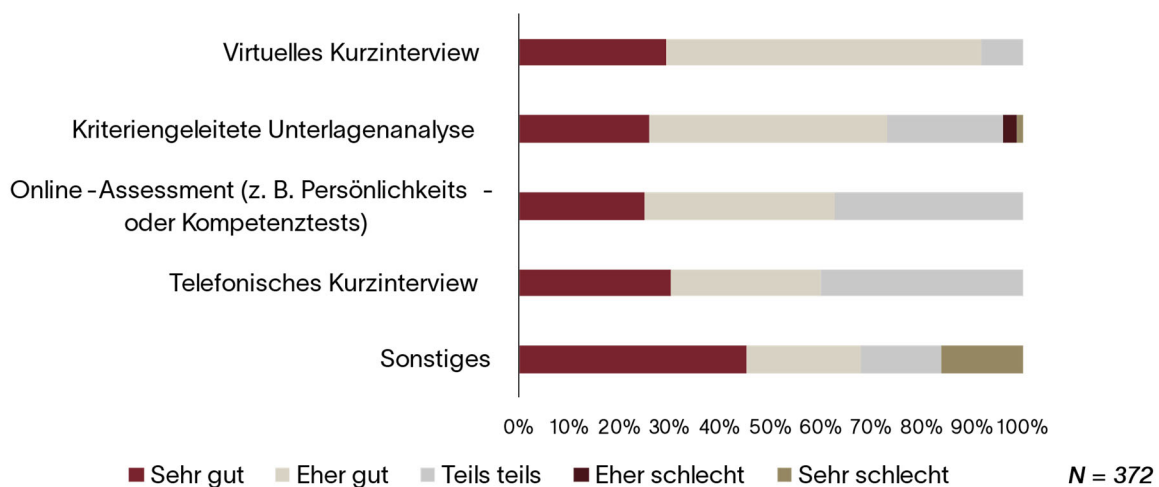


Abb. 9: Eignung der Vorauswahlverfahren (eigene Darstellung)

Insgesamt zeigt sich, dass die Vorauswahl in Berufungsverfahren stark auf die systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen fokussiert ist. Ergänzende Verfahren kommen nur punktuell zum Einsatz und spielen sowohl in der Praxis als auch in der Bewertung ihrer Eignung eine nachgeordnete Rolle.

## 2.4 Verfahren der Hauptauswahl der Kandidat:innen und Eignung

Auch bei der Hauptauswahl der eingeladenen Kandidat:innen kommen an Hochschulen vor allem klassische Formate zum Einsatz. Am häufigsten wird die Probelehrveranstaltung genannt, die in einem Großteil der Berufungsverfahren durchgeführt wird (96,0 %). Ebenfalls weit verbreitet ist das Jury-Interview durch die Berufungskommission (93,6 %), gefolgt vom Fachvortrag (79,3 %) sowie der Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts (60,5 %). Weitere Verfahren spielen demgegenüber in der Hauptauswahl lediglich eine deutlich geringere Rolle: Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben (11,3 %), Interviews durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen (7,3 %) sowie psychologische Testverfahren werden nur in einem kleinen Teil der Verfahren eingesetzt (5,1 %). Auch informelle Treffen mit Kolleg:innen oder Assessment-Center-Elemente finden lediglich vereinzelt Anwendung. Insgesamt zeigt sich damit eine klare Konzentration der Hauptauswahl auf wenige, etablierte Verfahren, während zusätzliche diagnostische oder informelle Methoden bislang kaum genutzt werden.

Welche Verfahren kommen bei der Hauptauswahl der/des eingeladenen Kandidat:in Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz? (Mehrfachauswahl möglich)



Abb. 10: Genutzte Verfahren bei Hauptauswahl (eigene Darstellung)

Mit Blick auf die Standardisierung der eingesetzten Verfahren der Hauptauswahl zeigt sich ein differenziertes Bild. Die zwei am häufigsten eingesetzten Hauptverfahren – Probelehrveranstaltung und Jury-Interview durch die Berufungskommission – werden jeweils von etwa zwei Dritteln der Befragten als zumindest eher standardisiert eingeschätzt. Auch bei Fachvorträgen berichtet eine Mehrheit der Professor:innen von einer standardisierten Durchführung, wenngleich der Anteil mit 56,1 % geringer ausfällt. Deutlich zurückhaltender fallen die Einschätzungen bei der Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts aus, die lediglich von rund der Hälfte der Befragten als standardisiert wahrgenommen wird. Bei den offenen Antworten zur Frage der eingesetzten Hauptauswahl-Verfahren werden in erster Linie informelle Gespräche mit unterschiedlichen Prozessbeteiligten genannt, die das klassische Juryinterview ergänzen: Gespräche mit dem Dekanat, Gespräche mit Studierenden, informelle Telefonate der/des Vorsitzenden mit Kandidat:innen, Gespräche mit

Kolleg:innen der Fachgruppe, um nur einige zu nennen. Auch geben einzelne Teilnehmende an, dass sie in der Hauptauswahl mit Fachvorträgen arbeiten – teils mit vorgegebenen Themen, teils mit durch die Kandidat:innen selbst gewählten Themen, teil mit einer Kombination beider Varianten, um vor allem die fachlichen Kompetenzen zu überprüfen. Wenige Befragungsteilnehmende geben Erfahrungen mit spezifischen Persönlichkeitsinterviews an, die teils von externen Interviewer:innen durchgeführt werden.

Auffallend ist, dass einige selten eingesetzte Verfahren von den Befragten tendenziell als stärker standardisiert eingeschätzt werden – etwa psychologische Testverfahren (94,7 %) sowie Interviews durch hochschulinterne oder -externe Diagnostik-Expert:innen (70,4 %). Insgesamt deutet dieses Muster dennoch darauf hin, dass bei den häufig eingesetzten Verfahren der Hauptauswahl trotz ihrer breiten Nutzung weiteres Standardisierungspotenzial besteht. Während selten eingesetzte Verfahren vielfach bereits klar strukturiert sind, werden zentrale und regelmäßig angewandte Auswahlformate in der Praxis offenbar noch in unterschiedlichem Maße formalisiert umgesetzt.

### Wie standardisiert sind die eingesetzten Methoden (vorgegebene Abläufe und Fragen, vorgegebene Antwortskalen)?

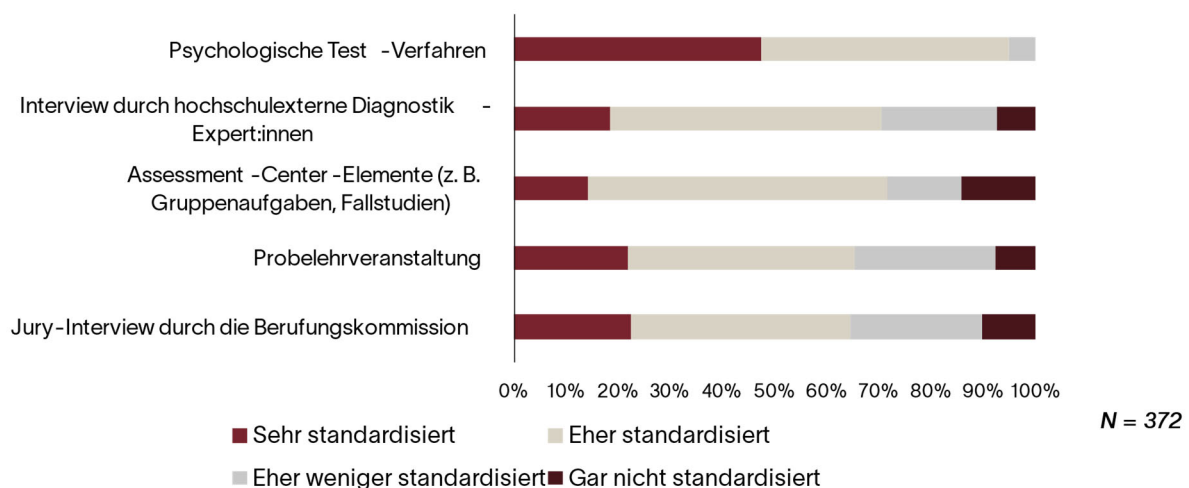


Abb. 11: Standardisierung der eingesetzten Verfahren (\* Anzahl derer, die bei der Frage „Welche Verfahren kommen bei der Hauptauswahl der eingeladenen Kandidatin bzw. des eingeladenen Kandidaten Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz?“ das entsprechende Verfahren ausgewählt haben.) (eigene Darstellung)

Unter Professor:innen mit Erfahrung in Berufungskommissionen werden die in der Praxis am häufigsten eingesetzten Verfahren der Hauptauswahl überwiegend als geeignet eingeschätzt. Besonders die Probelehrveranstaltung sowie das Jury-Interview durch die Berufungskommission stoßen auf eine sehr hohe Zustimmung: 94,7 % bzw. 89,7 % der Befragten bewerten diese Verfahren als sehr gut oder eher gut geeignet, um eine passgenaue Auswahl von Kandidat:innen zu erreichen. Auch Fachvorträge sowie die Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts werden mehrheitlich positiv beurteilt (84,1 % bzw. 84,5 %), wenngleich hier der Anteil zurückhaltender Einschätzungen etwas höher ausfällt. Demgegenüber werden seltener eingesetzte Verfahren von erfahrenen Professor:innen deutlich kritischer bewertet. So fallen die Einschätzungen zur Eignung psychologischer Testverfahren trotz ihres vergleichsweise hohen Standardisierungsgrads insgesamt deutlich verhaltener aus (68,4 %). Dies deutet darauf hin, dass ein hoher Grad an formaler Standardisierung allein nicht ausreicht, um eine breite Akzeptanz dieser Verfahren im Kontext von Berufungsverfahren zu gewährleisten.

Ein besonders konsistentes Muster zeigt sich bei den Einschätzungen von Professor:innen ohne eigene Erfahrung in Berufungskommissionen. Diese bewerten ausnahmslos jene vier Verfahren als

am geeignetsten, die in der Praxis der Hauptauswahl am häufigsten eingesetzt werden: die Probelehrveranstaltung (98,0 %), das Jury-Interview durch die Berufungskommission (92,2 %), den Fachvortrag (90,2 %) sowie die Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts (84,3 %). Andere, in der Praxis seltener genutzte Verfahren werden hingegen deutlich zurückhaltender beurteilt, was auf eine enge Orientierung der Eignungseinschätzungen an etablierten und bekannten Auswahlformaten schließen lässt.

### Ihrer Erfahrung nach: Wie gut sind die eingesetzten Methoden aus Ihrer Sicht geeignet, um eine Auswahl passender Kandidat:innen zu erreichen?

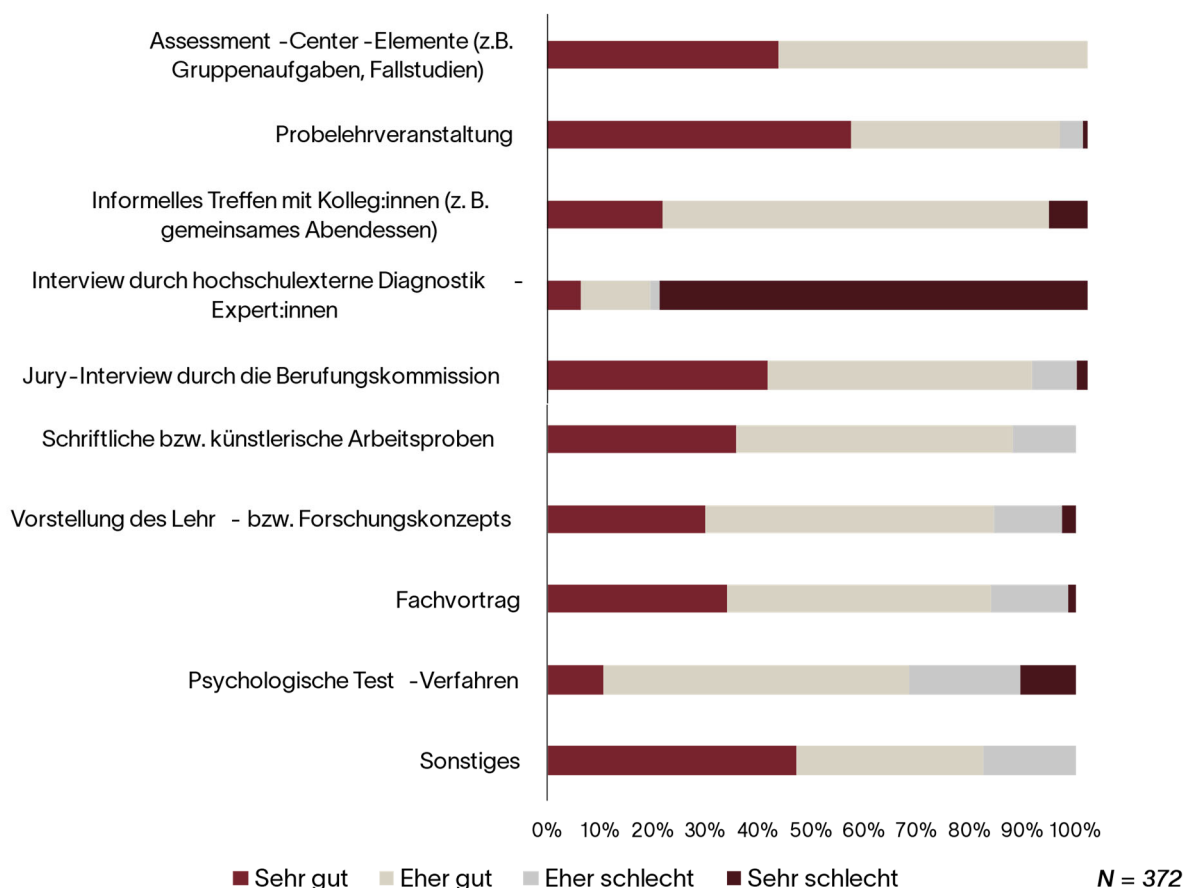


Abb. 12: Eignung der Verfahren, Einschätzung der Teilnehmenden mit Kommissionserfahrung (\* Anzahl derer, die bei der Frage „Welche Verfahren kommen bei der Hauptauswahl der eingeladenen Kandidatin bzw. des eingeladenen Kandidaten Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz?“ das entsprechende Verfahren ausgewählt haben) (eigene Darstellung)

## 2.5 Auswahlentscheidung

Das Treffen der Auswahlentscheidung ist ein zentraler Schritt im Berufungsverfahren, da hier die im Verlauf des Verfahrens gesammelten Informationen integriert, analysiert und für die Selektionsentscheidung aufbereitet werden. Die Professionalität des Verfahrens hängt maßgeblich von diesem Prozessschritt ab, da eine fehlende Integrations- und Bewertungssystematik die Ergebnisse auch qualitativ hochwertiger Einzelverfahren nichtig macht.

Gefragt nach dem Aufbau des Entscheidungsprozesses, zeigt sich keine eindeutige Tendenz bezüglich ein- und mehrstufiger Verfahren: 47,0 % der Befragten praktizieren einstufige Verfahren, bei denen alle relevanten Kandidat:innen mit einem multimethodischen Zugang betrachtet werden und nach der letzten Person eine Selektionsentscheidung getroffen wird. 53,0 % der Befragten

präferieren ein mehrstufiges Verfahren, das von Abschnitten mit jeweils abschnittbezogenen Selektionsentscheidungen gekennzeichnet ist; die finale Entscheidung wird entsprechend zwischen wenigen Kandidat:innen getroffen, die sich in den vorherigen Stufen beweisen konnten.

### Die Auswahlentscheidungen bei den eingeladenen Kandidat:innen haben wir ... (Einfachauswahl)



Abb. 13: Verfahrensstufung und Auswahlentscheidung (eigene Darstellung)

Mit Blick auf die Bewertungsgrundlagen zeigt sich bei den Befragungsteilnehmenden ein überwiegend formalisierter Zugang. Bei knapp über drei Viertel der antwortenden Professor:innen werden Bewertungsbögen oder Kriterienraster in den Kommissionen eingesetzt, die entweder gemeinsam erarbeitet oder den Kommissionsmitgliedern vor den gemeinsamen Sitzungen zur Verfügung gestellt werden – Verfahren ohne formal definierte Bewertungsinstrumente stellen demgegenüber die Ausnahme dar.

### Für unsere Auswahlentscheidung... (Einfachauswahl)

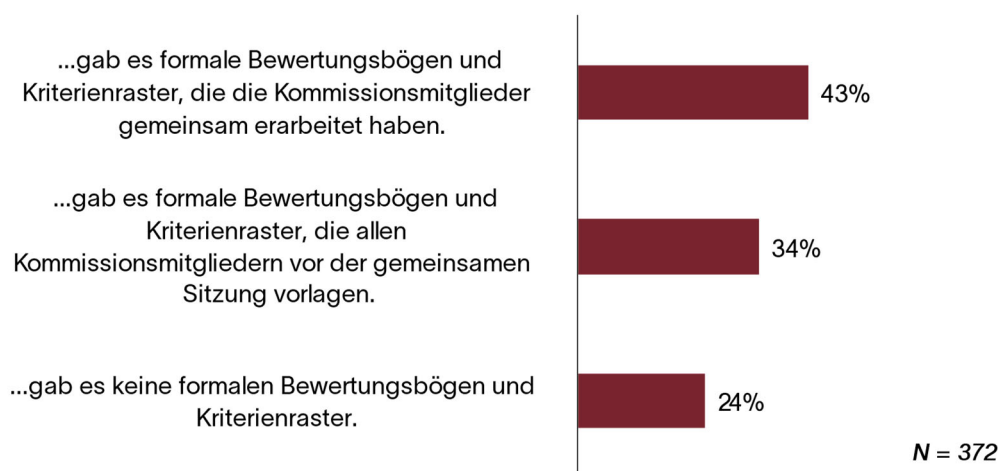


Abb. 14: Kriterienraster und Auswahlentscheidung (eigene Darstellung)

Die Konsensbildung bei der Auswahlentscheidung erfolgt bei 55,0 % der Befragten summarisch-kommunikativ, bei 45,0 % kriteriengeleitet-analytisch. Beide Wege der Konsensbildung und des

Treffens der Auswahlentscheidung haben Vor- und Nachteile; tendenziell sind die kriteriengeleitete-analytischen Verfahren transparenter, differenzierter und damit nachvollziehbarer als die rein kommunikativ-summarischen Verfahren.

### Die Auswahlentscheidungen bei den eingeladenen Kandidat:innen... (Einfachauswahl)



Abb. 15: Konsensbildung (eigene Darstellung)

Dass tendenziell mehr Hochschulen bei Letzteren ihren Schwerpunkt setzen, lässt sich als vorsichtiger Indikator dafür deuten, dass es an mehr als jeder zweiten Hochschule noch einen Nachholbedarf bei der Systematisierung der Urteilsbildung in den Berufungskommissionen gibt.

## 2.6 Ergebnisqualität der Berufungsverfahren

Insgesamt wird die Ergebnisqualität der Berufungsverfahren von der überwiegenden Mehrheit der Befragten positiv eingeschätzt. Rund acht von zehn Professor:innen bewerten die getroffenen Auswahlentscheidungen als gut bzw. eher gut, während negative Bewertungen nur einen kleinen Anteil ausmachen: Nur eine:r von zehn Befragungsteilnehmenden äußert sich in dieser Richtung. Diese insgesamt hohe Zufriedenheit verweist darauf, dass die Berufungsverfahren aus Sicht der Beteiligten in der Regel zu tragfähigen und akzeptierten Entscheidungen führen.

Insgesamt betrachtet – wie bewerten Sie die Ergebnisqualität der Berufungsverfahren an Ihrer Hochschule? Mit unseren Berufungsverfahren treffen wir... (Einfachauswahl)

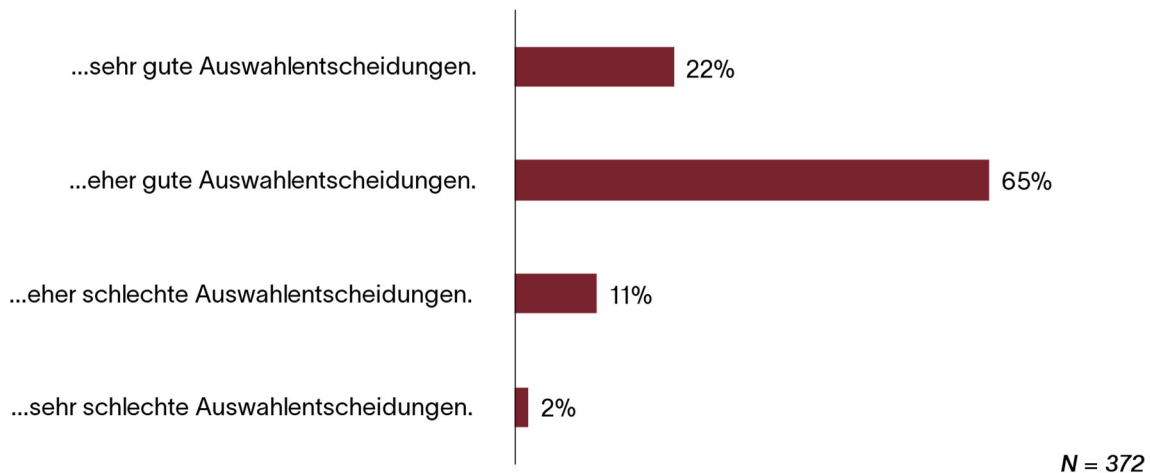


Abb. 16: Ergebnisqualität (eigene Darstellung)

## 2.7 Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Ergebnisse deutet vieles darauf hin, dass die insgesamt positive Einschätzung der Ergebnisqualität von Berufungsverfahren weniger auf den Einsatz einzelner methodischer Instrumente zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf die strukturierte Ausgestaltung der Verfahren, transparente Entscheidungsprozesse sowie eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit innerhalb der Berufungskommissionen. Damit unterstreichen die Befunde die Bedeutung prozessualer und sozialer Faktoren für die wahrgenommene Qualität von Berufungsverfahren und verweisen zugleich auf bestehende Potenziale, durch eine stärkere Systematisierung und Professionalisierung einzelner Verfahrensbestandteile die Ergebnisqualität weiter zu sichern und auszubauen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Befragung erhoben, welche Faktoren aus Sicht der Professor:innen als besonders erfolgsrelevant für Berufungsverfahren eingeschätzt werden. Dazu wurden die Teilnehmenden gebeten, verschiedene potenziell relevante Einflussgrößen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erfolg von Berufungsverfahren zu bewerten. Die abgefragten Faktoren decken unterschiedliche Dimensionen der Verfahrensgestaltung ab und lassen sich analytisch drei übergeordneten Kategorien zuordnen: strukturell-prozessuale Rahmenbedingungen, methodisch-diagnostische Instrumente sowie soziale und interaktionale Faktoren innerhalb des Auswahlprozesses.

- 1) Zu den strukturell-prozessualen Faktoren zählen insbesondere Elemente der Verfahrensorganisation. Dazu gehören ein klar definiertes Anforderungsprofil, eine strukturierte Vorbereitung des Berufungsverfahrens, transparente Entscheidungsregeln sowie eine systematische Dokumentation und Bewertung der Auswahlkriterien.
- 2) Die zweite Kategorie umfasst methodisch-diagnostische Faktoren, die sich auf die eingesetzten Instrumente der Personalauswahl beziehen. Hierzu zählen strukturierte Interviews, standardisierte Bewertungsraster oder der Einsatz diagnostisch geprüfter Auswahlverfahren. Diese Instrumente zielen darauf ab, die Vergleichbarkeit der Kandidat:innen zu erhöhen und die Qualität der Auswahlentscheidungen durch systematische und evidenzbasierte Verfahren zu unterstützen.

- 3) Eine dritte Gruppe bilden soziale und interaktionale Faktoren innerhalb der Berufungskommission sowie im Umgang mit den Kandidat:innen. Dazu gehören beispielsweise eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Kommission, eine offene Diskussionskultur sowie ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit Bewerber:innen während des gesamten Verfahrens. Diese Faktoren betreffen weniger die formale Struktur des Verfahrens als vielmehr die Qualität der sozialen Interaktion und der kollektiven Entscheidungsfindung.

### Wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Erfolg eines Berufungsverfahrens?



Abb. 17: Erfolgsfaktoren nach Einschätzung der Teilnehmenden mit Kommissionserfahrung (eigene Darstellung)

Die Einschätzungen der Professor:innen mit eigener Erfahrung in Berufungskommissionen geben einen besonders praxisnahen Einblick in die Faktoren, die aus Sicht der Beteiligten zum Erfolg von Berufungsverfahren beitragen. Besonders hervorzuheben sind dabei jene Faktoren, die von den Befragten als besonders erfolgsrelevant eingeschätzt werden. Die fünf am höchsten bewerteten Erfolgsfaktoren beziehen sich überwiegend auf die Zusammensetzung der Berufungskommission, die Qualität der Interaktion mit den Kandidat:innen sowie die Einbeziehung von Studierenden in den Auswahlprozess.

An erster Stelle steht eine Berufungskommission, die so zusammengesetzt ist, dass eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit möglich ist. Ebenfalls sehr hoch bewertet wird ein fundiertes und abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich sowohl die Stellenausschreibung als auch die Auswahlentscheidung orientieren. Darüber hinaus spielt aus Sicht der Befragten die Gestaltung der Interaktion mit den Kandidat:innen eine zentrale Rolle. Eine entspannte und wertschätzende Atmosphäre während des Auswahlverfahrens wird von einer großen Mehrheit der Teilnehmenden als besonders erfolgsrelevant eingeschätzt.

Ergänzt wird dies durch die Einbindung der Studierenden in das Verfahren: Sowohl die Beteiligung der studentischen Mitglieder an der Auswahlentscheidung als auch die Einbeziehung der an der Probelehrveranstaltung beteiligten Studierenden in die Bewertung der Lehrprobe zählen zu den am höchsten bewerteten Erfolgsfaktoren.

Insgesamt zeigt sich damit ein deutliches Muster: Aus Sicht der erfahrenen Kommissionsmitglieder hängt der Erfolg von Berufungsverfahren weniger von der Anwendung spezifischer diagnostischer Auswahlmethoden ab als vielmehr von der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Kommission, der Klarheit der Anforderungen sowie der professionellen Gestaltung der Interaktion mit den Kandidat:innen.

### Wie würden Sie die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Erfolg eines Berufungsverfahrens bewerten?

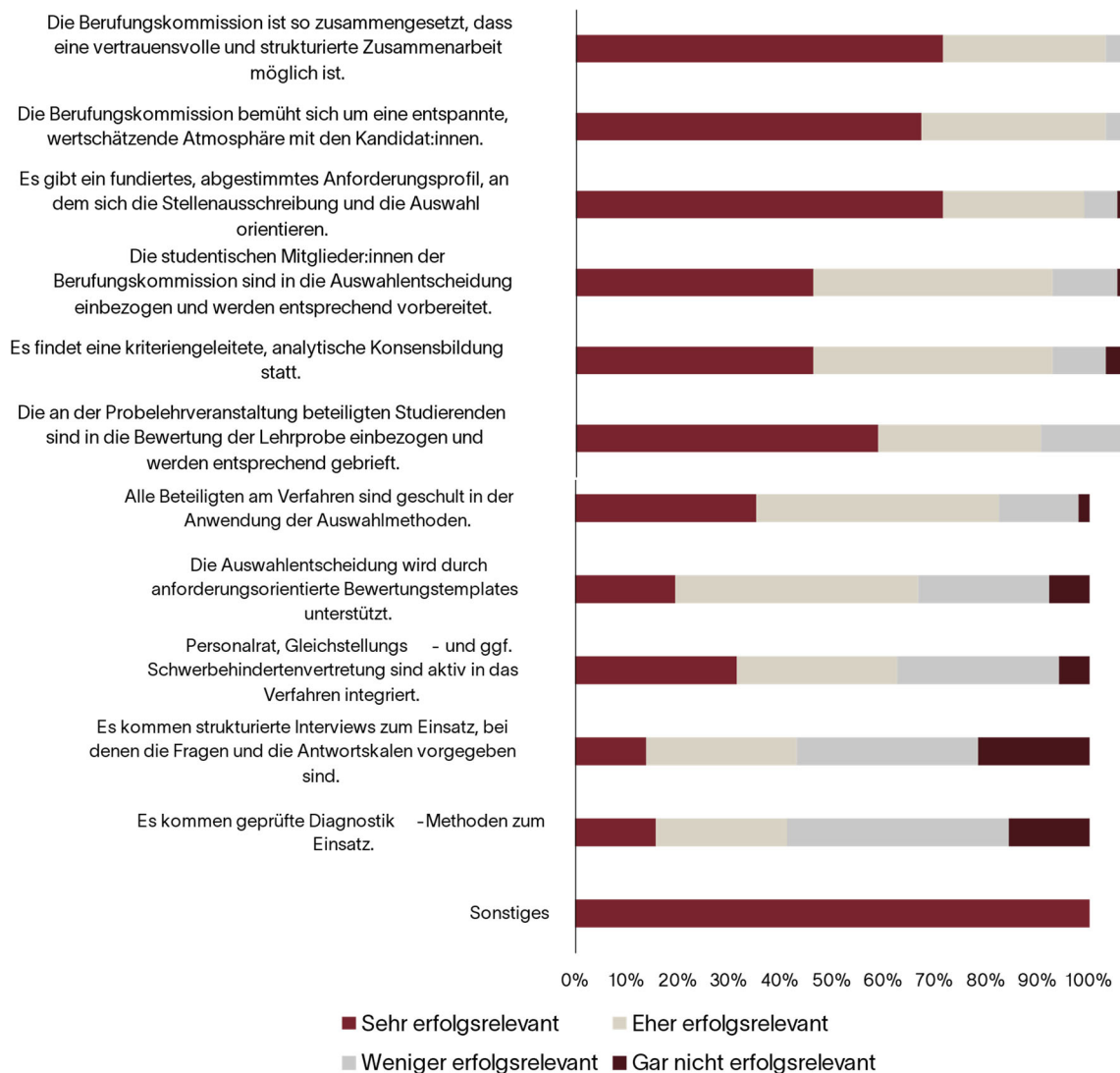


Abb. 18: Erfolgsfaktoren nach Einschätzung der Teilnehmenden ohne Kommissionserfahrung (eigene Darstellung)

Neben den Einschätzungen der erfahrenen Kommissionsmitglieder wurden auch die Erwartungen von Professor:innen ohne eigene Erfahrung in Berufungskommissionen erhoben. Hier zeigt sich ein sehr ähnliches Muster wie bei den Befragten mit Kommissionserfahrung. Auch Professor:innen ohne bisherige Beteiligung an Berufungsverfahren messen insbesondere strukturellen und sozialen Rahmenbedingungen des Verfahrens eine hohe Bedeutung bei. Zu den am höchsten bewerteten Faktoren zählen auch hier eine Zusammensetzung der Berufungskommission, die eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit ermöglicht, ein fundiertes und abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich Ausschreibung und Auswahl orientieren, sowie eine wertschätzende und respektvolle Atmosphäre im Umgang mit den Kandidat:innen.

Ein Unterschied zeigt sich jedoch bei der Bewertung einzelner Faktoren innerhalb der Spitzengruppe. Während bei den erfahrenen Kommissionsmitgliedern die Einbindung der Studierenden in die Bewertung der Probelehrveranstaltung zu den fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren zählt, rückt bei den Professor:innen ohne Kommissionserfahrung stärker die kriteriengeleitete und analytische Konsensbildung innerhalb der Berufungskommission in den Vordergrund. Diese Gruppe misst somit formalen Entscheidungsstrukturen und einer stärker systematisierten Urteilsbildung eine etwas höhere Bedeutung bei.

In den offenen Antworten betonen die Teilnehmenden, dass passgenaue, gut vorbereitete und abgestimmte Ausschreibungen ein zentraler Erfolgsfaktor sind. Damit einher geht eine klare Festlegung des Anforderungsprofils sowie der Eignungskriterien vor der Sichtung der Unterlagen, sodass Konsens über diese Kriterien geschaffen wird und Missverständnisse vermieden werden. Active Recruiting, die Orientierung an der Eignung statt an rechtlichen Vorgaben und die Einbindung externer Diagnostik-Expert:innen sind weitere Erfolgsfaktoren, auf die die Teilnehmenden hinweisen. Zur Effizienz tragen eine klare zeitliche Struktur, umfassende administrative Unterstützung und das Engagement des/der Kommissionsvorsitzenden bei. Eine diverse Zusammensetzung der Kommission, offener Dialog und kooperative Entscheidungsfindung schaffen Raum für persönliche Eindrücke, die jedoch durch geheime Abstimmungen abgesichert werden. Dabei soll die kompetenzorientierte Bewertung im Vordergrund stehen und angstgetriebenen Mustern entgegenwirken. Schließlich wird der Einbezug der Studierenden aktiv verankert, um Perspektiven aus der Hochschulpraxis zu integrieren und eine faire, transparente Entscheidungsfindung zu fördern.

Die vielfältigen Antworten zu der offen zu beantwortenden Frage nach den Gründen für den Misserfolg eines Berufungsverfahrens zeigen, ergänzend zu diesen Erkenntnissen, fünf zentrale Misserfolgsbereiche, die die Ergebnisqualität negativ beeinflussen und die es bei Berufungsverfahren zu vermeiden gilt:

- strukturelle Mängel: Zu wenig Standardisierung, zu lange Verfahren, zu wenig qualifizierte Bewerber:innen führen dazu, dass nicht die richtigen Kandidat:innen ausgewählt werden.
- Berufungskommission: In Kommissionen werden oft ungeschulte und unerfahrene Kolleg:innen eingesetzt, was die Ergebnisqualität schmälert.
- Rechtssicherheit über Fachlichkeit: Die Angst insbesondere der sich als juristisches Korrektiv verstehenden Verwaltungsmitarbeitenden vor Konkurrent:innenklagen führt zu übermäßiger Rechtskonformität statt zur besten Auswahl.
- Intransparenz: Trotz aller eingesetzten Methoden fehlen angemessene transparente Kriterien der Entscheidungsfindung, was zu Geheimniskrämerei, subjektiven Kriterien und Bauchentscheidungen führt und zu einer Ungleichgewichtung unterschiedlicher Kriterienbereiche.
- Machtstrukturen und Vetternwirtschaft: Einzelne Personen oder Gruppen beeinflussen Entscheidungen überproportional, es dominieren machtpolitisches Kalkül und persönliche Netzwerke statt der Bestenauswahl.

# 3. AUSGEWÄHLTE STATISTISCHE ZUSAMMENHÄNGE

## 3.1 Vorbemerkungen zu den eingesetzten statistischen Verfahren

Zur vertiefenden Analyse der Befragungsergebnisse wurden neben deskriptiven Auswertungen inferenzstatistische Verfahren eingesetzt. Ziel dieser Analysen war es, systematische Unterschiede zwischen ausgewählten Gruppen von Professor:innen zu identifizieren und Zusammenhänge zwischen Strukturmerkmalen von Berufungsverfahren und der wahrgenommenen Ergebnisqualität zu untersuchen. Die folgenden Analysen dienen damit zugleich der empirischen Überprüfung der zuvor formulierten Hypothesen H1 bis H8.

Da die Voraussetzungen parametrischer Verfahren (z. B. Normalverteilung, Varianzhomogenität) nicht durchgängig erfüllt waren und bei einzelnen Items nur ein geringer Stichprobenumfang zur Verfügung stand, wurde hauptsächlich auf robuste und nicht parametrische statistische Verfahren zurückgegriffen, die weniger restriktive Annahmen an die Verteilung der Daten stellen.

In Abhängigkeit vom Skalenniveau und der Fragestellung wurden folgende statistische Verfahren eingesetzt:

- **Chi-Quadrat-Tests** zur Analyse statistischer Zusammenhänge zwischen zwei kategorialen Variablen auf Basis beobachteter und erwarteter Häufigkeiten, insbesondere bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen strukturellen Merkmalen von Berufungsverfahren (z. B. Vorhandensein formaler Bewertungsraster, Unterstützungsangebote, Stufigkeit des Verfahrens) und der wahrgenommenen Ergebnisqualität
- **Mann-Whitney-U-Tests** zum Vergleich der zentralen Tendenzen zwischen zwei unabhängigen Stichproben auf Basis von Rangreihen, etwa bei der Bewertung der Eignung von Auswahlverfahren, der Standardisierung eingesetzter Methoden sowie der Erfolgsrelevanz einzelner Faktoren in Abhängigkeit von der Kommissionserfahrung oder Ergebnisqualität
- **t-Tests für unabhängige Stichproben** zum Vergleich zweier unabhängiger Gruppen, mit denen geprüft wird, ob sich die Mittelwerte einer metrischen Variable zwischen zwei Gruppen systematisch unterscheiden (z. B. die Dauer der Professurtätigkeit in Abhängigkeit von der Kommissionserfahrung)

Ergänzend zu den bivariaten Analysen, wurden binär-logistische Regressionsmodelle aufgestellt, um zu untersuchen, in welchem Ausmaß ausgewählte Erfolgsfaktoren und eingesetzte Auswahlverfahren mit der wahrgenommenen Ergebnisqualität von Berufungsverfahren in Zusammenhang stehen.

## 3.2 Unterschiede zwischen Professor:innen mit und ohne Kommissionserfahrung

Ein erster zentraler Analysefokus lag auf der Frage, inwiefern sich Wahrnehmungen und Bewertungen von Berufungsverfahren in Abhängigkeit von der Erfahrung in Berufungskommissionen unterscheiden. Damit werden die Hypothesen H1 bis H3 adressiert, die Unterschiede zwischen Professor:innen mit und ohne Kommissionserfahrung hinsichtlich der Vorbereitung auf die Kommissionsarbeit (H1), der Einschätzung der Eignung eingesetzter Auswahlverfahren (H2) sowie der Bewertung zentraler Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren (H3) postulieren. Zur Überprüfung dieser Annahmen wurden mit Kommissionsleitenden und Nicht-Involvierten zwei Erfahrungsgruppen gegenübergestellt und auf systematische Unterschiede in der Vorbereitung auf die Kommissionsarbeit, in der Beurteilung eingesetzter Auswahlverfahren sowie in der Bewertung zentraler Erfolgsfaktoren untersucht.

Im Hinblick auf die Vorbereitungsweise ergibt sich mit einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit ein signifikanter Unterschied, der in Berufungsverfahren erfahrene von bislang unerfahrenen Professor:innen unterscheidet und damit Hypothese H1 empirisch unterstützt. Kommissionsleitende nehmen in der Praxis signifikant seltener an hochschulübergreifenden Weiterbildungen teil, als dies bislang unerfahrene Professor:innen für den Fall einer Beteiligung angeben. Dieser Befund lässt auf ein mögliches Professionalisierungsdefizit bei der Vorbereitung auf die Arbeit in Berufungskommissionen schließen, bei dem die Relevanz formalisierter Vorbereitungsangebote – insbesondere aus Sicht von Berufungsmitgliedern mit Leitungsfunktion – unterschätzt wird.

In Übereinstimmung mit H2 zeigen sich auch bei der Beurteilung der Eignung über eingesetzte Auswahlverfahren überzufällige Unterschiede zwischen Professor:innen mit Leitungserfahrung und solchen ohne Berufungserfahrung. Kommissionsleitende bewerten bislang seltener eingesetzte Verfahren – etwa psychologische Testverfahren, Interviews durch hochschulexterne Expert:innen, schriftliche Arbeitsproben und Assessment-Center-Elemente – als geeigneter als berufungsunerfahrene Professor:innen, während sich beim etablierten Standardverfahren Fachvortrag ein umgekehrter Effekt zeigt. Das deutet darauf hin, dass Leitungserfahrung den Blick für die unterschiedliche Aussagekraft und den situativen Einsatzwert einzelner Verfahren schärft.

Mit Blick auf die Bewertung der Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren zeigen sich nur wenige Unterschiede zwischen Kommissionsleitenden und berufungsunerfahrenen Professor:innen, so dass Hypothese H3 lediglich eingeschränkt Unterstützung findet. Die Einschätzungen der beiden Gruppen stimmen in den meisten abgefragten Erfolgsfaktoren weitgehend überein, zeigen jedoch bei einzelnen spezifischen Faktoren signifikante Unterschiede. So schätzen Professor:innen mit Leitungserfahrung die Erfolgsrelevanz von Schulungen zu Auswahlverfahren für alle Beteiligten geringer ein. Dieser Befund ist konsistent mit den zuvor dargestellten Ergebnissen zur Vorbereitung auf die Kommissionsarbeit und weist auf eine insgesamt skeptische Haltung gegenüber formalen Schulungsangeboten hin. Umgekehrt bewerten die Kommissionsleitenden den Wert der Vorbereitung studentischer Mitglieder höher. Dieses Muster lässt sich in zweifacher Hinsicht interpretieren: Einerseits wird offenbar ein Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf bei studentischen Mitgliedern gesehen, andererseits werden deren Eindrücke als besonders relevant für den Erfolg des gesamten Berufungsverfahrens eingeschätzt.

### **3.3 Unterschiede zwischen Hochschulen mit hoher und geringer Ergebnisqualität**

Im zweiten Schritt wurde untersucht, welche Unterschiede zwischen Hochschulen bestehen, die die Ergebnisqualität ihrer Berufungsverfahren als hoch einschätzen, und denjenigen, die die Ergebnisqualität als niedrig ansehen. Damit werden unter anderem Hypothese H4 zur Bedeutung systematischer Anforderungsanalysen sowie Hypothese H7 zur Rolle formaler Bewertungsgrundlagen für die Qualität von Auswahlentscheidungen adressiert.

Im Zusammenhang mit den Unterstützungsangeboten durch die Hochschule zeigen sich unter dieser Perspektive deutliche Unterschiede: Hochschulen mit hoher Ergebnisqualität nutzen sämtliche abgefragten Unterstützungsangebote signifikant häufiger als Hochschulen mit niedriger Ergebnisqualität. Dies betrifft sowohl schriftlich-strukturierende Instrumente (Berufungsleitfaden, Templates für Kommunikation, Informationssammlung und einzelne Auswahlmethoden) als auch Formen der personellen Unterstützung durch die Verwaltung (administrative Begleitung, fachlich-rechtliche Unterstützung sowie Ansprechbarkeit bei Rückfragen). Der Befund legt nahe, dass ein tragfähiges Fundament verwaltungsbezogener Unterstützungsmaßnahmen mit einer höheren Ergebnisqualität von Berufungsverfahren einhergeht und bestehende prozessuale und organisatorische Defizite abfedern kann.

Ähnliches zeigt sich bei der Erstellung von Anforderungsprofilen: Hochschulen mit erfolgreichen Berufungsverfahren arbeiten insgesamt systematischer an der Definition der Anforderungen an die

Bewerber:innen. So gehen erfolgreiche Hochschulen strukturierter bei der schriftlichen Zusammenfassung der Anforderungsprofile vor, formulieren diese systematischer vor jeder Ausschreibung und orientieren sich dabei stärker an hochschulinternen Standards. Dies deutet darauf hin, dass erfolgreiche Berufungsverfahren auf einer systematischeren und stärker standardisierten Anforderungsanalyse basieren, und steht damit im Einklang mit Hypothese H4. Zusätzlich integrieren Hochschulen mit hoher Ergebnisqualität überfachliche Kompetenzen systematischer in die Anforderungsprofile. Damit wird – unter Vorbehalt – deutlich, dass erfolgreiche Berufungsverfahren auf einem erweiterten Verständnis relevanter Auswahlkriterien beruhen.

Darüber hinaus besteht ein überzufälliger Unterschied im Hinblick auf die Art der Bewertungsgrundlage. Während Hochschulen mit hoher Ergebnisqualität überwiegend auf formale Bewertungsgrundlagen setzen, greifen Hochschulen mit eher erfolglosen Berufungsverfahren tendenziell seltener auf strukturierte Bewertungsraster zurück. Dieser Befund ist nachvollziehbar, da eine stärkere Standardisierung der Bewertungsgrundlagen zur Vergleichbarkeit von Auswahlentscheidungen beiträgt und damit die Qualität von Berufungsverfahren positiv beeinflussen kann. Damit findet auch Hypothese H7 empirische Unterstützung.

Im Einklang dazu sind die eingesetzten Auswahlverfahren an Hochschulen mit hoher Ergebnisqualität mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent signifikant stärker standardisiert als an Hochschulen mit eher erfolglosen Berufungsverfahren.

### **3.4 Unterschiede in der Bewertung von Auswahlverfahren nach Verfahrensmerkmalen**

Im dritten Schritt wurde untersucht, inwiefern sich die Bewertung und wahrgenommene Eignung einzelner Auswahlverfahren in Abhängigkeit ihrer strukturellen Ausgestaltung unterscheidet. Im Zentrum standen dabei verfahrensbezogene Merkmale, wie der Standardisierungsgrad, die Nutzung formaler Bewertungsgrundlagen sowie die Einbettung der Verfahren in mehrstufige Auswahlprozesse. Damit werden insbesondere Hypothese H5 zum Zusammenhang zwischen Nutzungshäufigkeit und Standardisierung von Auswahlverfahren sowie Hypothese H6 zu Unterschieden in der Verfahrensauswahl zwischen ein- und mehrstufigen Berufungsverfahren untersucht.

Mit Blick auf den Standardisierungsgrad der eingesetzten Auswahlverfahren zeigt sich ein weitgehend einheitliches Bild: Mit Ausnahme schriftlicher Arbeitsproben, Assessment-Center-Elementen sowie der Vorstellung des Lehrkonzepts werden die meisten Auswahlverfahren signifikant häufiger in standardisierter als in unstandardisierter Form durchgeführt. Dies liefert erste Hinweise darauf, dass die Auswahlverfahren – unabhängig von der konkreten Art – von den Hochschulen bevorzugt strukturiert eingesetzt werden, und steht damit im Widerspruch zu Hypothese H5, die einen geringeren Standardisierungsgrad bei häufig eingesetzten Verfahren vermuten ließ.

Konsistent damit ergeben sich überzufällige Zusammenhänge zwischen dem Standardisierungsgrad der Verfahren und ihrer wahrgenommenen Eignung: Mit Ausnahme von Interviews durch hochschulexterne Expert:innen und schriftlichen Arbeitsproben werden Auswahlverfahren als geeigneter empfunden, wenn sie standardisiert umgesetzt werden.

Damit einhergehend, führt Formalisierung bei einigen Auswahlverfahren zu einer besseren Bewertung der Methodeignung. So werden insbesondere das Jury-Interview, der Fachvortrag, die Probelehrveranstaltung und die schriftlichen Arbeitsproben als geeigneter eingeschätzt, wenn formale Bewertungsraster verwendet werden. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Hinblick auf die Einschätzung der Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren: Bei der Nutzung formaler Bewertungsgrundlagen schätzen die Befragungsteilnehmenden die Erfolgsrelevanz einer anforderungsorientierten Bewertung und einer kriteriengeleiteten Konsensbildung höher ein. Dies ist nachvollziehbar, da vordefinierte Kriterien die Grundlage der jeweiligen Bewertungsvorlagen bilden.

Hinsichtlich der Verfahrensauswahl zeigen sich zwei signifikante Unterschiede zwischen Hochschulen mit ein- und mehrstufigen Auswahlprozessen. Bei einer fünfprozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit wird in mehrstufigen Berufungsverfahren die Vorstellung des Lehrkonzepts signifikant häufiger eingesetzt als in einstufigen Verfahren. Darüber hinaus finden informelle Treffen mit Kolleg:innen an Hochschulen mit mehrstufigen Verfahren bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von zehn Prozent häufiger Verwendung. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit Hypothese H6, die Unterschiede in der Verfahrensauswahl zwischen ein- und mehrstufigen Berufungsverfahren erwartet hatte. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass mehrstufige Berufungsverfahren eine breitere Kombination unterschiedlicher Verfahren ermöglichen, in der neben formalen auch ergänzende, informelle Elemente stärker berücksichtigt werden können.

### **3.5 Einflussfaktoren auf die Ergebnisqualität der Berufungsverfahren**

Im vierten Analyseschritt wurde mithilfe zweier binär-logistischer Regressionsmodelle untersucht, welche Erfolgsfaktoren und einzelne Auswahlverfahren mit der Ergebnisqualität von Berufungsverfahren in Zusammenhang stehen. Beide Modelle weisen eine – wenn auch niedrige – insgesamt noch akzeptable Modellgüte auf.

Einen positiven Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit einer guten Auswahlentscheidung weist ein fundiertes Anforderungsprofil auf, an dem sich Stellenausschreibung und Auswahl orientieren: Je höher die Bedeutung dieses Faktors eingeschätzt wird, desto wahrscheinlicher wird eine gute Auswahlentscheidung. Ebenfalls positiv wirkt sich die Einbeziehung und das vorherige Briefing von Studierenden bei der Bewertung der Probelehrveranstaltung aus: Eine höhere Bedeutung dieses Faktors geht mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einer als gut eingeschätzten Auswahlentscheidung einher. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine klare und konsistente Definition der Anforderungen und eine strukturierte Beteiligung von Studierenden zentrale Voraussetzungen für qualitativ abgesicherte Berufungsverfahren darstellen.

Demgegenüber zeigt sich für die Schulung aller Beteiligten am Verfahren in der Anwendung der Auswahlmethoden ein negativer signifikanter Zusammenhang: Eine höhere Bedeutung dieses Faktors geht mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit einer als gut eingeschätzten Auswahlentscheidung einher. Auch wenn dieser Befund auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, so weist er doch darauf hin, dass Schulungen allein nicht ausreichen, um die Qualität von Auswahlentscheidungen sicherzustellen, sofern sie nicht durch ein fundiertes Anforderungsprofil sowie eine strukturierte Einbeziehung relevanter Perspektiven im Auswahlprozess ergänzt werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse jedoch, dass einzelne der zuvor als besonders relevant eingeschätzten Erfolgsfaktoren tatsächlich mit der Ergebnisqualität von Berufungsverfahren in Zusammenhang stehen. Hypothese H8 erhält damit grundsätzlich empirische Unterstützung, auch wenn sich nicht alle betrachteten Faktoren als signifikante Prädiktoren erweisen.

Für die einzelnen Auswahlverfahren ergibt sich demgegenüber ein konsistenteres Bild. Sowohl die Vorstellung des Lehrkonzepts als auch die Durchführung einer Probelehrveranstaltung weisen einen überzufälligen positiven Zusammenhang mit der Ergebnisqualität auf und erhöhen jeweils die Wahrscheinlichkeit einer guten Auswahlentscheidung. Diese Befunde deuten darauf hin, dass insbesondere performanznahe Auswahlverfahren zur Ergebnisqualität beitragen, indem sie eine anschauliche und kontextnahe Beurteilung der fachlichen, didaktischen und kommunikativen Kompetenzen der Kandidat:innen ermöglichen.

# 4. PERSPEKTIVEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG VON BERUFUNGSVERFAHREN

## 4.1 Entwicklungsbereiche im Überblick

Die Einzelaussagen auf die offen gestellte Frage „Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Berufungsverfahren sind Ihrer Meinung nach wünschenswert?“ wurden im Rahmen einer strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden die Aussagen paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Das Ergebnis dieser qualitativen Analyse zeigt, dass die Befragungsteilnehmenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten vor allem bei den Anforderungsprofilen, der Verfahrensgestaltung, der Arbeit der Berufungskommission und der Zusammenarbeit mit der Hochschulverwaltung sehen.

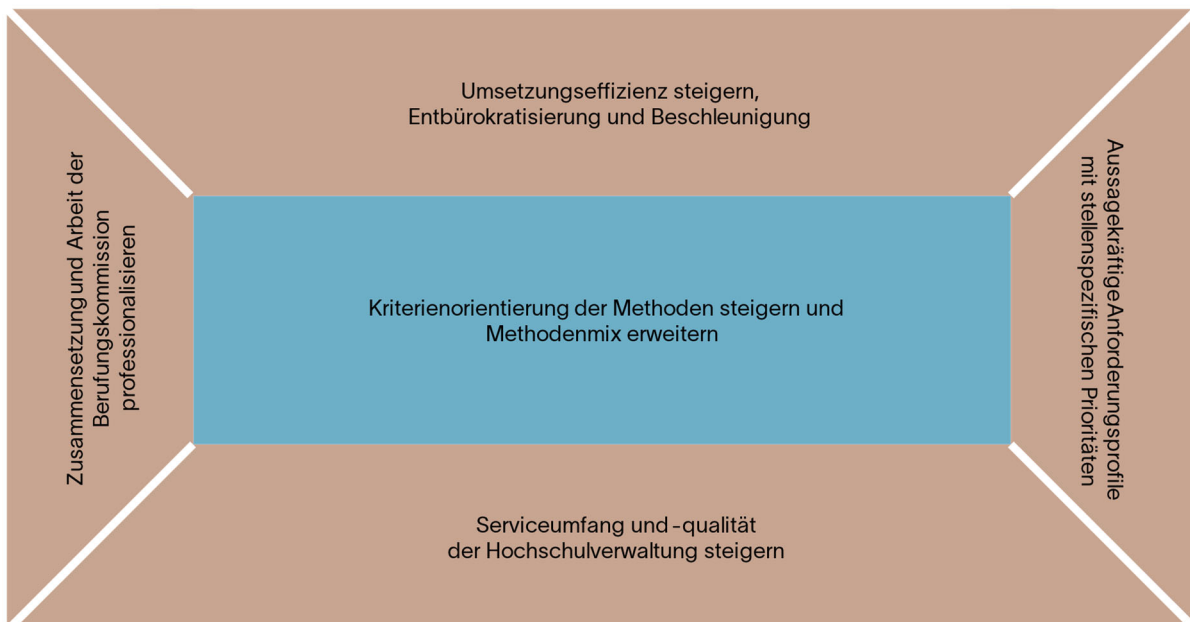


Abb. 19: Ansatzpunkte für die Optimierung von Berufungsverfahren (eigene Darstellung)

## 4.2 Aussagekräftige Anforderungsprofile mit stellenspezifischen Prioritäten

Die Aussagen der Befragungsteilnehmenden machen deutlich, dass jenseits fachspezifischer Unterschiede vor allem übergeordnete Eigenschaften eine zentrale Gewichtung erfahren sollten. Praxis- und Führungserfahrung sollten stärker gewichtet werden, weil sie die Transferfähigkeit von Wissenschaft in Lehre, Beratung und Organisation sichtbar machen und damit die konkrete Leistungsfähigkeit in Lehre, Forschung und Verwaltung verlässlich unterstützen. In diesem Zusammenhang gewinnen persönliche Eignung, Teamfähigkeit und Bereitschaft zur akademischen Selbstverwaltung eine hohe Relevanz. Sie fungieren als Indikatoren sozialer Kompetenz, Kooperationsfähigkeit und langfristiger Verlässlichkeit im Hochschulbetrieb, wodurch sie als grundlegende Prämissen für eine erfolgreiche Stellenbesetzung gelten. Zudem wird betont, dass KI-Erfahrung bei Berufungen eine Rolle spielen sollte, da digitale Transformationsprozesse in Lehre, Verwaltung und Forschungspraktiken zunehmend an Bedeutung gewinnen und damit eine zeitgemäße Qualifikation darstellen. Parallel hierzu ist die pädagogische Eignung ein relevantes Anforderungskriterium, das

die didaktische Professionalität mit Lern-, Forschungs- und Beratungskompetenz und einer Sensibilität für die Diversität der Lernenden und der Anforderungen unterschiedlicher Fachkulturen verbindet.

Darüber hinaus spielen gemäß den Aussagen der Befragungsteilnehmenden Anforderungen an Lehrkompetenz, aber auch an Forschungskompetenz eine Rolle. Der Fokus auf Lehre und Studierendenorientierung soll in den Anforderungsprofilen gestärkt werden, um eine Lernkultur zu fördern, die sich an den Bedürfnissen der Studierenden orientiert und nachhaltige Lernergebnisse unterstützt. Gleichwohl führt je nach Stellenprofil ein stärkerer Forschungsschwerpunkt zu Verschiebungen des Anforderungsprofils: Ein erhöhter Fokus auf Wissenschaftlichkeit und Forschungsstärke, etwa durch eine größere Anzahl von Publikationen, kann die Gewichtung von Lehre stärker verändern und den Anspruch an Forschungskapazitäten erhöhen. Ob die Anforderungen an Forschung oder an Lehre in dem Anforderungsprofil dominieren, ist letztlich eine Frage der strategischen Ausrichtung der Stelle.

Bei all dem verdeutlichen die Aussagen zugleich die Gefahr, dass hohe formale Anforderungen das Bewerber:innenfeld verkleinern. Die Erfahrungen der Befragten zeigen trotzdem, dass keine Kompromisse bei der Einhaltung formaler Anforderungen gemacht werden sollten. Selbst in Phasen schlechter Bewerber:innenlage sollten keine Verlegenheitslösungen gewählt werden, die formale Standards unterlaufen oder die Qualität der Berufung mindern. Entscheidend im Sinne der Selbstselektion und des Erwartungsmanagements ist es, transparent in der Kommunikation der Anforderungen an Bewerber:innen zu sein. Eine klare, nachvollziehbare Offenlegung von Stellenanforderungen und Auswahlkriterien erleichtert eine faire und effektive Berufung.

### **4.3 Kriterienorientierte Auswahlmethoden mit erweitertem Methodenmix**

Aus den Aussagen der Befragungsteilnehmenden lässt sich aggregiert ableiten, dass die Auswahlmethoden eine kriterienorientierte Entscheidungsbasis unterstützen und daraufhin ausgewählt werden müssen. Demnach sind zwei zentrale Funktionen gefordert: erstens die Fähigkeit, die relevanten Kriterien abzuprüfen, und zweitens die Bereitstellung von Templates und Vorlagen, die eine kriterienbasierte Bewertung der Kandidat:innen ermöglichen. Diese Forderung wird von den Teilnehmenden durch den Hinweis auf die Notwendigkeit eines klaren und verbindlichen Kriterienkatalogs gestützt, der eine frühzeitige Gewichtung der Auswahlkriterien vorsieht. Entsprechend wird betont, dass eine solche Struktur die Transparenz, fachliche Fundierung und Konsequenz bei der Einhaltung der Kriterien erhöht und damit die Transparenz sowie Objektivität insgesamt stärkt. Gleichwohl wird in den ausgewerteten Aussagen hervorgehoben, dass eine Standardisierung nicht als Ersatz für persönliche Eindrücke dienen darf. Die Teilnehmenden machen deutlich, dass persönlicher Kontakt unverzichtbar bleibt und eine rein kriterienbasierte Orientierung zu einer unvollständigen Einschätzung führt. Darüber hinaus stellen sie fest, dass Formalisierung und Standardisierung demnach zwar den Prozess erleichtern, doch die Debattenfreiheit der Kommission bleibt zentral, um zu einer professionellen ganzheitlichen Beurteilung der persönlichen Eignung – und nicht lediglich der formalen Kriterien – zu gelangen.

In den aggregierten Aussagen wird daher betont, dass zur Erreichung dieser Ziele im Rahmen der Berufungsverfahren Gelegenheiten zu persönlichen Gesprächen und informellem Kennenlernen der Bewerber:innen geschaffen werden müssen. Nur so könne sowohl die persönliche Eignung als auch der Teamfit zuverlässig geprüft werden. Da übergeordnete persönliche Eigenschaften zunehmend an Bedeutung gewinnen, berichten einige Befragte von bevorzugten, schneller angelegten, persönlichkeitsorientierten Berufungsverfahren, die auf kompetenzbasierte Anforderungsprofile fokussieren. Ein Methodenmix aus Interviews, Lehrproben, Testverfahren und systematischen persönlichen Begegnungen wird als ideal beschrieben. Für einige Teilnehmende hat sich zudem eine mehrstufige Selektion bewährt, die virtuelle und persönliche Elemente gekonnt verbindet und getrennte Phasen von Gesprächen und Lehrproben vorsieht.

Die Befragten fordern in der aggregierten Darstellung eine strukturierte Vorbereitung der Verfahren: klare Aufgabenverteilungen, eine vertiefte Analyse der Unterlagen, Standardisierung und den Einsatz von KI-Unterstützung. Zudem wird die Einbeziehung externer Expert:innen im Rahmen von

Headhunting bzw. Active Recruiting sowie bei der Durchführung der Interviews vorgeschlagen, zusammen mit einer Begleitung durch Mentor:innen oder Coachinnen bzw. Coaches für die Kommission. Eine strategische Abstimmung zwischen Hochschulleitung und Fakultät wird als notwendig erachtet, um Kohärenz und Verbindlichkeit der Entscheidungsprozesse sicherzustellen. Ein zentrales Assessment Center für NRW zur Vorprüfung von Bewerber:innen durch das Ministerium wird von einzelnen Befragten als sinnvolle Möglichkeit gesehen, zentrale Standards und Vergleichbarkeit auf Landesebene zu fördern, während andere auf die Notwendigkeit lokaler Anpassungen und Kontextsensitivität hinweisen.

#### 4.4 Professionalisierte Berufungskommissionen

Aus den aggregierten Aussagen der Befragungsteilnehmenden lässt sich ableiten, dass ein weiterer zentraler Ansatzpunkt für die Professionalisierung der Berufungspraxis an Hochschulen in der Optimierung der Berufungskommissionsarbeit liegt. Dabei wird in den Aussagen der Teilnehmenden der Fokus auf Zusammensetzung, Arbeitsweise und Vorbereitung der Kommissionen sowie auf die generell an den Hochschulen vorhandenen Voraussetzungen gelegt.

Bezüglich der Zusammensetzung wird betont, dass derzeit die Hochschulleitung bzw. die Dekanate die Zusammensetzung maßgeblich bestimmen. Dadurch seien teilweise progressive und kritische Professor:innen unterrepräsentiert. Die Teilnehmenden plädieren daher dafür, bewusst Musterbrecher:innen in die Kommissionen zu integrieren. Sie sprechen zudem dem/der Kommissionsvorsitzenden eine ausgewiesene Bedeutung für das Gelingen des Verfahrens zu: Es sollte ein neutraler Vorsitz gewährleistet sein – idealerweise ohne Beziehungen zu Bewerber:innen –, um Verzerrungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wird auch erwogen, eine:n Berufsbeauftragte:n des Fachbereichs zu bestimmen, mit der Aufgabe, die Verfahren standardmäßig zu begleiten. Ggf. kann auch ein rotierender Vorsitz sinnvoll sein, um Überlastung zu verhindern; dabei müsse der Vorsitz jedoch von geschulten und erfahrenen Personen übernommen werden. Vielfach wird die systematischere Einbindung der Gleichstellungs-/Inklusionsbeauftragten von Anfang an gefordert. Insgesamt müsse eine fachlich wie interdisziplinär breite Zusammensetzung der Kommissionen sichergestellt werden, sodass diese nicht ausschließlich Mehrheitsinteressen abbildet. Darüber hinaus könnte die systematische Integration externer Expert:innen außerhalb der Hochschule als Kommissionsmitglieder dazu beitragen, die Arbeit zu objektivieren und zu professionalisieren.

In der Arbeitsweise wird der Wunsch nach einer Perspektivenvielfalt bei den Beschlussverfahren geäußert: Nicht-wissenschaftliche Mitarbeitende aus dem ausgeschriebenen Professurbereich sollten ein Stimmrecht erhalten, und Studierende sollten noch stärker in die Verfahren eingebunden werden. Die Befragten betonen eine professionelle und neutrale Verfahrensführung und sprechen sich für geheime Abstimmungen aus, um Einflussnahmen zu vermeiden.

Schulungen erscheinen den Teilnehmenden als zentraler Weg zur Optimierung der Arbeit der Berufungskommissionen. Es werden regelmäßige Schulungen für alle Kommissionsmitglieder gefordert, insbesondere für neue und unerfahrene Mitglieder sowie für Kommissionsvorsitzende. Inhalte sollten sich auf Recht, Bewertung außerfachlicher Kompetenzen, Bias/Befangenheit u. Ä. richten und von externen Dozierenden durchgeführt werden. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass Schulungsinhalte oft nicht genutzt würden, wenn kein konkretes Verfahren ansteht; Wissen gehe schnell verloren. Daher sei eine strukturierte Dokumentation des Erfahrungswissens und eine begleitende Praxisanwendung essenziell.

Nach Ansicht der Befragungsteilnehmenden lassen sich die hochschulseitigen Unterstützungsmaßnahmen optimieren. Dazu gehört die Bereitstellung von Berufungsleitfäden sowie klaren, schriftlichen Vorgaben zur Einreichung der erforderlichen Unterlagen. Ebenso wird eine ausreichende Freistellung festangestellter Hochschulmitglieder für die Kommissionsarbeit gefordert, da diese in vielen Hochschulen aktuell nicht hinreichend praktiziert wird. Insgesamt wird damit verbunden, dass klare Strukturen und institutionelle Rahmenbedingungen geschaffen werden sollten, um eine gerechte, kompetenzbasierte Entscheidungsfindung sicherzustellen.

#### 4.5 Gesteigerte Umsetzungseffizienz durch Entbürokratisierung und Beschleunigung

Aus den aggregierten Aussagen der Befragungsteilnehmenden ergibt sich ein zentrales Problem: Berufungsverfahren dauern in der Praxis zu lange, sind ineffizient und überbürokratisiert. Die Teilnehmenden führen sowohl rechtliche Vorgaben als auch eine überbordende Administration an, die Flexibilität im Prozess reduziert. Beides führt zu Verzögerungen und erschwert eine zeitnahe Entscheidungsfindung.

Dabei wird die Verfahrensgeschwindigkeit von den meisten Befragten als zentraler Erfolgsfaktor gesehen, der bei den Kandidat:innen die Motivation erhöht, einen Ruf anzunehmen, da langwierige Prozesse dazu führen, dass Kandidat:innen vorzeitig aus dem Verfahren aussteigen. Zudem sprechen die Teilnehmenden davon, dass gute Kandidat:innen schnelleres Feedback benötigen, weil sie parallel in mehreren Verfahren involviert sind – ein weiterer Grund dafür, die Verfahren zu beschleunigen und transparent gegenüber den Kandidat:innen zu gestalten.

Die Verzögerungen werden einerseits auf hochschulinterne Abläufe zurückgeführt, aber auch darauf, dass zu viele Beauftragte beteiligt sind. Aus Sicht der Befragten führt diese Beteiligung von Vertreter:innen verschiedener hochschulinterner Interessengruppen zu einer Verlangsamung des Verfahrens und zu bürokratischen Herausforderungen. In einigen Aussagen werden durch Gleichstellungsbeauftragte politisch motivierte Präferenzen beschrieben, die aus Sicht einzelner Teilnehmender potenziell verzerrend wirken. Darüber hinaus wird beschrieben, dass in vielen Hochschulen eine Verwaltungskultur besteht, die primär rechtliche Vorgaben abbildet und eine ergebnisorientierte Beratung vernachlässigt.

Als Maßnahmen zur Verfahrensbeschleunigung sehen die Teilnehmenden eine frühzeitige Klärung der Rollen aller Beteiligten sowie eine Festschreibung des Ablaufs der Einbeziehung. Die bereits diskutierte kriterienbasierte Verfahrensführung wird als hilfreich eingeschätzt, weil sie Diskussionen überflüssig mache und dadurch Transparenz sowie Geschwindigkeit erhöhe. Ebenso wird betont, dass objektive Entscheidungsinformationen sinnvoll genutzt werden sollten, etwa durch den Einsatz von Expert:innen für Persönlichkeitsanalysen.

Als zentrale Grundlage für einen reibungslosen Verfahrensablauf wird das digitale Dokumentenmanagement hervorgehoben. Die Automatisierung repetitiver Schritte sowie die Bereitstellung von Standard-Templates und Leitfäden gelten als Orientierungshilfen, wobei gleichzeitig darauf geachtet werden muss, die Balance zwischen Formalisierung und Raum für individuelle Gespräche zu wahren. Zu viel Formalisierung kann den Aufwand unnötig erhöhen, die Gespräche ersticken und die Individualität der Kandidat:innen sowie den Pluralismus in der Auswahl gefährden – ein Risiko, das es zu vermeiden gilt.

Ebenfalls diskutiert wird der mögliche Mehrwert KI-basierter Tools als First-Level-Support in der Kandidat:innenkommunikation sowie bei der Unterstützung der Vorauswahl und der Vorbereitung von Auswahlverfahren. Aus Sicht einiger Teilnehmenden könnte dies dazu beitragen, Prozesse zu beschleunigen und eine konsistente Informationsbasis sicherzustellen, ohne die wertschätzende, persönliche Beurteilung zu ersetzen.

#### 4.6 Hochschulverwaltung als Servicecenter

Die Aussagen der Befragungsteilnehmenden verdeutlichen einen zentralen Bedarf, dass sich die Verwaltungen der Hochschulen stärker als Servicecenter mit einer lösungsorientierten Dienstleistungsmentalität in den Berufungsprozess einbringen. Damit verbinden sich vier Handlungsfelder: erstens eine umfassende Unterstützung bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen bis hin zur Vorauswahl durch die Personalabteilung, damit nur fachlich geeignete Bewerber:innen an die Kommission weitergeleitet werden; zweitens eine Entlastung der Kommission durch eine administrative Begleitung des Verfahrens auf Basis eines angemessenen Bewerbungsmanagementsystems; drittens eine proaktive, kontinuierliche juristische Begleitung innerhalb der Hochschule, die rechtssichere Verfahren sicherstellt; viertens feste Ansprechpersonen in der Verwaltung, die das Verfahren als Personalauswahl-Expert:innen aktiv begleiten und den Prozess stabilisieren, ohne die notwendige Freiheit der Kommission einzuschränken.

In diesem Zusammenhang wird von den Befragungsteilnehmenden eine klare Erwartungshaltung an die Verwaltung formuliert: Mehr Akzeptanz für Abweichungen vom Anforderungsprofil bei relevanten Zusatzqualifikationen und eine lösungsorientierte Begleitung des Verfahrens sollen stärker verankert werden. Ebenso wird Innovationswillen und Bereitschaft zu pragmatischen Lösungen betont, um die Verwaltungsprozesse flexibel und kundenorientiert innerhalb des teilweise hinreichend offenen Rechtsrahmens zu gestalten.

Die Teilnehmenden fordern damit eine strategische Neuausrichtung der Verwaltungsabteilungen: Als Servicecenter mit proaktiver, fachlich kompetenter Unterstützung soll die Verwaltung dazu beitragen, die Standards von Professionalität, Transparenz und Effizienz im Berufungsverfahren zu erhöhen.

## 5. FAZIT

Die vorliegende Befragung unter Professor:innen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bestätigt, dass Berufungsverfahren als zentrale Stellschraube der Hochschulentwicklung fungieren und maßgeblich die Attraktivität einer Hochschule als Arbeitgeber beeinflussen. Gleichzeitig zeigen sich in den Praxisfeldern deutliche Defizite in der Professionalisierung und Standardisierung einzelner Verfahrensbestandteile, insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Kommission, Verwaltung und Fachbereichen.

Die Ergebnisse belegen, dass die Erfahrungen die Einschätzungen zur Eignung der Verfahren, zur Vorbereitung und zu Erfolgsfaktoren stark prägen. Kommissionsleitungserfahrung geht mit einer kritischeren Sicht auf selten genutzte Instrumente sowie mit einem differenzierteren Blick auf die Bedeutung von Formalisierung und Schulung einher. Befunde zur Vorbereitung und Unterstützung durch Hochschulverwaltungen zeigen, dass formale Begleitstrukturen (Berufungsleitfäden, Templates, Dokumentationen) sowie administrative Entlastung signifikant mit der wahrgenommenen Qualität der Berufungsverfahren verknüpft sind. Zugleich gibt es signifikante Unterschiede zwischen Hochschulen mit hoher versus niedriger Ergebnisqualität in Bezug auf Nutzung und Ausgestaltung dieser Hilfsmittel.

In der Hauptauswahl der Kandidat:innen dominiert eine Konzentration auf etablierte Formate (Probeklausurveranstaltung, Jury-Interview, Fachvortrag, Vorstellung des Konzepts), während innovative Verfahren, wie psychologische Tests, Assessment-Center sowie externe Diagnostikexpert:innen, seltener zum Einsatz kommen. Die Standardisierung der Kernformate von Berufungsverfahren variiert, doch dort, wo Standardisierung vorhanden ist, steigt die wahrgenommene Eignung der Verfahren.

Die multivariaten Analysen deuten darauf hin, dass die Ergebnisqualität von Berufungsverfahren vor allem durch strukturelle, organisationsbezogene und soziale Faktoren gestützt wird. Formalisierte Bewertungsraster, transparente Entscheidungsregeln und eine kooperative, wertschätzende Atmosphäre innerhalb der Kommission korrelieren positiv mit der Wahrscheinlichkeit, eine als gut wahrgenommene Auswahlentscheidung zu treffen. Allerdings zeigt sich auch, dass ein zu stark formalisiertes Anforderungsprofil allein nicht ausreicht, um die Qualität sicherzustellen.

Diese Erkenntnisse bieten Ansatzpunkte für die Gestaltung der Berufungspraxis an Hochschulen:

1. Um die Qualität der Berufungsverfahren insgesamt zu erhöhen, sollten Hochschulen explizit in die systematische Schulung von Kommissionsmitgliedern investieren, die Zusammenarbeit in der Berufungskommission fördern und die Studierendenbeteiligung systematisch verankern. Eine abgestimmte, ressourcenangepasste Weiterbildung erhöht die Professionalität der Verfahren und reduziert Verzögerungen.
2. Die Einführung klarer Bewertungsinstrumente und Bewertungsraster, die vorab verlässlich kommuniziert werden, erhöht die Vergleichbarkeit der Entscheidungen und stärkt das Vertrauensverhältnis zu den betroffenen Wissenschaftsbereichen.
3. Hochschulen sollten organisatorische Ressourcen so bündeln, dass administrative Begleitung, fachliche Beratung und Vorlagensysteme prozessual sinnvoll integriert sind. Eine entsprechende Infrastruktur erleichtert eine konsistente Umsetzung der Verfahren über verschiedene Fakultäten hinweg.
4. Anforderungsprofile sollten für jedes Berufungsverfahren auf Basis hochschulinterner Standards inhaltlich fundiert erarbeitet werden; diese Profile müssen einerseits differenzierend, zugleich flexibel genug formuliert sein – eine Balance zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit ist hier zentral.

5. Die Wahrnehmung der Qualität hängt weniger von einzelnen Diagnostik-Verfahren ab als von der ganzheitlichen Prozessgestaltung, der Kollaboration und dem respektvollen Umgang in der Kommission.

Darum sollten die empfohlene Maßnahmen in ein ressortübergreifendes Veränderungsprogramm integriert werden, das sowohl die Hochschulebene als auch die Fachbereichsebene adressiert, denn eine erfolgreiche Modifikation der Berufungspraxis beruht maßgeblich auf der Bereitschaft der Hochschulen, in eine systematische Professionalisierung und eine kontinuierliche Evaluation der Berufungsverfahren zu investieren.

## 6. LITERATUR

Abele-Brehm, A. E., & Bühner, M. (2016). Wer soll die Professur bekommen? *Psychologische Rundschau*, 67(4), 250–261. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000335>

Armutat, S., Grün, M., & Albers, J. (2025). Entwicklung und Implikationen eines Kompetenzmodells für die zukunftsorientierte Besetzung von HAW-Professuren. *Human Resource Management Whitepaper*, (4). <https://doi.org/10.60896/hrmw.2025.4.179>

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., McCarthy, J. M., & Erdogan, B. (2024). Applicant reactions to organizational recruitment processes. In *Essentials of employee recruitment: Individual and organizational perspectives* (pp. 124–144). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003356752-9>

Becker, F. G. (2014). Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Veränderung tut not. *Das Hochschulwesen*, 62(4–5). <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2901537>

Becker, F. G. (2015). Professor\_innenauswahl in universitären Berufungsverfahren: Idealtypische Gestaltung auf Basis der wissenschaftlichen Personalforschung. In F. G. Becker & C. Moser (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (pp. 175–190). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7_11)

Frey, D., Braun, S., & Peus, C. (2015). Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. In F. G. Becker & C. Moser (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (pp. 3–14). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7_1)

Gerchen, A. (2026). Zur Funktion und Produktion von Berufsakten: Eine qualitative Untersuchung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. <https://doi.org/10.1007/s11577-025-01039-4>

Junghans, L. (2012). Die Berufung von ProfessorInnen: Das geschlechtergerechte Berufungsverfahren und seine gerichtliche Überprüfung. *GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung*, 4(1), 141–148. <https://doi.org/10.25595/2602>

Kersting, M., & Hornke, L. F. (2006). Improving the quality of proficiency assessment: The German standardization approach. *Psychology Science*, 48(1), 85–98. <https://publications.rwth-aachen.de/record/157653>

Kersting, M., & Püttner, I. (2017). Einführung in die DIN 33430. In M. Kersting & I. Püttner, *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (pp. 1–25). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_1)

Kleimann, B., & Hückstädt, M. (2018). Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 40(2), 20–46.

Zimmermann, K. (2007). Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources: Auf dem Weg in ein „akademisches Personalmanagement“? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 2(1). <https://doi.org/10.3217/zfhe-1-02/06>

# 7. ANHANG

## 7.1 Fragebogen

### A . Status quo Berufungsverfahren

#### 1. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit der Beteiligung an Berufungsverfahren gesammelt? (Mehrfachauswahl möglich)

- Ich habe mindestens eine Berufungskommission als Kommissionsvorsitzende:r geleitet.
- Ich war in mindestens einer Berufungskommission internes professorales Mitglied.
- Ich war in mindestens einer Berufungskommission externes professorales Mitglied.
- Ich war bereits einmal externe:r Gutachter:in in einem Berufungsverfahren.
- Ich war bisher nicht in ein Berufungsverfahren involviert.

Filter (wenn letztes Item bei A1 angekreuzt):

#### a) Wie würden Sie sich auf die Arbeit in einer Berufungskommission vorbereiten? (Mehrfachauswahl möglich)

- Teilnahme an einer hochschulinternen Weiterbildung
- Teilnahme an einer hochschulübergreifenden Weiterbildung
- Austausch mit erfahrenen Kolleg:innen
- Einarbeitung mithilfe interner Dokumente (Berufungsleitfaden o. Ä.)
- Vorbereitung mit Fachliteratur

#### b) Wie wären aus Ihrer Sicht folgende Methoden geeignet, um eine Auswahl geeigneter Kandidat:innen zu erreichen?

- |  | Sehr gut                 | Eher gut                 | Eher schlecht            | Sehr schlecht            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Jury-Interview durch die Berufungskommission                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Interview durch hochschulinterne oder -externe Diagnostik-Expert:innen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Fachvortrag  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Probelehrveranstaltung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Psychologische Test-Verfahren  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Assessment-Center-Elemente (z. B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen)    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sonstiges, und zwar:   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

c) **Wie würden Sie die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Erfolg eines Berufungsverfahrens bewerten?**

	sehr erfolgsrelevant	eher erfolgsrelevant	weniger erfolgsrelevant	gar nicht erfolgsrelevant
• Alle Beteiligten am Verfahren sind geschult in der Anwendung der Auswahlmethoden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es gibt ein fundiertes, abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich die Stellenausschreibung und die Auswahl orientieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es kommen geprüfte Diagnostikmethoden zum Einsatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es kommen strukturierte Interviews zum Einsatz, bei denen die Fragen und die Antwortskalen vorgegeben sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Auswahlentscheidung wird durch anforderungsorientierte Bewertungstemplates unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Berufungskommission bemüht sich um eine entspannte, wertschätzende Atmosphäre mit den Kandidat:innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die studentischen Mitglieder der Berufungskommission sind in die Auswahlentscheidung einbezogen und werden entsprechend vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die an der Probelehrveranstaltung beteiligten Studierenden sind in die Bewertung der Lehrprobe einbezogen und werden entsprechend gebrieft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es findet eine kriteriengeleitete, analytische Konsensbildung statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Berufungskommission ist so zusammengesetzt, dass eine gesteuerte, strukturierte Zusammenarbeit möglich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Personalrat, Gleichstellungs- und ggf. Schwerbehindertenvertretung sind aktiv in das Verfahren integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstiges, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Filter (wenn letztes Item bei A1 nicht angekreuzt):**

**2. Wie haben Sie sich auf Ihre Tätigkeit in der Berufungskommission vorbereitet? (Mehrfachauswahl möglich)**

- Ich habe an einer hochschulinternen Weiterbildung teilgenommen.
- Ich habe an einer hochschulübergreifenden Weiterbildung teilgenommen.
- Ich habe mich mit erfahrenen Kolleg:innen ausgetauscht.
- Ich habe mich mithilfe interner Dokumente (Berufungsleitfaden o. Ä.) eingearbeitet.
- Ich habe mich mit Fachliteratur auf die Aufgabe vorbereitet.
- Ich habe mich gar nicht vorbereitet.

**3. Wie unterstützt die Hochschulverwaltung die Arbeit der Berufungskommissionen? (Mehrfachauswahl möglich)**

- Ein aktueller Berufsleitfaden gibt einen Überblick über den Prozess.
- Es gibt Templates für die Kommunikation mit Kandidat:innen.
- Es gibt Templates für die Informationssammlung und -auswertung von Kandidat:innen (Kriterien- und Entscheidungstabellen).
- Es gibt Templates für die einzelnen Auswahlmethoden (Interviewleitfäden etc.).
- Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung begleitet das Berufungsverfahren administrativ.
- Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung begleitet das Berufungsverfahren fachlich/rechtlich.
- Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung steht bei Bedarf für Nachfragen zur Verfügung.

## B . Anforderungsanalyse

### 4. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Anforderungsanalyse auf Ihre Erfahrungen an Ihrer aktuellen Hochschule zu?

- |  |   |
|--|---|
|  | Trifft voll zu<br>Trifft eher zu<br>Trifft kaum zu<br>Trifft gar nicht zu |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anforderungen der zu besetzenden Stelle werden in einem schriftlichen Anforderungsprofil zusammengefasst. <span style="float: right;">□□□□</span></li> <li>• Das Anforderungsprofil wird vor jeder Ausschreibung unter Beteiligung der/des möglichen Vorsitzenden der Berufungskommission formuliert. <span style="float: right;">□□□□</span></li> <li>• Die Anforderungsprofile unserer Hochschule orientieren sich an hochschuleinheitlichen, inhaltlichen Standards. <span style="float: right;">□□□□</span></li> <li>• Das Anforderungsprofil dient als verbindliche Orientierung für die gesamte Planung und Durchführung des Berufungsverfahrens. <span style="float: right;">□□□□</span></li> <li>• Im Anforderungsprofil werden nicht nur Fachqualifikationen, sondern auch überfachliche Kompetenzen (z. B. Führung, Management, Teamarbeit) ausdrücklich berücksichtigt. <span style="float: right;">□□□□</span></li> </ul> |   |

## C . Vorauswahl

### 5. Welche Verfahren kommen bei der Vorauswahl der Kandidat:innen Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz? (Mehrfachauswahl möglich)

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriteriengeleitete Analyse der Bewerbungsunterlagen <span style="float: right;">□</span></li> <li>• Telefonisches Kurzinterview <span style="float: right;">□</span></li> <li>• Virtuelles Kurzinterview <span style="float: right;">□</span></li> <li>• Online-Assessment (z. B. Persönlichkeits- oder Kompetenztests) <span style="float: right;">□</span></li> <li>• Sonstiges, und zwar:</li> </ul> |  |
|--|--|

Filter (im Folgenden nur die bei C5 angekreuzten Items):

### 6. Wie gut sind die eingesetzten Verfahren aus Ihrer Sicht geeignet, um eine valide Vorauswahl der Kandidat:innen zu erreichen?

- |  |   |
|--|---|
|  | Sehr gut<br>Eher gut<br>Teils teils<br>Eher schlecht<br>Sehr schlecht |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriteriengeleitete Unterlagenanalyse <span style="float: right;">□□□□□</span></li> <li>• Telefonisches Kurzinterview <span style="float: right;">□□□□□</span></li> <li>• Virtuelles Kurzinterview <span style="float: right;">□□□□□</span></li> <li>• Online-Assessment (z. B. Persönlichkeits- oder Kompetenztests) <span style="float: right;">□□□□□</span></li> <li>• Sonstiges, und zwar: <span style="float: right;">□□□□□</span></li> </ul> |   |

## D . Verfahren der Hauptauswahl

### 7. Welche Verfahren kommen bei der Hauptauswahl der Kandidat:innen Ihrer Erfahrung nach an Ihrer Hochschule zum Einsatz? (Mehrfachauswahl möglich)

- Jury-Interview durch die Berufungskommission
- Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen
- Fachvortrag
- Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts
- Probelehrveranstaltung
- Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben
- Psychologische Test-Verfahren
- Assessment-Center-Elemente (z. B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)
- Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen)
- Sonstiges, und zwar:

Filter (im Folgenden bei 8 und 9 nur die bei C7 angekreuzten Items):

### 8. Wie standardisiert sind die eingesetzten Methoden (vorgegebene Abläufe und Fragen, vorgegebene Antwortskalen)?

- |   |   |
|---|---|
|   | Sehr standardisiert<br>Eher standardisiert<br>Eher weniger standardisiert<br>Gar nicht standardisiert |
| • Jury-Interview durch die Berufungskommission                        | □□□□  |
| • Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen            | □□□□  |
| • Fachvortrag   | □□□□  |
| • Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts                       | □□□□  |
| • Probelehrveranstaltung  | □□□□  |
| • Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben                       | □□□□  |
| • Psychologische Test-Verfahren                                       | □□□□  |
| • Assessment-Center-Elemente (z. B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)     | □□□□  |
| • Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen) | □□□□  |
| • Sonstiges, und zwar:  | □□□□  |

### 9. Ihrer Erfahrung nach: Wie gut sind die eingesetzten Methoden aus Ihrer Sicht geeignet, um eine Auswahl geeigneter Kandidat:innen zu erreichen?

- |   |  |
|---|--|
|   | Sehr gut<br>Eher gut<br>Eher schlecht<br>Sehr schlecht |
| • Jury-Interview durch die Berufungskommission                        | □□□□   |
| • Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen            | □□□□   |
| • Fachvortrag   | □□□□   |
| • Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts                       | □□□□   |
| • Probelehrveranstaltung  | □□□□   |
| • Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben                       | □□□□   |
| • Psychologische Test-Verfahren                                       | □□□□   |
| • Assessment-Center-Elemente (z. B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)     | □□□□   |
| • Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen) | □□□□   |
| • Sonstiges, und zwar:  | □□□□   |

## D. Auswahlentscheidung

### 10. Wie haben Sie beim letzten Verfahren, an dem Sie beteiligt waren, die Auswahlentscheidung für einen Kandidaten bzw. eine Kandidatin getroffen?

Die Auswahlentscheidungen bei den eingeladenen Kandidat:innen haben wir

- ...durch ein mehrstufiges Verfahren kontinuierlich getroffen.
- ...durch ein einstufiges Verfahren am Ende getroffen.

Für unsere Auswahlentscheidung

- ...gab es formale Bewertungsbögen und Kriterienraster, die allen Kommissionsmitgliedern vor der gemeinsamen Sitzung vorlagen.
- ...gab es formale Bewertungsbögen und Kriterienraster, die die Kommissionsmitglieder gemeinsam erarbeitet haben.
- ...gab es keine formalen Bewertungsbögen und Kriterienraster.

Die finalen oder die fortlaufenden Auswahlentscheidungen

- ...basierten auf einer kriteriengeleiteten, analytischen Konsensbildung.
- ...basierten auf einer summarischen, kommunikativen Konsensbildung.

## E. Erfolgsfaktoren

### 11. Wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Erfolg eines Berufungsverfahrens?

- |   | sehr<br>erfolgsrelevant  | eher<br>erfolgsrelevant  | weniger<br>erfolgsrelevant | gar<br>nicht<br>erfolgsrelevant |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| • Alle Beteiligten am Verfahren sind geschult in der Anwendung der Auswahlmethoden.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Es gibt ein fundiertes, abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich die Stellenausschreibung und die Auswahl orientieren.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Es kommen geprüfte Diagnostikmethoden zum Einsatz.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Es kommen strukturierte Interviews zum Einsatz, bei denen die Fragen und die Antwortskalen vorgegeben sind.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Die Auswahlentscheidung wird durch anforderungsorientierte Bewertungstemplates unterstützt.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Die Berufungskommission bemüht sich um eine entspannte, wertschätzende Atmosphäre mit den Kandidat:innen.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Die studentischen Mitglieder der Berufungskommission sind in die Auswahlentscheidung einbezogen und werden entsprechend vorbereitet.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Die an der Probelehrveranstaltung beteiligten Studierenden sind in die Bewertung der Lehrprobe einbezogen und werden entsprechend gebrieft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Es findet eine kriteriengeleitete, analytische Konsensbildung statt.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Die Berufungskommission ist so zusammengesetzt, dass eine gesteuerte, strukturierte Zusammenarbeit möglich ist.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Personalrat, Gleichstellungs- und ggf. Schwerbehindertenvertretung sind aktiv in das Verfahren integriert.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |
| • Sonstiges, und zwar:  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        |

**12. Insgesamt betrachtet – wie bewerten Sie die Ergebnisqualität der Berufungsverfahren an Ihrer Hochschule?**

Mit unseren Berufungsverfahren treffen wir ...

- sehr gute Auswahlentscheidungen.
- eher gute Auswahlentscheidungen.
- eher schlechte Auswahlentscheidungen.
- sehr schlechte Auswahlentscheidungen.

**Filter (wenn mindestens „eher schlechte Auswahlentscheidungen“ bei C12 angekreuzt):**

**13. Welches waren die drei Hauptgründe, warum die Auswahlentscheidung eher schlecht bzw. sehr schlecht war?**

Freitextfeld

**14. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Berufungsverfahren sind Ihrer Meinung nach wünschenswert?**

Freitextfeld

**F. Persönliche Angaben**

Freitextfeld

**15. Wie lange sind Sie bereits Professor:in an einer HAW?**

Freitextfeld

**16. Für welches Fachgebiet sind Sie Professor:in?**

Freitextfeld

**17. Welche Überlegungen zum Thema „Zukunftsorientierte Berufungsverfahren“ möchten Sie uns über das Gefragte hinaus zurückmelden?**

Freitextfeld

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

## 7.2 Dokumentation der prüfstatistischen Auswertungen

### 7.2.1 Ergebnistabellen aus Kapitel 3.2

H1: Unterschiede zwischen den Vorbereitungsarten je nach Kommissionserfahrung  
(Chi-Quadrat-Tests)

AV	Statistik	Df	Quoted (NI)	Quoted (L)	p-Wert	Cramer-V
Ich habe an einer hochschulinternen Weiterbildung teilgenommen.	1,468	1	17 (33,3%)	54 (25%)	.226	.074
Ich habe an einer hochschulübergreifenden Weiterbildung teilgenommen.	16,201	1	16 (31,4%)	21 (9,7%)	<.001	.246
Ich habe mich mit erfahrenen Kolleg:innen ausgetauscht.	1,357	1	47 (92,2%)	186 (86,1%)	.244	.071
Ich habe mich mit Hilfe interner Dokumente (Berufungsleitfaden o. ä.) eingearbeitet.	0,877	1	41 (80,4%)	185 (85,6%)	.349	.057
Ich habe mich mit Fachliteratur auf die Aufgabe vorbereitet.	1,492	1	10 (19,6%)	28 (13,0%)	.222	.075

H2: Unterschiede zwischen der Eignungseinschätzung je nach Kommissionserfahrung  
(Mann-Whitney-U-Tests)

AV	Statistik	Z	Mean rank (NI)	Mean rank (L)	Median (NI)	Median (L)	p-Wert	Effektstärke r
Jury-Interview durch die Berufungskommission	5022	-0.304	124,48	127,64	2	2	.761	0.019
Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen	243	-3.126	39,24	23	2	2	.002	0.376
Fachvortrag	3634	-2.257	97,26	118,85	1	2	.024	0.150
Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts	3547	-0.323	99,45	96,8	2	2	.746	0.023
Probelehrveranstaltung	4668	-1.677	117,54	134,27	1	1	.094	0.104
Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	443	-2.516	43,31	30,54	2	2	.012	0.287
Psychologische Test-Verfahren	86,5	-2.317	31,3	16,36	3	2	.021	0.304
Assessment-Center-Elemente (z.B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)	48,5	-3,243	32,05	10,93	3	2	.001	0.426
Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen)	166	-1.372	31,75	23,44	3	2	.170	0.177

H3: Unterschiede zwischen der Erfolgsfaktoreneinschätzung je nach Kommissionserfahrung  
(Mann-Whitney-U-Tests)

AV	Statistik	Z	Mean rank (NI)	Mean rank (L)	Median (NI)	Median (L)	p-Wert	Effektstärke r
Alle Beteiligten am Verfahren sind geschult in der Anwendung der Auswahlmethoden.	4430	-2.360	112,86	138,99	2	2	.018	0.144
Es gibt ein fundiertes, abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich die Stellenausschreibung und die Auswahl orientieren.	5154	-0.828	127,06	135,64	1	1	.408	0.051
Es kommen geprüfte Diagnostik-Methoden zum Einsatz.	4901	-1.298	122,11	136,81	3	3	.194	0.079
Es kommen strukturierte Interviews zum Einsatz, bei denen die Fragen und die Antwortskalen vorgegeben sind.	5429	-0.166	135,54	133,64	2	2	.869	0.010
Die Auswahlentscheidung wird durch anforderungsorientierte Bewertungstemplates unterstützt.	5263	-0.524	138,79	132,87	2	2	.600	0.032
Die Berufungskommission bemüht sich um eine entspannte, wertschätzende Atmosphäre mit den Kandidat:innen.	5184	-0.800	140,35	132,5	1	1	.424	0.049
Die studentischen Mitglieder:innen der Berufungskommission sind in die Auswahlentscheidung einbezogen und werden entsprechend vorbereitet.	4464	-2.399	154,46	129,17	2	1	.016	0.147
Die an der Probelehrveranstaltung beteiligten Studierenden sind in die Bewertung der Lehrprobe einbezogen und werden entsprechend gebrieft.	5289	-0.497	138,28	132,99	1	1	.619	0.030
Es findet eine kriteriengeleitete, analytische Konsensbildung statt.	5.348	-0.352	137,13	133,26	2	2	.725	0.022
Die Berufungskommission ist so zusammengesetzt, dass eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit möglich ist.	5064	-1.163	142,71	131,94	1	1	.245	0.071
Personalrat, Gleichstellungs- und ggf. Schwerbehindertenvertretung sind aktiv in das Verfahren integriert.	5252	-0.542	139,02	132,81	2	2	.588	0.033

## 7.2.2 Ergebnistabellen aus Kapitel 3.3

### Unterschiede bei den Unterstützungsangeboten je nach Ergebnisqualität (Chi-Quadrat-Tests)

AV	Statistik	N Quoted (schlechte Qualität)	N Quoted (gute Qualität)	N not quoted (schlechte Qualität)	N not quoted (gute Qualität)	p-Wert	Cramer-V
Ein aktueller Berufsleitfaden gibt einen Überblick über den Prozess.	18,738	24	252	25	71	<.001	.224
Es gibt Templates für die Kommunikation mit Kandidat:innen.	10,596	7	123	42	200	.001	.169
Es gibt Templates für die Informationssammlung und -auswertung von Kandidat:innen (K	6,584	16	169	33	154	.010	.133
Es gibt Templates für die einzelnen Auswahlmethoden (Interviewleitfäden etc.).	7,222	9	123	40	200	.007	.139
Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung begleitet das Berufungsverfahren administrativ.	13,488	20	219	29	104	<.001	.190
Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung begleitet das Berufungsverfahren fachlich/rechtlich.	7,573	15	167	34	156	.006	.143
Ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung steht für Nachfragen bei Bedarf zur Verfügung.	11,867	23	231	26	92	<.001	.179

### H4: Unterschiede bei Anforderungsprofilen je nach Ergebnisqualität (Mann-Whitney-U-Tests)

AV	Statistik	Z	Mean rank (SQ)	Mean rank (GQ)	p-Wert	Effektstärke r
Die Anforderungen der zu besetzenden Stelle werden in einem schriftlichen Anforderungsprofil zusammengefasst.	5273	-4.821	240,39	178,33	<.001	0.250
Das Anforderungsprofil wird vor jeder Ausschreibung unter Beteiligung der/des möglichen Vorsitzenden der Berufungskommission formuliert.	5541	-3.942	234,92	179,15	<.001	0.204
Die Anforderungsprofile unserer Hochschule orientieren sich an hochschuleinheitlichen, inhaltlichen Standards.	5520	-3.611	235,34	179,09	<.001	0.187
Im Anforderungsprofil werden nicht nur Fachqualifikationen, sondern auch überfachliche Kompetenzen (z. B. Führung, Management, Teamarbeit)	4455	-5.338	257,08	175,79	<.001	0.277

### H7: Unterschied bei der Nutzung formaler Bewertungsraster je nach Ergebnisqualität (Chi-Quadrat-Test)

AV	Statistik	Df	formal (gute AV)	informell (schlechte AV)	p-Wert	Cramer-V
Qualität der Auswahlentscheidungen	16,939	1	258 (90,8%)	65 (73,9%)	<.001	.213

### 7.2.3 Ergebnistabellen aus Kapitel 3.4

H5: Unterschiede bei der Standardisierung einzelner Verfahren je nach Nutzungshäufigkeit  
(Chi-Quadrat-Test)

AV	Statistik	N (Stand.)	N (N.Stand.)	Signifikanz
Jury-Interview durch die Berufungskommission	28,736	224	124	<.001
Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen	4,481	19	8	.034
Fachvortrag	5,156	167	128	.023
Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzeptes	1,284	104	121	.257
Probelehrveranstaltung	33,28	233	124	<.001
Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	0,857	18	24	.355
Psychologische Testverfahren	15,211	18	1	<.001
Assessment-Center-Elemente (z.B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)	1,286	5	2	.257
Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z.B. gemeinsames Abendessen)	10,286	1	13	.001

H6: Unterschiede bei der Verfahrensauswahl je nach Stufigkeit des Auswahlverfahrens  
(Chi-Quadrat-Tests)

AV	Statistik	Df	p-Wert	Cramer-V
Jury-Interview durch die Berufungskommission	2,548	1	.110	.083
Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen	.301	1	.583	.028
Fachvortrag	.068	1	.794	.014
Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzeptes	4,739	1	.029	.113
Probelehrveranstaltung	.000	1	.993	.000
Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	.754	1	.385	.045
Psychologische Testverfahren	.995	1	.319	.052
Assessment-Center-Elemente (z.B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)	.044	1	.834	.011
Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z.B. gemeinsames Abendessen)	3.754	1	.053	.100

Unterschiede bei Methodeneignung je nach Nutzung formaler Bewertungsraster  
(Mann-Whitney-U-Tests)

AV	Statistik	Z	Mean rank (formal)	Mean rank (nicht formal)	Median (formal)	Median (nicht formal)	p-Wert	Effektstärke r
Jury-Interview durch die Berufungskommission	9136	-1.973	169,34	192,37	2	2	.048	0.106
Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen	18	-0.740	14,28	10,5	2	1,5	.459	0.142
Fachvortrag	5632	-3.328	139,99	176,35	2	2	<.001	0.194
Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzeptes	3155	-1.421	110,46	125,1	2	2	.155	0.095
Probelehrveranstaltung	9280	-2.502	171,37	204,19	1	2	.004	0.154
Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	16,5	-2.280	20,42	35,5	2	3	.023	0.352
Psychologische Test-Verfahren	27,5	-0.280	9,83	10,63	2	2	.779	0.064
Assessment-Center-Elemente (z.B. Gruppenaufgaben, Fallstudien)								
Informelles Treffen mit Kolleg:innen (z. B. gemeinsames Abendessen)	21	-0.252	7,67	7,2	2	2	.801	0.067

Unterschiede bei Methodeneignung je nach Standardisierungsgrad der Verfahren  
(Mann-Whitney-U-Tests)

AV	Statistik	Z	Mean rank (standardisiert)	Mean rank (nicht standardisiert)	p-Wert	Effektstärke r
Jury-Interview durch die Berufungskommission	10752	-3.865	160,5	199,79	<.001	0.207
Interview durch hochschulexterne Diagnostik-Expert:innen	72	-.243	14,21	13,5	.808	0.047
Fachvortrag	8390	-2.655	137,47	161,73	.008	0.155
Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzeptes	4916	-3.144	99,77	124,37	.002	0.210
Probelehrveranstaltung	11858	-3.187	167,89	199,87	.001	0.169
Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	185	-0.876	19,78	22,79	.381	0.135

## 7.2.4 Ergebnistabellen aus Kapitel 3.5

H8: Welche Faktoren sind relevant, um den Erfolg des Rekrutierungsprozesses vorherzusagen?  
(Binär-logistische Regression)

		Variablen in der Gleichung					95% Konfidenzintervall für EXP (B)		
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 <sup>a</sup>	Alle Beteiligten am Verfahren sind geschult in der Anwendung der Auswahlmethoden.	-.729	.286	6,509	1	.011	.483	.276	.845
	Es gibt ein fundiertes, abgestimmtes Anforderungsprofil, an dem sich die Stellenausschreibung und die Auswahl orientieren.	.814	.323	6,329	1	.012	2,256	1,197	4,254
	Es kommen geprüfte Diagnostik-Methoden zum Einsatz.	-.416	.229	3,288	1	.070	.660	.421	1,034
	Es kommen strukturierte Interviews zum Einsatz, bei denen die Fragen und die Antwortskalen vorgegeben sind.	-.395	.231	2,940	1	.086	.673	.428	1,058
	Die Auswahlentscheidung wird durch anforderungsorientierte Bewertungstemplates unterstützt.	.011	.282	.002	1	.969	1,011	.582	1,757
	Die Berufungskommission bemüht sich um eine entspannte, wertschätzende Atmosphäre mit den Kandidat:innen.	.271	.281	.931	1	.335	1,311	.756	2,271
	Die studentischen Mitglieder:innen der Berufungskommission sind in die Auswahlentscheidung einbezogen und werden entsprechend vorbereitet.	.420	.291	2,082	1	.149	1,522	.860	2,691
	Die an der Probelehreveranstaltung beteiligten Studierenden sind in die Bewertung der Lehrprobe einbezogen und werden entsprechend gebrieft.	.547	.274	3,988	1	.046	1,727	1,010	2,954
	Es findet eine Interdisziplinäre, analytische Konsensbildung statt.	.004	.307	.000	1	.990	1,004	.550	1,831
	Die Berufungskommission ist so zusammengesetzt, dass eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit möglich ist.	.070	.309	.051	1	.821	1,073	.585	1,967
	Personalrat, Gleichstellungs- und ggf. Schwerbehindertensvertretung sind aktiv in das Verfahren integriert.	-.058	.182	.102	1	.750	.944	.661	1,348
	Konstante	-.953	1,370	.483	1	.487	.386		

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	47,734	11	<.001
	Block	47,734	11	<.001
	Modell	47,734	11	<.001

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	242,162 <sup>a</sup>	.120	.222

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 6, weil die Parameterschätzer sich um weniger als .001 änderten.

Inwiefern erhöht die Nutzung einzelner Auswahlverfahren die Ergebnisqualität?  
(Binär-logistische Regression)

		Variablen in der Gleichung					95% Konfidenzintervall für EXP (B)		
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1 <sup>a</sup>	Jury-Interview durch die Berufungskommission	.409	.604	.458	1	.499	1,505	.461	4,915
	Fachvortrag	.015	.383	.002	1	.969	1,015	.479	2,150
	Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts	1,713	.365	21,979	1	<.001	5,547	2,710	11,353
	Probelehreveranstaltung	1,415	.617	5,265	1	.022	4,116	1,229	13,785
	Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben	-.573	.522	1,203	1	.273	.564	.203	1,570
	Konstante	-.559	.902	.384	1	.535	.572		

a. In Schritt 1 eingetragene Variablen: Jury-Interview durch die Berufungskommission, Fachvortrag, Vorstellung des Lehr- bzw. Forschungskonzepts, Probelehreveranstaltung, Schriftliche bzw. künstlerische Arbeitsproben.

Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten				
		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	30,542	5	<.001
	Block	30,542	5	<.001
	Modell	30,542	5	<.001

Modellzusammenfassung			
Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	259,353 <sup>a</sup>	.079	.146

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 5, weil die Parameterschätzer sich um weniger als .001 änderten.