

# Unconscious Biases in Berufungsverfahren

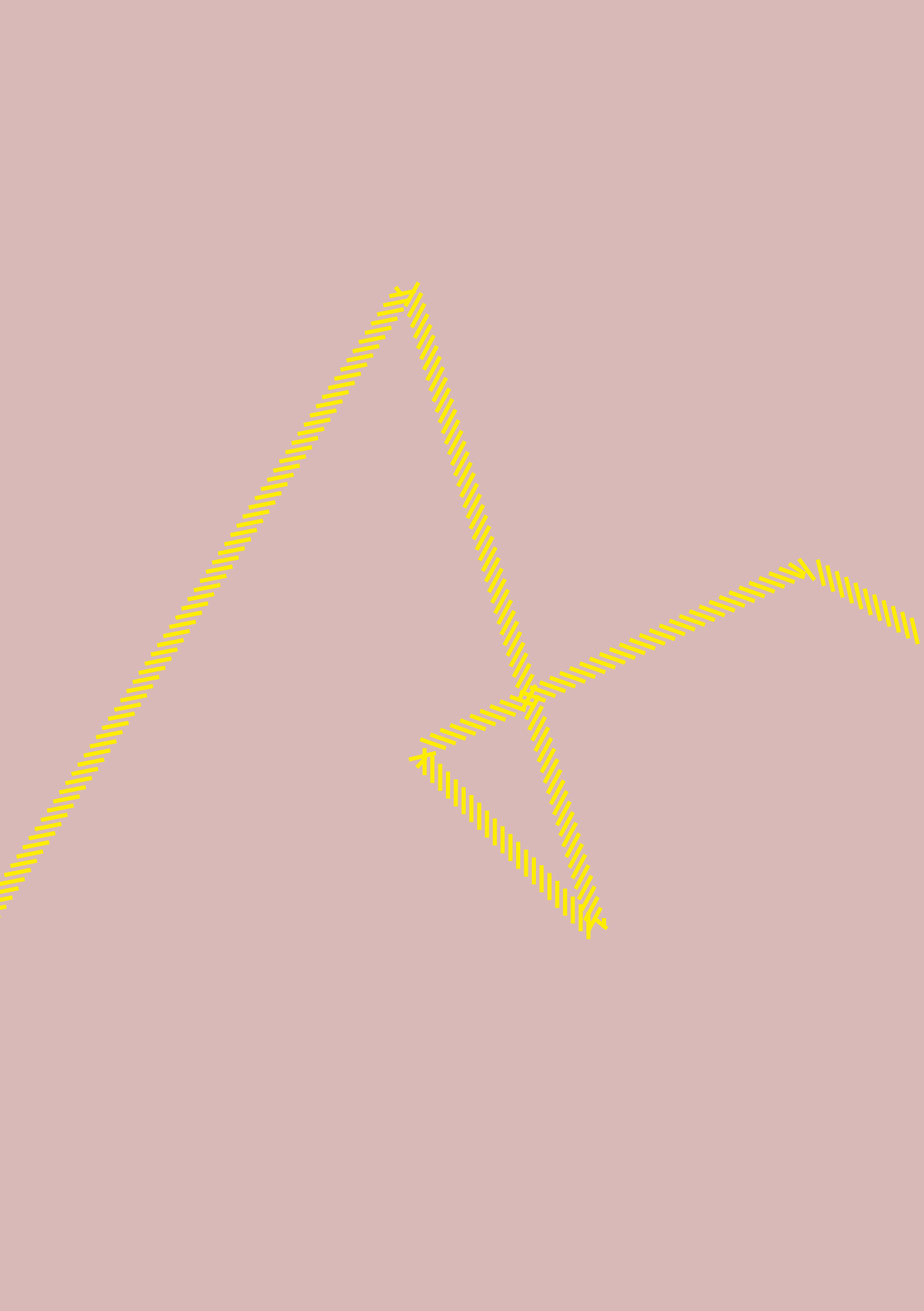


Universität der Künste Berlin

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
1 Das Berufungsverfahren .....	4
2 Was sind Biases und wie entstehen sie? .....	7
3 Welche Biases sind wichtig für Berufungsverfahren?.....	10
4 Was können Berufungskommissionen machen, um Bias-bewusster zu werden? .....	20
Ausgewählte Literatur .....	22



## Vorwort

---

Berufungsverfahren gehören zu den wichtigsten Prozessen der Personalauswahl an einer Universität. Sie tragen maßgeblich zur Entwicklung einer Universität, ihrem Profil und ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf dem nationalen und internationalen Markt bei. Überdies gestalten die Kolleg\*innen, die berufen sind oder werden, maßgeblich mit, was und wie in künstlerischen und wissenschaftlichen Studiengängen gelehrt, praktiziert und geforscht wird. Das alles macht Professuren und die dazugehörige Personalauswahl elementar für die UdK Berlin.

Damit diese hochkomplexen, aufwändigen und ressourcenintensiven Verfahren gelingen können, sind viele Schritte und rechtliche Grundlagen zu bedenken. Um sicherzustellen, dass die Mitglieder einer Berufungskommission verfahrens- und rechtssicher arbeiten, stellt die UdK Berlin einen Berufungsleitfaden zur Verfügung.

Durch die rechtlich verankerte Bestenauslese – sprich, der Personalauswahl nach den Kriterien der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung (s. Art. 33 Grundgesetz) – ergeben sich Qualitätsanforderungen an Berufungsverfahren: nämlich, dass die Personalauswahl auf Kriterien basiert und unsere Wahrnehmung von den Bewerber\*innen so frei, wie irgend möglich, von Wahrnehmungsfehlern und Verzerrungseffekten (*Biases*) ist.

Um Berufungskommissionsmitglieder in diesem Anliegen zu unterstützen, haben wir diese Broschüre zusammengestellt. Hierin erfahren Sie, was Biases sind und wie sie entstehen, welche Formen von Biases besonders in Berufungsverfahren auftreten können und wie Sie in Ihren Berufungskommissionen Bias-bewusst arbeiten können.

# 1

## Das Berufungsverfahren

Berufungsverfahren sind hochkomplexe Personalauswahlprozesse, die verschiedenen rechtlichen Grundlagen, z.B. dem Grundgesetz (GG) und Berliner Hochschulgesetz (BerlHG), unterliegen. An dieser Stelle sei lediglich auf Art. 33 GG sowie § 100 BerlHG verwiesen, weil sie zum einen die Grundlage der hochschulischen Personalauswahl nach dem Prinzip der Bestenauslese (bzw. der Meritokratie) festlegen und zum anderen die formalen Kriterien für die Berufbarkeit für eine Professur an einer Berliner Hochschule vorgeben. In der Regel sind dies: ein abgeschlossenes Hochschulstudium, die pädagogische Eignung zur Lehre, die besondere Befähigung zur wissenschaftlichen oder künstlerischen Arbeit sowie zusätzliche wissenschaftliche oder künstlerische Leistungen.

Zu den genannten formalen Kriterien aus dem BerlHG kommen die stellenspezifischen Kriterien der zu besetzenden wissenschaftlichen oder künstlerischen Professur. All diese Kriterien bilden zusammen den Kriterienkatalog, der die Berufungskommission im Verfahren, z. B. in den Anhörungen der Bewerber\*innen, und in der Auswahl der am besten geeigneten Person maßgeblich unterstützt und strukturiert.

### Kriterien

Kriterien sind relevant für eine Differenzierung und Bewertung in Personalauswahlverfahren. Sie tragen maßgeblich zur Qualität eines Berufungsverfahrens bei. (Frey et al, 2015).

Ein Kriterienkatalog ist zudem ein wichtiges Gegengewicht zu Wahrnehmungs- und Verzerrungseffekten, sogenannten Biases, die die Personalauswahl stark beeinflussen können, da er von persönlichen Wahrnehmungen weg hin zu zuvor festgelegten und teilweise messbaren Indikatoren führt.

Wie Biases entstehen, welche Biases in Berufungsverfahren wichtig sind und wie damit umzugehen ist, ist auf den kommenden Seiten beschrieben.

## 2

# Was sind Biases und wie entstehen sie?

### Übung 1:

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Weg zu einer renommierten internationalen Veranstaltung, z.B. ein Festival oder eine Konferenz in Ihrem Arbeits- oder Forschungsfeld. Sie sind bereits am Flughafen und warten in einem Restaurant auf das Boarding. Sie sind vertieft in Ihre Fachlektüre und haben die Zeit darüber vergessen. Plötzlich schrecken Sie hoch und realisieren, dass das Boarding bereits läuft. Sie bezahlen rasch und rennen zu Ihrem Gate. Gerade noch rechtzeitig erreichen Sie Ihren Flug. Ganz außer Atem und gestresst betreten Sie das Flugzeug, werfen im Vorbeigehen einen Blick in das noch offene Cockpit zu den beiden Piloten. Nach Ihrem Flug kommen Sie im Hotel an, verbringen einen angenehmen Abend und freuen sich auf den Auftakt am nächsten Tag. Seit vielen Jahren ist die Person, die den Eröffnungsbeitrag oder die Keynote hält, eine der Angesehensten auf Ihrem Gebiet und Sie hatten bislang nicht die Möglichkeit, diese Person live zu hören. Nach der Keynote wird Ihnen diese Person persönlich vorgestellt (Horvath und Blackmore, 2021).

Wie sieht diese Person aus?

---

Bitte zur nächsten Seite blättern.

---

Während Sie das gesamte Szenario der Übung 1 gelesen haben, hat Ihr Gehirn automatisch Bilder produziert. Lassen Sie diese Bilder nochmal bewusst Revue passieren. Welches Geschlecht, welche Hautfarbe und auch welches Alter hatten die erwähnten Personen? Vermutlich hat Ihr Gehirn zwei Männer im Cockpit sitzen gesehen als von den »beiden Piloten« die Rede war. Und wie sah die Person aus, die das Festival eröffnet bzw. die Keynote gehalten hat?

---

Die Bilder, die das Gehirn spontan produziert hat, entsprechen im Regelfall der Mehrheit unserer bisherigen Erfahrungen und Vorwissens. Durch diese Bilder wird Ihr Vorwissen reproduziert und bestätigt, weil es als »bekannt« und »richtig« eingeschätzt wird. Dadurch festigen sich auch Biases, die wir im Laufe unseres Lebens erlernen – und das ist eine wichtige und notwendige Funktion von Biases, denn sie helfen uns Situationen und Personen in wenigen Millisekunden einzuschätzen (»Bin ich in einer gefährlichen Situation?«), mit Kontexten abzugleichen und dann ggf. eine Entscheidung zu treffen (»Ich muss mich schützen.«). Der Begriff Bias beschreibt also die unbewussten Verzerrungen in unserem Denken und Wahrnehmen (Kahneman, 2011), die unsere darauffolgenden Entscheidungen beeinflussen können. Im Englischen werden sie daher auch *implicit biases* oder *unconscious biases* genannt.

Wir sind alle »gebiased« und es geht darum, uns unserer Biases bewusst zu werden und damit reflektiert umzugehen.

Einerseits sind Biases also ein wichtiges und unbewusstes Instrument, um mit der Informationsflut, der wir tagtäglich ausgesetzt sind, umzugehen und entscheidungsfähig zu bleiben. Andererseits reproduzieren wir durch Biases nicht nur unsere Vorannahmen, sondern auch kulturelle und gesellschaftliche Vorurteile und Stereotype, die Teil unseres bestehenden Vorwissens sind.

Biases sind »the imprint of our culture on our brain“ (Social Sciences bites, 2018). Dieser Satz verdeutlicht, wie unser Gehirn alles um uns herum in bestehenden soziokulturellen Strukturen wahrnimmt, verarbeitet und dann reproduziert. Bleiben diese Biases unreflektiert und somit unbewusst, verfestigen sich gesellschaftliche Ungleichheiten, was sich auch in der Personalauswahl zeigt und dem Ziel einer chancengerechten und diversen Hochschule entgegelläuft.

### 3

## Welche Biases sind wichtig für Berufungsverfahren?

Im Folgenden bekommen Sie einen kleinen Überblick über verschiedene Gruppen von Biases, die in Berufungsverfahren relevant sein können.

### Implizite Biases

**Ähnlichkeitseffekt** (engl. *Similarity- oder Affinity Bias*): Je ähnlicher Personen uns (vermeintlich) sind, umso sympathischer sind sie uns und umso positiver bewerten wir sie (Werth und Mayer, 2008). In Berufungsverfahren kann dies dazu führen, dass Mitglieder einer Berufungskommission Kandidat\*innen besser beurteilen, von denen sie glauben, etwas gemeinsam mit ihnen zu haben (Sears und Rowe, 2003). Wenn sich die Ähnlichkeit auf die Dimension Geschlecht bezieht, spricht man von **homosozialer Kooptation** (Maurer, 2010). In Berufungsverfahren kann das bedeuten, dass Berufungsmitglieder sich unbewusst mit Kandidat\*innen des gleichen Geschlechts wohler fühlen und diese dann bevorzugen.

**Halo-Effekt** (engl. *Halo* = Heiligenschein): Der Halo-Effekt liegt vor, wenn der Gesamteindruck einer Person von einem einzelnen positiv bewerteten Merkmal dominiert wird (Werth und Mayer, 2008). So verzerrt sich beispielsweise die Gesamtbeurteilung, wenn ein\*e Kandidat\*in für eine wissenschaftliche Professur ein überdurchschnittlich hohes Drittmittelvolumen aufweist – unabhängig von den anderen Qualifikationen und Kompetenzen. Für die künstlerische Professur zeigt sich dieser Effekt u.a. in der Berufung einer berühmten Persönlichkeit, die u.U. zwar ein herausragendes künstlerisches Werk aufweist, aber keine Erfahrung in der Hochschule hat.

**Verfügbarkeitsheuristik** (engl. *Availability Bias*): Die Verfügbarkeitsheuristik beschreibt, dass wir Ereignisse, die uns häufiger erzählt werden oder die wir bereits selbst miterlebt haben, als wahrscheinlicher einschätzen als die Ereignisse, über die uns diese Informationen nicht so mühelos zur Verfügung stehen (Tversky und Kahneman, 1973). In Berufungsverfahren zeigt sich dieser Effekt z. B. in der Diskussion, ob ein\*e Kandidat\*in tatsächlich für eine ausgeschriebene Professur verfügbar steht und, im Falle einer Berufung, den Ruf annehmen würde oder ob das Verfahren beispielsweise zu Rückverhandlungen an einer anderen Universität nutzen würde.

## Gruppeneffekte

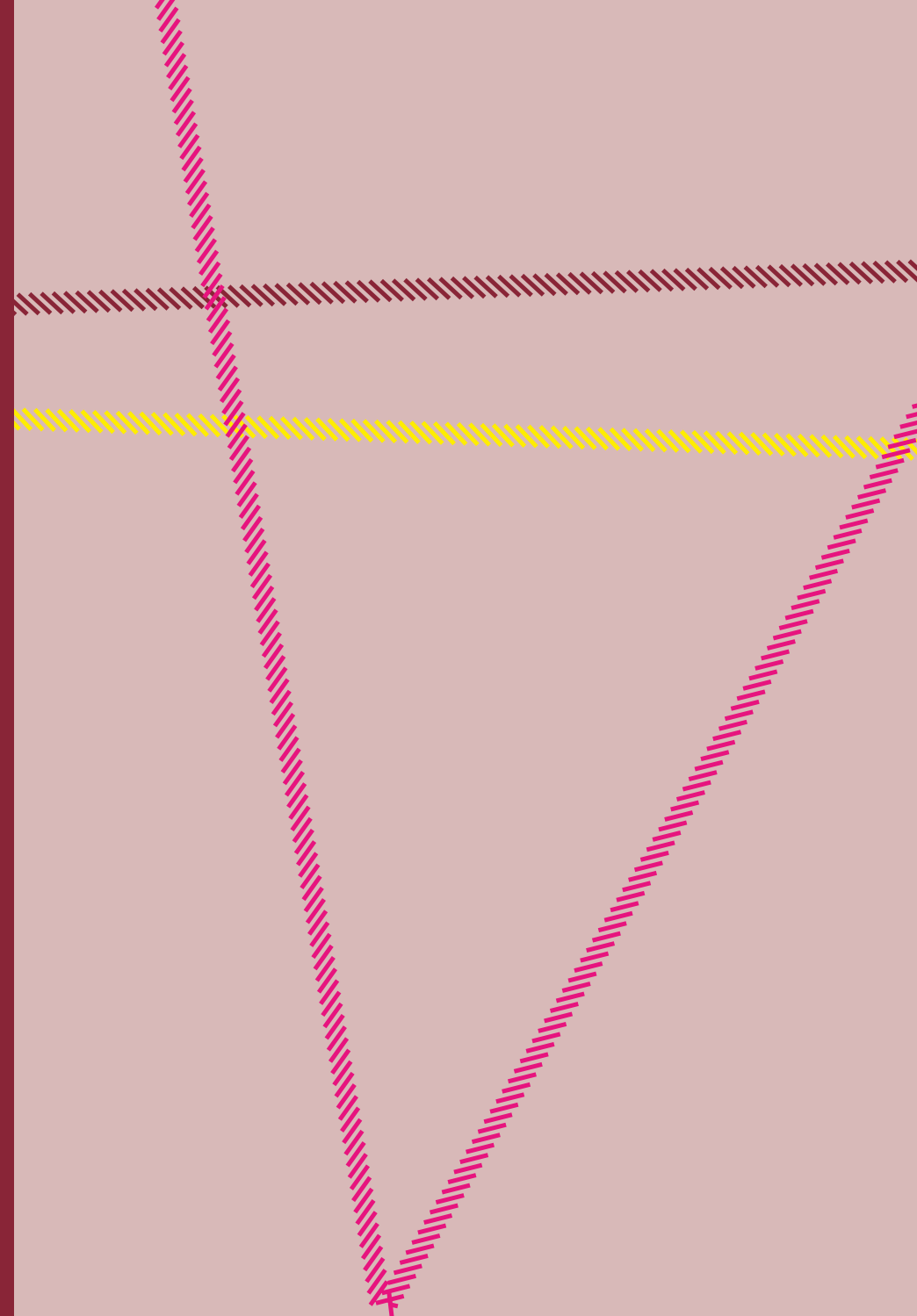
Berufungskommissionen sind temporär zusammengestellte Gruppen innerhalb der Universität und daher Teil eines hierarchischen Systems, in dem der hochschulische Status sowie Erfahrung und Macht wesentliche Komponenten darstellen. Macht wird dabei als persönliche und strukturelle Möglichkeiten (auch mit Blick auf Geschlecht, *race* und Alter), das Denken und Verhalten von anderen im eigenen Interesse zu beeinflussen (Werth und Mayer 2008), verstanden. Das führt dazu, dass Berufungskommissionsmitglieder sich aufgrund eventueller Abhängigkeitsverhältnisse unbewusst an dominante Meinungen anpassen, so dass die in einer Kommission gegebene Vielfalt nicht für eine Wahrnehmungspluralität genutzt werden kann und Gruppenbiases verstärkt auftreten können.

Auch innerhalb von Gruppen können spezifische Biases auftreten.

Hier eine kleine Auswahl:

**Autoritätsbias** (engl. *Authority Bias*): Personen tendieren dazu, der Meinung von statushohen Personen mehr »Richtigkeit« zuzuschreiben und sich davon beeinflussen zu lassen (Milgram, 1963). Dabei wird weniger der Inhalt der Aussage dieser Person als vielmehr deren Status und die (zugeschriebene) Expertise und Erfahrung zum ausschlaggebenden Referenzpunkt in der Urteilsfindung. Dieser Bias ist in Berufungskommissionen, die als Teil des akademischen Systems auch von Status- und Machtstrukturen gekennzeichnet sind, besonders zu berücksichtigen, da hier Personen aus verschiedenen Statusgruppen, die z.T. voneinander abhängig sind, z.B. Studierende und wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiter\*innen, zusammenarbeiten.

**Effekt des gemeinsamen Wissens** (engl. *Shared Information Bias*): Der Effekt beschreibt, wie sich Gruppen in Diskussionen vor allem auf Informationen fokussieren, die allen Mitgliedern bekannt sind. Es wird also viel über gemeinsames Wissen gesprochen. Informationen, die nur einzelne Mitglieder haben, kommen seltener zur Sprache bzw. erst nach einer längeren Zeit (Wittenbaum et al., 1999). Personen teilen eher das nicht-gemeinsame Wissen, das sie persönlich mitbringen, wenn sie spezifische Expertisen, Rollen oder bestimmte Verantwortlichkeiten haben, z.B. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte oder Vorsitzende in Berufungskommissionen. Der Grund für dieses Phänomen ist, dass gemeinsames Wissen von den anderen Gruppenmitgliedern nicht validiert werden kann. Teilt man eine Information, die für die anderen neu ist, setzt man sich einem sozialen Risiko aus, z.B. dass die eigene Glaubwürdigkeit oder die der Informationen angezweifelt werden könnte. Dementsprechend ist es für statushohe Mitglieder der Gruppe – also Professor\*innen oder Personen mit viel Erfahrung in Berufungsverfahren – leichter, nicht-gemeinsames Wissen zu teilen, denn ihnen wird ohnehin eine höhere Kompetenz zugeschrieben (Wittenbaum und Park, 2001).



## Gender Biases

Es gibt zahlreiche Gender Biases, also geschlechterbezogene Wahrnehmungsverzerrungen von Personen, Situationen und Daten, die in Berufungsverfahren relevant werden können. Vor allem auf struktureller Ebene finden sich sowohl hinsichtlich wissenschaftlicher als auch künstlerischer Karrieren zahlreiche Barrieren, von denen hauptsächlich Frauen betroffen sind.

Zu den spezifischen Gender Biases können z. B. Gender Pay Gap, Gender Care Gap, Gender Publication Gap, Gender Stereotype in Empfehlungsschreiben, Gender Reviewer Bias und der Matilda-Effekt (die systematische Unsichtbarmachung und Leugnung der Beiträge von Frauen in der Wissenschaft) gezählt werden.

Genderspezifische Biases können sich auch in bestimmten Mustern zeigen (Williams, 2021). Hier eine Auswahl:

**Beweis-es-nochmal-Effekt** (engl. *Prove-it-again-Bias*): Frauen müssen oft mehr und wiederholt Beweise für ihre Kompetenz erbringen als Männer, um als genauso kompetent wahrgenommen zu werden (Lyness und Heilmann, 2006). In Berufungsverfahren kann sich das beispielsweise am hartnäckigen Hinterfragen von Qualifikationen von Kandidatinnen zeigen, z. B. bei Gemeinschaftspublikationen oder auch kollektiven Kunstformen. Bei männlichen Bewerbern wird Leistung hingegen oftmals einfach vorausgesetzt und nicht im gleichen Ausmaß hinterfragt. Besonders auffällig ist dies mit Blick auf Führungskompetenzen, die Frauen häufig trotz Führungserfahrung immer wieder unter Beweis stellen sollen. Das hat auch damit zu tun, dass Führung weiterhin unbewusst mit Männern verbunden wird (Sundermeyer und Steenblock, 2022)

**Wichtig:** Schwarze Frauen sind noch stärker von diesem Effekt betroffen als weiße Frauen (Williams, 2014).

Sie möchten mehr zum Beweis-es nochmal-Effekt wissen? Dann schauen Sie sich gerne dieses kurze Video an: <https://leanin.org/education/what-works-for-women-at-work-part-1-prove-it-again#!>

**Drahtseilakt** (engl. *Tight Rope-Bias*): Frauen wandeln auf einem schmalen Grat zwischen Weiblichkeit und Kompetenz, die sich hinsichtlich darunter liegender Gender Stereotypen widersprechen. Wenn Wissenschaftlerinnen und Künstlerinnen als »zu« weiblich wahrgenommen werden, wird ihnen Kompetenz abgesprochen; wenn sie als hoch kompetent oder auch sehr ehrgeizig wahrgenommen werden, werden sie als weniger sympathisch beurteilt und weniger respektiert (Heilman, 2012).

**Mutterschaftsbias** (engl. *Maternal Wall*): Karriereunterbrechungen für die Geburt und/oder Betreuung eines Kindes werden weiterhin als Widerspruch zu den impliziten Regeln einer wissenschaftlichen und künstlerischen Karriere wahrgenommen. Müttern wird aufgrund von Gender Stereotypen oft automatisch Kompetenz (Heilmann und Okimoto, 2007), Verfügbarkeit und (auch aufgrund einer abnehmenden Sichtbarkeit) wissenschaftliche Exzellenz oder künstlerische Reputation abgesprochen (vgl. z. B. Bühnenmütter, 2022).

## Übung 2:

### Welche Biases erkennen Sie?

Lesen Sie sich bitte folgende Beispiele durch und nennen Sie den Bias.

1. Die Vertreterin des künstlerisch-wissenschaftlichen Mittelbaus ist der Ansicht, dass die Kandidatin A aufgrund der sehr guten Lehrleistungen und des künstlerischen Profils geeigneter ist als Kandidat B. Die Vorsitzende der Auswahlkommission ist anderer Meinung und hebt die große internationale Sichtbarkeit und die hohe künstlerische Reputation von Kandidat B hervor. Die weiteren Kommissionsmitglieder teilen mehrheitlich die Meinung der Vorsitzenden. Nach der Diskussion stimmt die Mittelbau-Vertreterin für Kandidat B.
2. Eine Kandidatin präsentiert sich im Kommissionsgespräch selbstbewusst und fragt kritisch nach den Rahmenbedingungen der Professur und der tatsächlichen Machbarkeit bezüglich der professoralen Workload. Die Kommission reagiert in der anschließenden Diskussion gemischt. Einige Mitglieder finden, dass die Nachfragen der Kandidatin eher für das Selbstbewusstsein und das Interesse an der Professur sprächen, andere beurteilen das Verhalten als »anmaßend und völlig unangemessen.«

3. Ein Kommissionsmitglied freut sich, dass eine Bewerberin zu einem ähnlichen Thema wie sie selbst promoviert hat. Beim Kommissionsgespräch fragt sie deshalb interessierter und aufmerksamer nach als bei den anderen Kandidat\*innen. Es entsteht eine lebhaftere Atmosphäre. In der Bewertungsdiskussion der Kommission kommt die Professorin zu dem Schluss, dass diese Kandidatin im Vergleich zu den anderen wesentlich kompetenter und sympathischer gewesen sei und spricht sich »mit Nachdruck« für sie aus.

Die Auflösung finden Sie auf S. 23.

## 4

# Was können Berufungs- kommissionen machen, um Bias-bewusster zu werden?

— Biases gehören zu unserem Denken dazu und wir können sie nicht einfach »loswerden«. Es gilt also, ein Bewusstsein für Biases zu entwickeln und dadurch Bias-ärmer zu handeln.

Sie möchten mehr über Ihre Biases wissen? Dann nutzen Sie die Testmöglichkeiten des *Implicit Association Test* (IAT), z. B. zu Biases in den Bereichen Geschlecht, Alter, Gewicht, Hautfarbe etc. Zum IAT geht's hier entlang:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/selectatest.jsp>

Für diejenigen, die lieber lesen, hier eine Buchempfehlung: Mahzarin R.R. Banajii und Anthony Greenwald, die zusammen mit Brian Nosek den IAT entwickelt haben, führen in ihrem Buch *Blindspot: Hidden Biases of Good People* (2016) sehr gut in das Thema Biases ein.

Um ein Bias-Bewusstsein für sich selbst und in Gruppen, z. B. in Berufungskommissionen, zu entwickeln, können folgende Tools hilfreich sein:

- **Reflektieren Sie Ihre Wahrnehmungen und Beurteilungen.** Dazu können Sie sich z. B. folgende Fragen stellen: Würde ich die Person anders wahrnehmen, wenn sie ein anderes Geschlecht hätte? Oder wenn sie jünger/älter wäre? Oder erinnert sie mich an eine andere Person – falls ja, wie sympathisch ist mir diese Person?
- **Nehmen Sie sich Zeit:** Viele Biases beruhen auf oder verstärken sich mit Zeitdruck und Stress.
- Arbeiten Sie mit einem **Kriterienkatalog**, in dem Sie gewichtete Kriterien und dazugehörige Indikatoren genau definieren.
- Machen Sie zu Beginn wichtiger Sitzungen, z. B. vor den Anhörungen und Kommissionsgesprächen, auf Biases aufmerksam. Dazu eignet sich ein **Bias Sheet**, auf dem alle relevanten Biases gesammelt sind und den Sie während des gesamten Verfahrens immer wieder nutzen können.
- Setzen Sie **Bias Observer** in Ihrer Berufungskommission ein. Diese Person ist für die Bias-Reflexion in der Gruppe zuständig und gibt am Ende jeder Sitzung Feedback zum Bias-Verhalten in der Kommission.

# Ausgewählte Literatur

Bühnenmütter e.V. (2022): Belastungen, Bedürfnisse und Herausforderungen von Bühnenmüttern. Eine Pilotstudie zur Lebenssituation von Bühnenkünstlerinnen mit Kindern.

Frey, D., Braun, S. & Peus, C. (2015): Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel und D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft*. Berlin Heidelberg: Springer.

Heilman, M.E. (2012). Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

Heilman, M.E. & Okimoto, T.G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, 92(1), 81.

Horvath, L. & Blackmore, S. (2021): Nicht mit ihnen und nicht ohne sie: Implizite Biases in der Wissenschaft. *Bunsen-Magazin* 5(2021), 246-252.

Kahneman, D. (2011): *Thinking fast and slow*. New York: Penguin.

Lyness, K.S. & Heilman, M.E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.

Maurer, E. (2010): *Fragile Freundschaften. Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Milgram, S. (1963): Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.

Sears, G. J. & Rowe, P. M. (2003): A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(1), 13.

Social Science bites (2018): Mahzarin Banajii on Implicit Bias. Podcast *Social Science bites*, 2.8.2018.

Sundermeier, J. & Steenblock, C. (2022): Thomas befördert Thomas – Geschlechterbezogene Stereotype und ihre Implikationen für die Besetzung von CTO-Positionen. *HMD* 59, 896–911.

Tversky, A. und Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.

Wittenbaum, G.M., Hubbell, A.P. und Zuckerman, C. (1999): Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 967-978.

Wittenbaum, G.M. und Park, E.S. (2001): The collective preference for shared information. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 70-73.

Werth, L. & Mayer, J. (2008): *Sozialpsychologie*. Berlin: Spektrum.

Williams, J.C. (2014). Double jeopardy? An empirical study with implications for the debates over implicit bias and intersectionality. *Harvard Journal of Law & Gender*, 37, 185.

Williams, J.C. (2021): *Biases interrupted. Creating Inclusion for Real and for Good*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Auflösung von Übung 2:

1. Autoritätsbias, 2. Drahtseilakt, 3. Ähnlichkeitsbias

## Impressum

»Unconscious Biases in Berufungsverfahren«

Projektverantwortung: Hauptberufliche Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte der UdK Berlin, Dr. Henrike Lehguth

Autorin: Dr. Sabine Blackmore (<https://blackmore-coaching.de/>) in

Zusammenarbeit mit Dr. Lisa Horvath (<http://www.drlishorvath.at/HOME.html>).

Gestaltung: Ricarda Löser, Ph.D.

Druck: Pinguin Druck Berlin

1. Auflage, 2000 Stück, Berlin 2023

[www.gleichstellungspolitik.udk-berlin.de](http://www.gleichstellungspolitik.udk-berlin.de)

[www.facebook.com/genderanddiversityUDKBERLIN](https://www.facebook.com/genderanddiversityUDKBERLIN)

[www.instagram.com/udkberlin\\_gender.diversity](https://www.instagram.com/udkberlin_gender.diversity)

