

Maresa Feldmann, Birgit Erbe, Monika Goldmann,
Mara Kuhl, Melanie Roski, Ingrid Schacherl



Gleichstellung steuern

Promising Practices für die Hochschulsteuerung

Das Projekt EQUISTU ist ein Verbundvorhaben der Frauenakademie München (FAM) und der Technischen Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle (sfs) (Laufzeit: 2011-2014). Das diesem Buch zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP1147/48 und 01FP1149/50 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Dortmund, München im März 2014

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Danksagung

Wir möchten uns sehr herzlich bei all den Personen an den Fallhochschulen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, uns ihre Gleichstellungsstrategien und -instrumente und deren Integration in die Hochschulsteuerung zu erläutern, mit uns zu diskutieren und die Darstellung in diesem Handbuch mit zu gestalten. Ohne die Offenheit der Involvierten und deren Bereitschaft, sich für unser Projekt die Zeit zu nehmen und ihre Konzepte vorzustellen, hätten wir das vorliegende Buch nicht erstellen können.

Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei unserem Projektbeirat. Die Mitglieder haben uns mit ihrem tiefen Fachwissen und ihrer Genderexpertise sehr unterstützt und maßgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen.

Inhalt

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Integration von Gleichstellungsaspekten in die Hochschulsteuerung | 7 |
| 2. | „Promising Practices“ – Vielversprechende Ansätze aus der Praxis für die Praxis | 8 |
| 3. | Controlling – Den Nachweis erbringen | 10 |
| 3.1 | Akademisches Controlling – auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten unverzichtbar <i>Technische Universität München</i> | 10 |
| 3.2 | Auch Gleichstellung lässt sich kontrollieren - Monitoring der Gleichstellung <i>Universität Konstanz</i> | 13 |
| 3.3 | Mehr als Köpfe zählen - Gleichstellungscontrolling als Instrument der Qualitätssicherung <i>Georg-August-Universität Göttingen</i> | 16 |
| 3.4 | Gender & Diversity Aktionspläne (GEDAP) – Die Etablierung eines Steuerungskreislaufs <i>Goethe-Universität Frankfurt am Main</i> | 22 |
| 4. | Haushaltssteuerung – Mit der richtigen Navigation zum Erfolg | 26 |
| 4.1 | Fachkulturen berücksichtigen! Leistungsorientierte Mittelvergabe als Katalysator der Gleichstellung <i>Freie Universität Berlin</i> | 26 |
| 4.2 | An mehreren Rädern drehen – Gleichstellungsförderung in Steuerungskombination <i>Technische Universität München</i> | 28 |
| 5. | Qualitätsmanagement – In der Güte liegt die Würze! | 31 |
| 5.1 | Den Hebel setzen: Gleichstellung im Qualitätsmanagement <i>Universität Duisburg-Essen</i> | 31 |
| 5.2 | Perspektiven entwickeln – Im Dialog zum Erfolg <i>Universität Bremen</i> | 36 |
| 5.3 | Keine geeignete Kandidatin? – Strategien für erfolgreiche Berufungsverfahren <i>Otto-Friedrich-Universität Bamberg</i> | 39 |
| 5.4 | Die besten Köpfe - Qualitätsstandards für Personalbesetzungsverfahren <i>Universität Bremen</i> | 41 |
| 5.5 | Frauen und Technik – Und es passt doch, wenn das Studium stimmt <i>Fachhochschule Stralsund</i> | 42 |
| 5.6 | Gleichstellungsengagement zertifiziert – Effekte einer Auditierung <i>Otto-Friedrich-Universität Bamberg</i> | 44 |
| 5.7 | Gleichstellungsengagement zertifiziert – Effekte einer erfolgreichen Bewerbung um das TOTAL E-QUALITY Prädikat <i>Technische Universität Ilmenau</i> | 46 |

| | | |
|------|---|-----|
| 6. | Neue Akteure geben neue Impulse | 49 |
| 6.1 | Im Team zum Erfolg – Die strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung <i>Friedrich-Schiller-Universität Jena</i> | 49 |
| 6.2 | Strukturell verankert – Die Stabstelle <i>Universität Bremen</i> | 51 |
| 6.3 | Ermöglichen statt erlauben – Das Zentrum <i>Hochschule Osnabrück</i> | 53 |
| 7. | Gesamtkonzepte – Erfolgsfaktor „Verzahnung“ | 56 |
| 7.1 | Gleichstellungspolitik und Neue Steuerung: Eigenständig bleiben und die jeweiligen Vorteile nutzen – Das Gleichstellungskonzept der Universität Konstanz | 56 |
| 7.2 | Gleichstellung innovativ nutzen und beteiligungsorientiert steuern - Das Gleichstellungskonzept der Hochschule Osnabrück | 63 |
| 7.3 | Gleichstellung managen – Gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena | 66 |
| 8. | Kurzporträts der Fallhochschulen aus Gleichstellungsperspektive | 72 |
| 8.1 | Otto-Friedrich-Universität Bamberg | 72 |
| 8.2 | Freie Universität Berlin | 74 |
| 8.3 | Universität Bremen | 77 |
| 8.4 | Universität Duisburg-Essen | 80 |
| 8.5 | Goethe-Universität Frankfurt am Main | 82 |
| 8.6 | Georg-August-Universität Göttingen | 85 |
| 8.7 | Technische Universität Ilmenau | 88 |
| 8.8 | Friedrich-Schiller-Universität Jena | 91 |
| 8.9 | Fachhochschule Köln | 94 |
| 8.10 | Universität Konstanz | 97 |
| 8.11 | Technische Universität München | 100 |
| 8.12 | Hochschule Osnabrück | 102 |
| 8.13 | Fachhochschule Stralsund | 105 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Beispiel einer Diversity-Zielvereinbarung an der Technischen Universität München (Zusammenfassung) | 12 |
| Abbildung 2: Beispiel für die tabellarische Aufbereitung der Berufungsverfahren der Universität Konstanz 2002-2012 | 15 |
| Abbildung 3: Bausteine des Gleichstellungs-Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen. | 17 |
| Abbildung 4: Gleichstellungscontrolling als Regelkreis an der Georg-August-Universität Göttingen. | 21 |
| Abbildung 5: Prozessablauf der Gender- und Diversity-Aktionspläne der Goethe-Universität Frankfurt am Main | 23 |
| Abbildung 6: Die zwei Kernelemente des QM-Systems der Universität Duisburg-Essen. | 32 |
| Abbildung 7: Strategische Steuerung an der Universität Duisburg-Essen. | 33 |
| Abbildung 8: Gleichstellungsbezogene Ergebnisse der zwei QM-Kernprozesse an der Universität Duisburg-Essen. | 35 |
| Abbildung 9: Die Perspektivgespräche in Kombination mit den DFG-Gesprächen an der Universität Bremen .. | 37 |
| Abbildung 10: Vorbereitung und Durchführung von Perspektivgesprächen unter Gendergesichtspunkten an der Universität Bremen | 38 |
| Abbildung 11: Frauenstudiengang Ingenieurwissenschaften an der Fachhochschule Stralsund | 43 |
| Abbildung 12: Beispiel einer Zielvereinbarung der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. | 45 |
| Abbildung 13: Darstellung der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung der Friedrich-Schiller-Universität Jena | 50 |
| Abbildung 14: Das Kooperationsdreieck der Universität Bremen | 52 |
| Abbildung 15: Innovationszentren der Hochschule Osnabrück. | 53 |
| Abbildung 16: Verortung der Akteure nach Aufgabe und Steuerungsstrategie an der Universität Konstanz .. | 57 |
| Abbildung 17: Gleichstellungspolitisches Steuerungs Dreieck der Universität Konstanz. | 58 |
| Abbildung 18: Zentrale Steuerungs- und Managementinstrumente zur Förderung der Gleichstellung an der Universität Konstanz. | 59 |
| Abbildung 19: Kooperationen der Gleichstellungssteuerung an der Hochschule Osnabrück | 65 |
| Abbildung 20: Strukturelle Verankerung der Gleichstellungssteuerung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena | 67 |
| Abbildung 21: Das Gleichstellungsmanagement an der Friedrich-Schiller-Universität Jena | 69 |
| Abbildung 22: Beispiel für die Operationalisierung von Zielen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ... | 70 |

1. Integration von Gleichstellungsaspekten in die Hochschulsteuerung

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich seit vielen Jahren in einem tief greifenden Veränderungsprozess. Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes und der Landeshochschulgesetze sind die Selbststeuerungsrechte der Hochschulen gestärkt worden – die vormals staatlich-bürokratische Regulierung weicht zunehmend wettbewerbsorientierten Steuerungskomponenten. Nach den Kriterien der modernen Governance befinden sich die Hochschulen in einem weitreichenden Umstrukturierungsprozess: die Stärkung der Autonomie der Hochschulen, knappe finanzielle Ressourcen, Internationalisierungsprozesse etc. führen zu der Notwendigkeit, sich dem Wettbewerb mit anderen Hochschulen stellen zu müssen, sich strategisch zu verorten und Rationalisierungsprozesse zu initiieren. Die staatliche Regulierung erfolgt verstärkt über Aushandlungsprozesse mit den Hochschulen, Konsolidierung, Parameter der leistungsorientierten Mittelvergabe, Zielvereinbarungen oder über das Auflegen von Programmen wie z.B. der Exzellenzinitiative.

Die Hochschulen sind in ihren Reformprozessen der Reorganisation unterschiedlich weit fortgeschritten. Unter dem Begriff des New Public Managements wurden vielfältige Veränderungsprozesse initiiert, Instrumente entwickelt und Maßnahmen umgesetzt. Als Stichworte seien hier Globalhaushalt bei gleichzeitiger Konsolidierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Berichtswesen und Controlling genannt.

Im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse wird sich auch die Gleichstellungspolitik neu ausrichten müssen. Die Frage ist, welche Möglichkeiten die Neue Steuerung für die Umsetzung von Gleichstellung bietet.

Die Einbindung von Gleichstellungszielen und -indikatoren in die Steuerungsprozesse der Hochschulleitung kann Verbindlichkeiten erzeugen und dem Thema einen neuen Stellenwert geben. Gleichstellung könnte sich als „Strukturaufgabe“ etablieren und zur „Gemeinschaftsaufgabe“ aufgewertet werden; ihre Beachtung steigt und wird zu einem Aspekt des Wissenschaftsmanagements.

Kritische Stimmen sehen aber auch Gefahren bei der Integration von Gleichstellung in die Hochschul-

steuerung. So könne die strukturelle Einbettung von Gleichstellung zu einer Entpolitisierung führen, es könnten tendenziell eher Ziele gesetzt werden, die quantitativ messbar und „monetarisierbar“ sind, so dass eine kritische Reflexion der Ergebnisse ausbleibt und die Ergebnisqualität fraglich ist.

Wie die Hochschulen den Umstrukturierungsprozess nutzen, um die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in die Steuerungsinstrumente zu integrieren, hängt mit sehr unterschiedlichen Komponenten zusammen: Wie stark ist der Wille bei den Protagonist/-innen, Reformen zu initiieren und umzusetzen? Welche internen Rahmenbedingungen (wie z.B. die Hochschul-Historie, die (Finanz-)Ausstattung oder die Fächerausrichtung) sowie welche externen Rahmenbedingungen (wie die geographische Lage oder die Hochschulgesetze des Bundeslandes) liegen vor?

Erschwerend kommt hinzu, dass Hochschulen vielfach noch am Anfang stehen, Gleichstellungsthemen in die Hochschulsteuerung zu integrieren. Es mangelt an Erfahrungen, Umsetzungsideen und Ressourcen. An dieser Stelle setzt die vorliegende Publikation an.

2. „Promising Practices“ – Vielversprechende Ansätze aus der Praxis für die Praxis

Das Team des EQUISTU-Projektes¹ ist der Frage nachgegangen, welche Steuerungsinstrumente im Hochschulmanagement dazu beitragen können, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Wissenschaftssystem zu befördern und wie sich dies in der praktischen Arbeit konkret gestalten lässt.

Für die Analyse konnten 13 Hochschulen gewonnen werden, die sich in der Vergangenheit durch innovative Gleichstellungspolitiken und -konzepte ausgezeichnet haben. Es wurde bei der Auswahl der Hochschulen darauf geachtet, sowohl große als auch kleinere Hochschulen, Universitäten, Technische Universitäten sowie Fachhochschulen und Hochschulen aus unterschiedlichen Regionen der Bundesrepublik in das Sample aufzunehmen. Die Mitarbeiterinnen des EQUISTU-Projektes haben zur Beantwortung der Forschungsfragen u.a. Sekundäranalysen, Expert/-innengespräche sowie leitfadengestützte Interviews mit für das Thema relevanten Personen/-gruppen an den Fallhochschulen durchgeführt und die Ergebnisse mit den beteiligten Personen der Hochschulen sowie einem wissenschaftlichen Projektbeirat² diskutiert.

Untersucht wurden die Ausgestaltung der gleichstellungsorientierten Steuerungsinstrumente, die strukturellen Rahmenbedingungen, die Prozessverläufe bei der Implementierung, fördernde und hemmende Bedingungen sowie Bewältigungsstrategien der beteiligten Akteur/-innen.

Im vorliegenden Praxishandbuch wird eine breite Auswahl vielversprechender Ansätze (Promising Practices) vorgestellt. „Promising Practices“, da die Hochschulen zum Teil noch am Anfang der Umsetzung stehen, diese aber in ihrer Ausrichtung und bisherigen Umsetzung vielversprechend erscheinen. Wir konzentrieren uns hierbei auf Instrumente der allgemeinen Hochschulsteuerung, die explizit Ansatzpunkte für die Integration von Gleichstellungsaspekten bieten. Daneben setzen die Hochschulen zusätzlich etablierte Praktiken und Instrumente der Gleichstellungssteuerung und -förderung ein, die für die Erreichung der Gleichstellungsziele nach wie vor

von hoher Relevanz sind, wie z.B. Frauenförderpläne oder Gleichstellungsprojekte. Diese sind jedoch nicht Gegenstand des Handbuches.

Geschlechtersensibles Qualitätsmanagement, Gleichstellungscontrolling und gleichstellungsorientierte Haushaltssteuerung sind systematisch, übersichtlich, knapp und praxisbezogen dargestellt. Es soll den verschiedenen Akteur/-innen an Hochschulen einen Überblick über Steuerungsverfahren geben und Anknüpfungspunkte für Gleichstellungsthemen aufzeigen, Handlungsoptionen verdeutlichen und Anregungen für die praktische Umsetzung bieten.

Zum Aufbau des Buches:

In den Kapiteln 3, 4 und 5 werden Promising-Practice-Ansätze in zentralen Steuerungsbereichen dargestellt. Dabei werden drei Themenbereiche unterschieden:

- Controlling
- Haushaltssteuerung
- Qualitätsmanagement

Diese Aufteilung ist nicht in allen Bereichen trennscharf, da viele Ansätze und Instrumente mehr als nur einen Themenbereich berühren.

In den Hochschulen haben sich aufgrund der Umstrukturierungsprozesse vielfach die Akteurs-Konstellationen verändert, was in einigen Fällen der Chancengleichheitspolitik zu größerem Gewicht verholfen hat. Gleichzeitig haben externe Impulse wie z.B. die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder die Exzellenzinitiative den internen Bedarf an Gleichstellungsexpertisen erhöht. Im Kapitel 6 werden die verschiedenen Akteurskonstellationen und deren Auswirkungen auf die Gleichstellungsthematik beleuchtet.

Vielfach greifen unterschiedliche Ansätze und Instrumente zur Förderung der Gleichstellung von Frauen

¹ Team Frauenakademie München (FAM): Birgit Erbe, Dr. Mara Kuhl, Dr. Ingrid Schacherl (Projektleitung EQUISTU). Team Sozialforschungsstelle TU Dortmund (sfs): Maresa Feldmann, Dr. Monika Goldmann, Dr. Melanie Roski (Projektleitung sfs).

² Beiratsmitglieder siehe: <http://www.equality-management.de/index.php?page=beirat>

und Männern ineinander und bieten erst unter der fokussierten Betrachtung des „Gesamtkonzeptes“ Anregungen für die eigene praktische Umsetzung. Das 7. Kapitel beleuchtet Gleichstellungskonzepte dreier ausgewählter Hochschulen.

Zum besseren Verständnis und zur Vertiefung der Fallberichte finden sich im Kapitel 8 kurze Gesamtbeschreibungen der jeweiligen Promising-Practice-Hochschule, in denen weitergehende Informationen unter Gleichstellungsgesichtspunkten jeweils in einem Kurzporträt erläutert werden.

Die Wahl der Praxisbeispiele der Fallhochschulen hat sich insbesondere daran orientiert, eine große Auswahl an Möglichkeiten der Gleichstellungssteuerung in unterschiedlichen Handlungsfeldern vorzustellen. Uns ist bewusst, dass an den Hochschulen neben den dargestellten Instrumenten eine Fülle weiterer Maßnahmen und Verfahren umgesetzt wird, die innovativ sind und zu guten Ergebnissen führen. Uns ist es leider nicht möglich, diese in ihrer ganzen Bandbreite vorzustellen, zumal manche der Instrumente in abgewandelter Form bei verschiedenen Hochschulen umgesetzt wurden und somit Redundanzen entstehen würden.

Wir hoffen, Praktiker/-innen im Wissenschaftssystem mit der Zusammenstellung der vorliegenden Promising-Practice-Beispiele einen Ideenpool anzubieten, der die Implementierung eigener Maßnahmen unterstützen kann.

3. Controlling – Den Nachweis erbringen

Für eine langfristige und nachhaltige Integration der Gleichstellungsaktivitäten spielt das Gleichstellungscontrolling eine wichtige Rolle. Es bietet vielfältige Steuerungsmöglichkeiten der Chancengleichheit in unterschiedlichen Bereichen des Hochschullebens. Das Gleichstellungscontrolling als Querschnittsaufgabe der Hochschulsteuerung sorgt für eine Etablierung und Verstetigung der Gleichstellungsarbeit und dient dazu, die Umsetzung von Zielen der Gleichstellungsarbeit regelmäßig zu überprüfen. Besonders wirkungsvoll ist es bei der strategischen Einbettung in Strukturen, Planungs- sowie Steuerungsprozesse der Hochschule und wenn es bei den Akteur/-innen der unterschiedlichen Hierarchieebenen anerkannt ist.

In diesem Kapitel werden gleichstellungsunterstützende Controllinginstrumente und -verfahren vorgestellt.

3.1 Akademisches Controlling – auch unter Gleichstellungsgesichtspunkten unverzichtbar

Technische Universität München

Hintergrundinformationen

Akademisches Controlling bezeichnet Controllingverfahren, bei denen betriebswirtschaftliche Controlling-Konzepte an die spezifische Situation von Hochschulen angepasst wurden. Seine Aufgabe ist die Koordination von Planung und Kontrolle hochschulinterner Entscheidungsprozesse. Die zentralen Elemente sind die Rechenschaftslegung, ein Managementinformationssystem und strategisches Controlling.

Die Technische Universität München (TUM) hat ein strategisches Controlling etabliert. Dazu setzt sie hochschulinterne Zielvereinbarungen ein. Das Controlling stellt hierfür Werkzeuge für den Zielvereinbarungsprozess und ein Messkonzept für die Zielverfolgung und -erreicherung bereit, verknüpft Ziele mit einem Anreizsystem und sorgt dafür, dass sich die geplanten Ergebnisse in konkreten Umsetzungsmaßnahmen niederschlagen und dadurch handlungsleitend werden. Seit 2012 wird dieses Steuerungsverfahren auch zur Erreichung von Gleichstellungs- und Diversity-Zielen genutzt. Es handelt sich aktuell um ein eigenständiges Verfahren und wird „Diversity-Zielvereinbarungen“ genannt. Perspektivisch sollen sie in die allgemeinen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulpräsidium und Fakultäten integriert werden.

Zielsetzung

Mit den Diversity-Zielvereinbarungen sollen sich die Fakultäten auf die Universitätsziele Gleichstellung und Diversity hin orientieren. So möchte die TUM in Deutschland die attraktivste Technische Universität für Frauen werden. Hierfür sollen Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit, Familienfreundlichkeit und Diversity ergriffen werden, was auch einen Wandel der Organisationsstruktur und der Wissenschaftskultur erfordert. Studien- und Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass alle Universitätsangehörigen ihre Potenziale frei entfalten können. Die Zielmarken der Geschlechterrelation auf den unterschiedlichen Qualifikationsebenen sind innerhalb der TUM nach dem Kaskadenmodell ausgerichtet. Ausgangspunkt ist dabei die Geschlechterverteilung entsprechend der Begabungen und Neigungen auf der Ebene der Studienanfänger/-innen. Auf jeder nächsthöheren Ebene soll sich diese Relation widerspiegeln.

Prozess und Umsetzung

In einem mehrstufigen Prozess werden die Ziele und Maßnahmen ausgehandelt.

1. Das Hochschulpräsidium gibt strategische Oberziele vor und fordert die Fakultäten auf, daraus fakultätsspezifische Ziele und Maßnahmen für Geschlechtergerechtigkeit und Diversity zu entwickeln und vorzuschlagen. Auf der operativen Ebene übernimmt die Stabsstelle TUM.Diversity die Kommunikation zwischen dem Präsidium und den Fakultäten und achtet auf die Einhaltung des Zeitplans.
2. Für die Erarbeitung der Zielvereinbarungen auf Fakultätsebene gibt es unterschiedliche Varianten. So wurde zum Beispiel an der Fakultät für Informatik eine eigene Kommission unter dem Vorsitz der dezentralen Frauenbeauftragten für die Erstellung der Diversity-Zielvereinbarungen eingerichtet. Mitglieder sind der Dekan, der stellvertretende Studiendekan, der Geschäftsführende Direktor, Mitglieder der Fakultäts-Service-Einrichtungen, Vertreter/-innen der Studierenden und des Mittelbaus sowie Fakultätsexterne wie die wissenschaftliche Mitarbeiterin der Diversity-Stabsstelle.
In einem anderen Fall erstellte die Geschäftsführerin einer Fakultät den Entwurf federführend und stimmte ihn mit dem Fakultätsrat ab.

Unabhängig vom fakultätsspezifischen Verfahren stehen die zentrale Frauenbeauftragte und die Diversity-Stabsstelle in allen Fällen beratend und vermittelnd zur Verfügung.

Zur Unterstützung stellte das Präsidium den Fakultäten einen Leitfaden und Vorlagen für die Erstellung der Diversity-Zielvereinbarungen zur Verfügung. Ausgangslage war zumeist der Gleichstellungsplan sowie eine Situationsanalyse auf Grundlage der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG. Die Zielvereinbarungen sollen neben Gender auch weitere Diversity-Dimensionen berücksichtigen. Fakultätsspezifisch sollen der Handlungsbedarf geklärt, Prioritäten gesetzt und konkrete, messbare Ziele entwickelt werden. Diese haben neben quantitativen auch qualitative Aspekte zu benennen (z.B. Kompetenzaufbau im Umgang mit Diversity). Zur Zielerreichung werden Maßnahmen, ein Zeitplan, Finanzierung und die Erfolgsmessung gefordert. Für die Realisierung der Maßnahmen sind die Mittel einzusetzen, die die Fakultäten aufgrund des Gleichstellungsfaktors der formelgebundenen Leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) erhalten (vgl. Kap. 4.2), und gegebenenfalls Eigenmittel der Fakultäten.

3. Als Beratungsgremium richtete das Hochschulpräsidium das „Gender and Diversity Board“ ein, das die Hochschulleitung insbesondere in der strategischen Ausrichtung zu Gender und Diversity unterstützen soll. Im Zusammenhang mit den Diversity-Zielvereinbarungen begleitet das Board den Aushandlungsprozess und gibt Feedback an die Fakultäten. Ihm gehören Mitglieder aus Wissenschaft und Verwaltung, die unterschiedliche Bereiche und Abteilungen der Universität repräsentieren, sowie die zentrale Frauenbeauftragte an. Den Vorsitz hat der/die Vizepräsident/-in für Diversity und Talent Management inne. Zu den Kriterien für die Bewertung der Zielvereinbarung zählen u. a. eine konkrete und anspruchsvolle Formulierung geplanter Ergebnisse und die Quantifizierbarkeit spezifischer Maßnahmen zur Vermeidung von Gemeinplätzen.

Nachdem der Fakultätsrat die Zielvereinbarungen beschlossen hat, werden diese mit dem „Gender and Diversity Board“ abgestimmt. Am Ende des Abstimmungsprozesses gibt das Board eine Empfehlung an das Präsidium ab, das die Zielvereinbarungen bei positivem Votum verabschiedet.

4. Die Diversity-Zielvereinbarungen werden für fünf Jahre vereinbart. Nach dem ersten Jahr ist ein jährlicher Selbstbericht der Fakultäten vorzulegen. Dieser wird sowohl im jeweiligen Fakultätsrat als auch vom Vizepräsidium Diversity in einem Jahresendgespräch mit den Dekan/-innen reflektiert und dient als Diskussionsgrundlage für weitere Entwicklungen. Das Controlling der Zentralverwaltung sammelt die Berichte ein und prüft die Zielerreichung auf Zahlenbasis. Die Bewertung der Ergebnisse obliegt dem Präsidium, das sich hierbei vom „Gender and Diversity Board“ beraten lässt. Welche Schlussfolgerungen dann gezogen werden, wird sich erst in der Zukunft zeigen, wenn die ersten Berichte vorliegen. Da die Diversity-Zielvereinbarungen finanziell an die formelgebundene Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM) gekoppelt sind, kann die Nicht-Umsetzung von vereinbarten Gleichstellungsmaßnahmen zu Kürzungen bei der Mittelzuweisung führen (vgl. Kap. 4.2).

Abbildung 1: Beispiel einer Diversity-Zielvereinbarung an der Technischen Universität München (Zusammenfassung)

Die Fakultät für Informatik der Technischen Universität München

Einleitend wird die Ausgangslage der Fakultät aus einer Kulturperspektive beschrieben, die die unterschiedliche Beteiligung von Frauen und Männern in der Informatik kulturbedingt und nicht biologisch erklärt und weitere Diversitätskriterien in den Blick nimmt. Daraus wird ein Ansatz der Qualitätsentwicklung abgeleitet. Anschließend werden die Ziele der Fakultät dargestellt. So soll insbesondere eine Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern erwirkt werden.

Der Fokus der geplanten Maßnahmen wird auf die Schnittstelle Schule/Hochschule und den Bereich Studium gelegt, weil die Beteiligungsstruktur nicht wie an anderen Fachbereichen pyramidenförmig, sondern säulenförmig ist. D.h., die Beteiligung von Frauen ist bereits von Studienbeginn an gering, weshalb die Fakultät eine „diverse Gruppe von Studierenden mit einem hohen Frauenanteil für die Informatikstudiengänge gewinnen und mit ihnen gemeinsam eine fruchtbare Studenumgebung gestalten“ möchte.

Im nächsten Schritt werden konkret strategische Projekte aufgelistet wie z. B. flexible Kinderbetreuung, Projekte zur Eingangsphase Bachelor-Studiengänge, studentische Informatik-Botschafterinnen, Erhebung von Studiendaten nach Diversity-Profilen, Institutionalisierung. Eine Übersicht der geplanten Projekte legt für jedes Projekt die Indikatoren Zielgruppe, Laufzeit, Kosten, Verantwortliche und Personalmittel fest. Zudem befindet sich in der Zielvereinbarung eine statistische Darstellung der Frauen- und Männeranteile auf den unterschiedlichen Karrierestufen der letzten Jahre inkl. der Darstellung der geplanten Zielwerte, welche für das spätere Controlling von Bedeutung sind.

Tabellarische Übersicht über strategische Projekte

| Nr. | Titel | Ziel(gruppe) | Laufzeit | Kosten/Jahr | Kosten gesamt | Verantwortliche | Finanzierung |
|-----|---|---|----------|--|---------------|--|--|
| 1 | Kinderzimmer | Studierende, Mitarbeiter/-innen, Gäste/Konferenzteilnehmende mit Kind/ern | 3 J. | 20.000 € | 60.000 € | Frauenbeauftragte IN.TUM | 1/2 IN.TUM 1/2 MA.TUM |
| 2.1 | Inklusiv | Eingangsphase der Bachelor-Studiengänge Informatik | 1 J. | ½ Jahr ¼ TVL 13, 5.000 € Sach- u. Hilfskraftmittel | 5.000 € | Prof. Dr. A. Brüggemann-Klein | Lehrpreis Diversity |
| 2.2 | Weiterentw. des Vorprojektes Informatik | Studierende ohne Programmierkenntnisse | 3 J. | Einmalig ½ TVL 13; 3 Monate: Konzeptentw. / zus. 1.000 € Tutoriumsmittel | 3.000 € | Prof. Dr. P. Hubwieser | |
| 2.3 | Immigration Course | Eingangsphase der Bachelor-Studiengänge Informatik | | | | Frauenbeauftragte IN.TUM, Studiendekan | |
| 2.4 | Study Coaches | Studierende als Fachleute für Lerntechniken | 3 J. | 2 x 2.000 € | 4.000 € | Frauenbeauftragte IN.TUM, Studiendekan, ProLehre | |
| 3 | Informatik in die Magistrale | Studierende der Informatik | 3 J. | 5.000 € ¼ TVL E9 | 1 TVL E9 | Beauftragte für Öffentlichkeit und Forschung | 5.000 € einmalig Google-Spende an Informatik-Forum Frauen, IFF |
| 4 | Stud. Informatik-Botschafterinnen | Schüler/-innen | 3 J. | | | B. Köhler, K. Spiess | Etat der Stelle „Schnittstelle Schule/ HS“ |
| 5 | Eingangsphase Master-Studiengänge | Internationale Studierende | 3 J. | 6.000 € Hiwi ½ TVL E9 | 1 TVL E9 | Studienbüro Internationales | |
| 6 | Umfragen und Statistiken | Status quo in Bezug auf Diversity | 3 J. | ¼ TVL E9 | 1 TVL E9 | Prof. Dr. A. Brüggemann-Klein, Dr. C. Herzog | ½ Jahr aus Lehrpreis Diversity |
| 7 | Liesel-Beckmann-Symposium 2013 | Vernetzung d. Diversity-Aktivitäten nat. u. internat./ Diversity-Kompetenz u. -Sensibilität | 1 J. | | | Prof. Dr. A. Brüggemann-Klein, C. Schmitt | IAS |
| 8 | Teilnahme am Professorinnen-Programm | Besetzung einer Professur | 1 J. | | | Prof. Dr. M. Broy | |
| 9 | Institutionalisierung | Ständige Kommission für Diversity | | | | Frauenbeauftragte IN.TUM | |

Alle nicht spezifizierten Mittel werden von der Fakultät für Informatik finanziert. Quelle: Diversity-Zielvereinbarung zwischen der Hochschulleitung der Technischen Universität München und der Fakultät für Informatik vom 01.02.2013, http://www.in.tum.de/fileadmin/user_upload/Fakultaet/Frauen/ZielvereinbarungInFinal.pdf (aufgerufen am 20.01.2014)

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Als positives Element der Diversity-Zielvereinbarungen wird die fakultätsspezifische Ausgestaltung gesehen. Die Fakultäten erarbeiten Vorschläge, was sie in welcher Zeit mit welchen Maßnahmen erreichen wollen. Sie ermitteln eigenständig, welche Instrumente geeignet erscheinen und welche Maßnahmen ihrer jeweiligen Fächerkultur entsprechen. Als wesentlich wird der interne Diskussionsprozess gewertet. Da Zielvereinbarungen ein bereits an der Universität etabliertes System sind, verläuft der Prozess routiniert.

Weitere Effekte der Diversity-Zielvereinbarungen können bislang noch nicht benannt werden, da das Instrument erst 2012 eingeführt wurde. Als erster Erfolg kann aber die Tatsache gewertet werden, dass alle Fakultäten den Prozess der Zielvereinbarungen abgeschlossen haben und damit in allen Fakultäten ein Reflexionsprozess angeschoben wurde.

Dos and Don'ts

Was aus Sicht der Technischen Universität München unbedingt beachtet werden sollte:

- Die Diversity-Zielvereinbarungen sollten beim Hochschulpräsidium angesiedelt sein. Dadurch gewinnt die Gleichstellungssteuerung an Gewicht und kann im Bedarfsfall mit dem nötigen Nachdruck gegenüber den Fakultäten versehen werden.
- Zur Erhöhung der Akzeptanz sollten wichtige Akteur/-innen aus den Fakultäten und der Fakultätsverwaltung (z. B. die Geschäftsführung) einbezogen werden.
- Aus Sicht der Fakultäten bedeutet der Zielvereinbarungsprozess zunächst zusätzlichen Aufwand. Es bedarf deshalb einer klaren Kommunikation über die von der Hochschulleitung verfolgten Ziele und Erwartungen an die Fakultäten wie auch eines zeitnahen Feedbacks. Das Feedback des Hochschulpräsidiums an die Fakultäten impliziert nicht nur die Wertschätzung der geleisteten Arbeit, sondern sollte z. B. in Form von Jahresendgesprächen zwischen Hochschulleitung und Fakultätsleitungen ein zentrales Element des Organisationsentwicklungsprozesses sein.
- Die Gleichstellungsziele sind auf die Situation der Fakultäten zu beziehen, da diese sehr unterschiedlich sind und differenzierte Herangehensweisen erfordern.

- Finanzielle Anreize unterstützen die Akzeptanz und das Engagement für Gleichstellungs- bzw. Diversity-Ziele.
- Die Einbindung des zentralen Universitätscontrollings erhöht die Verbindlichkeit des Verfahrens, indem regelmäßig die Berichte abgefragt und geprüft werden. Außerdem wird damit zusätzlich unterstrichen, dass es sich um gesamtuniversitäre Ziele handelt.
- Damit der Prozess nicht ins Stocken gerät, braucht es eine feste Ansprechperson der Fakultät.

Was vermieden werden sollte:

- Parallele, sich widersprechende Zielvereinbarungen oder sonstige Vorgaben;
- die Überforderung der Fakultäten durch zu viele Vorgaben seitens des Hochschulpräsidiums;
- bei der Zielsetzung nur langfristige Ziele anzugeben;
- Zeitdruck;
- die übergeordneten Universitätsziele aus den Augen zu verlieren.

3.2 Auch Gleichstellung lässt sich kontrollen – Monitoring der Gleichstellung Universität Konstanz

Hintergrundinformationen

Das Referat für Gleichstellung und Familienförderung der Universität Konstanz hat ein eigenes Gleichstellungsmonitoring aufgebaut. Das Augenmerk wird dabei insbesondere fachbereichsbezogen auf die Frauenanteile auf den einzelnen Karrierestufen gerichtet. Erfasst werden auch die Frauenanteile hinsichtlich besonderer Merkmale, z. B. Befristung und Stellenumfang, Finanzierung von Promovierenden oder Frauen in Gremien und Führungspositionen. Es erfasst ebenso die Vergabe von Gleichstellungsmitteln und Ausschreibungen wie beispielsweise Stipendien oder Laborunterstützung für Schwangere. Dokumentiert werden hier auch sämtliche Berufungsverfahren und Ernennungen, sodass für Gleichstellungsbeauftragte und Berichterstatte(r)innen alle Daten vorliegen.

Zielsetzung

Das kontinuierliche Gleichstellungsmonitoring dient der Messung des Erfolges bei der Umsetzung von

Angeboten zur Verbesserung der Gleichstellungssituation. Zudem soll das Instrument Hinweise dafür liefern, wo finanzielle Mittel am besten eingesetzt und die Qualität der Maßnahmen gesichert und verbessert werden können.

Vor der Einführung des systematischen Gleichstellungsmonitorings 2008 diente die Erhebung von Daten zur Gleichstellung zunächst nur der jährlichen Berichterstattung der Gleichstellungsbeauftragten an den Senat und für die Arbeit des Gleichstellungsrats. Das Potenzial des Monitorings zur Unterstützungsunterstützung der Hochschulleitung wurde jedoch dann erkannt (z. B. zur Vorbereitung des Zukunftskonzepts im Rahmen der Bewerbung in der 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative) und stetig weiter ausgebaut.

Prozess und Umsetzung

Das Monitoring umfasst Daten zu Input, Maßnahmen, Output und Outcome:

- **Input:** Wie viel Gelder stehen wofür zur Verfügung?
- **Maßnahmen:** Wofür werden die Mittel eingesetzt?
- **Output:** Wer profitiert davon?
- **Outcome:** Was wird damit für die Gleichstellung erreicht?

In die statistische Auswertung von Personengruppen als Basis des Monitorings wird bislang nur der wissenschaftliche Bereich einbezogen. Der nichtwissenschaftliche Bereich soll aber folgen.

Eine Mitarbeiterin im Referat für Gleichstellung und Familienförderung ist für das Monitoring der Gleichstellungsaktivitäten zuständig.

Im Gleichstellungsmonitoring der Universität Konstanz werden verschiedene Datenbanken zusammengeführt:

- **Datenbank Frauenanteile:**
Bei der Auswertung werden folgende Qualifikationsstufen unterschieden:
 - Studierende
 - Absolvent/-innen
 - Doktorand/-innen: Immatrikulierte und nicht-immatrikulierte Promovierende

- Abgeschlossene Promotionen
- Habilitationen
- Junior Postdocs: Promovierte bzw. habilitierende Wissenschaftler/-innen in der Qualifizierungsphase
- Senior Postdocs: Arbeits- und Nachwuchsgruppenleiter/-innen und Habilitierte, die sich aus ihrer Position heraus auf eine Professur bewerben können
- Junior Professor/-innen
- Professor/-innen

Des Weiteren werden Daten erfasst zur Geschlechterverteilung

- in Gremien,
- bei Positionen mit Führungsaufgaben,
- bei Preisen und Auszeichnungen.

Ebenfalls geschlechterdifferenziert ausgewertet werden die Finanzierungsarten der Promotionen und die Teilzeitarbeit der wissenschaftlich Beschäftigten.

- **Datenbank Berufungsverfahren:**
Hierüber können die Berufungsverfahren seit 2000 für jeden Fachbereich nachvollzogen werden. Dokumentiert werden die Frauenanteile bei den Bewerbungen, bei den Einladungen zum Vortrag, auf den Listen, beim Listenplatz 1 sowie bei den Ernennungen und der Annahme von Berufungen.
- **Datenbank Ausschreibungen:**
Für alle Ausschreibungen des Gleichstellungsrats werden Budget, Anträge, Entscheidungswege, Bewilligungen sowie Mittelabfluss in einer Datenbank dokumentiert und überwacht. Somit bleiben die Maßnahmen und der Mitteleinsatz transparent und können jederzeit nachverfolgt werden. Bei den Stipendien wird auch überprüft, inwieweit sie ihr Ziel unterstützt haben, z. B. bei Stipendien zum Promotionsabschluss, ob und in welchem Zeitraum die Promotion abgeschlossen wurde oder in welche Anschlussposition das Stipendium mündete.
- **Datenbank Veranstaltungen:**
Es werden statistische Daten zu den Veranstaltungen des Referats für Gleichstellung und Familien-

Abbildung 2: Beispiel für die tabellarische Aufbereitung der Berufungsverfahren der Universität Konstanz 2002-2012

Frauen in Berufungsverfahren

| Jahr (# Verfahren) | Bewerbung | Einladung Vortrag | Listenplatz | Listenplatz 1 | Ernennung |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 2002 (02) | 12 von 170 7% | 4 von 13 31% | 1 von 6 17% | 0 von 2 0% | 0 von 2 0% |
| 2003 (15) | 82 von 509 16% | 19 von 74 26% | 7 von 36 19% | 3 von 14 21% | 3 von 15 20% |
| 2004 (25) | 114 von 955 12% | 25 von 110 23% | 16 von 69 23% | 4 von 15 27% | 3 von 16 19% |
| 2005 (08) | 55 von 251 22% | 8 von 36 22% | 3 von 19 16% | 0 von 8 0% | 0 von 8 0% |
| 2006 (12) | 138 von 550 25% | 23 von 64 36% | 12 von 31 39% | 4 von 11 36% | 5 von 12 42% |
| 2007 (16) | 217 von 863 25% | 23 von 82 28% | 13 von 38 34% | 4 von 14 29% | 5 von 15 33% |
| 2008 (14) | 140 von 614 23% | 19 von 66 29% | 11 von 35 31% | 6 von 13 46% | 6 von 13 46% |
| 2009 (12) | 115 von 470 24% | 25 von 77 32% | 14 von 32 44% | 6 von 12 50% | 4 von 12 33% |
| 2010 (28) | 233 von 1010 23% | 47 von 150 31% | 23 von 76 30% | 3 von 13 23% | 8 von 28 29% |
| 2011 (15) | 158 von 630 25% | 31 von 91 34% | 14 von 42 33% | 5 von 15 33% | 2 von 15 13% |
| 2012 (15) | 139 von 397 35% | 36 von 76 47% | 16 von 43 37% | 6 von 15 40% | 8 von 15 53% |
| Gesamt 2002-2012 | 1403 von 6419 22% | 260 von 740 35% | 130 von 427 30% | 41 von 132 31% | 41 von 136 30% |

Quelle: Datenbank Berufungsverfahren des Referats für Gleichstellung und Familienförderung der Universität Konstanz (Stand 10/2013)

förderung erhoben wie Kosten und Teilnehmer/-innenzahlen pro Veranstaltungstyp und öffentliche Resonanz, um Aussagen über den Output und Outcome machen zu können.

• Datenbank Förderungen:

Diese Datenbank schafft Transparenz darüber, welche Förderungen zu welchem Zweck in welchem Fachbereich geflossen sind, z. B. Stipendien, Reisekostenzuschüsse oder Hilfskraftmittel für Laborunterstützungen oder zur Vereinbarkeit. In der Festlegung von fachspezifischen Gleichstellungsmaßnahmen und bei der Überprüfung der Zielerreichung in den Fachbereichen geben die Daten hilfreiche Hinweise.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Die Daten des Gleichstellungsmonitorings werden vielfältig ausgewertet und genutzt, insbesondere zur Überprüfung der Ziele im Gleichstellungsplan und zur Evaluation der Ausschreibungen und Angebote. Daneben bieten sie den Fachbereichen eine detailliert aufbereitete Datengrundlage zur eigenen Gleichstellungssituation, was eine gezielte Planung und Bewertung der Gleichstellungsarbeit in den Bereichen möglich macht. Auch nutzt die Gleichstellungsbeauftragte

die Auswertungen für die Begleitung von Berufungsverfahren. Darüber hinaus dienen die Auswertungen der Steuerungsunterstützung für die Hochschulleitung.

Für die externe Kommunikation werden die Auswertungen zur Berichterstattung gegenüber dem Wissenschaftsministerium, dem Wissenschaftsrat, Drittmittelgebern, der DFG etc. genutzt. Außerdem sind die Daten bei der Antragstellung von Forschungsanträgen sowie der allgemeinen Berichterlegung relevant.

Dos and Don'ts

Für den wissenschaftlichen Karriereweg von Frauen ist insbesondere die Postdoc-Phase wichtig. Hier werden die Weichen gestellt, ob langfristig wissenschaftlich weitergearbeitet wird oder alternative Wege eingeschlagen werden. Um diese Phase fassbarer zu machen, unterscheidet die Universität Konstanz Postdocs in einer frühen Karrierephase sowie solche einer späteren Karrierephase, die sich im Karriereschritt vor einer unbefristeten Professur befinden (z. B. Juniorprofessor/-innen, Arbeitsgruppenleiter/-innen, Habilitierende vor ihrem Abschluss). Da dazu noch keine personalrelevanten Kriterien wie z. B. ein besonderer Status vorliegen, werden die Postdocs der-

zeit noch in Fachbereichen ausgezählt. Zukünftig soll jedoch ein solcher Personalstatus eingeführt werden.

Um die Arbeitsbedingungen von Nachwuchswissenschaftler/-innen attraktiver gestalten zu können, ist zunächst eine Erhebung notwendig. In Konstanz wurde ein solches „needs assessment“ in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fachbereichen durchgeführt, das auch auf weitere Fachbereiche und Sektionen übertragen werden soll.

Statistische Erhebungen und Auswertungen sind aufwändig in der Erfassung und Dokumentation, häufig nur für eine kleine Personengruppe direkt zugänglich und oft unübersichtlich dargestellt. Insbesondere zur Gleichstellung müssen Daten zu Bewerber/-innen, Studierenden, Absolvent/-innen, Doktorand/-innen, wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal, Professor/-innen, Gremienmitglieder, Frauen in Berufungsverfahren etc. in Auftrag gegeben, erhoben, gesammelt und ausgewertet werden. Da die Daten an unterschiedlichen Stellen erhoben werden, ist der Aufwand groß und die Datenqualität nur schwer zu verbessern. Ein einheitliches, zentrales Datawarehouse ist daher notwendig. Die Universität Konstanz führt 2013 ein Business Intelligence System ein, in dem Daten von allen Anwender/-innen über eine übersichtliche Benutzerführung ausgewertet und in Berichten dargestellt werden können. Zur Gleichstellung wird ein eigenes Dashboard entwickelt, auf dem vorgefertigte Berichte und relevante Daten für Fachbereiche abrufbar sind. Durch dieses intern offene, intuitive System kann die notwendige Transparenz eines Monitoringsystems gewährleistet werden.

3.3 Mehr als Köpfe zählen – Gleichstellungscontrolling als Instrument der Qualitätssicherung Georg-August-Universität Göttingen

Das in diesem Handbuch vorgestellte Konzept des Gleichstellungscontrollings wurde von Aline Georgi, Gleichstellungscontrollerin an der Georg-August-Universität Göttingen, hauptverantwortlich entwickelt und wird im Rahmen ihrer wiss. Arbeit weiter vorangetrieben.

Wir bedanken uns für die Möglichkeit, die Ergebnisse ihrer Arbeit nutzen und das Gleichstellungscontrolling vorstellen zu können.

Hintergrundinformationen

Die Georg-August-Universität ist eine Volluniversität. Nahezu alle wissenschaftlichen Disziplinen einschließlich Medizin sind an den 13 Fakultäten vertreten. Die Universität ist eingebettet in ein weitreichendes außeruniversitäres Forschungsumfeld (Göttingen Research Campus).

Das Controlling hat im Hochschulmanagement der Universität einen hohen Stellenwert. Die Erkenntnisse aus den umfangreichen Berichtssystemen dienen der Hochschulleitung und weiteren Führungsebenen als Grundlage für strategische und operative Steuerungs- und Entscheidungsprozesse. Ausgehend von sich verändernden Berichtspflichten gegenüber hochschulpolitischen Institutionen wurde die Datenqualität durch Implementierung eines zentralen Datenpools und Einführung von einheitlich definierten Kriterien kontinuierlich verbessert. Mittlerweile umfasst das Berichtssystem der Universität umfangreiche Informationen zu Studierenden und Absolvent/-innen, Promotionen, Habilitationen, Beschäftigten, Berufungen, Finanzen sowie Lehr- und Forschungsleistungen von Wissenschaftler/-innen. Dabei erfolgt in der offiziellen Hochschulstatistik die Darstellung der Grund- und Leistungsdaten nach innen und außen von Beginn an geschlechterdifferenzierend.

Das Aufgabenspektrum der Stabsstelle Controlling ist vielfältig. Die Serviceleistungen beinhalten neben der offiziellen Hochschulstatistik auch Kapazitätsberechnungen, das Studienbeitragscontrolling, das Risikomanagement, Lehr- und Forschungsevaluationen einschließlich der Berechnungen für die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) in den Bereichen Lehre und Forschung sowie die betriebswirtschaftlich ausgerichtete Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Gleichstellungscontrolling ist dabei ein wichtiger Querschnittsbereich des Controllings.

Zielsetzung

Das Gleichstellungscontrolling der Georg-August-Universität dient der Qualitätssicherung der universitären Gleichstellungsarbeit und ist deshalb prozessual angelegt. Es schafft Transparenz und Argumentationen für die Durchsetzung gleichstellungspolitischer Anliegen und trägt zur Sensibilisierung bei. Es ermöglicht sowohl das Aufzeigen von Gleichstellungsdefiziten als auch das Messbar machen von gleichstellungspolitischen Erfolgen, auf Universitätsebene ebenso wie für einzelne Organisationseinheiten.

Prozess und Umsetzung

Das Arbeitsgebiet „GleichstellungsControlling“ wurde 2008 auf Initiative des Gleichstellungsbüros in Kooperation mit der Stabsstelle Controlling durch zusätzliches Personal intensiviert und professionalisiert. Arbeitsorganisatorisch wurde die Personalstelle der Gleichstellungscontrollerin zwischen den Stabsstellen Gleichstellungsbüro und Controlling (im Sinne einer Doppelmitgliedschaft) angesiedelt. Auf diese Weise kann die Expertise beider Bereiche für Aufbau und Weiterentwicklung des GleichstellungsControlling optimal genutzt werden. Durch die Gleichstellungscontrollerin ist einerseits die Einbindung der Gleichstellungskompetenz in die Routinen der Stabsstelle Controlling automatisch sichergestellt. Andererseits fließt das Controlling-Know-How der Gleichstellungscontrollerin durch deren Integration in die Arbeitsprozesse des Gleichstellungsbüros systematisch ein. Dadurch ergeben sich umfangreiche Synergieeffekte, die Qualitätssteigerungen der Arbeitsergebnisse bewirken. Das Arbeitsgebiet GleichstellungsControlling wird dabei nicht nur auf zentraler Ebene wertgeschätzt und umfassend genutzt, es spielt eine zunehmend wichtige Rolle auf dezentraler Ebene (Gleichstellungspläne und -berichte der Fakultäten, Gleichstellungskonzepte in Verbundforschungsanträgen u.ä.) und bei externen Anfragen und Berichtspflichten.

Ursprünglich als befristetes Projekt begonnen, erwiesen sich viele Arbeitsprozesse als ständig wiederkehrende Aufgaben, die (kreislaufigen) Bedarfen und Anforderungen unterliegen. Eine Verstetigung des Arbeitsgebiets GleichstellungsControlling wird daher aktuell von beiden Stabsstellenleitungen vorangetrieben.

Bausteine des GleichstellungsControllings

Ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitsgebiets GleichstellungsControlling der Universität Göttingen ist das kontinuierliche Monitoring. Es hat den Anspruch, anhand von »Zahlen, Daten, Fakten« auf die unterschiedlichen Gleichstellungsleistungen der einzelnen Organisationseinheiten der Universität aufmerksam zu machen. Hierfür müssen gleichstellungsrelevante Daten z.T. gesammelt und/oder neu erhoben, jedenfalls aber systematisch und nach einheitlichen Standards ausgewertet, zielgruppengerecht aufbereitet, zusammengeführt und interpretiert werden. Das Ergebnis dieser Arbeitsprozesse ist unter anderem ein umfassender Gleichstellungsbericht, der regelmäßig erstellt und hochschulintern

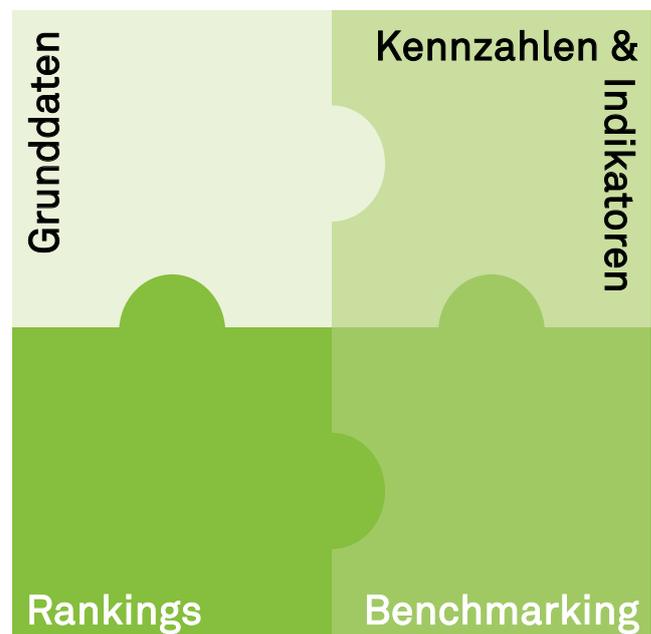
veröffentlicht wird. Folgende Berichtselemente sind derzeit Bestandteile des Monitorings:

1. geschlechterdifferenzierte Grund- und Leistungsdaten der Hochschule,
2. Berechnungen von Gleichstellungsindikatoren und Kennzahlen,
3. die Erstellung von Gleichstellungsrankings sowie
4. Benchmarkingansätze.

Zu 1: Grund- und Leistungsdaten

Um einen ersten Überblick über die jeweiligen Frauenanteile zu erhalten, werden sowohl in internen Berichten an die Leitungsebenen als auch in der Außenkommunikation (Webseite) sämtliche Grund- und Leistungsdaten der Hochschule geschlechterdifferenziert dargestellt. Dies erstreckt sich insbesondere auf die Bereiche Studierende, Absolvent/-innen, Promotionen, Habilitationen, Berufungen sowie Beschäftigte. Vielfältige Ausdifferenzierungen dieses Datenmaterials sind auf Anfrage möglich, sodass im Bedarfsfall stark ausdifferenzierte Informationen bspw. über Karrieren von Frauen in unterschiedlichen Fachgebieten zur Verfügung gestellt werden können. Diese sind der Universitäts-Gleichstellungsbeauftragten sowie den Fakultätsgleichstellungsbeauftragten ohne Umwege über die Gleichstellungscontrollerin zugänglich.

Abbildung 3: Bausteine des Gleichstellungs-Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen



Quelle: Georg-August-Universität Göttingen, Stabsstelle Controlling, Gleichstellungscontrolling

Das regelmäßige und standardisierte Berichtswesen wird ergänzt durch die Anfertigung von Sonderauswertungen zu aktuellen Themen, die für die hochschulinterne Steuerung relevant sein können. Aus Gleichstellungsperspektive verstärkt betrachtet werden derzeit Personalstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse von Mitarbeiter/-innen. Geschlechterspezifisch werden vorliegende Personaldaten schwerpunktmäßig auf Vertragsform, Stellenumfang, Finanzierungsart und Laufzeit analysiert.

Im Gleichstellungscontrolling kommt nicht nur bereits vorliegendes »Datenbankwissen« zur Anwendung. Aufgabe ist auch die systematische Erfassung bzw. Erhebung von Informationen, die noch nicht „gebrauchsfertig“ in Datenbanken vorliegen. So liegen bisher aufgrund der Vielschichtigkeit und Autonomie sämtlicher Organisationseinheiten innerhalb der Universität keine ausdifferenzierten und vergleichbaren Informationen über die Geschlechterverteilung auf Führungsebenen vor. Generalisierende Aussagen sind daher nicht möglich. Entsprechend erarbeitet die Universität Göttingen derzeit eine Datenbank zu »Frauen in Führungspositionen«. Ziel ist die Erfassung der sich strukturell unterscheidenden Leitungsebenen innerhalb der Organisationseinheiten sowie die zahlenmäßige Besetzung dieser Positionen mit Männern und Frauen.

Zu 2: Gleichstellungsindikatoren und Kennzahlen

In Ergänzung zu den Frauenanteilen aus den Grund- und Leistungsdaten werden an der Universität Göttingen bestimmte Gleichstellungsindikatoren und Kennzahlen ermittelt. Die Gleichstellungsperformance einer Organisationseinheit kann so gezielter beurteilt werden. Die Indikatoren und Kennzahlen werden auf dafür geeigneten Aggregationsniveaus gebildet und in der Regel zunächst für die Universität als Ganzes berechnet, dann für vier Wissenschaftsbereiche (Geistes-, Gesellschafts-, Natur- und Lebenswissenschaften) und schließlich für die einzelnen Fakultäten. Liegen die Fallzahlen auf Ebene der Fakultäten unter einem bestimmten Wert (z. B. bei Habilitationen), werden mehrere Jahre gemittelt und rollierende Durchschnittswerte ausgewiesen.

Folgende Gleichstellungsindikatoren und Kennzahlen werden an der Universität Göttingen ermittelt:

Übergangsquoten bezogen auf das Studium, Gender Index, Gläserne-Decke-Index sowie Indikatoren aus dem CEWS-Hochschulranking³ (adaptiert für Fakultäten). Die genannten Indikatoren und Kennzahlen werden zur Steuerung verwendet, indem sie hochschulintern veröffentlicht und kommuniziert werden. Sie gehen z. T. in die Gleichstellungspläne der Fakultäten ein.

Übergangsquoten im Studium

Regelmäßig werden geschlechterspezifisch die Übergangsquoten von Bachelor- in Masterstudiengänge (1) sowie von Master- in Promotionsstudiengänge (2) berechnet. Hierbei können sowohl der Gesamtwert bestimmt (also der Wert über alle Bachelor- und Masterstudiengänge hinweg) als auch Werte auf Ebene einzelner Studiengänge betrachtet werden.

Die Übergangsquote vom Bachelor in den Master (1) wird für diejenigen Studierenden berechnet, die an der Universität Göttingen einen Bachelorabschluss erlangt und hier zeitnah ein Masterstudium aufgenommen haben. Nicht berücksichtigt werden diejenigen, die das Bachelorstudium an einer anderen Universität abgeschlossen haben. Analog werden bei der Berechnung der Übergangsquoten vom Master in die Promotion (2) nur diejenigen berücksichtigt, die das Masterstudium an der Universität Göttingen abgeschlossen haben. Im Unterschied zur einfachen Betrachtung der Frauenanteile in Bachelor- und Masterstudiengängen hat die Berechnung von Übergangsquoten den Vorteil, dass Aussagen zu den »eigenen« Kohorten möglich sind, d. h., diese auf geschlechterspezifische Benachteiligungen analysiert werden können.

Gender Index⁴

Der Gender Index bildet das Geschlechterverhältnis, nicht Frauenanteile, ab. Er wird ermittelt, indem für ausgewählte Bereiche die Anzahl der Frauen durch die Anzahl der Männer dividiert wird. Es gilt, dass ein Gender Index von 1 den Idealzustand, also ein gleichwertiges Geschlechterverhältnis beschreibt. Ist der Wert kleiner als 1, gibt es in den untersuchten Bereichen eine Mehrheit an Männern; ist der Wert hingegen größer als 1, sind Frauen in der Überzahl. Der Gender Index wird als Berechnungsgrundlage für den Gläserne-Decke-Index genutzt.

³ Vgl. CEWS (Hrsg.): Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2013, S. 6 f.

⁴ Vgl. auch Doblhofer, Doris / Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch, S. 187 ff.

Gläserne-Decke-Index⁵

Während der Gender Index das Geschlechterverhältnis innerhalb einer einzelnen Qualifikationsstufe bzw. Hierarchieebene abbildet, zeigt der Gläserne-Decke-Index (GDI) die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Qualifikationsstufen auf. Er wird ermittelt, indem das Geschlechterverhältnis der Grundgesamtheit in Relation gesetzt wird zum Geschlechterverhältnis auf einer höheren Stufe. An der Universität Göttingen dient das wissenschaftliche Personal als Grundgesamtheit, die Professuren bilden die höhere Stufe ab. Bei einem Wert von 1 entspricht das Geschlechterverhältnis bei den Professuren dem Geschlechterverhältnis beim wissenschaftlichen Personal. Wissenschaftler/-innen haben also dieselbe Chance, eine höhere Statusposition zu erreichen. Ist der Wert größer als 1, besteht eine gläserne Decke für Frauen: der Frauenanteil bei den Professuren ist geringer als beim wissenschaftlichen Personal. Je größer der GDI, desto „dicker“ bzw. undurchlässiger ist die gläserne Decke. Bei einem Wert kleiner als 1 besteht eine gläserne Decke für Männer, d.h. der Männeranteil bei den Professuren ist geringer als beim wissenschaftlichen Personal, die Aufstiegschancen sind damit eingeschränkt.

Zu 3: Gleichstellungsranking

Neben den drei genannten Indikatoren und Kennzahlen werden an der Universität Göttingen Gleichstellungsindikatoren aus dem »Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten« des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) für ein gleichstellungsorientiertes Fakultätsranking herangezogen. Das CEWS veröffentlicht seit 2003 regelmäßig ein Ranking zum bundesweiten Vergleich der Gleichstellungsleistungen von Hochschulen, das auf quantitativen Indikatoren aus den Bereichen Studierende, Promotionen, Habilitationen, wissenschaftliches und künstlerisches Personal sowie Professuren basiert. Die Indikatoren werden gebildet, indem die Frauenanteile innerhalb einer Qualifikationsstufe zum Anteil der Studentinnen insgesamt in Beziehung gesetzt werden. Zentrale Bezugsgröße ist somit das vorhandene Potenzial an Studentinnen und nicht (wie beispielsweise beim Kaskadenmodell) die jeweils niedrigere Qualifikationsstufe.

Die Gleichstellungsindikatoren aus dem »Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten« werden an

der Universität Göttingen auf Fakultätsebene adaptiert. Regelmäßig werden für jede der 13 Fakultäten folgende Indikatoren ermittelt:

1. Frauenanteil an Promotionen in Relation zum Studentinnenanteil
2. Frauenanteil an Habilitationen in Relation zum Studentinnenanteil
3. Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal in Relation zum Studentinnenanteil
4. Frauenanteil an Professuren in Relation zum Studentinnenanteil
5. Veränderungen des Frauenanteils am wissenschaftlichen Personal
6. Veränderungen des Frauenanteils an den Professuren

Anhand dieser Größen wird schließlich ein Gesamtranking der Fakultäten erstellt. Dabei werden im Unterschied zum CEWS-Hochschulranking aufgrund der geringen Fallzahlen an Fakultäten (13) keine Ranggruppen gebildet, sondern konkrete Rangplätze ausgewiesen.

Das Fakultätsranking nach Gleichstellungsaspekten wird hochschulintern veröffentlicht. Auf positive und negative Veränderungen (Verschiebungen) im Zeitverlauf wird entsprechend hingewiesen.

Zu 4: Benchmarkingansätze

Anhand von Benchmarkingpraktiken werden zur Beurteilung von Gleichstellungsleistungen geeignete Vergleichsdaten aus anderen Hochschulen bzw. Wissenschaftsorganisationen herangezogen. Ziel ist es, den Fakultäten eine Einschätzung ihrer Gleichstellungsleistungen und -erfolge im Verhältnis zu anderen, vergleichbaren Einrichtungen und Studiengebieten außerhalb der eigenen Hochschule zu ermöglichen. Im Rahmen dessen kommen insbesondere eigene Berechnungen auf Basis verschiedener Hochschulstatistiken des Bundes und der Länder zur Anwendung. Darüber hinaus erfolgen im hochschulübergreifenden Netzwerk Gleichstellungscontrolling und vor allem in dessen Arbeitskreis Gleichstellungsindikatoren

⁵ Vgl. auch Dobhofer, Doris / Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch, S. 192 ff.

und -kennzahlen Berechnungen, die den Zahlenvergleich in Form eines qualitativ hochwertigen Benchmarkings zulassen.

Institutionalisierung, Professionalisierung und Weiterentwicklung als Grundprinzipien

Das Gleichstellungscontrolling der Universität Göttingen wird im Kontext des Selbstverständnisses einer lernenden Organisation – ebenso wie Controlling und Gleichstellungsarbeit – kontinuierlich weiterentwickelt, was sowohl zu Institutionalisierung als auch zunehmender Professionalisierung beiträgt.

Ziel ist der Ausbau des Gleichstellungscontrollings zu einem Instrument der Qualitätssicherung. Ein Schritt in diese Richtung ist die Weiterentwicklung der Bausteine und ihre Einbindung in einen Regelkreis aus Standortbestimmung, Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Umsetzung sowie Erfolgskontrolle. Die gleichstellungspolitischen Aktivitäten und Maßnahmen, vom zentralen Gleichstellungsbüro der Universität initiiert, werden dabei von der Gleichstellungscontrollerin automatisch in den Regelkreis überführt. Aktivitäten und Maßnahmen, die von den Fakultäten und/oder anderen Organisationseinheiten ausgehen, unterliegen der Verantwortung dieser Einheiten. Hier besteht die Aufgabe der Gleichstellungscontrollerin darin, die dezentralen Gleichstellungsakteur/-innen entsprechend des Regelkreises zu unterstützen. Zielgerichtete Service- und Beratungsleistungen stehen dabei im Mittelpunkt. Dazu gehört zum einen die umfassende Informationsversorgung der gleichstellungsrelevanten Akteur/-innen mit Daten und Fakten, die in Zusammenarbeit der Gleichstellungscontrollerin mit der Leitung der Stabsstellen Gleichstellungsbüro und Controlling interpretiert werden können. Dieses Serviceangebot umfasst neben Informationen, die aus den vier Bausteinen zum Monitoring generiert werden und (hochschulintern) auf der Webseite des Gleichstellungscontrollings einsehbar sind, auch Sonderauswertungen zu gleichstellungsrelevanten Themen innerhalb der Universität. Dies schließt sowohl Informationen ein, die bereits in Datenbanken vorliegen und auswertbar sind als auch Informationen, die noch erhoben werden müssen. Darauf aufbauend unterstützt das Gleichstellungscontrolling die Akteur/-innen bei strategischen und operativen gleichstellungsorientierten Zielfestlegungen. Hier wird das SMART-Prinzip (s. Abbildung 4) genutzt, um für konkrete und messbare Ziele zu sensibilisieren, damit diese dann handlungsleitend wirken können. Die Planung und Umsetzung von

Gleichstellungsmaßnahmen, die sich im Idealfall anschließt, wird durch die Mitarbeiterinnen der Stabsstelle Gleichstellungsbüro unterstützt. Dabei berät das Gleichstellungsbüro sämtliche Organisationseinheiten sowie einzelne Mitglieder der Universität bei der Erstellung von Gleichstellungskonzepten, bei der Integration von Gleichstellungsaspekten in Forschungsvorhaben sowie bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Gleichstellungsmaßnahmen. Um in regelmäßigen Abständen den Zielerreichungsgrad einer Maßnahme bestimmen zu können, werden die dezentralen Gleichstellungsakteur/-innen angeleitet, Abweichungen in der Zielerreichung festzustellen und mögliche Ursachen hierfür zu benennen. Auf diese Weise können bei Bedarf Nachsteuerungsprozesse in Gang gesetzt werden, um die konkreten Zielvorgaben im festgesetzten Zeitraum zu erreichen.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Durch die höhere Transparenz, die Nutzung des Wettbewerbsgedankens und des Leistungsvergleichs im Bereich Gleichstellung – insbesondere Ranking und Benchmarking – wird die Sensibilisierung für die Bedeutung von Gleichstellungscontrolling in Fakultäten und anderen Organisationseinheiten, aber auch in Gremien vorangetrieben.

Der Universitätsleitung und anderen Führungsebenen steht mit den bereitgestellten Daten und Indikatoren eine optimale Grundlage für strategische und operative Entscheidungsprozesse zur Verfügung. Die Daten spielen zudem im Kontext interner Aushandlungsprozesse – zwischen zentralen Ebenen (Präsidium/Senat) und dezentralen Ebenen (Fakultäten und andere Organisationseinheiten) – eine zunehmende Rolle.

Dos and Don'ts

Wichtig für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung ist nach den Erfahrungen der an der Universität Göttingen beteiligten Akteur/-innen:

- Aufbau und Verstetigung von Personalkapazitäten zur Etablierung von Gleichstellungscontrolling (Schaffung einer Stelle).
- Etablierung und Weiterentwicklung eines Controllingsystems, in dem Gleichstellung als Querschnittsdimension systematisch umgesetzt wird mit gleichzeitiger Anerkennung von Gleichstellungscontrolling als eigenständigem Arbeitsgebiet.

Abbildung 4: Gleichstellungscontrolling als Regelkreis an der Georg-August-Universität Göttingen



Quelle: Georgi, Aline: Stabsstelle Controlling der Georg-August-Universität Göttingen

- Arbeit an Schnittstellen – zwischen Controlling und Gleichstellung, zwischen zentraler und dezentraler Ebene – mit entsprechenden Austausch- und Abstimmungsprozessen.
 - Angebot begleitender Service- und Beratungsleistungen.
 - Anpassung des Gleichstellungscontrollings an bestehende Organisationsstrukturen.
 - Information und Kommunikation über das Arbeitsgebiet Gleichstellungscontrolling (da nicht selbsterklärend).
- Was vermieden werden sollte:
- Fehlende Datentransparenz und Kommunikation über die Daten;
 - „Datenfriedhöfe“ zu produzieren;
 - „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen.

3.4 Gender & Diversity Aktionspläne (GEDAP) – Die Etablierung eines Steuerungskreislaufs Goethe-Universität Frankfurt am Main

Hintergrundinformationen

Die Goethe-Universität Frankfurt am Main hat 2010 ein Gleichstellungscontrolling eingeführt und zeitgleich die Gleichstellungspolitik um Diversity-Policies erweitert. Gleichstellungssteuerung erfolgt in enger Kooperation zwischen dem/der für Gleichstellung zuständige/-n Vizepräsident/-in, der Senatskommission für Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität und dem Gleichstellungsbüro als zentralem Kompetenzzentrum für Gleichstellung.

Gender & Diversity Controlling ist ein von der Hochschulleitung angestoßener Steuerungsprozess, der darauf abzielt, Gleichstellung systematisch und durchgehend in die Hochschulsteuerung zu integrieren und vor allem auch die Fachbereiche in die Prozesse zur Umsetzung der Chancengleichheit verbindlich einzubeziehen. Für den Aufbau des Gender & Diversity Controllings wurde eine eigene Koordinationsstelle (G&D Controlling) im Gleichstellungsbüro geschaffen.

Zur Umsetzung der Gleichstellungsziele auf Fachbereichsebene werden seit 2011 „Gender Equality & Diversity Aktionspläne“ (GEDAP) eingeführt. Die Konzeption der GEDAP erfolgte in der Zusammenarbeit zwischen der zentralen Frauenbeauftragten und der Senatskommission Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität. Die GEDAP beinhalten ein Set an Berichts- und Planungsinstrumenten, die den Fachbereichen zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, einen Steuerungskreislauf zu etablieren.

Zielsetzung

Die GEDAP werden als Planungsinstrument zur Verfügung gestellt, um die Fachbereiche auf die Gleichstellungsziele der Hochschule zu verpflichten. Sie sollen dazu beitragen, hochschulweite Gleichstellungsstandards umzusetzen, die sich an den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG orientieren.

Ziel ist die Entwicklung eines Berichts- und Planungsinstruments, das einen Controlling-Kreislauf (oder Qualitätskreis) von Analyse, Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle beinhaltet. Ein starker Fokus liegt auf der Analyse, der bedarfsgerechten Ziel- und Maßnahmendefinition sowie auf der Umsetzung von

Maßnahmen. Alle durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen sind verbindlich hinsichtlich Umsetzungsverantwortung, eingesetzter Mittel, Laufzeit etc. zu dokumentieren.

Durch die weitgehende Einheitlichkeit in Format/Struktur der GEDAP sowie durch die Synchronisierung der Berichtsperioden soll überdies die systematische Verknüpfung von zentralen und dezentralen Gleichstellungs-Aktionsplänen ermöglicht werden.

Gleichzeitig soll die an der Goethe-Universität traditionell hohe Autonomie der Fachbereiche beachtet und den sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Realitäten in den Fachbereichen Rechnung getragen werden.

Die GEDAP haben eine Laufzeit von jeweils zwei Jahren. Die Umsetzung der in den GEDAPs festgelegten Maßnahmen wird zudem als eine zentrale Vereinbarung in die alle sechs Jahre neu verhandelten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen aufgenommen. Durch diese Verbindung wird einerseits den GEDAPs der Fachbereiche mehr Verbindlichkeit verliehen, andererseits aktualisiert sich ein Teil der Zielvereinbarungen zur Gleichstellung zweijährlich, was wichtig ist, um der aktuell hohen Dynamik der Gleichstellungsarbeit Rechnung zu tragen.

Prozess und Umsetzung der GEDAPs

Zu Beginn jedes Berichts- und Planungsdurchgangs wird den Fachbereichen ein Arbeitspaket übermittelt, das fachbereichsspezifische Genderstatistiken, Berichtsvorlage und -leitfaden, Formulare zur Dokumentation und (Selbst-)Bewertung von Einzelmaßnahmen der vorangegangenen Berichtsperiode sowie Formulare zur Erfassung von zukünftigen Maßnahmen enthält.

Die Genderstatistiken erfassen, nach Fächern differenziert, Angaben zur Verteilung von Männern und Frauen in den unterschiedlichen Stufen (Studierende, Abschlüsse, Promotionen, wiss. Beschäftigte auf Qualifikationsstellen, Habilitand/-innen, Neuberufene, Juniorprofessuren, Professuren). Die Daten werden jeweils im Mehrjahresvergleich (5 Jahre) dargestellt, ergänzt durch nach dem Kaskadenmodell errechnete Zielwerte sowie teilweise durch Vergleichswerte mit anderen Universitäten oder mit bundesweiten Zahlen. Eine Handreichung zur Berichterstellung ermöglicht den Fachbereichen durch Leitfragen und

aufeinander aufbauende Analyseschritte eine Einschätzung der Gleichstellungssituation in ihrem Bereich.

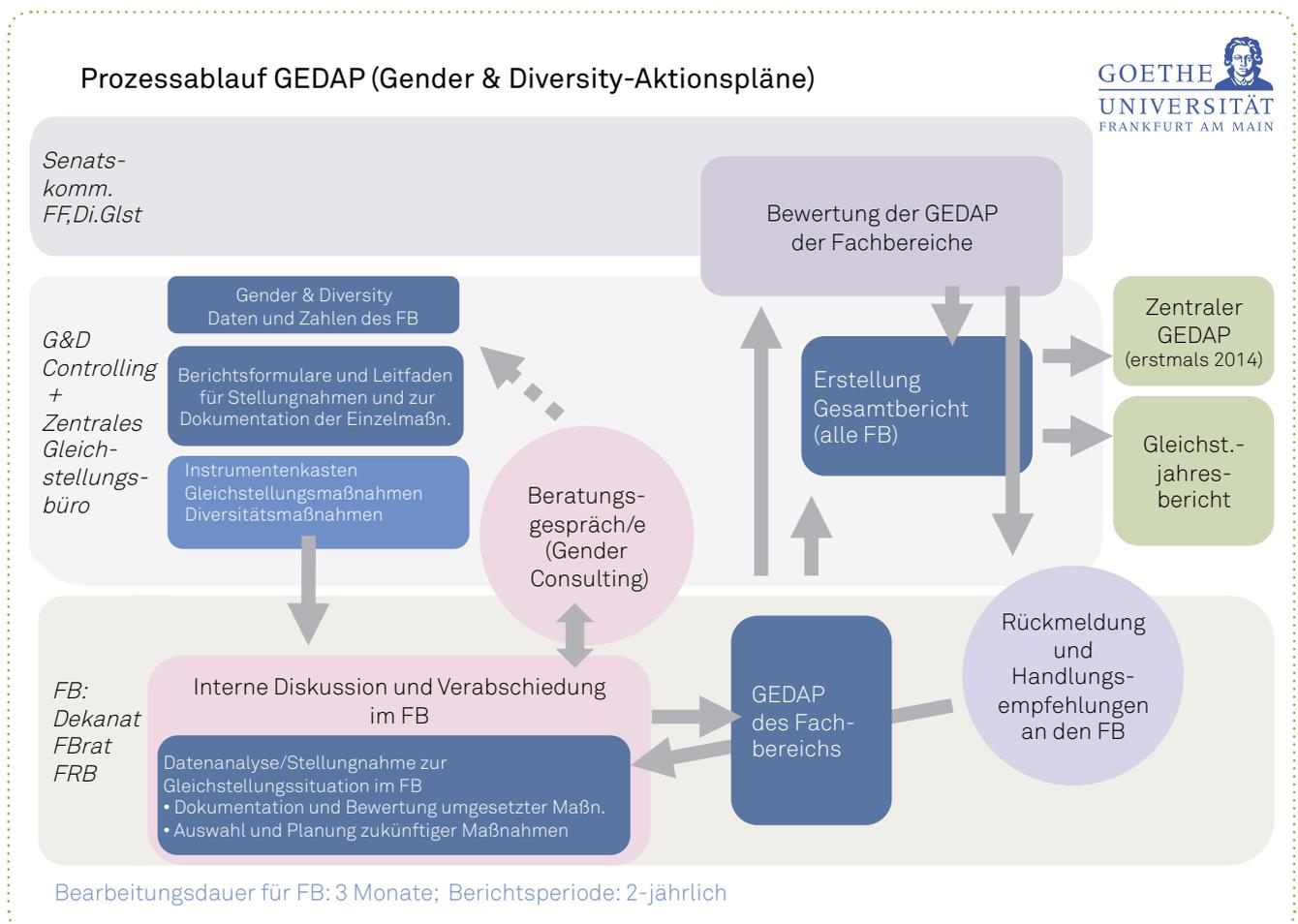
Ausgestattet mit diesen Werkzeugen beginnt die fachbereichsinterne Analyse und Planung. Daran beteiligt sind in der Regel der/die Prodekan/-in als das für Gleichstellung zuständige Mitglied der Fachbereichsleitung, Mitarbeitende des Dekanats sowie Mitglieder der Frauenvertretung im Fachbereich. Ausgehend von den fachbereichsspezifischen Zahlen und weiteren verfügbaren Informationen zur Einschätzung der aktuellen Gleichstellungssituation werden Gleichstellungsziele für die kommenden zwei Jahre festgelegt und Maßnahmen für ihre Umsetzung daran geknüpft.

In Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle für die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in den Fachbereichen berät die Koordinatorin für G&D Controlling die Fachbereiche in dieser Phase. Insbesondere im Hinblick auf die Planung von bedarfsgerechten, zielgruppenorientierten Maßnahmen sind

gegebenenfalls auch der Familien-Service der Universität und die Koordinationsstelle Diversity Policies an der Beratung beteiligt. Ein eigens entwickelter „Instrumentenkasten“ mit Beispielmaßnahmen unterstützt die Maßnahmenplanung und Beratung. Die Bearbeitungsdauer ist auf drei Monate festgelegt. Das Beratungsgespräch mit dem G&D Controlling kann zu Beginn des Analyse- und Planungsprozesses stehen, oder, wenn vom Fachbereich gewünscht, erst nachdem zuvor eine fachbereichsinterne Diskussion stattgefunden hat. Gegebenenfalls können zwei Gespräche sinnvoll sein.

Nach der fachbereichsinternen Verabschiedung werden die Aktionspläne an das G&D Controlling übermittelt. Hier wird anhand eines Sets von Kriterien eine Bewertung der jeweiligen GEDAP erarbeitet. Zugrunde gelegte Kriterien sind zum Beispiel: Gleichstellung als Leitungsaufgabe; Passgenauigkeit der geplanten Maßnahmen; Qualitätskriterien der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (Durchgängigkeit, Transparenz, Zukunftsfähigkeit, Kompetenz). Diese Bewertung dient als Basis für die

Abbildung 5: Prozessablauf der Gender- und Diversity-Aktionspläne der Goethe-Universität Frankfurt am Main



Quelle: Goethe-Universität Frankfurt: www2.uni-frankfurt.de/47378388/Prozessablauf-GEDAP_201307.pdf (aufgerufen am 25.7.2013)

Diskussion und Begutachtung durch die vom/von der zuständigen Vizepräsidenten/-in geleitete Senatskommission Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität. Auf Grundlage dieser Begutachtung werden evaluative Rückmeldungen an die Fachbereiche verfasst, die gegebenenfalls Handlungsempfehlungen für den Fachbereich enthalten. Die Rückmeldungen werden in der Regel in schriftlicher Form gegeben.

Die Planungsperiode der GEDAP beträgt zwei Jahre. Im dazwischenliegenden Jahr erhalten die Fachbereiche eine Fortschreibung der Genderstatistiken. Im nächsten Berichtsdurchgang der GEDAP werden die in der vorangegangenen Periode geplanten Aktivitäten dokumentiert und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit eingeschätzt. Diese Dokumentation und (Selbst-)Bewertung ist, neben der zahlenmäßigen Entwicklung, Ausgangsbasis für die Planung der nun beginnenden neuen Berichtsperiode.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Die Errichtung eines Controlling-Kreislaufes erhöht die Verbindlichkeit der Planung. Bewusst wird im Rahmen der GEDAP auf eine Priorisierung der Ziele gesetzt. Es sollen keine umfassenden Kataloge von wünschenswerten, vielversprechenden Fördermaßnahmen aufgestellt werden, sondern die vorhandenen, meist knappen Ressourcen (personell, finanziell) gezielt für die wichtigsten Ziele/Zielgruppen eingesetzt werden. Bereits bei der Planung sind Eckdaten zu dokumentieren, wer für die Umsetzung zuständig ist und welche Kosten etc. entstehen werden. Am Ende der Berichtsperiode ist verbindlich darzulegen und zu begründen, ob und wie die Maßnahme umgesetzt wurde.

Die standardisierte Berichtsstruktur der Fachbereiche macht es möglich, eine Aggregation vorzunehmen und eine Gesamtbetrachtung anzustellen in Hinblick darauf, welchen Stellenwert Gleichstellung in den einzelnen Fachbereichen der Universität besitzt, ob und wie Gleichstellung als Leitungsaufgabe wahrgenommen wird und welche Aktivitäten zur Verbesserung von Chancengleichheit gesetzt werden. Dadurch wiederum können Handlungsbedarfe auf der zentralen Ebene identifiziert werden, d.h., es wird eine Verzahnung von dezentralen und zentralen Gleichstellungs-Aktionsplänen erreicht.

Die anhand festgelegter Kriterien durchgeführte Bewertung der Fachbereichs-GEDAPs ermöglicht zudem einen Vergleich (Rating) zwischen den Fachbereichen in Hinblick auf die Etablierung von Gleich-

stellungsstandards. Neben der unterschiedlichen Repräsentanz von Männern und Frauen, auch zwischen ‚benachbarten‘ Fachbereichen, die der gleichen Fächergruppe angehören, zeigen sich Fachbereiche als sehr heterogen, auch was die strukturelle und kulturelle Integration von Gleichstellung betrifft. Die Veröffentlichung und Diskussion der Ergebnisse in inneruniversitären Gremien kann bei nachhaltig schlechter Bewertung Fachbereiche in Erklärungsnot bringen. Fachbereiche, deren Gleichstellungsmanagement sehr gut bewertet wird, nutzen dies für ihre Öffentlichkeitsarbeit, z. B. auf ihrer Webseite.

Als ein Effekt der Maßnahme ist die erhöhte inneruniversitäre Aufmerksamkeit für Gleichstellung zu nennen. Zudem bewirken die Kommunikationsprozesse, die im Rahmen der Planung und Berichterstellung stattfinden, indirekt auch eine Sensibilisierung der an dem GEDAP-Prozess Beteiligten in den Fachbereichen und eine Zunahme ihrer Genderkompetenz.

Die Dokumentation von Gleichstellungsaktivitäten in den GEDAPs verleiht den Aktivitäten in den Fachbereichen insgesamt höhere Sichtbarkeit, die auch als Anerkennung erlebt wird. Die Akteur/-innen solcher Initiativen erfahren dadurch zusätzliche Stärkung und Ermutigung.

Dos and Dont's

Was aus Sicht der Goethe-Universität Frankfurt unbedingt beachtet werden sollte:

Es ist wichtig, den Sinn und die Notwendigkeit der Gender & Diversity Aktionspläne zu kommunizieren und „Überzeugungsarbeit“ in die Fachbereiche hinein zu leisten. Hier gilt es oft, den Vorwurf der Bürokratisierung und Ökonomisierung zu entkräften.

Genderkompetenz und Basiswissen über strukturelle Barrieren für Frauen in der Wissenschaft können auf der Ebene der Fachbereichsleitung nicht vorausgesetzt werden. Beratungsgespräche haben hier auch den Sinn, darüber ein gemeinsames Verständnis herzustellen und beispielsweise das Prinzip des Kaskadenmodells zur Festsetzung von Gleichstellungszielen zu diskutieren.

Eine Einigung in Bezug auf die den Genderstatistiken zugrunde liegende Datenbasis ist unerlässlich. Eventuell vorhandene Abweichungen zwischen den für den GEDAP ausgewiesenen zentralen Daten und Daten, die im Fachbereich selbst gesammelt und gehalten werden, müssen detailliert geklärt werden.

Die Beratung muss in hohem Maße auf fachbereichs- und fachkulturspezifische Gegebenheiten Bezug nehmen und beispielsweise in der Argumentation auf empirische Befunde zur Situation von Wissenschaftler/-innen in der jeweiligen Fachkultur verweisen sowie den fachtypischen Stufenverlauf (leaky pipeline) berücksichtigen.

Was vermieden werden sollte:

Sanktionen sollten nur „sparsam“ eingesetzt werden, da diese nur wenig Wirkung erzielen, wenn die Beteiligten nicht von der Notwendigkeit der Aktivitäten überzeugt sind.

Abzuraten ist davon, dezentral erhobene und gehaltene Daten zu verwenden, auch wenn diese durch die Fachbereiche zunächst höhere Akzeptanz erfahren und dadurch der anfängliche Abstimmungsaufwand deutlich geringer ist. Eine Aggregation von dezentral erhobenen und gehaltenen Daten ist jedoch fast nicht oder nur in ungesicherter Qualität möglich, da diese zumeist unterschiedlichen Datendefinitionen, Stichtagen und sonstigen Abgrenzungskriterien folgen.

Eine zu strikte Standardisierung, alles „über einen Kamm scheren“, lässt die Akzeptanz in den Fachbereichen sinken.

4. Haushaltssteuerung – Mit der richtigen Navigation zum Erfolg

Eine gleichstellungsorientierte Haushaltssteuerung integriert die Geschlechterperspektive in die Ebenen des Haushaltsprozesses, indem genderbezogene Analysen und gleichstellungsorientierte Kriterien bei der Verteilung von Ressourcen berücksichtigt werden. Es werden Maßnahmen innerhalb der Prozesse in die Haushaltssteuerung etabliert, die die Gleichstellung der Geschlechter fördern.

Gleichstellungsorientierte Haushaltssteuerung ist ein wichtiges Instrument für die Umsetzung einer gerechten Geschlechterpolitik. Die Ressourcenverteilung ergibt sich aus der Bestimmung gleichstellungsorientierter Zielsetzungen und integriert sich in ein Gesamtkonzept.

4.1 Fachkulturen berücksichtigen! Leistungsorientierte Mittelvergabe als Katalysator der Gleichstellung

Freie Universität Berlin

Hintergrundinformationen

Im Zusammenhang mit den Hochschulverträgen zwischen den Berliner Hochschulen und dem Land Berlin wurde ab 2002 ein System der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) umgesetzt. In diesem System der Mittelverteilung ist ein bestimmter Anteil des Budgets an bestimmte Leistungen gebunden. Der Leistungskatalog wird mit dem Land Berlin vereinbart und in ein Indikatorensystem übertragen. Gleichstellungsindikatoren waren von Beginn an integriert. Das System der leistungsorientierten Mittelvergabe wird auch innerhalb der Freien Universität Berlin angewendet. Sie etablierte bereits 1991 ein Verfahren zur leistungsorientierten Mittelvergabe neben das 1993 auch ein internes Anreizsystem zur Frauenförderung trat, das 2006 in die überarbeitete leistungsorientierte Mittelvergabe der Freien Universität Berlin integriert wurde. In der leistungsorientierten Mittelvergabe der Freien Universität Berlin ist die Gleichstellung neben Forschung/Nachwuchsförderung und Lehre als dritter Leistungsbereich integriert.

Der Anteil der leistungsabhängig zugewiesenen Mittel im System der Freien Universität Berlin beträgt aktuell 30 % der dezentralen Budgets für Sach- und Personalmittel. Die Gewichtungen für die Berechnung der Leistungsmittelanteile sind konstant fest-

gelegt: im Gleichstellungsbereich auf 5 %, im Bereich Lehre auf 50 % und im Bereich Forschung/Nachwuchsförderung auf 45 %. Die tatsächliche Mittelhöhe ist abhängig von den dezentralen Budgets und kann dementsprechend variieren.

Beispiel Freie Universität Berlin 2013: Für Leistungen im Gleichstellungsbereich wurden insgesamt 1,102 Mio. Euro innerhalb der Fachbereiche (um)verteilt. Diese Summe wird folgendermaßen bei der Verteilung berücksichtigt: Berufungen von Frauen werden mit 40 % bewertet, der Anteil von Frauen an Professuren mit 20 %, an Junior-Professuren mit 30 % und an Promotionen mit 10 %.

Um die Unterschiede der verschiedenen Fächergruppen zu berücksichtigen, werden zwei Gruppen gebildet, die zum einen die Geistes- und Sozialwissenschaften und zum anderen die Naturwissenschaften erfassen.

Zielsetzung

Die Hochschulleitung möchte Anreize zur verstärkten Förderung der Chancengleichheit setzen. Angestrebt wird ein Wettbewerb zwischen den Fachbereichen und Zentralinstituten.

Prozess und Umsetzung

Fachlich und organisatorisch zuständig für die Umsetzung der Prozesse sind der/die Kanzler/-in und die Stabsstelle Berichtswesen und -systeme. Aktuell sind die Leiterin der Stabsstelle und der Kanzler die Gesprächspartner/-innen der Fachbereiche bei der jährlichen Mittelverteilung. Bei der Umsetzung arbeitet die Leiterin der Stabsstelle mit den Dekan/-innen zusammen.

1. Die Hochschulleitung behält von allen Fachbereichen und Zentralinstituten 30 % der Sach- und Personalmittel ein, d.h. jeder Fachbereich „zahlt“ in einen Gesamtpot ein.
2. Die Stabsstelle sammelt die Ergebnisse und berechnet die Leistungen der Fachbereiche aus Forschung, Lehre und Gleichstellung entsprechend dem Indikatorensystem. Sie ist in der Lage, die Leistungsergebnisse für alle Leistungsbereiche bis auf die Ebene der einzelnen Einheiten aufzuzeigen.

3. Das Präsidium nimmt die jährlichen LOM-Ergebnisse zur Kenntnis und diskutiert auf dieser Basis die Leistungsentwicklung der Fachbereiche, ihre Stärken und Schwächen.
4. Gemeinsam mit den Dekan/-innen werden die Ergebnisse besprochen. Die Zahlen werden den Dekanaten und Zentralinstituten zur Verfügung gestellt, so wird die Mittelverteilung transparent gemacht.
5. Die leistungsbezogen zu vergebenden Mittel werden auf der Grundlage der Leistungen jeweils innerhalb der beiden Fächergruppen Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Naturwissenschaften (neu) verteilt.

Für die Verteilung der Mittel aus der leistungsorientierten Mittelvergabe haben die Fachbereiche auch im Gleichstellungsbereich eigene Verfahren entwickelt.

So gibt es z.B. Fachbereiche mit eigenen Frauenfördergremien, in denen über die Mittelverwendung entschieden wird; andere führen fachbereichsinterne Ausschreibungsverfahren durch, in denen die Fachbereichsmitglieder Anträge für konkrete Fördervorhaben stellen können. Die Verwendung der Mittel, die über die Gleichstellungsindikatoren verteilt wurden, ist für die Reinvestition in diesem Bereich vorgesehen (Mittelbindung). Beispielsweise können dafür Maßnahmen wie Forschungsprojekte, Mentoringmaßnahmen, Druckkostenzuschüsse, Tagungen und Konferenzen oder Nachwuchsstellen auf Fachbereichsebene finanziert werden. Diese können auch an die Zielvereinbarungen zur Gleichstellung gekoppelt sein (siehe Kap. 8.2). In der Praxis wird die Mittelbindung eingehalten und unter Beteiligung der dezentralen Frauenbeauftragten umgesetzt.

Effekte

Die leistungsorientierte Mittelvergabe bewirkt eine Koppelung von zu erbringender „Leistung“ an den Erhalt von Geldern. Da bestimmte Budget-Anteile damit verbunden sind, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verbessern, wird ein finanzieller Anreiz geschaffen, sich in dem jeweiligen Bereich effektiv zu engagieren. Zudem findet mit dem System eine Art „Wettbewerb“ zwischen den jeweiligen Fachbereichen und Zentralinstituten einer Fächergruppe statt, indem um die Mittel konkurriert wird und Gewinne, aber auch Verluste möglich sind. So erhält z.B. ein Fachbereich, der Erhöhungen von Frauenanteilen

in bestimmten Karrierestufen erwirkt hat, aus der leistungsorientierten Mittelvergabe mehr Geld als er im Falle der nicht-leistungsbezogenen Ausschüttung erhalten hätte; der umgekehrte Vorgang ist ebenfalls möglich.

Die Mittelverschiebungen werden mit der leistungsorientierten Verteilung durch die Hochschulleitung tatsächlich realisiert.

Die leistungsorientierte Mittelverteilung ist ein „post-ex“-Instrument. Um auch zukunftsgerichtete Effekte erzielen zu können, wird sie mit weiteren Maßnahmen und Instrumenten (z.B. Zielvereinbarungen) gekoppelt.

Der strategische Einbezug von Gleichstellungsthemen in die Hochschulsteuerung unterstreicht die Bedeutung der Thematik. Die Expertise der Frauenbeauftragten spielt dabei eine wichtige Rolle. Zudem wird der hohe Stellenwert der Thematik unterstrichen, indem die Hochschulleitung ihre Verantwortung für die Steuerung des Gleichstellungsbereichs voll annimmt. Seit 2011 ist das Arbeitsgebiet Gender Controlling als regelhafte Aufgabe in der Stabsstelle des Präsidiums für Berichtswesen und -systeme verankert. Es beinhaltet an der Freien Universität Berlin ein Instrumentarium zur systematischen Verbindung und Weiterentwicklung von Verfahren der Zieldefinition, Maßnahmenentwicklung und Umsetzungskontrolle im Gleichstellungsbereich. Es unterstützt und professionalisiert die stärkere Verzahnung der Steuerungsprozesse (z.B. von leistungsorientierter Mittelvergabe, Zielvereinbarungen und Frauenförderplänen) im Hinblick auf die Umsetzung des Gleichstellungskonzepts der Freien Universität Berlin. Die Stabsstelle Berichtswesen und -systeme bietet den Führungskräften Unterstützung bei der Integration von Gleichstellungsaspekten in die Planungs- und Steuerungsprozesse sowie bei der Entwicklung und Anwendung von Analyseinstrumenten. Konkret erfolgt die Umsetzungsbegleitung des Gleichstellungskonzeptes z.B. durch Prüfung der Umsetzung der Zielquoten, Abfrage der Fachbereiche zur Umsetzung der Maßnahmen im Gleichstellungskonzept, Verfahrensentwicklung zur Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in den Steuerungsprozessen usw. Hierfür erfolgen regelmäßige Auswertungen statistischer Daten, Evaluationsberichte, Befragungen usw., deren Ergebnisse wiederum für die weitere Integration in die Steuerungsmechanismen aufbereitet werden.

Dos and Don'ts

- Es ist wichtig, dass Gleichstellung zum Aufgabenspektrum der Hochschulleitung gehört, weil damit das Thema aufgewertet und im Steuerungshandeln verankert wird.
- Das Hochschulmanagement sollte durch ein entsprechendes Instrumentarium eine hohe Genderkompetenz gewährleisten, z.B. durch die Einrichtung eines Gleichstellungscontrollings.
- Wichtig ist die Etablierung einer gleichstellungspolitischen Berichterstattung, da diese die hochschulinterne Aufmerksamkeit für das Thema erhöht und eine wichtige Grundlage für ein geschlechtergerechtes Steuerungshandeln darstellt.
- Essenziell ist die Beteiligung der Fachbereiche bei der Durchsetzung von gleichstellungsbezogenen Organisationszielen, da dadurch die Bandbreite der gleichstellungspolitischen Positionen und Kulturen, z.B. bei den Zielvereinbarungen, im Gegenstromverfahren einbezogen werden.
- Es ist wichtig, die zentrale Frauenbeauftragte mit ihrer Fachkompetenz und ihrer unabhängigen Position in die Prozesse einzubinden, um die Interessen der Frauen in allen Prozessen vertreten und wesentliche Impulse für die Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen einbringen zu können.
- Sinnvoll ist eine personelle Kontinuität in der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure/-innen bei der Umsetzung der Gleichstellungsaufgaben, weil dadurch dauerhaft die vorhandene Genderkompetenz einbezogen und eine stabile Kooperationsstruktur aufgebaut werden kann.
- Es ist hilfreich, sich an den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG zu orientieren, da diese wichtige Impulse zur weiteren Professionalisierung und zur Institutionalisierung von gleichstellungsbezogener Steuerung in der Hochschule geben können.

4.2 An mehreren Rädern drehen – Gleichstellungsförderung in Steuerungskombination

Technische Universität München

Hintergrundinformationen

Das Hochschulpräsidium setzte bei den Fakultäten zunächst auf Freiwilligkeit und Einsicht in die Not-

wendigkeit der Gleichstellungsförderung. Da aber in einigen Bereichen kaum oder keine Fortschritte erreicht wurden, entschloss sich das Hochschulpräsidium 2012, gleichstellungsorientierte Steuerungsstrukturen zu schaffen, aus denen flächendeckende Aktivitäten erwachsen sollten. Beispielgebend war dabei das universitätsinterne Reformprojekt innova-TUM, das an der Technischen Universität München (TUM) ab 2008 umfangreiche Umstrukturierungen und Neuerungen (darunter die Einführung von internen Zielvereinbarungen) auf den Weg brachte und dabei auf den Wettbewerb zwischen den Fakultäten, den Zentralinstituten und der Zentralverwaltung setzte.

Zur Förderung der Gleichstellung setzt die TUM dabei insbesondere auf finanzielle Anreize und den Wettbewerb um Mittel. Die gleichstellungsorientierte Haushaltsteuerung basiert auf drei Komponenten:

- der formelgebundenen leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM)
- internen Diversity-Zielvereinbarungen
- Fördertöpfen mit Sondermitteln aus der Exzellenzinitiative

Die Gleichstellungsmittel der LOM und die Diversity-Zielvereinbarungen sind unmittelbar miteinander gekoppelt und betreffen alle Fakultäten; die Sondermittel stehen für darüber hinausgehende freiwillige Gleichstellungsmaßnahmen zur Verfügung.

Zielsetzung

Die TUM verfolgt das Kaskadenmodell, wonach beim Frauenanteil einer Qualifikationsstufe der Anteil der Frauen der darunterliegenden Stufe des jeweiligen Faches erreicht werden soll. Mit der LOM soll ein Leistungsanreiz durch den direkten Wettbewerb um Mittel gesetzt werden, um die Gleichstellungszahlen zu verbessern. Mit den Diversity-Zielvereinbarungen (die die Förderung der Gleichstellung einschließen) sollen die Fakultäten auf die Gleichstellungsziele der Universität hin orientiert werden, indem sich diese verbindlich auf spezifische Maßnahmen zur Zielerreichung verpflichten. Langfristig soll mit diesen Instrumenten ein Kulturwandel an den Fakultäten und der gesamten Universität erzielt werden.

Prozess und Umsetzung

Leistungsorientierte Mittelvergabe

Von den gesamten staatlichen Mitteln, die der Universität zur Verfügung stehen, sind etwa 3% frei verfügbar, die als Sachmittel leistungs- und belastungsbezogen an die Fakultäten verteilt werden.

Seit 2012 wird die leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung der TUM neu berechnet. Neben Lehr- und Forschungserfolgen entfallen auf Gleichstellungserfolge nun 10% des jährlichen Verteilvolumens (zuvor 5%). Die Gleichstellungsmittel werden in einem eigenen Topf gesammelt und bei der Vergabe gesondert ausgewiesen, sodass unmittelbar nachvollzogen werden kann, wie viel Mittel für Gleichstellungserfolge erlangt werden oder durch fehlende Erfolge verloren gehen. Im Jahr 2012 wurden 800.000 Euro für Gleichstellung vergeben. Dieses Budget wird gemäß dem Grad der erreichten Geschlechtergleichverteilung auf den vier Ebenen Studierende, Promotionen, wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen und Professor/-innen (mit jeweils 25% Gewichtung) an der jeweiligen Fakultät verteilt. Die unterschiedliche Situation der Fakultäten wird in der Verteilung durch Gewichtungsfaktoren berücksichtigt, sodass nicht per se die Erhöhung des Frauenanteils belohnt wird, sondern auch die dafür notwendige Anstrengung, die beispielsweise bei der Gewinnung weiblicher Studierender für eine naturwissenschaftliche Fakultät höher ist als etwa in der Medizin oder Architektur. Die Berechnung der Mittelzuweisung erfolgt jährlich und bezieht sich auf die Daten des Vorjahres. Der errechnete Budgetbetrag ist allerdings nicht frei verfügbar. Die Verwendung der LOM-Mittel ist an den Abschluss und die Umsetzung der Diversity-Zielvereinbarungen gebunden (vgl. weiter unten und Kap. 3.1). Werden in den Zielvereinbarungen genannte Projekte nicht realisiert, wird das dafür vorgesehene Geld bei der nächsten LOM-Ausschüttung abgezogen.

Zielvereinbarungen

Ergänzt wird die Gleichstellungs-LOM durch Diversity-Zielvereinbarungen, die 2012 erstmalig abgeschlossen wurden. Die Wahl des Begriffes Diversity-Zielvereinbarungen verdeutlicht, dass es in den Zielvereinbarungen allerdings nicht nur um Gleichstellung von Frauen und Männern, sondern auch um weitere Dimensionen von Diversity geht. Der Ansatz ist dabei die Talentförderung.

Das Hochschulpräsidium gibt das strategische Ziel wie beispielsweise die Umsetzung des Kaskaden-

modells vor, bei dem der Frauenanteil einer Qualifikationsstufe dem Anteil der darunter liegenden entsprechen soll. Die Fakultäten erarbeiten dazu eigene fakultätsspezifische Ziele und Maßnahmen und unterbreiten diese Vorschläge dem Hochschulpräsidium. In einem mehrstufigen Prozess werden die Ziele und Maßnahmen ausgehandelt. (Siehe ausführlich Kap. 3.1)

Die Zielvereinbarungen haben nicht nur bindenden Vertragscharakter, sondern erzeugen zusätzlichen Handlungsdruck, da sie mit Finanzmitteln, konkret der Gleichstellungs-LOM, gekoppelt sind und ein „Vertragsbruch“ Mittelkürzungen zur Folge hätte. Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt fünf Jahre. Die Mittel werden jährlich vergeben.

Die Hochschule ist stark wettbewerbsorientiert, entsprechend wird erwartet, dass alle Fakultäten Erfolge nachweisen möchten und sich entsprechend engagieren. Da die Zielvereinbarungen mit Haushaltsmitteln verknüpft sind, kann es zu Gewinn oder Verlust von Haushaltsmitteln kommen. Die Einschätzung ist, dass spätestens dann, wenn eine Fakultät über mehrere Jahre Geld verliert, ein Umdenkprozess einsetzen wird.

Sondermittel

Ergänzt werden die Grundmittel um zusätzliche Sonderprogramme, die gegenwärtig aus Mitteln der Exzellenzinitiative finanziert werden. Zum Beispiel gibt es ein universitätsinternes Förderprogramm, das Mittel zur Berufung von Spitzenwissenschaftlerinnen bereithält. Darüber hinaus können die Fakultäten zusätzliche Mittel für die Umsetzung innovativer Gleichstellungsideen beantragen.

Effekte und Nutzen der Instrumente

Aus Sicht der TUM tragen die neuen Steuerungsinstrumente zu mehr Transparenz und damit auch zu mehr Verteilungsgerechtigkeit bei und ermöglichen die Anreizsetzung durch Geld und Reputation. Der Vorteil von Zielvereinbarungen wird vor allem in der stärkeren Berücksichtigung der Fächerkulturen gesehen.

Dos and Don'ts

Was aus Sicht der Technischen Universität München unbedingt beachtet werden sollte:

- Es ist wichtig, dass das Thema Gleichstellung beim Hochschulpräsidium angesiedelt ist, um gegenüber den Fakultäten ein deutliches Signal zu setzen.

- Alle Fakultäten müssen gleichbehandelt werden; keine Fakultät darf sich dem Prozess entziehen.
- Die Erfüllung von Gleichstellungszielen sollte mit deutlichen finanziellen Anreizen versehen werden.
- Es muss deutlich benannt werden, für welche Leistungen Mittel in welcher Höhe verteilt werden.
- Die Ergebnisse sollten transparent gemacht werden.
- Es ist sinnvoll, zumindest einen Teil der Haushaltsmittel an die Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen zu binden, sodass diese der weiteren Verbesserung der Gleichstellung dienen.

Was vermieden werden sollte:

- Eine Überlagerung von Indikatoren;
- Zielvorgaben, die von den Fachbereichen nur schwer beeinflussbar sind;
- parallele, sich widersprechende Zielvereinbarungen oder sonstige Vorgaben;
- die Überforderung der Fakultäten durch zu viele Vorgaben seitens des Hochschulpräsidiums;
- bei der Zielsetzung nur langfristige Ziele anzugeben;
- Zeitdruck;
- die übergeordneten Universitätsziele aus den Augen zu verlieren.

5. Qualitätsmanagement – In der Güte liegt die Würze!

Qualität spielt in Forschung und Lehre eine entscheidende Rolle. Sie ist der Gradmesser bei der Verortung und Reputation der Hochschulen in der Wissenschaft. Die Qualität erfolgreich zu managen, sprich sie strategisch und zielorientiert in das Hochschulsystem zu integrieren und Verbesserungsprozesse zu initiieren, gewinnt im nationalen und internationalen Wettbewerb um Ressourcen, Personal und Studierende zunehmend an Bedeutung.

Auch die Gleichstellungspolitik der Hochschulen steht angesichts sich verschärfender Wettbewerbsbedingungen zunehmend unter Leistungs- und Rechenschaftsdruck. Damit wird auch die strategische Verankerung von Gleichstellungsaspekten in Steuerungsverfahren und -instrumenten des Qualitätsmanagements immer wichtiger.

Wie sich Gleichstellung in Steuerungsinstrumente des Qualitätsmanagements integrieren lässt, wird in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt. Die Auswahl der Praxisbeispiele zeugt von der Vielfalt an Möglichkeiten der Integration von Gleichstellung in Strategiesysteme von Hochschulen.

5.1 Den Hebel setzen: Gleichstellung im Qualitätsmanagement

Universität Duisburg-Essen/UDE

Hintergrundinformationen

Nach der Fusion der Universitäten/Gesamthochschulen in Duisburg und Essen im Jahr 2003 zur Universität Duisburg-Essen entstand die Notwendigkeit, vorhandene Steuerungs- und Managementstrukturen zusammenzulegen und neue aufzubauen. Dabei wurde ein inhaltlicher Schwerpunkt auf den Bereich Qualitätsmanagement gelegt.

Die Integration von Gleichstellungsaspekten erfolgt gemäß dem Gender Mainstreaming-Ansatz der Universität, d.h. alle Entscheidungen werden in ihren Auswirkungen auf beide Geschlechter überprüft. Entsprechend arbeitet die Gleichstellungsbeauftragte hier mit den zentralen Akteur/-innen im Qualitätsmanagement, insbesondere dem Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, zusammen.

Zielsetzung

Ziel war in erster Linie der Aufbau eines effektiven Hochschulmanagements im Zuge der Fusion der Hochschulen. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten und die institutionellen Evaluationen sollen – im Idealfall – aufeinander abgestimmt werden. Sie regeln die Zusammenarbeit zwischen Fakultäten und Hochschulleitung, wenn es um Fragen der Profilbildung und die Entwicklung und Absprache von Zielen und Maßnahmen geht.

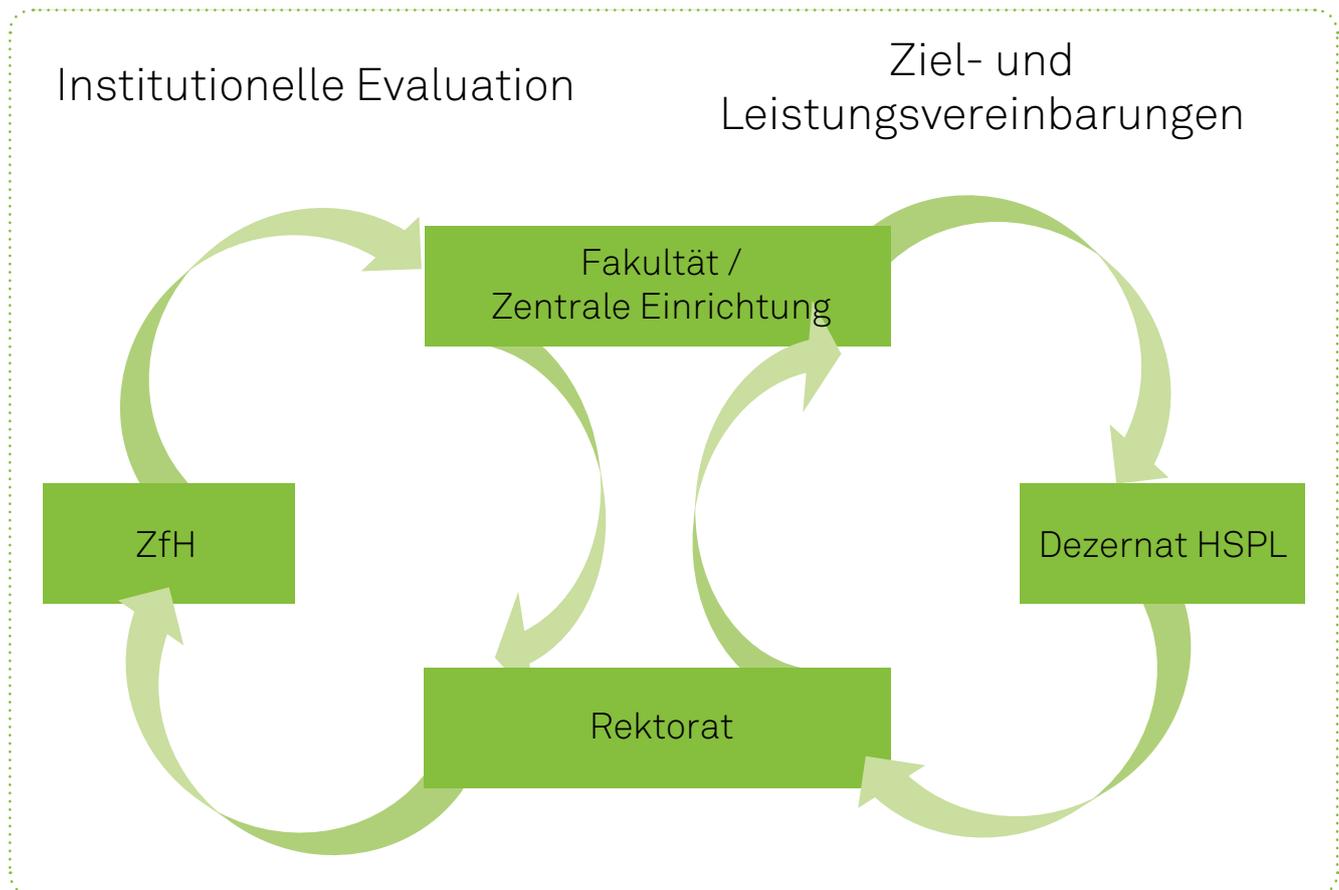
Die Integration von Gleichstellungsaspekten in das Qualitätsmanagementsystem erfolgt über die inhaltlichen Zielsetzungen und Strategievorgaben in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten. Ursprünglich wurde zunächst ein Geschäftsbereich Frauenförderung/Gender Mainstreaming im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) eingerichtet. Letztere Maßnahme wurde getroffen, um die Karriereförderung von Frauen als wichtigen Faktor der Organisationsentwicklung zentral zu platzieren und entsprechende zentrale wissenschaftliche Dienstleistungen durch das Zentrum aufzubauen. Der Geschäftsbereich wurde aufgelöst und ist nun – gemeinsam mit Diversity – als Querschnittsaufgabe in allen Geschäftsbereichen des Zentrums verankert.

Prozess und Umsetzung

Das Qualitätssicherungssystem der Universität Duisburg-Essen besteht aus drei Kernprozessen:

1. aus der Einheit von institutioneller Evaluation aller Fakultäten und Einrichtungen und strategisch orientierter Ziel- und Leistungsvereinbarung mit diesen in einem festgelegten Turnus;
2. aus der dezentralen datengestützten Reflexion und Planung von Qualitätsverbesserungen als Folge jährlicher Betrachtung quantitativer, tool-basierter Datensets im Rahmen von Qualitätskonferenzen in Lehreinheiten sowie einem daraus resultierenden Reporting;
3. dem permanenten und fallbezogenen Angebot der Beratung, Moderation und Hilfestellung in den oben genannten Kernprozessen durch Maß-

Abbildung 6: Die zwei Kernelemente des QM-Systems der Universität Duisburg-Essen



Quelle: Universität Duisburg-Essen, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, http://www.uni-due.de/zfh/inst_evaluation.php (aufgerufen am 10.05.2013)

nahmen der Curriculumentwicklung, der Hochschuldidaktik, der Personalentwicklung sowie der Strukturplanung durch das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), das Verwaltungsdezernat Hochschulentwicklungsplanung und das Justitiariat.

Der wichtigste Kernprozess des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule beruht auf zwei Bausteinen: den institutionellen Evaluationen auf der einen Seite und den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den Fakultäten sowie zentralen Einrichtungen auf der anderen Seite. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen finden im dreijährigen Rhythmus statt, die institutionellen Evaluationen alle sechs Jahre.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems geschah auf Initiative des Gründungsrektorats der Universität nach der Fusion der Hochschulen. Die damalige Gleichstellungsbeauftragte war in den Prozess eingebunden. Die Einrichtung einer zentralen Einrichtung außerhalb der Verwaltung, die den Prozess der institutionellen Evaluation durchführt

und begleitet, soll eine unabhängigere Evaluation ermöglichen, losgelöst als „verlängerter Arm“ der Hochschulleitung von der Hochschulverwaltung. So ist das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsmanagement (ZfH) als zentrale Einrichtung für das Qualitätsmanagement der Universität zuständig. Das Zentrum ist eine fachbereichsübergreifende Organisationseinheit, die als zentrale Serviceeinrichtung das Rektorat, die Fakultäten und die Mitarbeiter/-innen in den Bereichen Weiterentwicklung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre unterstützt.

Das Zentrum hat seit Gründung verschiedene Geschäfts- und Kompetenzbereiche aufgebaut, die bestimmte Dienstleistungs- und Serviceangebote für die Hochschule bündeln. Aktuell sind dies sieben Kompetenzfelder und zwei übergreifende Projekte:

- Datenmanagement und Befragungen
- Evaluation
- Curriculumentwicklung und Studienreform

- Werkstatt Wissenschaftskarriere
- Diversity Management
- Hochschulöffnung
- Hochschuldidaktik

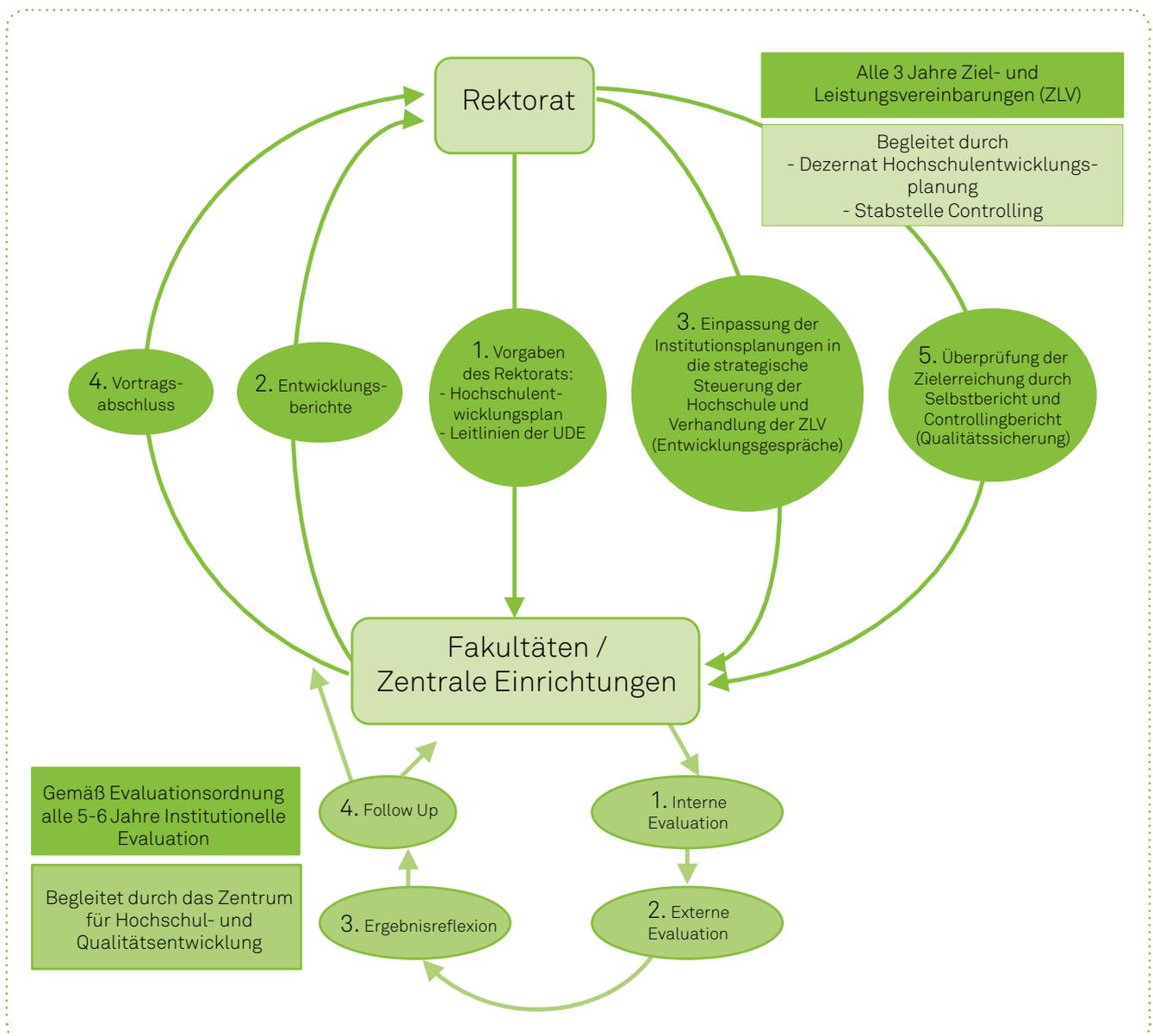
und die Projekte

- Bund-Länder-Programm „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“
- Weiterentwicklung des QM-Systems mit dem Ziel der Systemakkreditierung

Das Zentrum schafft Angebote zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und trägt zur Stärkung der Diversity-Sensibilität in der Hochschule bei. Die institutionelle Evaluation als Teil des Qualitätskreislaufs der Hochschule liegt ebenfalls im Verantwortungsbereich des Zentrums. Hier lassen sämtliche Fachbereiche und zentralen Einrichtungen der Universität ihre Produkte, Leistungen und Prozesse regelmäßig mithilfe des ZfH extern überprüfen.

Gender- und Diversityaspekte werden in die verschiedenen Aufgabenbereiche des Zentrums und dessen Serviceangebote für die Fakultäten und Mitarbeiter/-innen integriert. So sind z.B. im Aufgabenbereich Werkstatt Wissenschaftskarriere des

Abbildung 7: Strategische Steuerung an der Universität Duisburg-Essen



Quelle: Universität Duisburg-Essen, Verfahrensbeschreibung Ziel- und Leistungsverfahren, https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/prozessmanagement/dez2_zlv_verfahren_final.pdf (aufgerufen am 21.01.2014)

Zentrums Angebote zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses enthalten. In Abstimmung mit der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Prorektorin für Diversity Management berät das Zentrum darüber hinaus – wenn es angefragt wird – Fakultäten, Gremien und weitere Einrichtungen der Universität bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming und Diversity Management.

Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt an den Beratungssitzungen des Zentrums teil, darüber hinaus bestehen verschiedene Kooperationen zwischen Gleichstellungsbüro und Zentrum wie z.B. das Gender-Portal, das Diversity-Portal oder die Teilnahme wissenschaftlicher Mitarbeiter/-innen des Gleichstellungsbüros im bundesweiten Expert/-innenkreis „Genderkompetenz in Studium und Lehre“, der vom ZfH initiiert wurde und an der UDE angesiedelt ist.

Die zwei Kernprozesse zur strategischen Steuerung der Hochschule

Die institutionelle Evaluation und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind – im Idealfall – aufeinander abgestimmt. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden alle drei Jahre zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten abgeschlossen. Die Stabsstelle Controlling, die die notwendigen Daten zur Verfügung stellt, begleitet und unterstützt die Fakultäten im Prozess der Umsetzung. Sie ist verantwortlich für die Erhebung und Darstellung des aktuellen Entwicklungsstandes (im Vergleich mit den letzten getroffenen Vereinbarungen). Das Dezernat Hochschulentwicklungsplanung koordiniert das Verfahren und begleitet die Verhandlungsgespräche.

a) Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Ziel der Vereinbarungen ist die Erfassung des Beitrages der jeweiligen Einrichtungen zur Realisierung der gemeinsam formulierten „Zukunftsaufgaben“ der Hochschule. Letztere sind im aktuellen Hochschulentwicklungsplan formuliert. Die Themen Gleichstellung und Diversity Management sind Bestandteil des Hochschulentwicklungsplanes, die Prorektorin für Diversity Management und die Gleichstellungsbeauftragte sind in die Diskussionsprozesse der Hochschulleitung eingebunden.

Für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fachbereichen gibt es einen Musterplan, der in jedem Turnus fallbezogen angepasst wird. Es werden Vereinbarungen in vier Bereichen getroffen:

- Studium und Lehre
- Forschung
- Struktur- und Personalentwicklung
- Diversity

Für alle vier zentralen Bereiche und ggf. weitere Handlungsfelder werden eine IST-Beschreibung (gemäß Rechenschaftsbericht), eine Zielplanung für die jeweiligen Folgejahre und die zielführenden Maßnahmen für die Laufzeit der Ziel- und Leistungsvereinbarungen festgehalten. Verantwortlich hierfür sind die Fakultäten und zentralen Einrichtungen der Hochschule selbst. Die Stabsstelle Controlling stellt hier in Abstimmung mit dem Dezernat für Hochschulentwicklungsplanung die notwendigen, nach Gender- bzw. Diversityaspekten differenzierenden Daten bereit.

Im Rahmen von Entwicklungsgesprächen zwischen Hochschulleitung und Fakultätsleitung wird der Stand der Umsetzung im Vergleich zu den Vereinbarungen des letzten Vertrages vom Fachbereich berichtet und mit dem Rektorat diskutiert. Zu diesen Gesprächen ist die Gleichstellungsbeauftragte eingeladen. Wenn eine institutionelle Evaluation der jeweiligen Fakultät oder Einrichtung stattgefunden hat, sind die dort im Follow-Up festgelegten Maßnahmen ebenfalls in das Raster der Ziel- und Leistungsvereinbarungen aufzunehmen.

Insgesamt finden jeweils mindestens zwei Gesprächsrunden zwischen Rektorat und Fachbereichen bzw. zentralen Einrichtungen statt.

b) Institutionelle Evaluation

Jeder Fachbereich bzw. jede zentrale Einrichtung durchläuft in einem Zeitraum von fünf bis sechs Jahren eine institutionelle Evaluation. Da das Verfahren aufwändig ist und auch unter Beteiligung hochschulexterner Expert/-innen erfolgt, sind geringere zeitliche Abstände nicht realisierbar.

Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung ist für die Evaluationen verantwortlich und begleitet das Verfahren. Neben internen und externen Evaluatoren/-innen ist auch die Hochschulleitung beteiligt. Nach der Ergebnisreflexion und einem Follow-Up sollen im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen Maßnahmen und Projekte zur operativen Umsetzung festgelegt werden.

Institutionelle Evaluationen werden an der UDE alle 6 Jahre standardisiert zur Vorbereitung jedes zweiten Zyklus' der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) durchgeführt. Alle Fakultäten und zentralen Einrichtungen der Hochschule durchlaufen das Verfahren. Hierbei unterscheiden sich die Evaluationsverfahren (z.B. hinsichtlich des vorgegebenen Selbstberichtsleitfadens) nach Fakultäten, zentralen Serviceeinrichtungen, zentralen Forschungseinrichtungen und Forschungsprofilschwerpunkten mitsamt den sie tragenden Forschungseinrichtungen. Im Rahmen der Institutionellen Evaluation werden alle Leistungsbereiche (Studium und Lehre, Forschung, Services und Organisation) einer Einrichtung intern (Reflexion und Selbstbericht) und extern (Begehung und Gutachten) bewertet. Das standardisierte Verfahren der Institutionellen Evaluation stellt in erster Linie steuerungsrelevante Informationen für die Verknüpfung zentraler und dezentraler Entwicklungsplanung bereit. Die externen Gutachter/-innen werden vom Rektorat auf Vorschlag der zu evaluierenden Einheiten ausgewählt. Das Thema Gleichstellung ist ein verpflichten-

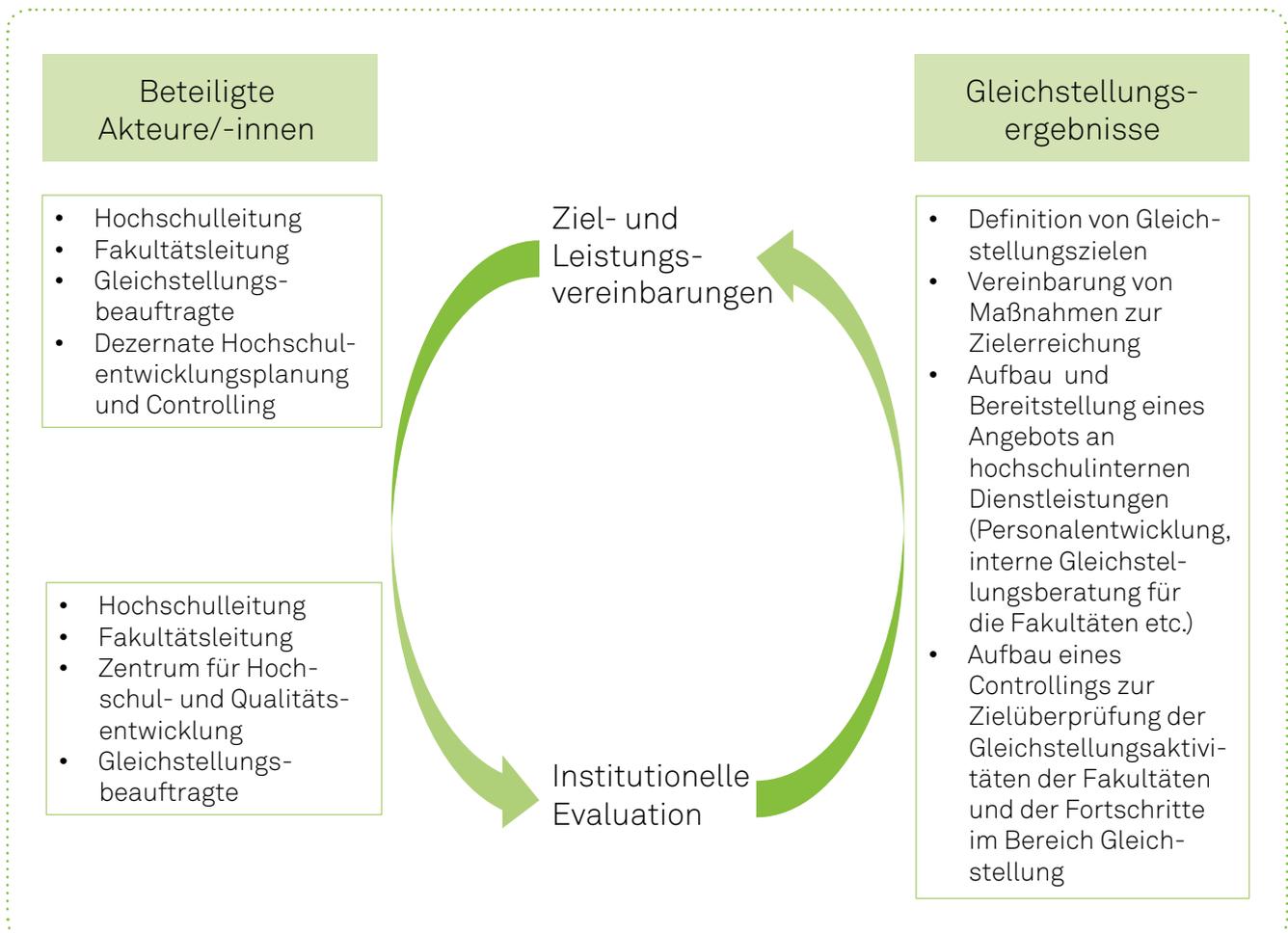
der Gliederungspunkt im Selbstbericht der Einheiten.

Das Verfahren der Institutionellen Evaluation ist auf ca. 6 Monate angelegt. Die wichtigsten Verfahrensschritte sind durch die Evaluationsordnung der UDE geregelt und richten sich nach internationalen Standards (wie etwa den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) sowie den Evaluationsstandards der Gesellschaft für Evaluation e. V. (DeGEval)). Zusätzlich zu den standardisierten Verfahren können die Einrichtungen der UDE auch außerhalb des durch die Evaluationsordnung vorgegebenen Turnus Evaluationen zu speziellen Fragestellungen bzw. Themenschwerpunkten anstoßen. Sie werden dabei im Rahmen der sogenannten fakultativen Auftrags-evaluation vom Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) unterstützt.

Effekte und Nutzen der Maßnahme

Die Verankerung von Gender- und Diversityaspekten in der Hochschulentwicklungsplanung und in der

Abbildung 8: Gleichstellungsbezogene Ergebnisse der zwei QM-Kernprozesse an der Universität Duisburg-Essen



Quelle: Eigene Darstellung

strategischen Ausrichtung der Hochschule und die Gender Mainstreaming-Strategie zielen auf eine Verankerung der Geschlechter- und Diversityperspektive in Planungs- und Entscheidungsprozessen der Hochschule. Gleichstellung wird als Zielkategorie in die Instrumente integriert und durch die Zusammenarbeit von Gleichstellungsbeauftragter und der Prorektorin für Diversity Management befördert.

Als Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die Evaluationen war der Aufbau eines geschlechterdifferenzierenden Controllings notwendig. Damit die Verfahren auch zur Überprüfung der Zielerreichung genutzt werden können, wurde die Verfügbarkeit geschlechterdifferenzierender Daten deutlich verbessert.

Gleichzeitig werden vom Zentrum verschiedene interne Angebote, z.B. im Bereich der Personalentwicklung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses etc., aufgebaut. Dieses unterstützt die Fakultäten und Einrichtungen der Hochschule bei der Entwicklung und der Umsetzung ihrer Gleichstellungsziele. Das Angebot ist dabei als Serviceangebot für die Fakultäten und Einrichtungen konzipiert und kann von diesen freiwillig genutzt werden. Die Gender- und Diversityexpertise des Zentrums beinhaltet auch Beratung bei Antragsstellungen oder Akkreditierungsverfahren.

Dos and Don'ts

Bei der Einführung solcher Qualitätsmanagementprozesse sind folgende Aspekte zu beachten:

- Wichtig ist eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung der verschiedenen Prozesse und Steuerungsinstrumente. So können die Anforderungen an die Fakultäten und zentralen Einrichtungen möglichst gering gehalten werden, z.B. hinsichtlich der Berichtspflichten für Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die institutionelle Evaluation.
- Zur Sicherstellung der Einbindung gleichstellungsrelevanter Aspekte in die Beratung der Fakultäten und die institutionelle Evaluation ist es wichtig, Genderexpertise auch im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung bereit zu stellen.
- Es sollte eine regelmäßige Kooperation zwischen Zentrum, Gleichstellungsbüro und Vizerektorat bestehen, um sich strategisch und inhaltlich abzustimmen.

5.2 Perspektiven entwickeln – Im Dialog zum Erfolg Universität Bremen

Hintergrundinformationen

Die Grundlage für die Profilbildung der Hochschule, der Entwicklung strategischer Ziele und der Ableitung von Maßnahmen und Qualitätsstandards sind in der Regel Vereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen. Die Universität Bremen setzt einen deutlichen Fokus auf den Dialog, wenn Ziele vereinbart und Perspektiven entwickelt werden. Die Hochschulleitung führt regelmäßig Perspektivgespräche mit den Fachbereichen durch. In diesen spielt neben vielen anderen Feldern auch das Thema Geschlechtergerechtigkeit eine Rolle.

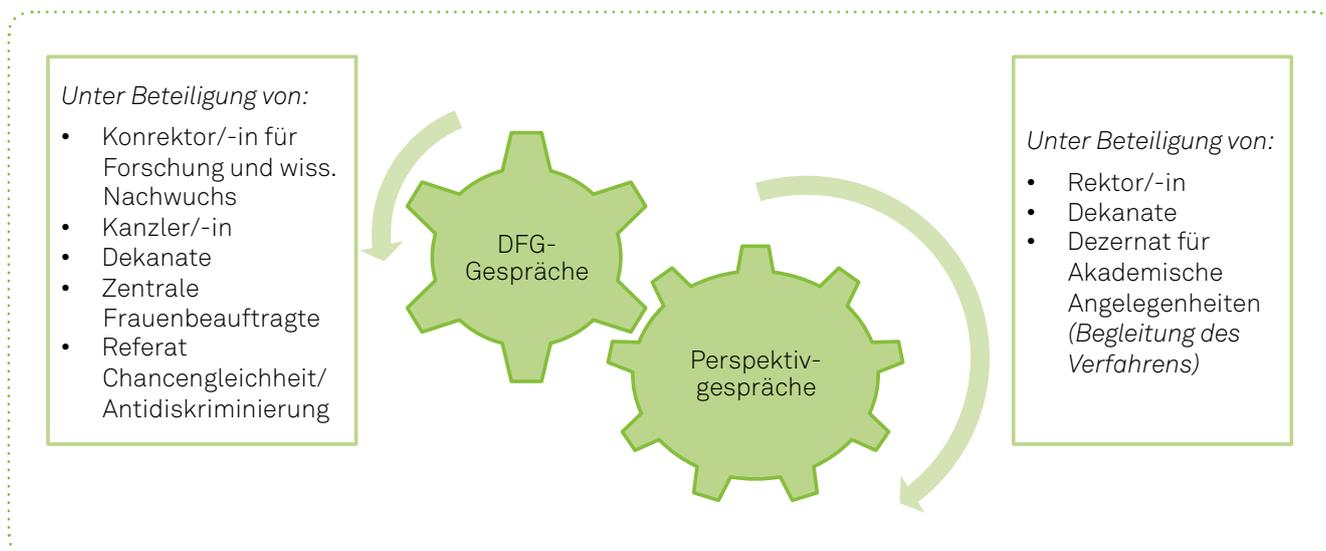
Die inhaltliche Ausgestaltung der Perspektivgespräche erfolgt bereichsspezifisch, bezogen auf die jeweils vorhandenen Bedingungen der Fachbereiche. Der kommunikative Ansatz wird als besonders nachhaltig eingestuft, da die Fachbereiche traditionell autonom sind und die notwendige Bereitschaft für Maßnahmen und Aktivitäten insbesondere durch die Überzeugung für eine Sache erzielt werden kann.

Die Perspektivgespräche der Universität sind ein dialog- und beteiligungsorientiertes Instrument. Es kann seine Wirkung nur in Kombination mit anderen Steuerungsinstrumenten entfalten. Insbesondere die im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG etablierten geschlechterpolitischen Zielvereinbarungsgespräche – die „DFG-Gespräche“ – zwischen Universitätsleitung, Fachbereichen, der Zentralen Frauenbeauftragten und dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie sorgen für eine Präzisierung und höhere Verbindlichkeit der in den Perspektivgesprächen benannten Gleichstellungsziele.

Zielsetzung

Für eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Ziele und Vorhaben gilt es, die Dekanate – verantwortlich für die Umsetzung von Gleichstellungszielen in den Fachbereichen – von Nutzen und Notwendigkeit zu überzeugen. Dies lässt sich nach Meinung der beteiligten Akteur/-innen in erster Linie im Dialog erreichen. Die Perspektivgespräche bieten hierfür den gewählten Rahmen, da ein direkter Austausch zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung bzgl. fachbereichsspezifischer Ziele und der Umsetzungswege stattfindet.

Abbildung 9: Die Perspektivgespräche in Kombination mit den DFG-Gesprächen an der Universität Bremen



Quelle: Eigene Darstellung

Prozess und Umsetzung

Die Perspektivgespräche mit den Dekan/-innen/ Fachbereichen finden alle zwei Jahre statt. Organisiert und begleitet werden sie durch das Dezernat für Akademische Angelegenheiten. Ehe die Gespräche stattfinden, sind Vorarbeiten an mehreren Stellen notwendig:

1. Bereitstellung fachbereichsspezifischer Daten

Die Referate Finanzcontrolling und Hochschulentwicklungsplanung stellen für das Rektorat und die Fachbereiche aufbereitete Daten zur Verfügung und bereitet für einzelne Studiengänge hochschulübergreifende Vergleichsdaten vor. Darin enthalten sind auch Daten zur Gleichstellungssituation. Diese Daten benötigt der jeweilige Fachbereich, um im Vorfeld der Perspektivgespräche Vorschläge für Ziele und Maßnahmen zu entwickeln, die in den nächsten Jahren erreicht bzw. umgesetzt werden sollen. Es wird dabei konkret berücksichtigt, wie sich die eigene Fachbereichssituation z.B. hinsichtlich der Frauenanteile oder der Nachwuchsförderung darstellt.

Die Hochschulleitung nutzt die Daten zur Einschätzung der Relevanz der von den Fachbereichen geplanten Maßnahmen.

2. Strukturierung der Perspektivpapiere

Im ersten Schritt strukturiert das Rektorat bzw. das Dezernat für Akademische Angelegenheiten die Perspektivpapiere inhaltlich vor. Hier kann das Rektorat auch eigene Schwerpunktsetzungen vornehmen und bestimmte Themen stärker gewichten.

3. Weiterentwicklung der Perspektivpapiere durch die Fachbereiche/Dekanate

Im nächsten Schritt erhalten die Fachbereiche die vorstrukturierten Perspektivpapiere und ergänzen diese mit ihren Zielvorschlägen und Umsetzungsideen.

Die Perspektivpapiere enthalten u.a. eine Übersicht über frei werdende Stellen und Beschreibung der strategischen Ausrichtung des Fachbereiches, insbesondere Forschungsplanung, Maßnahmen des Qualitätsmanagements im Bereich Lehre und Studium und weitere Themenfelder wie Internationalität und eben Geschlechtergerechtigkeit.

4. Stellungnahmen zu den Perspektivpapieren durch Fachreferate/Dezernate

Die Perspektivpapiere werden an das Dezernat für Akademische Angelegenheiten zurückgegeben. Basierend auf den Inhalten erfragt das Dezernat dann themenbezogen Rückmeldungen zu den von den Fachbereichen vorgeschlagenen Zielen bei den jeweils zuständigen Fachreferaten/Dezernaten. Hier wird auch das Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung einbezogen und gibt eine Rückmeldung zur Qualität und Angemessenheit der Ziele und Maßnahmen auf der Grundlage der vorliegenden Zahlen und Vereinbarungen aus den geschlechterpolitischen Zielvereinbarungsgesprächen (DFG-Standards).

Da bereits Perspektivgespräche und Vereinbarungen aus den vorherigen Runden vorhanden sind, nehmen die Dekanate in ihren Perspektivpapieren Bezug auf

die getroffenen Vereinbarungen und den Grad der Zielerreichung.

5. Perspektivgespräche

Die Perspektivgespräche finden unter Beteiligung der Hochschulleitung, den Dekanaten und dem Dezernat für Akademische Angelegenheiten statt. Neben der Zielüberprüfung und Vereinbarung wird auch diskutiert, inwiefern die Unterstützung des Rektorats (politisch und/oder finanziell) zur Umsetzung einzelner Maßnahmen notwendig ist.

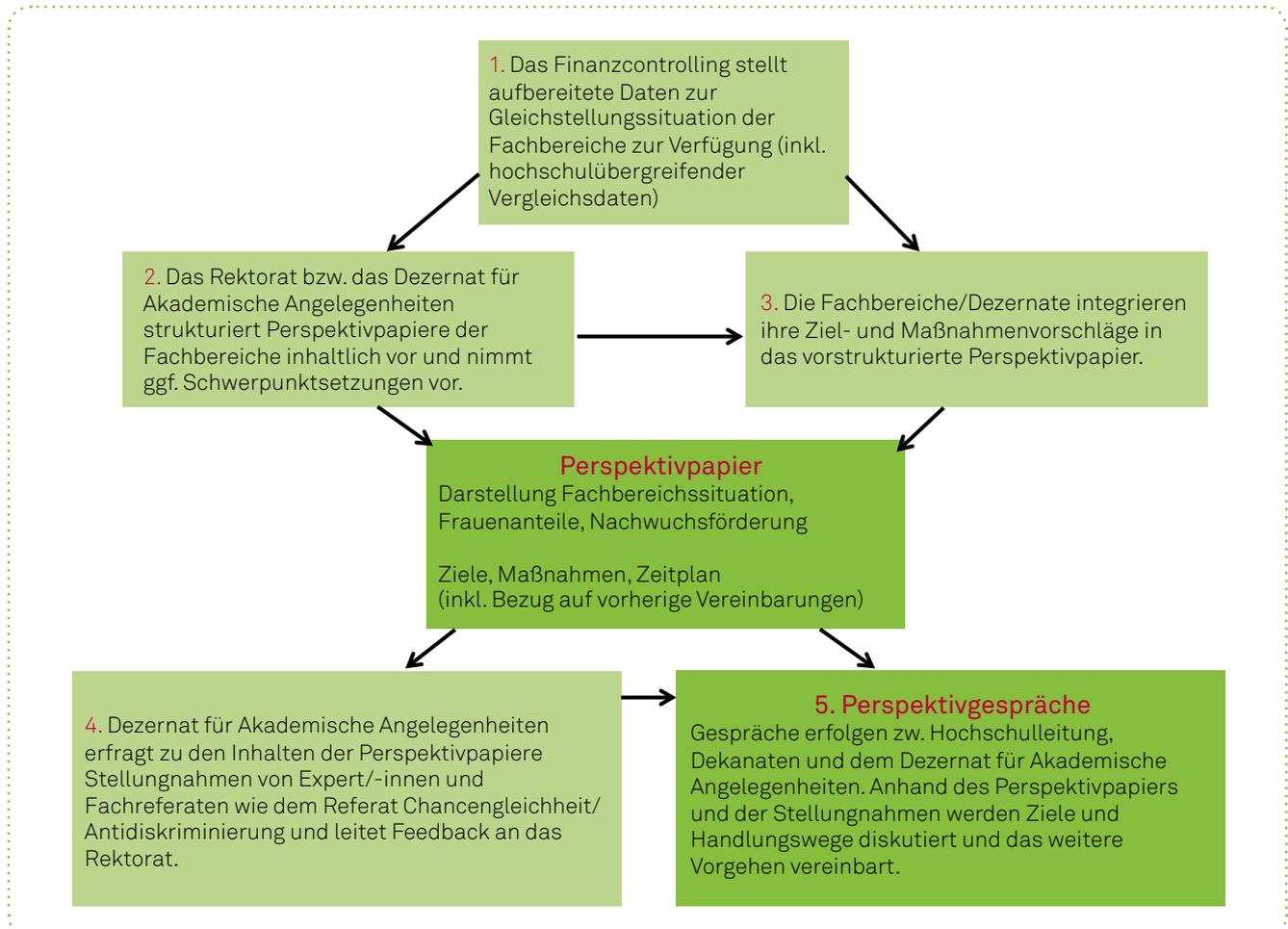
Die Ergebnisse werden durch das Dezernat für Akademische Angelegenheiten protokolliert und die entsprechenden Vereinbarungen festgehalten. Diese dienen gemeinsam mit den Perspektivpapieren als Grundlage für die Aktivitäten der nächsten zwei Jahre und für alle Abstimmungsprozesse zwischen Hochschulleitung und Dekanaten in dieser Zeit. Die genaue Überprüfung der Zielerreichung erfolgt in der nächsten Runde der Perspektivgespräche nach 2 Jahren.

Werden Zielvereinbarungen nicht in der verabredeten Form oder mit dem gewünschten Zielwert erreicht, muss dies im Gespräch mit der Hochschulleitung begründet werden. Die Hochschulleitung verhängt hier bewusst keine Sanktionen; sie setzt mit den Perspektivgesprächen auf Dialog und Bewusstseinsbildung durch Kommunikation und Austausch.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Die Hochschulleitung erreicht durch die Perspektivgespräche einen regelmäßigen Austausch über strategische Ziele der Hochschule und der Fachbereiche. Auf Fachbereichsebene sorgt die Vor- und Nachbereitung der Gespräche für eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den dort angesprochenen Themen und Maßnahmen. Aufgrund der strukturellen Verankerung der Gleichstellungsthematik in das Beteiligungs- und Strategie-Instrument „Perspektivgespräche“ finden ein regelmäßiger Austausch und eine regelmäßige Beschäftigung mit der Gleichstellungsarbeit des Fachbereiches statt. Die Fachbereiche sind angehalten, der Hochschulleitung Ziele

Abbildung 10: Vorbereitung und Durchführung von Perspektivgesprächen unter Gendergesichtspunkten an der Universität Bremen



Quelle: Eigene Darstellung

und Handlungsschritte zur Verbesserung der Gleichstellungssituation zu präsentieren und müssen sich langfristig am eigenen Erfolg messen lassen. Diese konkreten Anforderungen führen zu einem erhöhten Bedarf an Beratung durch Expert/-innen wie z.B. das Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung, was die Genderexpertise in den Fachbereichen steigert.

Ein wichtiger Effekt wird auch durch den Einsatz der Vergleichsdaten (Benchmarking) durch das Finanzcontrolling erzielt, da die Fachbereiche sich anhand dieser Zahlen messen lassen.

Die Verbindlichkeit eines derartig stark kommunikationsorientierten Instruments kann nur durch einen zu erzielenden Konsens zwischen Hochschulleitung und Dekanaten hergestellt werden.

Dos and Don'ts

Insbesondere bei Universitäten, deren Fachbereiche einen hohen Autonomiegrad besitzen, sind beteiligungsorientierte Verfahren essenziell.

Wichtig ist, dass die Steuerung des Diskurses durch die Hochschulleitung erfolgt, da darüber eine höhere Verbindlichkeit hergestellt wird. Die inhaltliche und politische Positionierung der Hochschulleitung zum Thema Geschlechtergerechtigkeit muss immer wieder in Richtung der Fachbereiche und Dezernate kommuniziert werden.

Bei dialogorientierten Instrumenten würde die Kombination mit Anreizen bzw. Sanktionen den Kommunikationsprozess ggf. stören. Jedoch ist es notwendig, zusätzliche begleitende Instrumente und Verfahren zu installieren, die eine Konkretisierung der benannten strategischen Ziele, die Operationalisierung in Form von Maßnahmen und Projekten sowie damit verbunden eine höhere Verbindlichkeit ermöglichen. Die Zusammenarbeit von Hochschulleitung, der Zentralen Frauenbeauftragten, dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung und den Dekanaten im Rahmen der gleichstellungspolitischen Zielvereinbarungen („DFG-Gespräche“) sorgt für diese Qualitätssicherung, da die geschlechterpolitische Expertise direkt eingebunden ist.

Um Verbindlichkeit der Vereinbarungen herzustellen, müssen klare Verfahrensvorgaben entwickelt, Monitoring- und Controllingprozesse integriert und Gesprächsergebnisse jeweils verbindlich rückgekoppelt werden.

5.3 Keine geeignete Kandidatin? – Strategien für erfolgreiche Berufungsverfahren

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Hintergrundinformationen

Gleichstellung und ein hoher Professorinnenanteil sind nach eigenen Angaben zentrale Profilierungselemente der Universität Bamberg. Da mit der Besetzung von Professuren langfristig über das Profil der Universität entschieden wird, werden Berufungsverfahren als das Hauptsteuerungsinstrument für die Gleichstellung von Professor/-innen gesehen.

Zielsetzung

Ziel ist die weitere Erhöhung des Frauenanteils unter den Professuren. Die Berufungsverfahrensordnung setzt bei der Verbesserung der Chancen von Frauen an, indem Verfahrensregeln die faire Berücksichtigung von geeigneten Bewerberinnen gewährleisten sollen und potenzielle Kandidatinnen gezielt angesprochen und zur Bewerbung motiviert werden.

Prozess und Umsetzung

Strukturierte Berufungsverfahren gibt es an der Universität Bamberg bereits seit 2000. Die Berufungsverfahrensordnung von 2004 wird regelmäßig aktualisiert (zuletzt 2012) und legt detailliert fest, wie auf Gleichstellung von der Stellenausschreibung bis zur Berufung zu achten ist.

Zentrale Gleichstellungselemente sind

- das Arbeitsmarkt-Screening vor der Ausschreibung einer Professur,
- die direkte Ansprache von potenziellen Bewerberinnen,
- die Quotierung der einzuladenden Bewerberinnen und des Professorinnenanteils der Ausschussmitglieder,
- Berichtspflichten seitens des/der Ausschussvorsitzenden und des/der Dekan/-in.

Bevor eine Professur ausgeschrieben und ein Berufungsausschuss eingesetzt werden, muss ein Screening nach geeigneten Personen im deutschsprachigen und internationalen Raum vorgenommen werden. Das Arbeitsmarkt-Screening führen die Fakultätsfrauenbeauftragte, der/die Dekan/-in und Fachvertreter/-innen gemeinsam durch. Die Hand-

reichung des Frauenbüros der Universität Bamberg „Tipps zur aktiven Rekrutierung (Screening) von Wissenschaftlerinnen“ enthält eine Übersicht der Suchmöglichkeiten wie z. B. Wissenschaftliche Fachgesellschaften als Informationsquellen, fachübergreifende Wissenschaftlerinnen- und Expertinnen-Datenbanken, die Projektdatenbank der DFG oder Hochschulverzeichnisse. Durch die Sondierung wird grundsätzlich geklärt, ob gute Bewerbungen für die zu besetzende Professur zu erwarten sind und welche Frauen in diesem Feld gewonnen werden könnten. Dass dies grundsätzlich auch der Qualitätsverbesserung der Stellenbesetzung dient, machen Fälle deutlich, in denen – völlig geschlechtsunabhängig – nur wenige Bewerbungen zu erwarten waren und durch eine leichte Denominationsveränderung die Bewerbungslage verbessert werden konnte. Dass zu wenige oder keine potenziellen Bewerberinnen in einem bestimmten Fachgebiet identifizierbar gewesen wären, gab es nach Aussage der Universitätsleitung bislang in keinem einzigen Fall. Der/die Dekan/-in ist gegenüber der dezentralen Frauenbeauftragten berichtspflichtig und legt das Ergebnis des Screenings der Universitätsleitung vor, die entscheidet, ob und wie ausgeschrieben wird. Sollte die dezentrale Frauenbeauftragte nicht in das Screening eingebunden worden sein, kann sie das Verfahren stoppen.

In dem Moment, in dem die Stellenausschreibung für eine Professur veröffentlicht wird, informiert das Frauenbüro der Universität die im Screening ermittelten Kandidatinnen und fordert sie zu einer Bewerbung auf. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Ausschreibung die möglichen Kandidatinnen auch erreicht und dass Frauen, die zunächst keine Bewerbung geplant hatten, motiviert werden, sich auf eine Professur an der Universität Bamberg zu bewerben.

Für den Auswahlprozess legt die Berufungsverfahrensordnung fest, dass Frauen gemäß ihrem Anteil an den Bewerbungen, aber mindestens zu 50% zu Berufungsvorträgen eingeladen werden müssen. Sollte dies aufgrund der Bewerberinnenlage nicht möglich sein, muss dies der dezentralen Frauenbeauftragten berichtet werden. Diese kann nach Prüfung der Lage entscheiden, ob das Verfahren trotz Abweichung eröffnet wird oder ob neu ausgeschrieben werden muss. Im Berufungsausschuss müssen mindestens zwei Professorinnen vertreten sein, d. h., im Regelfall muss neben der Frauenbeauftragten noch mindestens eine weitere Frau als stimmberechtigtes Mitglied beteiligt sein.

Im Bericht des/der Vorsitzenden des Berufungsausschusses an den Senat und an die Universitätsleitung werden der Verlauf des Berufungsverfahrens und die Beschlüsse dokumentiert. Enthalten ist auch eine Einschätzung, ob die Möglichkeiten zur Berufung einer Frau ausgeschöpft wurden.

Eine zentrale Rolle spielen dabei der Präsident, der das Berufungsverfahren überwacht und im Falle eines Formfehlers das Verfahren stoppen kann, und die dezentralen Frauenbeauftragten, die ab dem Moment des Screenings bis zur Erstellung der Berufungsliste auf ein faires Verfahren achten. Damit die dezentralen Frauenbeauftragten über ihre Einflussmöglichkeiten gut informiert sind, werden sie vom Frauenbüro in der Anwendung der Berufungsverfahrensordnung geschult. Im Bedarfsfall können sie sich auch von den zentralen Frauenbeauftragten beraten und unterstützen lassen bzw. um Intervention der zentralen Frauenbeauftragten ersuchen. Darüber hinaus erstellte das Frauenbüro einen Flyer und eine Informationsmappe für Ausschussmitglieder mit Hinweisen, worauf sie bei der Gestaltung eines transparenten und objektiven Berufungsverfahrens achten sollten.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Die Einschätzung der Wirksamkeit dieser Verfahrensregeln ist sowohl bei der Universitätsleitung als auch der zentralen Frauenbeauftragten sehr positiv. So hätten sich die Beteiligungsvorschriften der dezentralen Frauenbeauftragten und die Quotenvorgaben in der Praxis bewährt. Die Fakultäten hielten sich dank der Kontrollmöglichkeiten der Frauenbeauftragten an die Vorschriften. Die Berichtspflicht und die Rückgabe von Berufungslisten, wenn die Gleichstellung im Verfahren nicht berücksichtigt war, haben zu Lerneffekten in den Fachbereichen geführt. Es ist wichtig zu begründen, warum eine Person weniger qualifiziert ist als eine andere. Dies zwingt den Berufungsausschuss zur Reflexion der Entscheidungen, was in manchen Fällen auch schon dazu geführt hat, dass eine ursprünglich getroffene Entscheidung für eine männliche Person revidiert wurde zugunsten einer weiblichen.

Dos and Don'ts

Was aus Sicht der Otto-Friedrich-Universität Bamberg unbedingt beachtet werden sollte:

- Es ist entscheidend, frühzeitig die Frauenbeauftragten am Prozess zu beteiligen.
- Potenzielle Kandidatinnen sollten recherchiert und direkt angesprochen werden.

- Die Frauenbeauftragte sollte das Recht haben, das Verfahren bei Formfehlern zu stoppen.
- Die Begründungspflicht der Dekanatsleitung und der Berufungsausschussvorsitzenden ist wichtig, damit die Argumente transparent werden und ein Reflexionsprozess stattfindet.
- Schließlich ist eine konsequente Haltung der Hochschulleitung entscheidend. Sollte die Gleichstellung nicht ausreichend berücksichtigt worden sein, sind Berufungslisten zurückzugeben.

Was vermieden werden sollte:

- Es darf nicht der Eindruck entstehen, Berufungen seien „business as usual“.
- Berufungsverfahren dürfen nicht „Sache“ der Fakultäten oder gar nur der Institute sein.
- Der/die Beauftragte der Universitätsleitung im Berufungsausschuss sollte nicht als Kontrolleur/-in verstanden werden, sondern als Berater/-in in Sachen Verfahrensgerechtigkeit.

5.4 Die besten Köpfe – Qualitätsstandards für Personalbesetzungsverfahren Universität Bremen

Hintergrundinformationen

Personalentwicklung ist Gegenstand von Hochschulsteuerung, wenn es um Qualitätsstandards in Berufungs- und Personalbesetzungsverfahren und um die Frage der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geht. An der Universität Bremen liegt der Fokus der Personalentwicklungspolitik auf der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und insbesondere auf der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Weiterbildungsangebote etc. geschaffen worden.

Qualitätsstandards in den Verfahren sind ein weiterer Bestandteil und mit Blick auf die Gesamtstrategie der Universität zur Förderung der Forschungsaktivitäten besonders relevant. Hier wurden neben den Berufungsverfahren neue Verfahren auch für die Personalbesetzung bei hohen Positionen in der Verwaltung installiert.

Zielsetzung

Das Ziel der Hochschulleitung ist die „Neutralisierung“ persönlicher Interessen Einzelner in den verschiedenen Personalbesetzungsverfahren in Wissenschaft und Verwaltung. Der Fokus bei der Auswahl der „besten Köpfe“ soll sich dabei explizit auf Leistung und Eignung der Bewerber/-innen richten. Durch die Investition in die Karriere- und Nachwuchsförderung soll die Qualität von Forschung und Lehre zusätzlich gesteigert werden.

Prozess und Umsetzung

Berufungen

Die aktuelle Berufsordnung der Hochschule wurde bereits 2008 im Gleichstellungskonzept der Hochschule vorgestellt.⁶ Der Leitfaden und die Vorgaben werden laufend aktualisiert und weiterentwickelt.⁷ Bereits in den Freigabevereinbarungen zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung wird das Ziel der Suche nach geeigneten Wissenschaftlerinnen benannt. Der Nachweis aktiver Recherche potenzieller Bewerberinnen ist dabei eine grundsätzliche Vorgabe und fester Bestandteil des Leitfadens. Teilweise werden bereits in den Freigabeverhandlungen recherchierte Listen potenzieller Kandidatinnen beigelegt.

Die Fachbereiche können für ausgewählte Berufungsverfahren auf externe Berater/-innen zurückgreifen. Diese nehmen z. B. eine internationale Marktanalyse für das jeweilige Wissenschaftsfeld vor. Unabhängig davon ist die Beteiligung einer externen Beratungsfirma zur Beurteilung der außerfachlichen Kompetenzen der Bewerber/-innen bereits seit ca. 8-10 Jahren fester Bestandteil des Verfahrens. Hier gibt es ein sogenanntes kleines und ein großes Verfahren. Beim kleinen Verfahren durchläuft die engere Wahl an Kandidat/-innen ein Assessment, beim großen Verfahren begleitet ein/-e Mitarbeiter/-in der Beratungsfirma das gesamte Verfahren. Zusätzlich zum Nachweis der Recherche und der Hinzunahme der Beratungsfirma gibt es an der Universität noch die Funktion der fachfremden Beratung durch Professor/-innen jeweils anderer Fachbereiche, deren Aufgabe es u. a. auch ist, auf die gendergerechte Verfahrensweise zu achten.

Verwaltung

In der Verwaltung wird bei Personalverfahren für die Besetzung zentraler Leitungsfunktionen eine exter-

⁶ Universität Bremen: http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/chancengleichheit/BerufungsO_Uni_HB_2009.pdf (aufgerufen am 4.12.2013)

⁷ Siehe u. a. im Gleichstellungskonzept der Universität vom 28.3.2013

ne Personalberatungsagentur eingeschaltet. Diese begleitet das Verfahren und wird in das formale Auswahlverfahren einbezogen. Die Vorschläge der Agentur werden bei der Endentscheidung berücksichtigt. Die Personalvertretung begleitet und unterstützt das Verfahren.

Des Weiteren wurden in Zusammenarbeit mit der Frauenbeauftragten für den Verwaltungsbereich Zielerreichungsquoten für bestimmte Verwaltungsbereiche und -positionen festgelegt. Sind diese nicht erreicht, müssen die Positionen – wenn möglich – mit Frauen besetzt werden. Die Festlegung der Quoten und die Überprüfung der Zielerreichung erfolgen im Rahmen der Frauenförderpläne nach dem Landesgleichstellungsgesetz des Landes Bremen für Verwaltung und Technik.

Effekte und Nutzen der Maßnahmen

Die praktischen Auswirkungen auf die Berufungsverfahren werden unterschiedlich eingeschätzt. Insgesamt hat die Beteiligung externer Berater/-innen zu einer Qualitätsverbesserung der Verfahren geführt. Auch die getroffenen rechtlichen Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz der Verfahren sind als Impuls für die Fachbereiche wichtig und führen meist zu einem erhöhten Kommunikations- und Diskussionsbedarf, wenn es um die Begründung der Personalauswahl geht.

Der Leitfaden kann darüber hinaus für die Kommissionsmitglieder als Handlungshilfe und Übersicht über die notwendigen formalen Schritte dienen.

In strittigen Verfahren liegt die Entscheidung über die Listenplatzierung innerhalb der Universität beim Rektor. Allerdings gilt es, in konflikthafter Verfahren die Interessen und Rechte der Fachbereiche als Instanz zur Beurteilung der Qualifikation in Forschung und Lehre zu berücksichtigen.

Dos and Don'ts

Wichtig ist neben den klaren und transparenten Regelungen auch die Überzeugungsarbeit, die die Hochschulleitung in den Fachbereichen leistet. Das Interesse der Fachbereiche, durch stärkere Recherche und Ansprache potenzieller Kandidatinnen die Anzahl der Bewerberinnen zu erhöhen oder durch die Gestaltung der Denomination der Professur bereits im Vorfeld bei den Freigabeverhandlungen die Zahl an möglichen Kandidatinnen im Themenfeld zu berücksichtigen, steigt, wenn die Hochschulleitung hier zusätzliche Anreize und Impulse gibt.

Externe Berater/-innen können zusätzliche Anregungen geben und durch die Stärkung außerfachlicher Qualifikationen einen ausgewogeneren Blick auf die Kandidat/-innen ermöglichen und mit ihrer Personal-Fachkompetenz die Kommissionsmitglieder unterstützen.

Die Begleitung der Verfahren durch die zentralen und dezentralen Frauenbeauftragten bleibt unabdingbar für die Sicherstellung des Verfahrensablaufs, wie im Leitfaden festgehalten. Die zentrale Frauenbeauftragte schult die dezentralen Frauenbeauftragten hinsichtlich ihrer Gestaltungsmöglichkeiten und -rechte in den Verfahren, aber auch mit Blick auf Argumentationshilfen und den Umgang mit Konflikten.

Zentrale und dezentrale Frauenbeauftragte tragen bei zur Gestaltung der Berufungspolitik der Hochschule. Wiederkehrende strukturelle Probleme in Berufungsverfahren münden in einer Weiterentwicklung des Leitfadens.

5.5 Frauen und Technik – Und es passt doch, wenn das Studium stimmt

Fachhochschule Stralsund

Hintergrundinformationen

Die Fachhochschule Stralsund liegt im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern am Rande der gleichnamigen Stadt und direkt gegenüber der Insel Rügen. Sie ist die nordöstlichste Hochschule Deutschlands.

In der Hochschule sind drei Fachbereiche vertreten: Wirtschaft, Elektrotechnik und Informatik sowie Maschinenbau. Der Frauenanteil in den zwei letztgenannten Bereichen liegt sowohl bei den Studierenden als auch beim wiss. Personal und den Professuren deutlich unter dem der Männer.

Aufgrund der geographischen Lage der Hochschule und der Fächerstruktur ist es für die Hochschule wichtig, ihre Attraktivität für Studierende hervorzuheben. In den technischen Fächern stellt sich grundsätzlich die Frage, wie sich mehr Frauen für ein Studium begeistern lassen. Das galt auch für den Fachbereich Maschinenbau. Der Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen wurde als monoedukative Studienform eingerichtet, indem Labore und Vorlesungen in technischen Fächern ausschließlich für Frauen erfolgen.

Abbildung 11: Frauenstudiengang Ingenieurwissenschaften an der Fachhochschule Stralsund



Quelle: Fachhochschule Stralsund

Zielsetzung

Schulabgängerinnen, die ein Studium aufnehmen, entscheiden sich nur selten für technikorientierte und naturwissenschaftlich ausgerichtete Studiengänge – auch, weil ein Studium nur unter Männern abschreckend wirkt. Dabei bieten diese Bereiche vielfältige und attraktive Berufsfelder.

Ziel war und ist es, einen Studiengang im Ingenieurwesen anzubieten, der speziell die Bedürfnisse junger Frauen anspricht. Die technischen Lehrveranstaltungen finden ohne männliche Kommilitonen statt und die Laborarbeiten und die Kleingruppenarbeit sind auf die Zielgruppe „Frauen“ zugeschnitten. Zudem wurde eigens für diesen Studiengang der Schwerpunkt „Kommunikation – Information – Management“ entwickelt.

Prozess und Umsetzung

Im Ergebnis eines Projektes, das verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Studierenden in den Ingenieurwissenschaften von 1995 bis 1997 testete, trug das damalige Kultusministerium des Landes Mecklenburg Vorpommern an den Fachbereich Maschinenbau die Idee heran, einen Frauenstudiengang einzurichten.

Bevor sich der Fachbereich für die Einführung des Studienganges entschieden hatte, wurde das Thema intern intensiv und kontrovers sowohl hochschulweit als auch innerhalb des Fachbereiches unter Einbeziehung der Studierenden diskutiert. Der damalige Rektor der Hochschule und der Dekan des Fachbereiches Maschinenbau gehörten zu den vehementen Befürwortern dieses einzigartigen Studienkonzeptes nur für Frauen.

Trotz Widerständen konnte eine Mehrheit gebildet werden, die sich für eine Einführung des Studienganges aussprach. Um die Entwicklung professionell und strategisch voranzubringen, wurde eine Professorin des Fachbereiches Maschinenbau, welche zugleich Gleichstellungsbeauftragte war, mit der Federführung betraut. Ein Curriculum, welches die Besonderheiten eines Frauenstudienganges aufnimmt und Fächerstrukturen enthält, die insbesondere junge Frauen anspricht, musste entwickelt und das Marketing organisiert werden.

An der Entwicklung waren insbesondere die sechs Professorinnen des Fachbereiches beteiligt. Gemeinsam wurde überlegt, wie ein Studium ausgerichtet sein muss, das sowohl das Lehrpersonal und vor allem die Schülerinnen überzeugt, sich für den Beruf der Ingenieurin zu entscheiden. Das Curriculum wurde so gestaltet, dass es auch Elemente enthielt, die den Kritikern des Frauenstudienganges entgegen kamen: So war es möglich, zwischen Studiengängen, die allen Studierenden offen stehen, und dem Frauenstudiengang zu wechseln.

Im Wintersemester 2000 ging der Diplomstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen mit der Schwerpunktsetzung auf Kommunikation, Information, Management (KIM) für Frauen an den Start. Im Jahre 2007 wurde dieser zum Bachelor-Studium umgewandelt. Damit wurde das erfolgreiche Konzept eines monoedukativen Studierens in allen technischen Lehrgebieten während der ersten drei Semester fortgeführt. Mit der Modularisierung aller Studiengänge wurden dann Wahlpflicht- und Wahlmodule in ganzer Breite für die Studentinnen des Frauenstudienganges geöffnet. Dies war ein häufig geäußerter Wunsch der Studentinnen, die sich nicht ausschließlich auf den oben genannten Schwerpunkt festlegen, sondern wie alle anderen Studierenden, ihrem Studium ein eigenes Profil geben wollten.

Nach erfolgreichem Abschluss des akkreditierten Bachelor-Studienganges erhalten die Absolventinnen den Bachelor of Business Administration and Engineering, welcher zur Aufnahme eines Masterstudiums qualifiziert – Möglichkeiten dazu werden an der Fachhochschule Stralsund angeboten.

Das Studium enthält einen Praxisanteil von 12 Wochen zum Ende des siebensemestrigen Studiums, der neben der praktischen Erfahrung auch der Kontaktaufnahme zwischen Studentin und Wirt-

schaftsunternehmen dient. Im Anschluss an den Praxisaufenthalt wird die Bachelorthesis als Abschlussarbeit verfasst, in der idealerweise Aufgabenstellungen aus der Unternehmenspraxis bearbeitet werden.

Es wurde bei der Konzeption darauf geachtet, dass kaum in den Abendstunden Vorlesungen oder Seminare abgehalten werden, so dass Studentinnen mit Kind/ern Studium und Familie gut miteinander vereinbaren können.

Die Erfahrung zeigt, dass die Studentinnen zu Beginn des Studiums gerne unter sich studieren, sich aber im Laufe der Semester mehr und mehr zu den allgemein zugänglichen Studienfächern hin orientieren.

Input

Die Statistiken zeigen, dass die Frauen, einmal für das Studium gewonnen, in der Tendenz auch häufiger den Abschluss erzielen, als dies bei den männlichen Studierenden der Fall ist.

Finden die technischen Fächer sowie Labore, Seminare und Übungen in kleinen Gruppen statt, die, um Sicherheit und Selbstvertrauen zu stärken, ausschließlich den Studentinnen vorbehalten sind, werden alle anderen Vorlesungen zusammen mit den männlichen Kommilitonen abgehalten, was wiederum Berührungängste und Vorbehalte abbaut.

Die Studentinnen gehen selbstbewusst mit der Technik um, und durch die miteinander korrespondierenden Fachrichtungen des Studienganges werden die Frauen in die Lage versetzt, Schnittstellen herzustellen zwischen technischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Sachverhalten.

Es ist vorgesehen, weiterhin jährlich fünfzehn junge Frauen (das entspricht einer Laborgruppe) in den Frauenstudiengang zu immatrikulieren. Aber auch wenn die Anzahl der Bewerbungen höher liegen sollte, wird keine der Bewerberinnen abgewiesen. Deshalb wurde letztlich davon abgesehen, einen NC einzuführen.

Dos and Don'ts

Bei der Einführung eines Frauenstudienganges ist es wichtig, möglichst viele Personen für die „Sache“ zu gewinnen, da sich Entscheidungen leichter umsetzen

lassen, wenn sie von einer breiteren Mehrheit getragen werden.

Auch Männer aus den Gremien und das Lehrpersonal sind in die Entwicklung von Projekten im Rahmen des Frauenstudienganges einzubinden, da dies die Akzeptanz fördert und Vorurteile abbaut.

Aus zeitlichen (zwischen Entscheidung und der Einführung war kaum ein Jahr vergangen) und finanziellen Gründen konnten keine pädagogisch-psychologischen Schulungen für das Lehrpersonal durchgeführt werden. Diese Qualifizierungen wären eine gute Unterstützung gewesen.

5.6 Gleichstellungsentgelt zertifiziert – Effekte einer Auditierung

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Hintergrundinformationen

Die Universität Bamberg war die erste staatliche Hochschule in Bayern, die 2004 das Zertifikat zum Audit Familiengerechte Hochschule anstrebte und zwischenzeitlich zum dritten Mal rezertifiziert wurde.

Zielsetzung

Ziele nach innen sind die Verbesserung der Situation von Eltern (sowohl bei den Studierenden wie bei den Beschäftigten) an der Universität sowie die Veränderung der Organisationskultur. Nach außen gerichtet sollen das Image der Familienfreundlichkeit vermittelt und die Attraktivität der Universität für Studierende und Beschäftigte gesteigert werden. Damit möchte die Universität auch ihre Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität gegenüber anderen Universitäten erhöhen.

Prozess und Umsetzung

Mit der Hertie-Stiftung, die das Audit Familiengerechte Hochschule anbietet⁸, werden Zielvereinbarungen für jeweils drei Jahre getroffen. Die Ziele gliedern sich nach unterschiedlichen Handlungsfeldern:

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik

⁸ Website zum Audit Familiengerechte Hochschule: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=22> (aufgerufen am 20.01.2014)

Abbildung 12: Beispiel einer Zielvereinbarung der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Handlungsfeld 9 – Studium und weitere wissenschaftliche Qualifizierung

- 9.1 Ziel:** Das Teilzeitstudium ist, soweit rechtlich möglich, flächendeckend umgesetzt.
Messkriterium: Teilzeitordnung
- 9.1.1 Maßnahme:** Es wird daran gearbeitet, die wenigen noch nicht in das Teilzeitstudium einbezogenen Studiengänge, soweit rechtlich möglich, in die Teilzeitordnung mit aufzunehmen.
Zielgruppe: alle Studierenden / *Umsetzung* bis: 2014
- 9.1.2 Maßnahme:** Eine Evaluierung des Teilzeitstudiums erfolgt.
Zielgruppe: alle Studierenden / *Umsetzung* bis: 2013
- 9.2 Ziel:** Die Universität Bamberg fördert das Auslandsstudium mit Kind.
Messkriterium: Statistik über die Zahl der studierenden Eltern, die ein Auslandsstudium machen
- 9.2.1 Maßnahme:** Eine Checkliste für die Organisation des Auslandsstudiums wird erstellt und entsprechend kommuniziert.
Zielgruppe: studierende Eltern / *Umsetzung* bis: Bericht 2
- 9.2.2 Maßnahme:** Ein Erfahrungsbericht einer studierenden Mutter, die im Ausland ein Semester studiert hat, wird erstellt.
Zielgruppe: studierende Eltern / *Umsetzung* bis: Bericht 3

Quelle: Zielvereinbarung zur Bestätigung des Zertifikats zum audit familiengerechte hochschule der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 10.01.2012

- Führungskompetenz
- Personalentwicklung
- Service für Familien
- Studium und weitere wissenschaftliche Qualifizierung

Für jedes Handlungsfeld werden konkrete Ziele formuliert, Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt, Messkriterien angesetzt und ein Zeitplan aufgeführt.

Der Prozess der Zielformulierung und Umsetzung der Aktivitäten für eine familiengerechte Hochschule wird von einer Projektgruppe begleitet, an der die Kanzlerin für die Hochschulleitung, Vertreter/-innen der Professor/-innen, des Mittelbaus und der Studierenden sowie der Zentralverwaltung, des Kuratoriums, der Personalrat, die zentralen Frauenbeauftragten, die Gleichstellungsbeauftragte, der Geschäftsführer des zugeordneten Studentenwerks und die Leiterin der Personalabteilung teilnehmen.

Die Leitung der Projektgruppe hat die Leiterin des Elternservicebüros inne. Durch die Zusammensetzung sollen alle Bereiche der Universität mit ihrem jeweiligen Bedarf vertreten sein. Die Projektgruppe trifft sich regelmäßig ca. alle drei Monate. Die Kommunikation ebenso wie die Ergebnisse werden von der Projektleiterin in einem Protokoll festgehalten. Jedes Mitglied kann sich einbringen. Gleichzeitig sollen die Beteiligten auch das eigene Umfeld sensibilisieren und für die Maßnahmen gewinnen. Zum Beispiel ist Familienfreundlichkeit ein regelmäßiges Thema in der Dezernats- und Abteilungsleiter/-innen-Runde mit der Kanzlerin. Des Weiteren wird der Universitätsleitung und der Erweiterten Universitätsleitung regelmäßig zu familiengerechten Maßnahmen berichtet.

Große Bedeutung wird dem Feedback des Auditors an die Universitätsleitung beigemessen, das stark zur Sensibilisierung für Fragen der Schaffung geeigneter Strukturen für die Vereinbarkeit von Familie und Studium/Beruf und eine familienfreundliche Organisationskultur beigetragen hat. Feedback ge-

geben wird bei einem Vororttermin und in einem Abschlussbericht des Auditors.

Effekte und Nutzen des Instrumentes

Die breite Beteiligung von Akteur/-innen aller Gruppen stellt sicher, dass alle Bedarfslagen identifiziert und ein hoher Identifikationsgrad mit den verabredeten Maßnahmen erreicht werden. Alle Informationen zu Familienfreundlichkeit stehen gebündelt im Eltern-Service-Büro zur Verfügung.

Dos and Don'ts

Was aus Sicht der Otto-Friedrich-Universität Bamberg unbedingt beachtet werden sollte:

- Eine breite Beteiligung von Akteur/-innen aus allen Bereichen der Universität ist sehr sinnvoll. Diese sind am besten geeignet, den Bedarf für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich im Rahmen der Projektgruppe zu benennen. Sie können außerdem in ihrem Arbeitsumfeld regelmäßig zum Thema Familiengerechtigkeit berichten und dafür sensibilisieren.
- Ausreichend Mittel zur Finanzierung von Maßnahmen.
- Personalunion von Leitung der Projektgruppe und Leitung des Eltern-Service-Büros.
- Regelmäßige und gezielte Information der Gremien und der Hochschulöffentlichkeit zu familienfreundlichen Einzelmaßnahmen.

Was vermieden werden sollte:

- Das Thema darf nicht delegiert werden. In der Gruppe muss die Leitungsebene vertreten sein.
- Informationsdefizite aufseiten der internen Hochschulöffentlichkeit

5.7 Gleichstellungsengagement zertifiziert – Effekte einer erfolgreichen Bewerbung um das TOTAL E-QUALITY Prädikat

Technische Universität Ilmenau

Hintergrundinformationen

Die Technische Universität (TU) Ilmenau hat im September 2012 zum dritten Mal in Folge das TOTAL E-QUALITY-Prädikat⁹ erhalten. Das Prädikat wird vom

Verein TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. an Organisationen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung verliehen, die sich in besonderer Weise für die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern im Beruf einsetzen. Das Prädikat wird jeweils für drei Jahre zuerkannt, wobei bei Folgebewerbungen die Entwicklung und Verstetigung von Maßnahmen im Fokus stehen. Die TU Ilmenau erhielt die Auszeichnung erstmalig im Jahr 2006. Seitdem unterzieht sich die Hochschule regelmäßig einer externen Begutachtung zur Weiterentwicklung der gleichstellungsorientierten Organisationsentwicklung. Die regelmäßige Bewerbung um das Prädikat ist Teil des Qualitätsmanagements der Hochschule, da der Erfolg der Bewerbung eine erfolgreiche Umsetzung der Gleichstellungspolitik voraussetzt.

Zielsetzung

Das Selbstbewertungsinstrument von TOTAL E-QUALITY beleuchtet die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten zur Umsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Männern. Um das Prädikat zu erhalten, ist eine erfolgreiche Umsetzung gleichstellungspolitischer Maßnahmen auf unterschiedlichsten Ebenen erforderlich.

Die TU Ilmenau hat aus mehreren Gründen entschieden, sich regelmäßig um das TOTAL E-QUALITY-Prädikat zu bewerben:

- Die Auszeichnung bringt einen deutlichen Imagegewinn nach innen wie nach außen; sie motiviert und bindet die Mitarbeiter/-innen an „ihre“ Universität und verschafft einen Vorteil, wenn es darum geht, die „besten“ Köpfe nach Ilmenau zu holen.
- Um langfristig Prädikatsträger zu sein, ist es notwendig, sich regelmäßig alle drei Jahre neu zu bewerben und mit der Bewerbung den Fortschritt der Gleichstellungspolitik und die Verstetigung begonnener Maßnahmen zu verdeutlichen. Dies bedeutet für die Hochschule eine kontinuierliche, aktive Weiterbearbeitung des Themas und ist damit ein fester Bestandteil der Qualitätsverbesserung von Gleichstellung.
- Das Selbstbewertungsinstrument gibt der TU vielfältige Anregungen für zukünftige gleichstel-

⁹ Das TOTAL E-QUALITY-Prädikat wird vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

lungspolitische Aktivitäten und bietet die Chance, sich mit anderen Einrichtungen zu vergleichen.

- Das Total E-QUALITY Prädikat verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und beinhaltet nicht nur Familienfreundlichkeit, sondern umfasst alle Strukturen innerhalb der Hochschule und bezieht Gleichstellungsaspekte bei der Personalentwicklung, in Lehre, Controlling und Marketing mit ein. Deshalb hat sich die TU Ilmenau bewusst für die Beantragung des Prädikats entschieden.
- Anlehnend an die ISO 9000-Zertifizierung war darüber hinaus ein schnellerer Zugang zum Zertifikat über die Gleichstellungsarbeit möglich und beinhaltet wesentliche Aspekte, die Impulse für die nachhaltige Verankerung und praktisch gelebte Chancengleichheit von Frauen und Männern an der Universität geben.
- Zunehmend wird die Projektförderung durch die öffentliche Hand und Wirtschaftsverbände mit dem Engagement verknüpft, Begabung, Potenzial und Kompetenz der Geschlechter gleichermaßen einzubeziehen und zu fördern. Die Anerkennung über das Prädikat kann dabei eine wirksame Unterstützung für erfolgreiche Bewerbungen sein.

Prozess und Umsetzung

Allgemeine Informationen zum Prädikat

Organisationen aus Wirtschaft und Wissenschaft können sich um das Prädikat TOTAL E-QUALITY bewerben. TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. vergibt das Prädikat und hat dazu eine Website mit umfangreichen Informationen zur Bewerbung und zum Bewerbungsverfahren im Internet: <http://www.total-e-quality.de>. Hier kann auch das Selbstbewertungsinstrument heruntergeladen werden.

Organisationen können sich bis Ende Mai eines jeden Jahres bewerben. Die Bewerbung erfolgt über das Ausfüllen eines Selbstbewertungsinstrumentes, welches Maßnahmen zur Chancengleichheit in unterschiedlichen Bereichen abfragt.

Die Hochschule sollte in möglichst vielen dieser Bereiche Maßnahmen umgesetzt haben und aufzeigen, was in Zukunft geplant ist. Die Aktivitäten müssen darüber hinaus, soweit möglich, mit Dokumenten belegt werden.

Zudem werden statistische Zahlen zum Frauenanteil auf unterschiedlichen Hierarchiestufen, Anteil an

Promotionen, Post-Docs, Teilzeit/Vollzeit u.a. abgefragt. Bei Folgebewerbungen ist diesbezüglich die Entwicklung seit der letzten Bewerbung zu dokumentieren. Die Bewerbungsunterlagen werden von einer unabhängigen Jury des Vereins TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. geprüft.

Bei erfolgreicher Bewerbung erhalten die Bewerberorganisationen das Prädikat für drei Jahre. Anschließend ist eine Neubewerbung notwendig, in der der Fortschritt gleichstellungspolitischer Aktivitäten dokumentiert werden muss.

Prozess und Umsetzung an der TU Ilmenau

Die Beantragung des Prädikats bot die Möglichkeit für eine ausführliche Situationsanalyse und Bewertung des selbst erreichten Standes. Dafür wurden durch den Rektor eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Universitäts-, Fakultäts- und Verwaltungsleitungen sowie den Interessenvertretungen einberufen und Instrumente für die interne Selbstbewertung entwickelt. Die Befragung erfolgte zu den Schwerpunkten Stellenbesetzung, Studierenden- und Nachwuchsgewinnung, Mitarbeiterförderung sowie Umsetzung von Genderaspekten in der Lehre. Mit einer Rücklaufquote von 65% beteiligte sich die große Mehrheit der Leiter/-innen der Fachgebiete am Diskussionsprozess. Die Auswertung wurde maßgeblich von Institut für Medienkommunikation durchgeführt. Die Ergebnisse wurden dem Senat vorgetragen und über die Uni-Nachrichten publiziert und damit allen Mitgliedern der Universität bekannt gegeben. Zusätzlich wurden Recherchen zum Thema Chancengleichheit an anderen Hochschulen durchgeführt, um Handlungsimpulse von dortigen Erfahrungen und Best Practice-Beispielen zu bekommen. Im Ergebnis entstand für die Erstbewerbung eine umfangreiche Dokumentation des bisherigen Standes und es wurden Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten festgeschrieben.

Dies bildete die Basis für die Erarbeitung des 2008 vom Senat verabschiedeten Gleichstellungskonzepts, mit dem sich die TU erfolgreich am Professorinnenprogramm beteiligte. Für die Nachfolgebewerbungen wurden die begonnenen Maßnahmen fortgeschrieben und auf Basis der erhobenen statistischen Daten auch neue Schwerpunkte gesetzt.

Effekte

Die Bewerbung um das TOTAL E-QUALITY-Prädikat hat dazu beigetragen, dass die seit der ersten Prädikatsverleihung ausgezeichneten Maßnahmen aus-

gebaut und durch neue Instrumente und Strategien ergänzt wurden. Die TU Ilmenau realisiert umfangreiche Maßnahmen für eine gute Work-Life-Balance, die sich explizit an beide Geschlechter richten. Die bisherigen gleichstellungsorientierten Initiativen haben auf fast allen Qualifikationsstufen zu einer Erhöhung des Frauenanteils beigetragen. Sehr erfreulich ist die deutliche Erhöhung des Frauenanteils bei den abgeschlossenen Promotionen, besonders in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern. Dies ist ein wichtiger Schritt für die Entwicklung des Frauenanteils auf allen Qualifikationsstufen.

Dos and Don'ts

Was aus Sicht der TU Ilmenau unbedingt beachtet werden sollte, wenn es um die Bewerbung um das TOTAL E-QUALITY-Prädikat geht:

- Es ist wichtig, dass die Initiative und Verantwortung von der Universitätsleitung ausgeht.
- Der Diskussionsprozess sollte auf breiter Basis innerhalb der Institution geführt werden, um Akzeptanz für die abgeleiteten Maßnahmen zu erhalten.
- Wichtig sind statistische Analysen der Entwicklungen der letzten Jahre, sodass Probleme und Schwerpunkte erkannt und geeignete Maßnahmen initiiert werden können.
- Die unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb der Einrichtung zur kompetenten Unterstützung der Selbstanalyse und der Entwicklung geeigneter Maßnahmen sollten eingebunden sein.
- Die Ergebnisse sollten innerhalb der Institution öffentlich dargestellt werden.
- Es ist wichtig, dem Thema durchgängig Beachtung zu schenken.

6. Neue Akteure geben neue Impulse

Die strategische Verortung von Gleichstellungspolitik als Querschnittsaufgabe an Hochschulen hat vielfach dazu geführt, dass Zuständigkeiten neu festgelegt und mehr Akteur/-innen in unterschiedlichen Funktionen und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen in die Umsetzung von Gleichstellung involviert sind.

Die nachfolgenden Kapitel beleuchten neue Akteurskonstellationen und zeigen drei unterschiedliche Varianten, Gleichstellung strukturell neu zu verorten und als Querschnittsaufgabe für unterschiedliche Funktionsträger/-innen zu verankern.

6.1 Im Team zum Erfolg – Die strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Im Jahr 2011 hat die Friedrich-Schiller-Universität Jena ihre Gleichstellungspolitik an der Gender Mainstreaming-Strategie ausgerichtet. Ziel war es, ein Gleichstellungsmanagement für die gesamte Hochschule aufzubauen (vgl. hierzu Kapitel 7.3). Ein Kernpunkt war die Einführung einer strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung mit dem Ziel, die Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe strukturiert in einem Team anzugehen.

Um alle Handlungsfelder der Hochschule in das Gleichstellungsmanagement einzubeziehen, setzt sich diese Gruppe aus verantwortlichen Personen der zentralen und dezentralen Struktureinheiten zusammen. Einbezogen ist zudem die Universitäts-Gleichstellungsbeauftragte. Ziel ist es, die Wichtigkeit des Themas und die Handlungsfähigkeit der Beteiligten zu unterstreichen, alle an der Hochschulsteuerung beteiligten Akteur/-innen aktiv mitgestalten zu lassen und das breite Know-how sowie die vielfältigen Perspektiven der Beteiligten im Gremium abzubilden.¹⁰ So sind alle Mitglieder der Steuerungsgruppe

in die konzeptionelle Gleichstellungsarbeit eingebunden und können bei der Entwicklung von Maßnahmen ihre Fachkenntnisse einbringen. Die Prorektorin für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung hat den Vorsitz.

Inhaltliche Aufgaben der Steuerungsgruppe Gleichstellung

1. Die Steuerungsgruppe ist für die strategische Steuerung der Gleichstellungsaufgaben zuständig. Sie berät die Hochschulleitung bei der strategischen Planung im Gleichstellungsbereich und konzipiert einzelne Durchführungsschritte. Jedes Mitglied übernimmt die Verantwortung zur Umsetzung der ausgewählten Gleichstellungsziele innerhalb der eigenen Struktureinheit. Sie erstellt Berichte zur Umsetzung der Gleichstellungssteuerung für die gesamte Hochschule (z. B. DFG-Bericht).
2. Die Steuerungsgruppe unterstützt die operative Steuerung der Gleichstellungsziele und die Einführung neuer Instrumente innerhalb der Fakultäten und Verwaltungseinheiten. Damit ist sie zuständig für die Konzeption von Maßnahmen und deren Einführung im jeweiligen Aufgabengebiet bzw. in den Fakultäten.
3. Der Steuerungsgruppe obliegt das Qualitätsmanagement des Gleichstellungsprozesses. Auf der Grundlage eines begleitenden Gendermonitorings werden die Entwicklungen im Prozess der Umsetzung jährlich evaluiert und dokumentiert. Die Gruppe diskutiert die Ergebnisse intern wie auch mit den für die Umsetzung in den Struktureinheiten Verantwortlichen und bezieht die gewonnenen Erkenntnisse in die weitere Gleichstellungssteuerung ein.
4. Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte ist als unabhängige Interessenvertretung der Universi-

¹⁰ Personen in der strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung:

- Alle drei Prorektor/-innen und der/die Kanzler/-in sind als Vertreter/-innen der Hochschulleitung involviert.
- Zwei Dekan/-innen wirken als Vertreter/-innen der zehn Fakultäten mit.
- Die Universitäts-Gleichstellungsbeauftragte ist als Vertretung des Gleichstellungsbeirats beteiligt. Sie begleitet die Arbeit des Prorektors für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung in beratender und kontrollierender Funktion.
- Die Leiter/-innen der Dezernate für studentische und akademische Angelegenheiten,
- der/die Leiter/in der Personalentwicklungsabteilung,
- der/die Beauftragte für Berufungsverfahren und
- der/die Leiter/-in der Stabstelle Ressourcenmanagement/Berichtswesen als Vertreter/-in der Verwaltung sind Mitglieder der Steuerungsgruppe.

tätsangehörigen beratend involviert. Sie beurteilt und bewertet die Ergebnisse der Steuerungsgruppe aus ihrer unabhängigen Position und kann im Prozess auf mögliche Fehlentwicklungen hinweisen. In ihre Beratung kann sie den Gleichstellungsbeirat einbeziehen.

Die strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung trifft sich zweimal im Semester.

Das Schwerpunktthema der ersten Arbeitsphase war die Konzipierung eines hochschulweiten Gleichstellungscontrollings und Gendermonitoring-Systems. Gendermonitoring stellt ein Informations- und Steuerungssystem zur Unterstützung des Gleichstellungsmanagements dar. Dazu hat die Steuerungsgruppe das Konzept verfasst, das im Prorektorat für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung ausgearbeitet und umgesetzt wird.

Das Gendermonitoring bildet die Arbeitsgrundlage der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung für die Zukunft. Darin werden

1. die gleichstellungsorientierten Ziele der Universität formuliert,

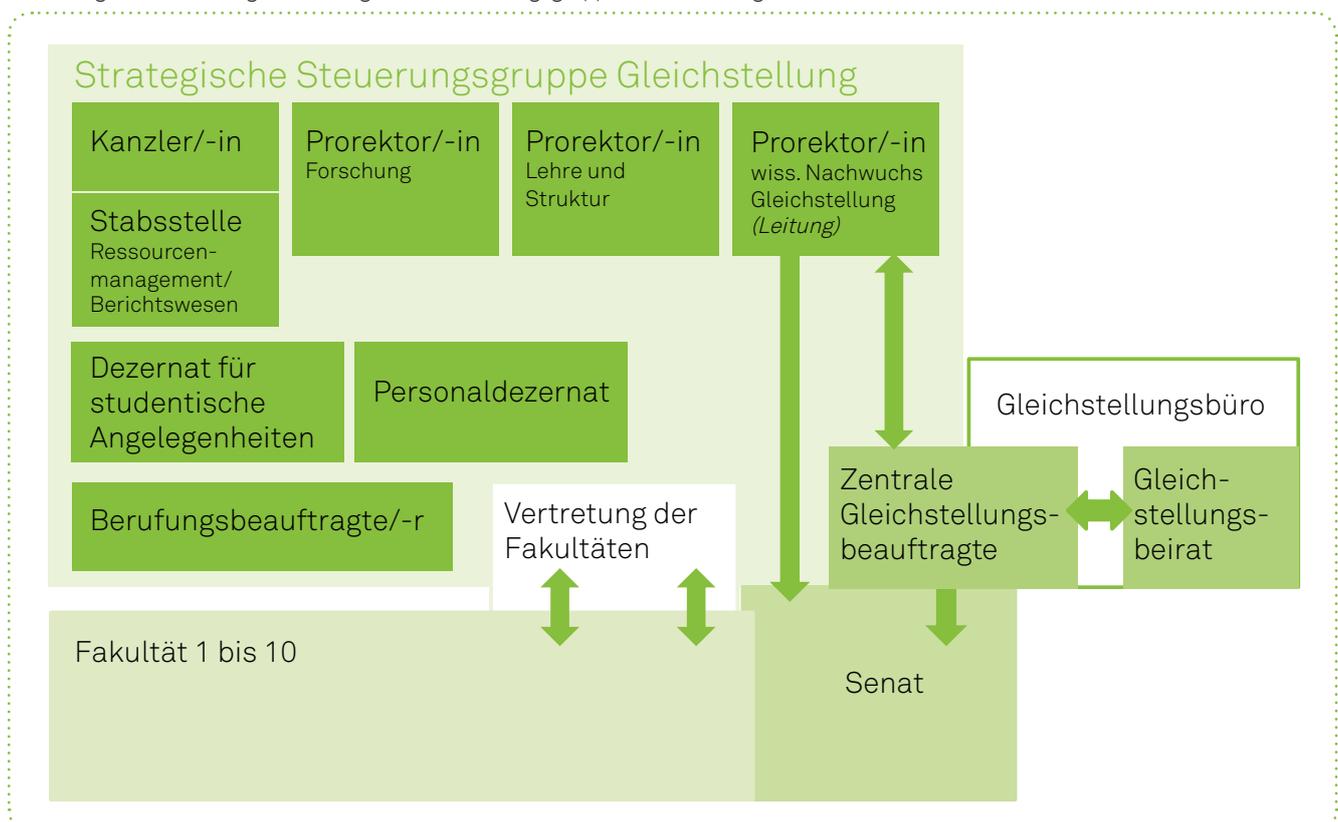
2. davon abgeleitet Strategien, Maßnahmen und Instrumente konzipiert,
3. die Effizienz der Instrumente und das Niveau der Zielerreichung regelmäßig evaluiert und in Berichten transparent gemacht,
4. Abweichungs- und Ursachenanalysen erarbeitet und
5. die Ergebnisse der Evaluation in das System zurückgemeldet.

Kooperation

Die Prorektorin und die Gleichstellungsbeauftragte berichten dem Senat regelmäßig über die Ergebnisse aus der Steuerungsgruppe. Gleichstellungspolitische Entscheidungen und Konzepte werden im Senat beraten und müssen von diesem verabschiedet werden. Auf diese Weise ist der Senat in das Gleichstellungsmanagement eingebunden.

Die Kooperation mit den Fakultäten erfolgt über zwei Fakultätsvertreter/-innen. Sie stimmen die Gleichstellungsziele mit den Dekan/-innen ab und unterstützen deren Planung und Umsetzung in den Fakul-

Abbildung 13: Darstellung der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung der Friedrich-Schiller-Universität Jena



Quelle: Eigene Darstellung

täten. Die Mitglieder des Gleichstellungsbeirats sind über die Universitäts-Gleichstellungsbeauftragte in die Arbeit der Steuerungsgruppe eingebunden.

Zur Bearbeitung spezifischer Problem- bzw. Fragestellungen kann bedarfsorientiert einschlägige Expertise, beispielsweise von Forscher/-innen oder der Verwaltung einbezogen werden. Zudem kooperieren Mitglieder der Steuerungsgruppe auch hochschulübergreifend beispielsweise mit der Landeskongress der Gleichstellungsbeauftragten des Landes Thüringen oder dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten.

Erfahrungen

Die Strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung sorgt für eine professionelle, sachliche Bearbeitung der Gleichstellungsthematik. Aufgrund der Zusammensetzung des Gremiums, welches Personen unterschiedlicher Aufgabenbereiche und Funktionen einbezieht, ist eine fundierte Entscheidungsbasis für die Gleichstellungsstrategie in allen universitären Handlungsfeldern gegeben. Zudem besteht eine hohe Akzeptanz bei der Umsetzung von Maßnahmen in den Fakultäten.

Dos and Don'ts

Als wichtige Aspekte haben sich erwiesen:

- a) Eine beteiligungs- und konsensorientierte Arbeitsweise;
- b) die Einbeziehung „personeller Brücken“ zwischen Steuerungsgruppe und den an den Fakultäten für die Umsetzung der Gleichstellungsstrategie und -instrumente zuständigen Gleichstellungsbeauftragten und Dekan/-innen, die den wechselseitigen Fluss von Information, Feedback und die Kooperation erleichtern;
- c) Transparenz hinsichtlich der Arbeit der Steuerungsgruppe für die Kooperationspartner/-innen durch regelmäßiges Reporting.

6.2 Strukturell verankert – Die Stabstelle

Universität Bremen

Das dezernatsfreie Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung der Universität besteht aus zwei Arbeitsstellen, der Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt (ADE) und der Arbeitsstelle Chancen-

gleichheit. Beide Arbeitsstellen sind mit unbefristeten Dauerstellen ausgestattet, darüber hinaus arbeiten projektbezogen befristete und Teilzeit-Mitarbeiterinnen mit – finanziert insbesondere aus Mitteln des Professorinnenprogramms des BMBF sowie aus Chancengleichheitsmitteln universitärer Forschungsverbände.

Die Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt (ADE) entstand 1993 aus der Bearbeitung eines konkreten Vorfalls sexualisierter Gewalt im Bereich der Lehre. Mittlerweile umfasst der thematische Schwerpunkt Konfliktbearbeitung auf der Folie aller Diskriminierungskategorien. Die Arbeitsstelle Chancengleichheit – damals noch als Frauenbüro der Interessenvertretung und Verwaltungseinheit – wurde bereits 1990 gegründet und im Zuge interner Reformprozesse seit 2000 ausschließlich zur Stabsstelle der Hochschulleitung und von der Interessenvertretung abgekoppelt. Ihr thematischer Schwerpunkt liegt auf der Realisierung des Leitziels Geschlechtergerechtigkeit.

Beide Arbeitsstellen werden von der Leiterin des Referates Antidiskriminierung/Chancengleichheit geleitet.

Inhaltliche Aufgaben der Arbeitsstelle Chancengleichheit

Die Aufgabenbereiche konzentrieren sich auf drei Themenbereiche:

a) Förderung von Vielfalt und Antidiskriminierung

Die Arbeitsstelle engagiert sich in der universitären Diversity Politik (AG Diversity). Sie entwickelt und setzt Maßnahmen für Studierende mit Migrationshintergrund um und bietet Beratungs- und Vernetzungsangebote für studentische Mütter und Väter an. Zudem initiiert sie hochschulpolitische Debatten in diesem Themenfeld, z. B. zum Verhältnis von Diskriminierung und Exzellenz.

b) Hochschulpolitik und Organisationsentwicklung

Hier liegt der Schwerpunkt auf der Verbindung von Hochschulpolitik und Karriereentwicklung. Dazu gehören u. a. die Beratung von Rektorat, Dekan/-innen und Professor/-innen und die Beteiligung an der Gestaltung von Berufungsordnung, Promotionsvereinbarung oder der Novellierung des Hochschulgesetzes. Antragsteller/-innen von Drittmitteln und Forschungsverbände werden bei der Entwicklung eines eigenen Konzepts zur Geschlechtergerechtigkeit und Förderung von Vielfalt beraten und unterstützt.

c) Geschlechtergerechte Personalentwicklung

In diesen Aufgabenbereich fallen u.a. Angebote zur Förderung von promotionsinteressierten Studentinnen und Promovendinnen, Mentoringprogramme für Karrieren in der Wissenschaft sowie die vielfältige Sensibilisierungsimpulse (Beratung der Leitung, Ausstellungen, Ausschreibungen nur für Wissenschaftlerinnen, Öffentlichkeitsarbeit) zur Gewinnung von Frauen für Führungspositionen.

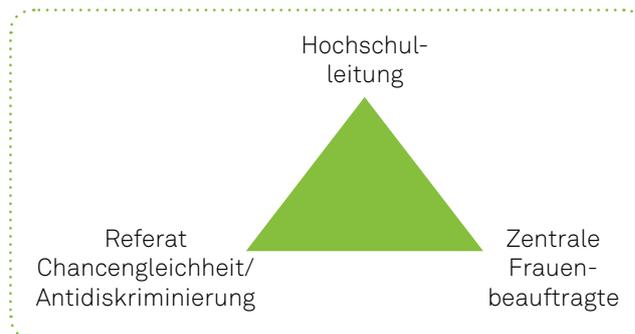
Kooperation

Das Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung ist dem Kanzler der Universität zugeordnet und ist Teil des Hochschulmanagements und der Verwaltungsstrukturen. Die Arbeitsstelle Chancengleichheit im Referat kooperiert mit den anderen Fachabteilungen und Dezernaten der Verwaltung. Neben Beratung und Kooperation spielt die Realisierung eigener Angebote insbesondere der geschlechtergerechten Personalentwicklung eine zentrale Rolle. Die Kooperation bezieht sich auf die gegenseitige Beratung bei Aufgaben und Projekten der Dezernate bzw. die Zusammenarbeit bei dezernatsübergreifender Entwicklungsprojekten. So erfordern einige Instrumente wie z.B. die Weiterentwicklung der genderdifferenzierenden Datenerhebung und -auswertung oder die Perspektivgespräche (vgl. hierzu Kapitel 5.1) die Gleichstellungsexpertise des Referats und die Kooperation mit dem Dezernat Akademische Angelegenheiten und dem Referat Finanzcontrolling.

Die Zusammenarbeit mit den Fakultäten erfolgt auf Nachfrage durch die Fachbereiche bzw. Forschungsgruppen und Professor/-innen. Diese können die Beratungsangebote der Arbeitsstelle Chancengleichheit und dessen Expertise z.B. bei der Beantragung von Forschungsbereichen nutzen.

Es besteht ein gutes Kooperationsverhältnis der Leitung der Arbeitsstelle Chancengleichheit mit der zentralen Frauenbeauftragten der Universität, welches sich insbesondere auf den Austausch von Informationen bezieht. In einigen Steuerungs- und Arbeitsgruppen sind beide gleichzeitig vertreten, die zentrale Frauenbeauftragte ist als Interessenvertretung jedoch intensiver in die Begleitung der Berufungsverfahren, die Unterstützung der dezentralen Frauenbeauftragten und in die Arbeit der akademischen Selbstverwaltung eingebunden. Die zentrale Frauenbeauftragte begleitet hochschulpolitische Entscheidungsprozesse und Diskussionen in den Hochschulgremien. Dort diskutierte Problemstellun-

Abbildung 14: Das Kooperationsdreieck der Universität Bremen



Quelle: Eigene Darstellung

gen können z. B. auch für Entwicklung geeigneter und mehrheitsfähiger Instrumente und Maßnahmen für eine geschlechtergerechte Organisationsentwicklung – als ein Aufgabenfeld der Arbeitsstelle Chancengleichheit – relevant werden.

Für den Kanzler der Universität übernimmt die Arbeitsstelle Aufgaben im Bereich der Hochschulsteuerung. Bei der Umsetzung der Gespräche mit den Fachbereichen zu den DFG-Gleichstellungsstandards (siehe Kap. 5.2) ist die Leitung direkt an den Verhandlungen beteiligt; an den Perspektivgesprächen zwischen Hochschulleitung und Dekanaten nimmt die Arbeitsstelle Chancengleichheit nicht teil, analysiert und kommentiert allerdings die benannten Ziele und Maßnahmen der Fachbereiche bezüglich des Themenfeldes Gleichstellung. Dies ermöglicht der Hochschulleitung die inhaltliche Bewertung der von den Fachbereichen entwickelten Ziele und Maßnahmen.

Erfahrungen

Die Arbeitsstelle Chancengleichheit ist nicht nur zuständig für die Entwicklung des Gleichstellungskonzepts oder die interne Beratung der Hochschulleitung und Fakultäten. Sie setzt darüber hinaus eigenständig Projekte, insbesondere im Bereich der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses, um. Könnten diese Aufgaben durchaus auch an andere Dezernate wie z. B. das der Personalentwicklung abgegeben werden, ergeben sich für die Arbeitsstelle jedoch zusätzliche Synergieeffekte aus dem Mix von

- Beratungsaufgaben,
- Bereitstellung von Service- und Dienstleistungsangebote für die wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen und Fachbereiche und

- Beteiligung an Prozessen und Instrumenten des Hochschulmanagements wie z.B. den Perspektivgesprächen.

Es eröffnen sich vielfältigere Möglichkeiten zur Kooperation der Arbeitsstelle Chancengleichheit mit verschiedenen Akteur/-innen innerhalb der Hochschule.

6.3 Ermöglichen statt erlauben – Das Zentrum

Hochschule Osnabrück

Die Gründung eines Innovationszentrums für Gender, Diversity und Interkulturalität an der Hochschule Osnabrück erfolgte im Jahr 2011, zunächst mit einer Befristung auf 5 Jahre. Zeitgleich wurden an der Hochschule zwei weitere Innovationszentren eingerichtet. Die Gründung der Zentren war eingebettet in einen hochschulweiten Reorganisationsprozess, dessen übergeordnetes Ziel der Aufbau zentraler Handlungs- und Entwicklungsfelder der Hochschule ist und der zu einer Verbesserung der internen und externen Vernetzung und Kommunikation beitragen soll.

In den drei Handlungsfeldern der Hochschule – Studium und Lehre, Gesellschaftliches Engagement und

Forschung und Transfer – werden in zunächst drei definierten Entwicklungsfeldern hochschulweite Aktivitäten initiiert. Zu diesem Zweck wurden für jedes Feld Innovationszentren gebildet, die in ihren jeweiligen Themengebieten fakultätsübergreifend Innovationsprozesse in Gang bringen und bestehende Aktivitäten bündeln sollen. Dazu gehört auch das Einwerben externer Gelder für neue Projekte in den Entwicklungsfeldern.

Die Innovationszentren sind jeweils mit einer Koordinationsstelle/Geschäftsstelle ausgestattet und werden von Sprecher/-innen aus dem Kreis der Professor/-innen geleitet. Sprecherin des Innovationszentrums für Gender, Diversity und Interkulturalität ist die Professorin für Gender und Diversity Studies. Die Themen Diversity und Interkulturalität werden durch zwei weitere engagierte Professor/-innen vertreten. Alle drei Professor/-innen arbeiten eng mit der Gleichstellungsbeauftragten zusammen.

Aufgaben

Die drei Innovationszentren sollen Ideen zur Weiterentwicklung der jeweiligen Themen – ausgehend von der aktuellen Situation – erarbeiten. Zu diesem Zweck ist vom Innovationszentrum „Gender, Diversity

Abbildung 15: Innovationszentren der Hochschule Osnabrück



Quelle: Andreas Bertram (2011): Ermöglichen statt erlauben – ein potentialorientierter Ansatz zur Hochschulentwicklung; Tagung CHE-consult, „Anders messen. Diversity Monitoring für Hochschulen“, 28./29. November 2011, Berlin.

und Interkulturalität“ (GDI) in einem ersten Schritt ein Positionspapier erstellt worden. Aspekte davon wurden in das Hochschulentwicklungskonzept aufgenommen. Der Schwerpunkt des Zentrums ist die Entwicklung von Konzepten für die Bereiche Forschung und Lehre, hier insbesondere der Bereich der MINT-Fächer.¹¹

Das Zentrum ist einerseits Forschungsinstitut, hat jedoch gleichzeitig die Funktion als „Innovationsmotor“ für die Integration von Gender, Diversity und Interkulturalität in Lehre und Forschung in den Fakultäten. Das Innovationszentrum GDI soll zukünftig auch die jährliche Auswertung der Daten aus dem neu eingeführten, computergestützten Managementsystem der Hochschule vornehmen und in enger Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten dem Präsidium und den Fakultäten die Analysen als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen.

Arbeitsteilung/Kooperation

Das Zentrum kooperiert mit Präsidium, Fakultäten und Fachabteilungen. Die genaue „Arbeitsteilung“ zwischen Innovationszentrum und Gleichstellungsbeauftragter gestaltet sich bisher als noch nicht endgültig abgeschlossener Prozess, der auf einen regelmäßigen Austausch zwischen beiden Akteur/-innen und auf eine klare Aufgabenteilung während der Projektlaufzeit abzielt.

Zu den Aufgaben des Innovationszentrums gehören bisher:

- Beratung und Bereitstellung von Expertisen für die Fakultäten, z.B. durch die Durchführung und Auswertung der CHE-QUEST Studie¹², um die Diversität der Studierendenschaft zu untersuchen und durch Analysen der Studieneingangsphase sowie des Studienerfolgs unter Diversityaspekten.
- Gespräche mit den Fakultäten über Auffälligkeiten, Verbesserung der Studiengänge etc. in den drei Handlungsfeldern Forschung und Transfer, Studium und Lehre, Gesellschaftliches Engagement.
- Daten- und Faktenanalyse anhand der vom Campusmanagementsystem bereitgestellten Daten

in Kooperation mit dem Gleichstellungsbüro, Entwicklung von Handlungsvorschlägen inklusive Fortschrittsbericht an das Präsidium und die Fakultäten (in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten).

- Bündelung der Akteur/-innen zu den Themen Gender, Diversity und Interkulturalität in Lehre und Forschung: Bestehende Aktivitäten und Projekte auf Fakultätsebene werden erfasst; neue Projekte und Initiativen aus den Fakultäten heraus können durch das Zentrum unterstützt und gefördert werden; ggf. werden Aktivitäten gebündelt oder vernetzt.

Demgegenüber liegt der Schwerpunkt der Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten auf der hochschulpolitischen Ebene und in der strategischen Weiterentwicklung und Durchsetzung des Gleichstellungsauftrages der Hochschule gemäß § 3 Abs. 3 und § 42 Abs. 2 NHG:

- Beratung der Hochschulleitung und des Hochschulmanagements hinsichtlich Gleichstellung und Fragen der Integration von Genderaspekten in die Hochschulsteuerung.
- Strategische Gleichstellungspolitik (Teilnahme an Hochschulpolitischen Gremien, Steuerungsgruppen etc.).
- Moderation und Einrichtung der Kommission für Gleichstellung.
- Entwicklung des übergreifenden Gleichstellungskonzeptes der Hochschule in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und der Gleichstellungskommission.
- Begleitung von Berufungs- und Personalverfahren.
- Ausbau der operativen Gleichstellungsarbeit z.B. zu den Themen Karriereentwicklung oder Vereinbarkeit. Die Teilnahme am „audit familien-gerechte hochschule“ und die Entwicklung von Service- und Beratungsangeboten für Hochschulmitglieder und -angehörige ist ein Resultat dessen.

¹¹ MINT= Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

¹² Zu den CHE Consult Befragungsinstrument QUEST siehe <http://www.che-consult.de/cms/?getObject=371&getNewsID=1465&getCB=398&getLang=de> (aufgerufen am 24.01.2014)

Erfahrungen

Erste Erfahrungen zeigen, dass die Kooperation zwischen Gleichstellungsbeauftragter und -büro und dem Zentrum gut abgestimmt werden muss. Das Zentrum fungiert als Innovationsmotor für die Integration von Gender, Diversity und Interkulturalität in Forschung und Lehre an den Fakultäten. Durch Aufgaben wie z.B. die Datenanalyse übernimmt es zumindest in Teilbereichen auch Aufgaben des Hochschulmanagements bzw. arbeitet diesem zu. Gleichzeitig bringt die Gleichstellungsbeauftragte zunehmend ihre Gleichstellungsexpertise in die Instrumente der Hochschulsteuerung ein und ist – in Kooperation mit den dezentralen Gleichstellungsbeauftragten – auch Ansprechpartnerin für die Fakultäten. Eine klare Definition der Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Gleichstellungsbeauftragter und Zentrum ist daher unabdingbar.

7. Gesamtkonzepte – Erfolgsfaktor „Verzahnung“

Nachdem in den vorherigen Kapiteln verschiedene Instrumente der Verankerung von Gleichstellung und einzelne Akteur/-innen vorgestellt wurden, werden im Folgenden drei unterschiedliche Gesamtkonzepte beschrieben, die zeigen, wie zielorientiert und effektiv ein strategisches Management der Gleichstellungsarbeit sein kann, welche Maßnahmen und Steuerungsinstrumente in unterschiedlichen Hochschulbereichen aufeinander aufbauen und wie diese miteinander verzahnt werden können.

7.1 Gleichstellungspolitik und Neue Steuerung: Eigenständig bleiben und die jeweiligen Vorteile nutzen – Das Gleichstellungskonzept der Universität Konstanz

Vom Schwung der Aufbruchsstimmung profitieren

Einen entscheidenden unterstützenden Schub erhielt die universitäre Gleichstellungspolitik in Konstanz durch die erfolgreiche Bewerbung für die Exzellenzinitiative 2007. Den hohen Stellenwert, den Gleichstellung in der Exzellenzinitiative einnahm, machte sich die Hochschulleitung zu eigen. Das für die Bewerbung erarbeitete Gleichstellungskonzept wurde ein zentrales Element des Zukunftskonzeptes der Universität Konstanz, womit sich die Hochschule stark profiliert. Die Aufbruchsstimmung durch den Erfolg bei der Exzellenzinitiative kam deshalb auch der Gleichstellung sehr zugute.

Parallel hielten Management- und Steuerungsinstrumente als Vorgabe des Landes Baden-Württemberg Einzug in die Hochschule, was durch wettbewerbliche Verfahren um Drittmittel noch weiter begünstigt wurde, in denen es um die Formulierung von Zielen und deren Messbarkeit geht. Die universitäre Gleichstellungspolitik nutzt die Neue Steuerung für ihre Zwecke und gilt hierbei an der Universität an verschiedenen Stellen als Vorreiterin.

Der gleichstellungsorientierte Steuerungsansatz zeichnet sich aus durch eine Strategie der zwei Säulen: 1. Gleichstellungspolitik als eigenständige Säule und 2. Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen. Während die erste Säule die gezielte Förderung von (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen unterstützt, geht es in der zweiten um die Verankerung von Gender Mainstreaming in der Organisation.

In der konkreten Umsetzung bedeutete die Aufwertung des Themas Gleichstellung:

- Ausbau der bestehenden Gleichstellungsstrukturen;
- Schärfung und Weiterentwicklung der Instrumente zur Gleichstellungssteuerung;
- Integration von Gleichstellungszielen in die zentrale Steuerung.

Die doppelte Steuerungsstrategie zur Gleichstellung – eigenständig als auch in die zentrale Steuerung integriert – findet sich wieder auf der Ebene der handelnden Akteur/-innen innerhalb der Universität wie auch beim Einsatz der Steuerungsinstrumente.

Verteilung der Gleichstellungsverantwortung auf viele Schultern

Über viele Jahre lag die Gleichstellungsverantwortung allein bei der zentralen und den dezentralen Gleichstellungsbeauftragten, die das Amt im Nebenamt ausübten, dem Gleichstellungsrat sowie der Referentin für Gleichstellung und Familienförderung. Ihr Auftrag war, die Interessen des weiblichen wissenschaftlichen Personals wahrzunehmen und spezifische Fördermaßnahmen umzusetzen. Diese Struktur war in ihrer Wirkung begrenzt, weil ihr sowohl die Durchsetzungsmacht als auch die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen für Maßnahmen fehlten, die zu einem nachhaltigen Wandel der Universität hätten führen können.

Mit dem Erfolg bei der Exzellenzinitiative und den formulierten ambitionierten Gleichstellungszielen wurde es für die Universität als Ganzes relevant, die Gremien, Fachbereiche und Verwaltung verstärkt in den Umsetzungsprozess einzubinden.

Seit 2010 gibt es nun ein Prorektorat für Internationales und Gleichstellung. Die Prorektorin ist für strategische Gleichstellungsthemen und den wechselseitigen Informationsfluss von und zum Rektorat zuständig und die direkte Ansprechpartnerin im Rektorat für die Gleichstellungsbeauftragte und das Referat für Gleichstellung und Familienförderung. Weiterhin wird ein Rektoratsmitglied als Beauftragte/r für Familienförderung benannt. Diese Zuständigkeit wird vom Kanzler wahrgenommen. Die Ansiedlung der Gleichstellungsverantwortung bei der Hochschulleitung war ein wichtiges Signal in die Hochschule hinein, das den hohen Stellenwert des Themas deutlich machte.

Daneben ist Gleichstellung in alle Gremien (Universitätsrat, Rektorat, erweitertes Rektorat, Senat, Ausschüsse, Sektionsräte, Berufungskommissionen) strukturell integriert und wird durch die jeweiligen Amtsträger/-innen vertreten.

Im Sinne dessen, dass die Umsetzung von Chancengleichheit eine Leitungsaufgabe ist, wurden alle Führungskräfte in die Verantwortung genommen. So sind die Vorsitzenden von Berufungskommissionen berichtspflichtig und müssen darstellen, inwieweit der Gleichstellung von Frauen und Männern im jeweiligen Verfahren Rechnung getragen wurde. Fachbereichssprecher/-innen sind für die Umsetzung der Gleichstellungspläne gegenüber dem Gleichstellungsrat rechenschaftspflichtig.

Parallel erfuhr die operative Ebene eine deutliche Aufwertung und konnte durch die Einwerbung von Drittmitteln (insbesondere Mitteln aus der Exzellenzinitiative) massiv ausgebaut werden und soll zumindest teilweise perspektivisch durch universitäre Haushaltsmittel verstetigt werden. Gab es vorher eine Referentinnenstelle, so wurde nun das Referat für

Gleichstellung und Familienförderung mit einer Leiterin und mehreren Mitarbeiterinnen geschaffen. Das Referat ist Teil der zentralen Verwaltung und damit dem Kanzler unterstellt, kann aber mit der Rückendeckung der Hochschulleitung sehr eigenständig agieren. Es ist für das operative Geschäft zuständig, entwickelt aber auch die maßgeblichen Strategien. Es unterstützt die Gleichstellungsbeauftragte, übernimmt in definierten Fällen deren Vertretung und berät die Fachbereiche, wie sie die Gleichstellungssituation verbessern können oder wie ein Gleichstellungskonzept bei der Antragstellung von Forschungsprojekten zu formulieren ist.

Zur Steuerungsunterstützung gibt es zwei Stabsstellen – eine für Controlling und eine für Qualitätsmanagement (QM). Beide Stellen wurden im Zuge der Einführung der Neuen Steuerung eingerichtet und arbeiten eng zusammen. Die Hauptaufgabe der Stabsstelle Controlling besteht gegenwärtig darin, ein Informationssystem aufzubauen, in das alle steuerungsrelevanten Informationen eingespeist und abgerufen werden können. Diese umfassen auch die Hauptkennzahlen zur Gleichstellung. Die Stabsstelle Qua-

Abbildung 16: Verortung der Akteure nach Aufgabe und Steuerungsstrategie an der Universität Konstanz

| Steuerungsansatz \ Aufgabe | Gleichstellung als eigenständige Strategie | Gleichstellung als Querschnittsstrategie |
|----------------------------|---|--|
| Leitungsaufgabe | Prorektorin für Internationales und Gleichstellung Beauftragte/r für Familienförderung im Rektorat | Hochschulleitung Erweiterte Hochschulleitung Fachbereichssprecher/-innen Universitätsrat Dekan/-innen als Verantwortliche für Berufungskommissionen |
| Interessenvertretung | Zentrale Gleichstellungsbeauftragte Gleichstellungsbeauftragte der Sektionen Gleichstellungsrat | Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Kontrollfunktion und Interessenvertreterin in allen Gremien |
| Managementaufgabe | Referat für Gleichstellung und Familienförderung | Enge Zusammenarbeit der Bereiche Controlling, QM, Kommunikation und Marketing, Haushaltsabteilung, Forschungsverwaltung und Referat für Gleichstellung und Familienförderung Gender AG zur Koordination der Exzellenzinitiative |

Quelle: Eigene Darstellung

litätsmanagement entwickelt gegenwärtig ein Gesamtkonzept zum Aufbau eines systematischen QM und führt die bisherigen Instrumente der Qualitätssicherung zusammen. Genderbezogene Fragestellungen und Kriterien gehen in die Verfahren und Maßnahmen von QM ein.

Bezogen auf die Exzellenzinitiative wurde eine Gender AG mit beratender und koordinierender Funktion eingerichtet. Unter dem Vorsitz der Prorektorin für Internationales und Gleichstellung vereint die AG alle wissenschaftlichen Einrichtungen und relevanten Abteilungen und koordiniert die Gleichstellungsmaßnahmen im Kontext der Exzellenzinitiative.

Das weiter unten folgende Schaubild verdeutlicht die breite Aufstellung der Universität Konstanz. So verteilen sich die Aufgaben innerhalb der eigenständigen Gleichstellungssäule

- auf der Entscheidungsebene auf die Prorektorin für Internationales und Gleichstellung und den Kanzler,

- auf der Ebene der Interessenvertretung auf die Gleichstellungsbeauftragten und den Gleichstellungsrat und
- auf der Managementebene auf das Referat für Gleichstellung und Familienförderung.

In der Säule „Gleichstellung als Querschnittsaufgabe“ findet eine breite Einbindung der Gremien, der Sektionen und Fachbereiche sowie der weiteren Stabsstellen und Verwaltungseinheiten statt. Durch personelle Überschneidungen und eine enge Kooperation zwischen den Gremien und der Zentralverwaltung auf der einen Seite und den Gleichstellungsakteur/-innen auf der anderen Seite ist die Einbindung von Gender-Kompetenz, organisationspezifischem Erfahrungswissen, Fachkompetenz und Entscheidungsbefugnis gewährleistet.

Steuerungsdreieck der Gleichstellung

Der „Motor“ für Gleichstellungsprozesse ist dabei das Referat für Gleichstellung und Familienförderung. Das Referat entwickelt maßgeblich die Strategien und Maßnahmen, setzt die Steuerungsinstrumente

Abbildung 17: Gleichstellungspolitisches Steuerungsdreieck der Universität Konstanz



Quelle: Eigene Darstellung

ein und gibt Feedback zu den Ergebnissen. Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte agiert in ihrer unabhängigen Rolle als „Kontrolleurin“ der Umsetzung von Gleichstellung (insbesondere Überwachung der Berufungsverfahren) und ist in den Gremien die Interessenvertreterin der Frauen. Doch allein können das Referat und die Gleichstellungsbeauftragte den Prozess nicht steuern. Sie brauchen die Zustimmung der Gremien für ihre Strategie- und Maßnahmevorhaben und im Konfliktfall (beispielsweise mit den Fachbereichen) die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung. Der Prorektorin kommt deshalb die Rolle der Vermittlerin in Fällen von Konflikten zu und sie führt im Bedarfsfall Entscheidungen herbei.

Die Konstellation der drei maßgeblichen Gleichstellungsakteur/-innen – Prorektorin für Internationales und Gleichstellung, zentrale Gleichstellungsbeauftragte und die Leiterin des Referats für Gleichstellung und Familienförderung – kann als ein Steuerungsdreieck beschrieben werden. Jede Person nimmt wichtige Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahr und unterstützt damit Prozesse und die Entwicklung von Strukturen zur Chancengleichheit. Grundlage für

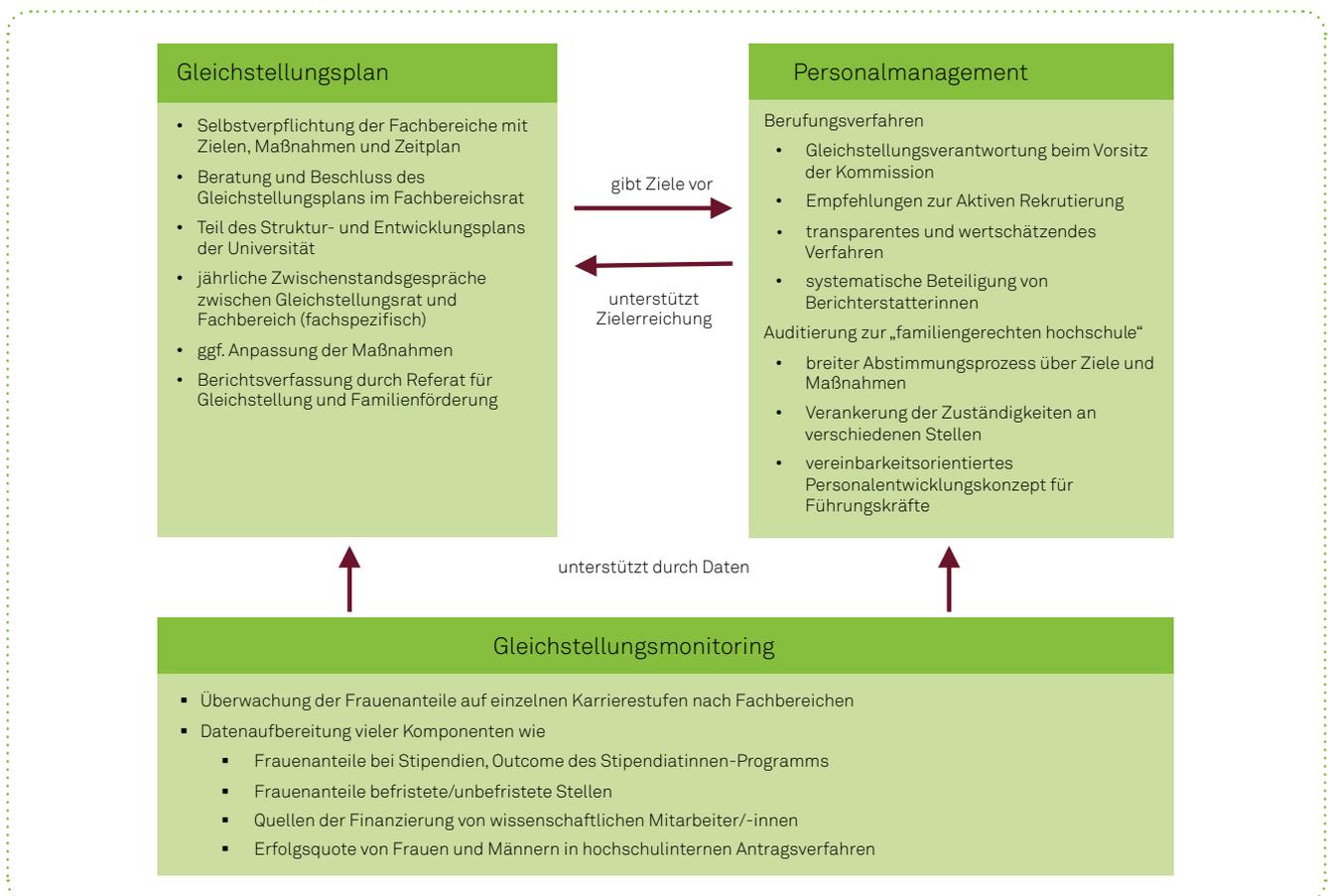
die Zusammenarbeit im Dreieck ist der Konsens zwischen den drei Akteur/-innen, da sie eine unterschiedliche hierarchische Verortung und Entscheidungskompetenz haben.

Zentrale Steuerungs- und Managementinstrumente zur Förderung der Gleichstellung und ihre Verzahnung

Die Universität Konstanz hat nur wenige frei verfügbare Mittel, weshalb sie intern nur eingeschränkt mit finanziellen Anreizen arbeiten kann. Dafür spielen Reputation und Transparenz eine umso größere Rolle. Nach außen stellt die ambitionierte Gleichstellungspolitik der Hochschule ein wichtiges Profilierungselement gegenüber anderen Hochschulen dar. Um dieses Prestige einzulösen, ist die Hochschulleitung auf die Mitwirkung der Fachbereiche angewiesen.

Zentrale Steuerungs- und Managementinstrumente sind hierfür der Gleichstellungsplan mit Zielfestlegungen, das Personalmanagement und das Gleichstellungsmonitoring. Diese drei Instrumente ziehen ihren Erfolg mitunter aus der Verzahnung untereinander, da sie sich aufeinander beziehen und sich wechselseitig stärken.

Abbildung 18: Zentrale Steuerungs- und Managementinstrumente zur Förderung der Gleichstellung an der Universität Konstanz



Quelle: Eigene Darstellung

a) Gleichstellungsplan mit Zielvorgaben

Alle fünf Jahre erstellt die Universität Konstanz einen Struktur- und Entwicklungsplan, in den der Gleichstellungsplan integriert ist. Dafür werden je Fachbereich Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils festgelegt. Zentrales Anliegen ist die deutliche Erhöhung des Frauenanteils auf allen Qualifikationsebenen nach dem Kaskadenmodell. Die Überprüfung der Zielerreichung im Gleichstellungsplan spielte lange nur eine untergeordnete Rolle bei den Fachbereichen. Als die Fachbereiche 2006 erstmalig vom Gleichstellungsrat aufgefordert wurden, Stellungnahmen zu ihren selbstgesetzten Zielen zu formulieren und über ihre Erfolge und Fortschritte zu berichten, entsprach das Ergebnis nicht den hochgesteckten Gleichstellungszielen der Universität. Daraufhin wurde die Festlegung von Zielen im Rahmen des Gleichstellungsplans 2008 zu einer Art Zielvereinbarung aufgewertet, allerdings ohne Kopplung an Mittel. Der Gleichstellungsplan enthält Selbstverpflichtungen aller Fachbereiche mit der Verbindlichkeit zur Nennung von Zielen, Maßnahmen und Zeitrahmen. Der Gleichstellungsplan wie auch die erzielten Ergebnisse werden veröffentlicht.

Als Grunddaten werden die aktuellen Statistiken herangezogen (Ist-Stand). Die Ziele je Fachbereich und je Qualifikationsebene werden gemeinsam in einem Gespräch zwischen Referat für Gleichstellung und Familienförderung, zentraler oder dezentraler Gleichstellungsbeauftragter, Fachbereichssprecher/-in und Fachbereichsreferent/-in verhandelt. Wie diese Ziele erreicht werden sollen, wird durch konkrete Maßnahmen der Fachbereiche benannt. Den Rahmen geben dabei die universitätsübergreifenden Ziele ab, wie sie im Exzellenzantrag festgeschrieben wurden: Demnach soll auf Hochschulebene bei den Doktorandinnen ein Anteil von 50 % erreicht, bei den Post-Doktorandinnen der Anteil von 43 % gehalten, der Anteil der Juniorprofessorinnen und Nachwuchsgruppenleiterinnen auf 40 % und der der Professorinnen auf 30 % gesteigert werden.

Die Erarbeitung der fachspezifischen Teile im Gleichstellungsplan erfolgt im Wesentlichen durch das Referat für Gleichstellung und Familienförderung und wird im Fachbereich abgestimmt und verabschiedet. So können fachspezifische Besonderheiten und zugrunde liegende Frauenanteile nach dem Kaskadenmodell bei der Ziel- und Maßnahmendefinition berücksichtigt werden.

Der Gleichstellungsplan der Universität wird vom Gleichstellungsrat in Abstimmung mit dem Rektorat

und dem Senat verabschiedet und bedarf der Zustimmung des Universitätsrats und des Wissenschaftsministeriums.

In jährlichen Folgegesprächen wird die Zielerreichung in den jeweiligen Fachbereichen besprochen, sodass Maßnahmen verändert oder neue entwickelt werden können. Das Gesprächsprotokoll geht in den Jahresbericht zur Gleichstellung ein, in dem fachbereichsweise Ziele, aktuelle Zahlen und die Entwicklungen dargelegt, Wertungen vorgenommen sowie Hindernisse und Problemlösungsschritte aufgezeigt werden.

Zur Erreichung der Zielvereinbarungen spielen die zwei weiteren Instrumente „Personalmanagement“ und „Gleichstellungsmonitoring“ eine wichtige Rolle. Das Personalmanagement unterstützt die Zielerreichung des Gleichstellungsplans, und das Monitoring macht den Grad des Gleichstellungserfolgs sichtbar.

b) Personalmanagement

Berufungspolitik

Die Entwicklung der Frauenanteile in den wissenschaftlichen Qualifikationsstufen hat an der Universität Konstanz in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. In einem Bereich verläuft die Entwicklung jedoch noch zu langsam und nicht zufriedenstellend: Der Professorinnenanteil bei W3/C4/C3 konnte von 17 % (2007/08) auf nunmehr 22 % (2012/13) erhöht werden, jedoch ist der angestrebte Frauenanteil von 30 % noch nicht greifbar. Deshalb widmet sich die Gleichstellungsstrategie der Universität Konstanz verstärkt den Berufungsverfahren. Gleichstellungsziele sind hier

- die Herstellung von gleichen Chancen für Frauen und Männer,
- die transparente Gestaltung der Verfahren sowie
- die Erhöhung des Anteils an Bewerberinnen für (Junior-)Professuren.

Die geschlechtergerechte Berufungspolitik basiert auf drei Säulen:

Zum einen ist Gleichstellung im gesamten Berufungsprozess verankert, indem sie in Richtlinien und Prozessbeschreibungen integriert wurde. So liegt die Verantwortung für die Berücksichtigung von Gleich-

stellung beim Vorsitzenden der Berufungskommission, und die Gleichstellungsbeauftragte wird bei der Besprechung von Berufslisten im Rektorat sowie im Senat dazu geladen und um ihr Votum gebeten.

Die Hochschulleitung gibt zwar keine Berufsquoten vor, aber der Gleichstellungsplan (2005) fordert Transparenz bei Stellenbesetzungen:

- Die Gleichstellungsbeauftragte muss frühzeitig über das Verfahren informiert werden,
- es muss über Gleichstellungsaspekte berichtet werden und
- aus der Dokumentation muss hervorgehen, dass sich die Kommission aktiv um Frauen bemüht hat.

Die Handreichung „Tipps zur aktiven Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen“ unterstützt die Fachbereiche seit 2008. Die in einer Arbeitsgruppe erarbeiteten Kriterien für ein „wertschätzendes Berufsmanagement“ sollen die „weichen“ Faktoren eines Berufsverfahrens verdeutlichen wie z.B. Atmosphäre und transparente Informationen.

Weiterhin stärkt die Dual Career Policy, die 2012 eingeführt wurde, Gleichstellungsaspekte in den Berufsverfahren. Die Dual Career Policy unterstützt das Ziel der Universität, dualen Karrierepaaren einen gemeinsamen Lebens- und Arbeitsort zu bieten, das Potenzial der Partner/-innen für die Wissenschafts- und Wirtschaftsregion zu nutzen und ihre Integration in Konstanz nachhaltig zu unterstützen.

Als zweite Säule hat die Universität Konstanz ein Berichterstatterinnen-System aufgebaut, das eine Gleichstellungsvertretung in allen Berufsverfahren sichert. Die Gleichstellungsbeauftragte wird dabei von einer fachnahen, aber von anderen Kommissionsmitgliedern unabhängigen Berichterstatterin vertreten, die vom Referat für Gleichstellung und Familienförderung in Absprache mit der Sektion benannt wird. Sie wird zu einem intensiven Vorbereitungsgespräch eingeladen und erhält einen Leitfaden sowie einen Fragebogen, in dem sie das Verfahren systematisch dokumentiert. Begleitend zum Verfahren kann sie ein monatliches Berichterstatterinnentreffen besuchen, in dem sich alle Berichterstatterinnen mit der Gleichstellungsbe-

auftragten sowie der Referentin für Gender Mainstreaming in einem geschützten Rahmen austauschen und gegenseitig coachen können. Zum Abschluss des Verfahrens verfasst die Berichterstatterin eine Stellungnahme, die der/die Kommissionsvorsitzende erhält, sowie eine vertrauliche Stellungnahme an die Gleichstellungsbeauftragte.

Die dritte Säule verzahnt die Berufungspolitik mit dem Gleichstellungsmonitoring (siehe weiter unten). Das Monitoring hilft der Gleichstellungsbeauftragten und Berichterstatterin, ihre Arbeit effizienter zu gestalten, indem sie Daten zu den Frauenanteilen im Fachbereich und deutschlandweite Zahlen bspw. zu Habilitationen erhält. Alle relevanten Daten über Berufsverfahren wie Bewerbungen, Einladungen, Listenplätze, Einsatz aktiver Rekrutierung und Ernennungen werden geschlechterdifferenzierend für alle Verfahren seit 2006 erfasst und mit den Angaben der Berichterstatterinnen weitergeführt.

Zukünftig sollen die Verfahrensregeln, die für die Berufungen entwickelt wurden, auch bei anderen Stellenbesetzungsverfahren eingesetzt werden.

Auditierung zur „familiengerechten hochschule“

Der Auditierungsprozess durch die gemeinnützige Herti-Stiftung zur „familiengerechten hochschule“ ist für die Universität Konstanz ein weiteres Instrument zur geschlechtergerechten Hochschulsteuerung.¹³ Durch den breit angelegten Abstimmungsprozess innerhalb der Universität über die Ziele und Maßnahmen ist sichergestellt, dass alle relevanten Abteilungen und Einheiten involviert und sensibilisiert werden. Auch die Hochschulleitung ist am Auditierungsprozess sowie an der Umsetzung beteiligt – wie beispielsweise in der letzten Auditierung Ende 2012. Hier wurde in einem Workshop mit der Hochschulleitung und weiteren Funktionsträgern entschieden, ein gender- und vereinbarkeitsorientiertes Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte zu entwickeln. Da der Auditierungsprozess durch das Referat für Gleichstellung und Familienförderung koordiniert wird, messen sich alle Ziele und Maßnahmen auch am Anspruch, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Jährliche Berichte dokumentieren den Fortschritt und die Zuständigkeiten.

Die Universität Konstanz erhielt 2006 das Grundzertifikat und wurde in den Jahren 2009 und 2012 rezertifiziert.

¹³ www.beruf-und-familie.de/index.php?c=22 (aufgerufen am 12.12.2013)

Das Personalmanagement bindet die Ergebnisse des Gleichstellungsmonitorings in die Planung ein und unterstützt die Zielerreichung des Gleichstellungsplans.

c) Gleichstellungsmonitoring

Das Referat für Gleichstellung und Familienförderung hat zur Steuerungsunterstützung ein Gleichstellungsmonitoring aufgebaut. Dieses dokumentiert und überwacht vor allem die Frauenanteile auf den einzelnen Karrierestufen nach Fachbereichen und unterstützt das Controlling des Gleichstellungsplans. Erfasst werden auch die Frauenanteile bei besonderen Merkmalen, z.B. bei Befristung und Stellenumfang, bei Finanzierung von Promovierenden oder Frauen in Gremien und Führungspositionen. Es erfasst ebenso die Vergabe von Gleichstellungsmitteln und Ausschreibungen wie beispielsweise Stipendien oder Laborunterstützung für Schwangere. Dokumentiert werden hier auch sämtliche Berufungsverfahren und Ernennungen, sodass für Gleichstellungsbeauftragte und Berichterstatterinnen alle Daten vorliegen. Die gute Datenlage ermöglicht eine Objektivierung der Gleichstellungsbeurteilung, deckt strukturelle Schwachstellen auf und erleichtert die Argumentation für Gleichstellungsmaßnahmen, auch in Gesprächen mit den Fachbereichen über deren Zielerreichung.

Die Schnittstelle zum zentralen Controlling liegt bei den Hauptkennzahlen – vorwiegend die Frauenanteile auf den einzelnen Karrierestufen. Das detaillierte Monitoring liegt nach wie vor beim Gleichstellungsreferat. (Vgl. ausführlicher Kap. 3.2)

Das Gleichstellungsmonitoring unterstützt durch die detaillierte und zielgruppenspezifische Aufbereitung der Datenbestände das Controlling des Gleichstellungsplans und die Gleichstellungssituation in Berufungsverfahren.

d) Weitere Planung: Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems

Die Universität führt derzeit ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem ein, das die gesamte Organisation umfasst. Unter anderem möchte die Hochschule in die Systemakkreditierung einsteigen. In dem angestrebten Qualitätsmanagementsystem zur Steuerung der Kernprozesse ist Gleichstellung

einer von fünf strategischen Zielbereichen neben Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Internationales. Für jeden dieser Zielbereiche soll es eine „Ziele-Tafel“ geben, die konkret definiert, was unter exzellenter Lehre, exzellenter Forschung, optimaler Gleichstellung etc. zu fassen ist, und in der Kennzahlen und Indikatoren zur Operationalisierung festgelegt werden.

Effekte und Nutzen des gleichstellungsorientierten Steuerungskonzeptes

Die Ansiedlung der Gleichstellungsverantwortung bei der Hochschulleitung ist ein wichtiges Signal in die Hochschule hinein. Die damit verbundene intensive Kommunikation zur Gleichstellung innerhalb der Hochschule fördert die Akzeptanz des Themas und schafft ein geschärftes Problembewusstsein für die Marginalisierung von Frauen in der Wissenschaft.

Das Zusammenspiel von Hochschulleitung, Gleichstellungsbeauftragter und dem Referat für Gleichstellung und Familienförderung trägt maßgeblich zum Erfolg bei. Hierüber werden Entscheidungskompetenz, Kontrollmöglichkeit, Organisations- und Gleichstellungswissen zusammengeführt und an den jeweils notwendigen Stellen eingebracht.

Die Selbstverpflichtung der Fachbereiche zu überprüf-baren Zielen und Maßnahmen und die regelmäßige Kontrolle erhöhen die Verbindlichkeit des Gleichstellungsplans. Das Steuerungspotenzial des Gleichstellungsplans liegt in der Transparenz über den Grad der Zielerreichung, da messbare Ziele formuliert werden und deren Erreichung jährlich überprüft wird. Die Wirkung zeigt sich in der Bewusstseinsbildung in den Fachbereichen durch die kontinuierliche Reflexion und Rückmeldungen seitens der Gleichstellungsakteur/-innen, und damit in einer längerfristigen Kulturveränderung.

Der Erwartungsdruck seitens der Hochschulleitung, den Frauenanteil bei den Professuren zu erhöhen, führte zur Verhaltensänderung. Die aktive Rekrutierung ist zur Selbstverständlichkeit geworden, wobei dies nicht zwangsläufig zum Erfolg führt, da unterschiedliche Faktoren wie Standort und das Finden geeigneter Frauen die Umsetzung erschweren.

Dos and Don'ts

Alle gleichstellungspolitischen Steuerungsinstrumente und -maßnahmen müssen in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Nur wenn sie sich aufeinander beziehen und auf verschiedenen Ebenen verschränken, ist sichergestellt, dass die Gleichstel-

lungsbemühungen die Durchsetzungskraft in der gesamten Organisation entfalten.

Personelle Ressourcen sowie Gleichstellungs- und Organisationswissen sind notwendig für die Entwicklung und Anpassung gleichstellungsorientierter Steuerungsinstrumente und ihre Umsetzung. Zum Aufbau eignen sich Drittmittel als Anschubfinanzierung, aber langfristig müssen zentrale Haushaltsmittel bzw. entsprechende Stellen zur Verfügung stehen, um eine personelle und inhaltliche Kontinuität zu gewährleisten, die Prozesse kompetent zu begleiten und das Controlling der Gleichstellungsumsetzung sicherzustellen.

Wichtig ist eine starke Einbindung aller zentralen und dezentralen Einheiten in den Prozess, um die Identifikation mit den Gleichstellungszielen zu steigern. Da Gleichstellungsmaßnahmen oftmals nicht für alle Fachbereiche und Disziplinen gleichermaßen sinnvoll sind, müssen Strategien auch die Fachkulturen berücksichtigen und aus deren Bedarfen heraus entwickelt werden.

Gleichstellung ist eine eigene Säule der Universitätsstrategie, wirkt aber zudem als Querschnittsthema (Matrixorganisation). Die Stabsstellen und Verwaltungseinheiten müssen in allen Projekten und Initiativen der Organisations- und Personalentwicklung sehr eng zusammenarbeiten. Um hier Akzeptanz und Selbstverständlichkeit zu erreichen, ist eine kontinuierliche Sensibilisierung aller Beteiligten notwendig.

Es braucht die richtige Balance zwischen der Abgabe der Verantwortung für Gleichstellung an die Fachbereiche und der Unterstützung durch das Referat für Gleichstellung und Familienförderung. Arbeitet das Referat den Fachbereichen stark zu, besteht die Gefahr, bei den Fachbereichen das Gefühl zu schaffen, selbst nicht tätig werden zu müssen. Gleichzeitig bedarf es eines ständigen Nachhaltens seitens der Gleichstellungsakteur/-innen, um das Thema in den Fachbereichen präsent zu halten.

Bei der Festlegung von Zielvorgaben für Frauenanteile in den Qualifikationsstufen ist das Kaskadenmodell, das auch vom Wissenschaftsrat gefordert wird, nicht einfach anzuwenden. Insbesondere in frauendominierten Fächern werden Ziele über 50 % oftmals nicht akzeptiert.

Bewährt hat sich an der Universität Konstanz die Verschränkung von strategischen und operativen Ansätzen in einer Einheit: dem Referat für Gleich-

stellung und Familienförderung. Die Kontinuität ist damit auch bei wechselnden Inhaber/-innen von gleichstellungspolitischen Funktionen (z.B. Prorektorin, Gleichstellungsbeauftragte) sichergestellt.

7.2 Gleichstellung innovativ nutzen und beteiligungsorientiert steuern – Das Gleichstellungskonzept der Hochschule Osnabrück

Steuerung an der HS Osnabrück ‚reloaded‘ – Neustart für die Hochschulsteuerung?

Eine Besonderheit der Hochschule Osnabrück ist, dass die Dekan/-innen der Fakultäten gleichzeitig nebenamtliche Vizepräsident/-innen sind. Ziel dieses Steuerungsmodells war eine Bündelung von Leitungs- und Führungsverantwortung. Indem die Dekanatsleitungen von Beginn an in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen sind, kann die Umsetzung von Zielen des Präsidiums in den Fakultäten besser gewährleistet werden. Das Präsidium operiert damit nicht mehr unabhängig von den Problemen und Fragestellungen der Fakultäten und kann Entscheidungen aufgrund der eingebundenen Fakultätsexpertise bereits im Vorfeld auf ihre Umsetzungsfähigkeit in den Fakultäten überprüfen.

In 2011 wurde unter dem neu gewählten Hochschulpräsidenten auch das Präsidium neu besetzt und neu ausgerichtet. Neben der schon vorhandenen Bündelung von Entscheidungsbefugnissen durch die Zusammenführung der Ämter (Vizepräsident/-in und Dekan/-in) kennzeichnet seitdem eine hohe Beteiligungs- und Kommunikationsorientierung den neuen Steuerungsansatz der Hochschulleitung. Ziel des neuen Präsidiums ist, diesen Ansatz in der Organisationskultur an der Hochschule dauerhaft zu etablieren. Auf diese Weise soll die Identifikation der Fakultäten, Mitarbeiter/-innen und Studierenden mit der Hochschule insgesamt verbessert werden. Mit der Durchführung einer hochschulweiten Open-Space-Veranstaltung wurde ein Startschuss für diesen Wandel gegeben. Die Veranstaltung zielte auf eine Beteiligung aller Fakultäten und Institute, Mitarbeiter/-innen und auch Studierenden, die gemeinsam den Hochschulentwicklungsprozess mitgestalten sollen. Die drei Leitsätze des Präsidiums verdeutlichen symbolisch diesen beteiligungsorientierten Führungsstil:

„Wir alle sind die Hochschule“
 „Gemeinsam Vielfalt stärken“
 „Ermöglichen statt erlauben“

Der Wandel der Organisationskultur und die strategische Neuausrichtung der Hochschulsteuerung konnten durch Mittel des Hochschulpakts und zusätzlich eingeworbene Projektmittel zur Qualitäts- und Strukturentwicklung weiter vorangetrieben werden. Die Mittel werden genutzt für neue Projekte zum Aufbau einer akademischen Personalentwicklung, der Hochschuldidaktik und für die Entwicklung neuer Lehr- und Lernangebote für Studierende („Voneinander Lernen lernen“). Darüber hinaus wurde als Basis für hochschulstrategische Entscheidungen der Leitung und Dekanate und zur Weiterentwicklung der Angebote und Steuerungsinstrumente der Hochschule in einem aufwändigen Prozess ein IT-basiertes Campusmanagementsystem eingeführt. Die Professionalisierung des Managements ist ein zentraler Baustein in diesem Steuerungskonzept.

Ein weiterer zentraler Aspekt des Steuerungsansatzes ist die Förderung der Profilbildung der Hochschule durch die Definition zentraler Tätigkeitsfelder und die Erarbeitung thematischer Profillinien. Dabei ist Gleichstellung ein expliziter Bestandteil und wesentliche Grundlage der Hochschulentwicklungs-Strategie und wird als solches als eigenes Kapitel im Positionspapier zur Entwicklung der Hochschule („Projekt 2023“) thematisiert. Nachdem durch eine Phase des starken Wachstums Gleichstellungsthemen eher an den Rand gedrängt wurden, rücken sie nun durch den neuen Steuerungsansatz ins Zentrum der Hochschulentwicklung. Befördert wird dies zusätzlich durch den Aufbau eines Innovationszentrums „Gender, Diversity und Interkulturalität“. Als eines von drei Innovationszentren soll es die Themen Gender, Diversity und Interkulturalität in den Tätigkeitsfeldern Studium und Lehre, Forschung und Gesellschaftliches Engagement vernetzen und verankern. Damit wird der gesetzliche Auftrag, Frauen- und Geschlechterforschung zu fördern, unterstützt (vgl. § 3 Abs. 3 Satz 2 NHG). Gleichstellung ist damit ein fester Bestandteil in den Strategiepapieren der Hochschule und wird durch das Profilverhalten Gender, Diversity und Interkulturalität und den Aufbau dieses Innovationszentrums zusätzlich befördert.

Profilbildung in Themenfeldern – „Gender, Diversity und Interkulturalität“ als Teil des Hochschulprofils

Im Jahr 2011 wurden an der Hochschule drei zunächst auf fünf Jahre befristete Innovationszentren eingerichtet. Die Zentren sollen in den drei ausgewählten Profilverhalten der Hochschule „Internationalität“, „Gender, Diversity und Interkulturalität“ und „Offene

Hochschule“ Expertisen bündeln, zur internen und externen Vernetzung in den Themengebieten beitragen und Projekte initiieren und begleiten.

Ein Schwerpunkt des Zentrums für Gender, Diversity und Interkulturalität (GDI) ist die Entwicklung von Konzepten für die Bereiche Forschung und Lehre. Das Zentrum ist ein wissenschaftliches Zentrum, da es auch Forschungsprojekte im Themenfeld entwickeln, begleiten und durchführen soll. Es übernimmt aber auch Aufgaben des Hochschulmanagements in Form von Datenanalysen und fungiert als „Innovationsmotor“ für die Bereiche Gender, Diversity und Interkulturalität in Forschung und Lehre. Eine detaillierte Beschreibung des Zentrums findet sich in Kapitel 6.3.

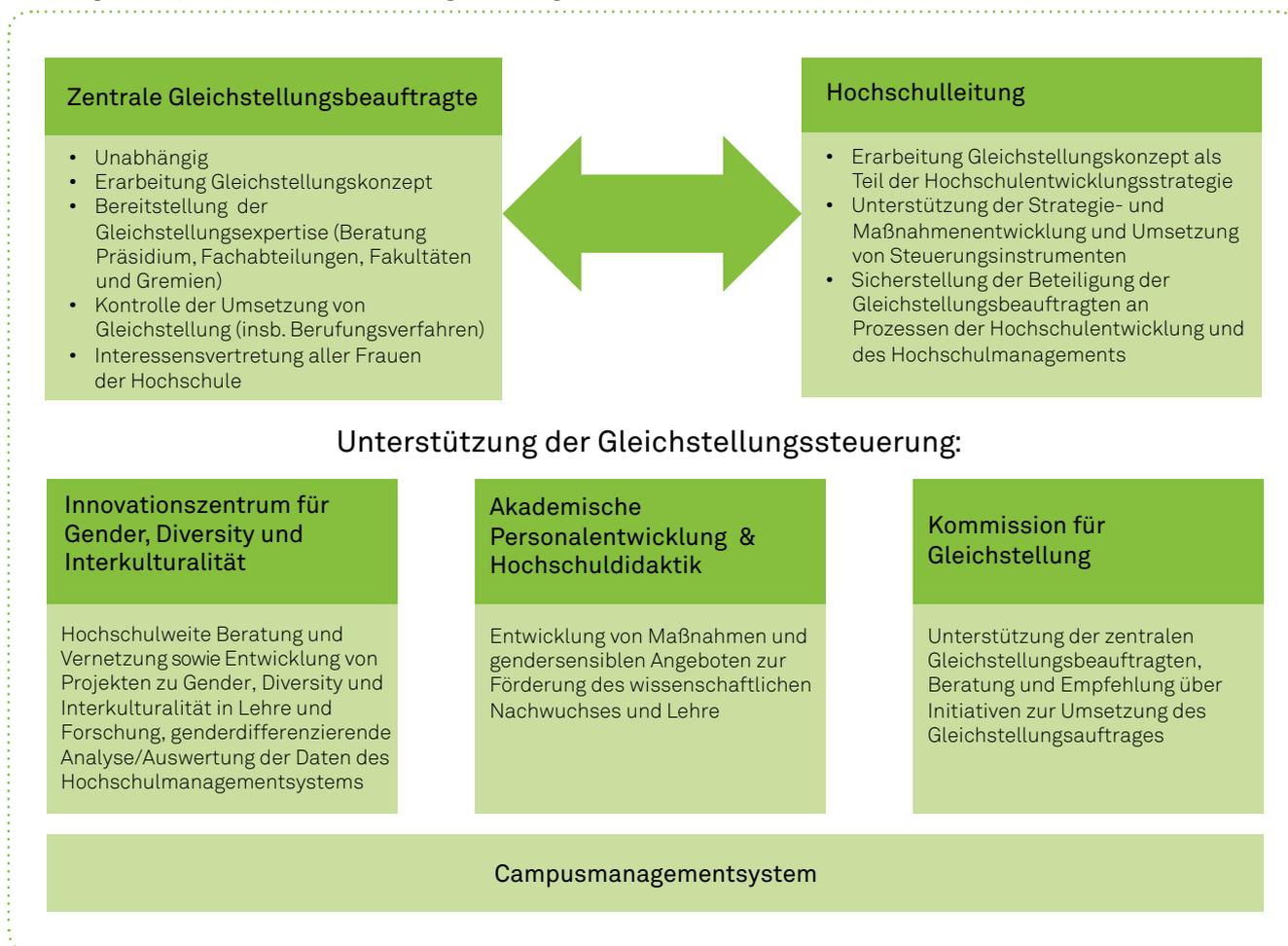
Die Integration von Gleichstellung in zentrale Steuerungsinstrumente der Hochschule

a) Einführung eines computergestützten Managementsystems – Möglichkeiten für ein genderdifferenzierendes Controlling

Die Hochschule hat zur Unterstützung ihrer Managementprozesse ein computergestütztes integriertes Managementsystem aufgebaut. Zu diesem Zweck wurde 2009 eine spezifische Campus-Management-Software eingeführt. Das Programm soll den gesamten „Student Lifecycle“ abbilden sowie die Abwicklung aller Dienstleistungs- und Serviceangebote für die Studierenden unterstützen. Neben der Verbesserung der Servicequalität für die Studierenden sollen zudem die Daten gebündelt und ausgewertet werden und für das Controlling und Berichts-/Statistikwesen der Hochschule genutzt werden. Auf die Erhebung genderdifferenzierender Daten wurde geachtet. Die Daten bilden die Grundlage für eine gleichstellungsorientierte Steuerung, aufgeschlüsselt nach unterschiedlichen Bereichen und (Fakultäts-)Ebenen, d. h., es sind auch Analysen hinsichtlich einzelner Studiengänge, Studiengangverläufe etc. möglich.

Die Software wird aktuell noch weiter ausgebaut. Die Zahlen, die durch die neue Software zur Verfügung stehen, werden zukünftig durch das Innovationszentrum für Gender, Diversity und Interkulturalität in Kooperation mit dem Gleichstellungsbüro themenbezogen ausgewertet und analysiert. Die Auswertungen stehen allen beteiligten Akteur/-innen innerhalb der Hochschule zur Verfügung und werden auf Hochschulleitungs- und Dekanatssebene in die strategische Planung einfließen. Einzelne Fachabteilungen können zudem die Ergebnisse für die Weiterentwicklung ihrer Angebote und Prozesse nutzen. Das Zentrum

Abbildung 19: Kooperationen der Gleichstellungssteuerung an der Hochschule Osnabrück



Quelle: Eigene Darstellung

kann zusätzlich eine beratende Funktion für die Fakultäten übernehmen und bei der Diskussion und Bewertung der Daten unterstützen.

b) Gendersensible Personalentwicklung

Die Akademische Personalentwicklung der Hochschule befindet sich – befördert durch externe eingeworbene Projektmittel – im Aufbau. Es gab im Vorfeld nur wenige Angebote in dem Bereich, sodass eine gesonderte Personalentwicklung für Frauen zu der Zeit nicht betrieben wurde. Es wurde allerdings bei der Rekrutierung der Mitarbeiter/-innen des BMBF-Projekts „Voneinander Lernen lernen“ auf vorhandene Genderkompetenz geachtet. Die hochschuldidaktischen Angebote und die Angebote zur Karriereentwicklung und Nachwuchsförderung sollen entsprechend gendersensible Angebote entwerfen. Im Zuge des Projekts werden an der Hochschule ein Learning Center und eine akademische Personalentwicklung aufgebaut.¹³

Effekte und Nutzen

Die Hochschule Osnabrück gehört zu den Hochschulen, die Gender und Diversity nicht nur als ein Ziel des allgemeinen Hochschulleitbildes oder als Querschnittsthema etabliert haben, sondern die Themen explizit zur internen und externen Profilbildung nutzen. Die Einrichtung eines Innovationszentrums mit hochschulinterner Expert/-innenfunktion und Forschungsanspruch ist ein Ausdruck dieser Profilbildungsstrategie. Zusätzlich wurde an der Hochschule Osnabrück schon 2009 die erste Professur für Gender und Diversity Studies in Niedersachsen eingerichtet, die fakultätsübergreifend Maßnahmen zur Integration dieser Themen in Lehre und Forschung entwickelt.

Gleichzeitig wurden neben der Etablierung neuer Akteur/-innen auch die bestehenden Akteur/-innen wie z. B. die Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Rolle erheblich gestärkt. Die Gleichstellungsbeauftragte

¹³ <http://www.hs-osnabrueck.de/38447.html> (aufgerufen am 13.12.2013)

übernimmt gemeinsam im Tandem mit der Hochschulleitung die Aufgabe der Konzeptionierung und der Umsetzung der Themen für die Hochschule. Begleitend werden Instrumente des Hochschulmanagements so eingeführt und genutzt, dass im ersten Schritt Problemlagen wie z.B. hohe Abbruchquoten weiblicher Studierender in einem Studiengang identifiziert und im zweiten Schritt Lösungen auf zentraler Ebene oder auch auf Fakultätsebene erarbeitet werden können. Die Erhebung der Daten im zentralen Managementsystem der Hochschule und deren weitere Ausarbeitung und Analyse durch das Innovationszentrum und das Gleichstellungsbüro bilden dafür die Grundlagen.

Insgesamt ergibt sich damit eine große Zahl an gleichstellungsrelevanten Akteur/-innen, die die konzeptionelle Arbeit von Präsidium und Gleichstellungsbeauftragter unterstützen und auch für eine operative Umsetzung z.B. in Form didaktischer Weiterbildungsangebote sorgen.

Die Hochschule hat ein völlig neues Steuerungskonzept etabliert und arbeitet an dessen Umsetzung. Obwohl noch vieles im Fluss ist, zeigen sich doch vielversprechende Ansatzpunkte für einen nachhaltigen Wandel der Organisationskultur, die auch für Gleichstellungsfragen neue Grundlagen bieten und zu strukturellen Maßnahmen geführt haben, die Gleichstellung weiter fördern sollen. Da Gleichstellung explizit Teil der Hochschulentwicklungsstrategie und Profilbildung der Hochschule ist, werden bei Maßnahmen zur Professionalisierung des Managements Gleichstellungsaspekte gleich in der Planung berücksichtigt und die Gleichstellungsbeauftragte in den Projektgruppen beteiligt.

7.3 Gleichstellung managen – Gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Verlagerung der Gleichstellungsaufgaben in die Hochschulleitung

Die Universität Jena hat 2008 einen Wandel in der Gleichstellungspolitik eingeleitet. Mit Einführung des neuen Finanzierungsmodells wurden interne Umstrukturierungen begonnen und das Gleichstellungsthema in einem Prorektorat bewusst auf der Ebene der Hochschulleitung angesiedelt. Die Hochschulleitung hat die Strategie des Gender Mainstreamings zum Anlass genommen, Gleichstellungsaufgaben institutionell auf höchster Ebene zu verankern. Diese

Initiative wird von einem gleichstellungspolitisch aktiven Senat und Universitätsrat mitgetragen.

Die gleichstellungsrelevanten Akteur/-innen – Die Protagonisten für ein strategisches Management der Gleichstellungsarbeit

Der Wandel der Gleichstellungsarbeit spiegelt sich auch in der Akteursvielfalt, der Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit wieder:

1. Das Prorektorat, bei dem alles zusammenfließt

So wurde eine Prorektorin eingesetzt, welche explizit für die Umsetzung der Gleichstellungsaufgaben zuständig ist. Bei ihr laufen „die Fäden“ zusammen. Das Prorektorat trägt die Verantwortung für die Geschäftsbereiche wissenschaftlicher Nachwuchs und Gleichstellung.

Für den Bereich wissenschaftlicher Nachwuchs wurde 2006 eine Graduiertenakademie aufgebaut. Die Prorektorin nimmt darin die Position der wissenschaftlichen Direktorin ein. Die Graduiertenakademie verfügt über eine Geschäftsstelle mit einem Stab an Mitarbeiter/-innen. Auch hier wird ein Fokus auf Chancengleichheit gelegt. Für den Bereich Gleichstellung stehen der Prorektorin eine persönliche Mitarbeiterin und eine wissenschaftliche Hilfskraft zur Verfügung. Die Zuständigkeiten hinsichtlich Gleichstellung stellen sich wie folgt dar:

a. Verantwortlich für die Umsetzung des Gleichstellungskonzeptes

Das Gleichstellungskonzept ist das „Herzstück“ der Gleichstellungsarbeit an der Hochschule. Das Prorektorat ist für die Entwicklung und Umsetzung zuständig. Dieses Konzept bindet die verschiedenen Gleichstellungs- und gleichstellungsrelevanten Akteur/-innen sowohl auf der Ebene der strategischen Planung als auch auf Ebene der operativen Steuerung aktiv mit ein. (Im nachfolgenden Abschnitt wird das Konzept beschrieben.)

b. Strategische Planung

Die Prorektorin hat die Federführung für die strategische Planung bei der Durchführung der Gleichstellungsaufgaben. Sie ist verantwortlich für die Erstellung der Gleichstellungsstrategie, die Erfolgskontrolle im Umsetzungsprozess, die Berichterstattung sowie die Evaluation der Maßnahmen im Gleichstellungsbereich. Als Beratungsgremium steht ihr die Steuerungsgruppe Gleichstellung zur Seite (vgl. hierzu Kapitel 6.1).

c. Qualitätsmanagement Gleichstellung

Das Qualitätsmanagement für den Bereich Gleichstellung erfolgt mittels eines Gendermonitoring-Systems. Dieses basiert auf einer kohärenten Gleichstellungsstrategie, die für alle universitären Handlungsfelder strategische Zusammenhänge zwischen Gleichstellungszielen, -strategien und -maßnahmen festlegt und Indikatoren bzw. Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung definiert. Durch regelmäßige Evaluationen wird die Gleichstellungsleistung bewertet. Die Ergebnisse fließen in die weiteren Planungsschritte ein. Im Falle von Ist-Soll-Diskrepanzen werden Ursachenanalysen und korrigierende Interventionen eingeleitet. Neben den Evaluationen aus dem Gendermonitoring fließen im Prorektorat zudem die Ergebnisse aus den Frauenförderplänen und den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zusammen. Die Resultate werden für die Beratungen in den Gremien zusammengeführt und auf breiter Basis diskutiert.

2. Die strategische Steuerungsgruppe als „Kompetenzzentrum“ und „Ideenschmiede“ der Gleichstellungssteuerung

Um das Know-how und die Kompetenzen aller Gleichstellungs- und gleichstellungsrelevanter Akteur/-innen zu bündeln und die Hochschulleitung zu beraten sowie für eine effektive Strategieentwicklung zu sorgen, wurde zudem die Strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung (vgl. hierzu Kapitel 6.1) von der Hochschulleitung ins Leben gerufen. Sie nimmt eine Schlüsselrolle im Gleichstellungsmanagement ein, da sie als Ideen- und Umsetzungsschmiede fungiert. Die Mitglieder sind in die strategische Steuerung einbezogen und übernehmen die Verantwortung zur operativen Umsetzung für ihre Aufgabenbereiche.

Die Steuerungsgruppe setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

- alle drei Prorektor/-innen und der/die Kanzler/in als Vertreter/-innen der Hochschulleitung

Abbildung 20: Strukturelle Verankerung der Gleichstellungssteuerung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena



Quelle: Eigene Darstellung

- zwei Dekan/-innen als Vertretung der zehn Fakultäten
- die zentrale Gleichstellungsbeauftragte als Vertretung des Gleichstellungsbeirats
- der/die Dezernent/-in für studentische und akademische Angelegenheiten
- der/die Dezernent/-in für Personalangelegenheiten und der/die Leiter/-in der Personalentwicklungsabteilung (Dezernat 5)
- der/die Beauftragte für Berufungsverfahren
- der/die Leiter/-in der Stabsstelle Ressourcenmanagement/Berichtswesen als Vertretung der Verwaltung

Die Steuerungsgruppe wird von der Prorektorin für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung geleitet und trifft sich zweimal im Semester. Bei der ersten Sitzung wurde aus der Liste der Gleichstellungsziele und -aufgaben eine Priorisierung vorgenommen. Die Gruppe befasste sich im ersten Jahr mit der Konzipierung des Gleichstellungscontrollings und Gendermonitoring-Systems. Zudem wird über aktuelle Entwicklungen und Aufgaben im Gleichstellungsbereich, identifizierte Problembereiche und Lösungsansätze informiert und diskutiert. Die Steuerungsgruppe fasst Beschlüsse nach dem Konsensprinzip. Deren Umsetzung wird von den jeweils zuständigen Bereichsleiter/-innen eingeleitet.

3. Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte als unabhängige Controlling-Beteiligte bei der Umsetzung der Gleichstellungsstrategie

Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte übernimmt eine Kontroll- und Beratungsfunktion für die Hochschulsteuerung. Ihr Status als unabhängige Interessensvertreterin ermöglicht es, kritische Fragen zu stellen und auf mögliche Fehlentwicklungen hinzuweisen. Sie hat zudem eine wichtige Funktion innerhalb der strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung, indem sie das Gremium aufgrund ihrer Genderkompetenz beraten kann und an der strategischen Entwicklung direkt mitarbeitet.

4. Weitere gleichstellungsrelevante Akteur/-innen runden das Bild ab

Die **Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten** sind im Beirat für Gleichstellungsfragen vertreten und

sorgen dafür, dass in den Gremien und Kommissionen der Fakultäten Gleichstellungsanliegen berücksichtigt werden. Sie erstellen die Frauenförderpläne ihrer Fakultät und haben in Berufungsverfahren Einspruchsrecht, wenn die gleichstellungsorientierten Richtlinien nicht eingehalten werden.

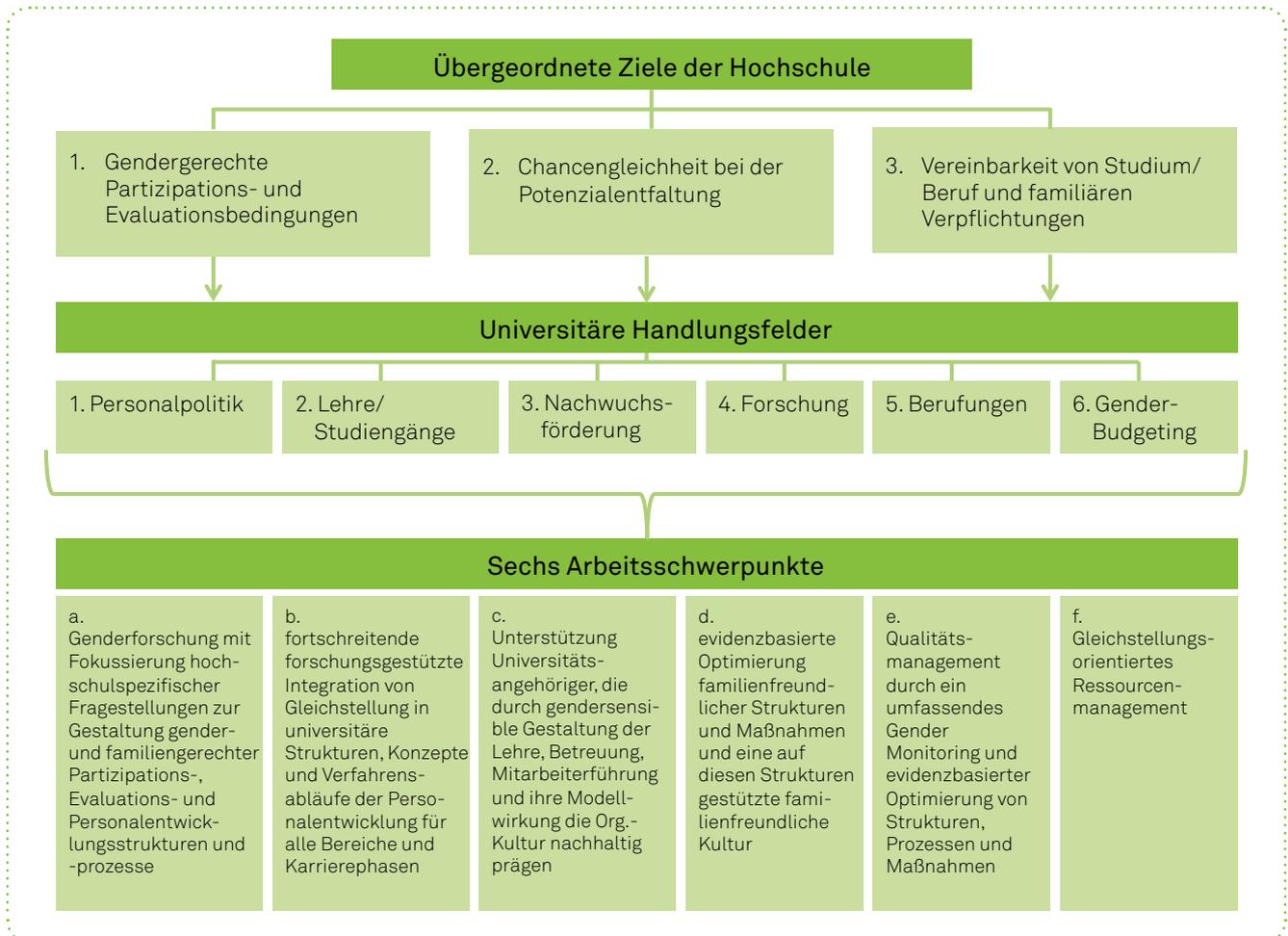
Als weiterer Akteur ist der **Senat** der Universität Jena in die gleichstellungspolitischen Entwicklungen indirekt einbezogen. Die Prorektorin und die zentrale Gleichstellungsbeauftragte sind verpflichtet, den Senat regelmäßig über die Arbeit der strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung zu informieren. Der Senat nimmt Berichte zur Gleichstellungssituation entgegen, beschließt Richtlinien zur Frauen- und Gleichstellungsförderung, zur Aufstellung von Frauenförderplänen und zur Wahl der Gleichstellungsbeauftragten. Die Gleichstellungsstrategie wird im Senat verabschiedet, und der Universitätsfrauenförderplan wird im Zweijahresrhythmus zur Diskussion gestellt und in die Beschlussfassung aufgenommen.

Der **Universitätsrat** spricht Empfehlungen zur gleichstellungspolitischen Entwicklung zur Profilbildung der Hochschule aus. Er wirkt an der Beschlussfassung der Grundordnung der Hochschule mit und gibt Stellungnahmen zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschule mit dem Ministerium ab.

Als neues Gremium wurde 2013 das **Gleichstellungsforum** auf Fakultätsebene initiiert. Dieses Gremium setzt sich aus den Dekan/-innen der 10 Fakultäten zusammen und wird von den Vertreter/-innen der Fakultäten in der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung bedarfsorientiert geleitet. Ziel des Forums sind der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Fakultäten und Strategischer Steuerungsgruppe wie auch zwischen den Fakultäten untereinander. Zudem ermöglicht das Forum Synergien und projektbezogene Kooperationen bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen.

Die **Stabsstelle Ressourcenmanagement/Berichtswesen** wurde 2011 neu eingerichtet und ist dem Kanzler zugeteilt. Sie befasst sich mit dem Aufbau eines internen Controllingsystems zur Unterstützung der Hochschulleitung. Primäres Ziel ist die Fundierung von Steuerung durch ein einheitliches hochschulweites Daten- und Informationssystem, das die Kriterien einer gendersensiblen Statistik berücksichtigt.

Abbildung 21: Das Gleichstellungsmanagement an der Friedrich-Schiller-Universität Jena



Quelle: Eigene Darstellung

Das Gleichstellungsmanagement

Die Initiative für ein hochschulweites Gleichstellungsmanagement ging federführend von einer gleichstellungspolitisch engagierten Professorin aus. Sie hat in ihrer Amtszeit als Prorektorin die Weichen für eine grundlegende gleichstellungspolitische Ausrichtung der Universität gestellt. Als Mitglied der Hochschulleitung hat sie dafür gesorgt, dass Gleichstellung als Geschäftsbereich auf Leitungsebene institutionell verankert wurde. Damit wurde die Verantwortung zur Umsetzung der Gleichstellungsaufgaben in die Hochschulleitung verlagert.

a) Festlegung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten

Sowohl auf zentraler Ebene wie auch in den verschiedenen Struktureinheiten der Universität existierten zu diesem Zeitpunkt bereits vielfältige, allerdings noch relativ unverbundene Gleichstellungsbestrebungen und -maßnahmen. Diese wurden in der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung in einem Gleichstellungsmanagement-Konzept zusammengeführt. Bestehende Initiativen und Ak-

tivitäten integrierend, hat die Hochschule für ihre Gleichstellungspolitik drei übergeordnete Ziele formuliert, die in sechs universitären Handlungsfeldern (siehe Abbildung 21) umgesetzt werden. Auf der Grundlage dieser Ziele wurden für den Prozess der gleichstellungsorientierten Organisationsentwicklung sechs Arbeitsschwerpunkte festgelegt.

b) Indikatoren und Kennwerte – Messbarkeit ermöglichen

Für jeden der sechs Arbeitsschwerpunkte wurden in der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung konkrete Ziele definiert. Diese wurden in Teilziele gegliedert und mit Indikatoren versehen. Dies ermöglicht die Messbarkeit von Erfolgen der Zielerreichung. Jedem Ziel werden Maßnahmen zugeordnet, die eine unterstützende Wirkung auf den Prozess der Zielerreichung haben sollen.

Nachfolgend ein Beispiel für eine Operationalisierung von Zielen:

Abbildung 22: Beispiel für die Operationalisierung von Zielen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

| Ziele | Teilziele | Indikatoren | Strategie | Maßnahmen |
|------------------------------|---|---|--|--|
| Gendergerechte Beschäftigung | Ausgewogene Einbindung der Geschlechter in alle Statusgruppen | Gender-Indizes für die Statusgruppen | Verfahren zur objektiven und transparenten Personalauswahl | Gleichstellungsorientierte Hinweise zu Stellenbesetzungsverfahren im Verwaltungs- und Postdoc-Bereich Strukturierte Verfahren zur Objektivierung von Personalauswahlprozessen Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten in Personalauswahlverfahren |
| | Gendergerechte Einbindung in Beschäftigungsformate | Gender-Indizes bzgl. Teil- vs. Vollzeitbeschäftigung Stellenbefristung Finanzierungsquelle | | |
| | Gleiche finanzielle Bedingungen/Tarifeinbindung | Vertikaler Segregationsindex bzgl. Besoldungsgruppen Gender-Indizes bzgl. Leistungszulagen Mittelausstattung Führungsstellen | | |

Quelle: Friedrich-Schiller-Universität Jena: Gendermonitoring-System

c) Gendermonitoring – ein wichtiges Instrument zur Prozessevaluierung

Zur kontinuierlichen Überprüfung der Zielerreichung und der Wirkung der eingesetzten Maßnahmen wird seit 2012 das Gendermonitoring angewendet. Das Instrument wurde in der Strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung entwickelt. Die Evaluierung der Ergebnisse erfolgt im Jahresrhythmus. Die Fakultäten liefern die Daten und Informationen zum Umsetzungsprozess der Gleichstellungsziele an die Prorektorin für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung. Das Prorektorat erstellt daraus einen Bericht, der in der Steuerungsgruppe diskutiert wird. Zeigen die Evaluationen, dass einzelne Ziele umgesetzt wurden, abgeändert werden müssen bzw. weitere Ziele relevant werden, oder erweisen sich gewählte Strategien oder Maßnahmen als ineffizient, können sich die Arbeitsschwerpunkte im Gleichstellungsprozess evidenzbasiert verändern. Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Bericht zusammengefasst und in die nächste Phase der strategischen Planung aufgenommen. Die Prorektorin berichtet dem Senat.

Effekte und Nutzen des Steuerungskonzepts

Mit der Festlegung eines Geschäftsbereiches für Gleichstellung in einem Prorektorat hat die Hochschulleitung ein deutliches Zeichen zur Gleichstellungssteuerung gesetzt, das intern wahrgenommen wird und mindestens bewusstseinsbildend wirkt. Eine gestiegene Aufmerksamkeit für Gleichstellungsaufgaben lässt sich beispielsweise in Berufungsverfahren beobachten.

Der Geschäftsbereich Gleichstellung wird von einer Professorin mit hoher Genderkompetenz geleitet. Vom Prorektorat gehen die Impulse für die gleich-

stellungsorientierte Steuerung aus, die als Teil der internen Hochschulentwicklung konzipiert sind. Die Prorektorin gestaltet diese Aufgabe beteiligungsorientiert und nach dem Konsensprinzip. Das Gleichstellungsmanagement richtet sich an alle gleichstellungsrelevanten Akteur/-innen in der Organisation.

Die Gleichstellungsbeauftragten sind in die strategische und operative Steuerung auf allen Ebenen in ihrer unabhängigen Funktion eingebunden und anerkannt.

Für die Gleichstellungssteuerung werden bestehende Instrumente wie die Frauenförderpläne eingesetzt und mit Daten aus neuen Instrumenten wie den Zielvereinbarungen und dem Gendermonitoring ergänzt. Alle Daten fließen zentral im Prorektorat zusammen. Diese umfangreiche Datenlage steht den beteiligten Gremien sowie strategischen Gruppen zur Verfügung und schafft so ein hohes Maß an Transparenz. Dies erhöht die Akzeptanz und unterstützt damit die Umsetzung der Steuerungsprozesse.

Ein zentrales Element des Gesamtkonzepts an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ist die Einrichtung von Arbeits- und Strategiegruppen. Diese nehmen eine entscheidende Rolle ein und sind zur Verzahnung der verschiedenen Akteur/-innen ein elementares Werkzeug. Die Zusammensetzung der Steuerungs- und Arbeitsgruppen ermöglicht direkte Kontakte und damit verbunden kurze Wege bei der Umsetzung der Aufgaben zwischen Prorektorat, Fakultäten, Stabsstellen und Fachabteilungen.

Während der Senat und der Hochschulrat als Gremien ihre Aufgabe der Unterstützung der Entschei-

dungsfindung und Beschlussorgane wahrnehmen, sind die Arbeits- und Strategiegruppen eingerichtet worden zum fachbereichsübergreifenden Austausch, zur themenbezogenen Zusammenarbeit und zur Zusammenführung der Expertise der verschiedenen Fachabteilungen.

Das Prorektorat für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung nimmt eine wichtige Funktion ein, da es für die Entwicklung der Strategieinstrumente zuständig ist, die Datenbasis für das Gendermonitoring aufbereitet und die Berichte, welche als Grundlage für die weiteren Planungen dienen, zusammenfasst.

Durch die vielfältigen vertikalen und horizontalen Kooperationen zur Planung und Umsetzung der Gleichstellungsstrategie sind alle universitären Bereiche mit ihren Führungspersonen, -gremien und Gleichstellungsakteur/-innen über kurze Wege in den Gestaltungsprozess einbezogen. Diese konzentrierten Anstrengungen tragen dazu bei, das Engagement der Beteiligten zu erhöhen sowie die Akzeptanz, Wertigkeit und Umsetzung der Gleichstellungsziele und -aufgaben an der Universität zu befördern.

8. Kurzporträts der Fallhochschulen aus Gleichstellungsperspektive

Zur besseren Einordnung der im Handbuch vorgestellten Praxisbeispiele der Fallhochschulen finden sich im Folgenden Kurzporträts, die das Bild der jeweiligen Hochschule aus einer Gleichstellungsperspektive abrunden. Neben allgemeinen Informationen zur Hochschule werden das Steuerungsverständnis, die Gremien und Organisationsstruktur sowie die gleichstellungsorientierten Steuerungsinstrumente in Kurzform dargestellt.

8.1 Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|------------------------------------|--|------------|------------|
| Studierende 2012/2013 | 12.834 | 38,9 | 61,1 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2012 | 66 | 56,1 | 43,9 |
| Wiss. Tarifbeschäftigte 2009 | 739 | 39,8 | 60,0 |
| Anzahl an Habilitationen 2012 | 4 | 25,0 | 75,0 |
| Juniorprofessuren 2012 | 5 | 40,0 | 60,0 |
| Professuren C3/W2 2012 | 54 | 57,4 | 42,6 |
| Professuren C4/W3 2012 | 88 | 78,4 | 21,6 |
| Gründungsjahr | 1647 Akademie, 1773-1803 Volluniversität, 1979 Neugründung | | |
| Fakultäten | <ul style="list-style-type: none"> • Geistes- und Kulturwissenschaften • Sozial- und Wirtschaftswissenschaften • Humanwissenschaften • Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik | | |

Statistische Zahlen aus: Abschlussbericht zur Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 28.01.2013, http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/abschlussberichte/gleichstellungsstandards_bamberg_uni_2013.pdf, S.17 (aufgerufen am 21.10.2013)

Deutsche Forschungsgemeinschaft: Förderatlas 2012. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland, Bonn, S. 214.

Für die Gewährung einer höheren Autonomie seitens des Staates mussten die Hochschulen im Gegenzug Instrumente des New Public Managements einführen. In dem 2005 vom bayerischen Wissenschaftsministerium und den bayerischen Hochschulen beschlossenen Hochschulpakt (Innovationsbündnis Hochschule 2008) verpflichteten sich die Hochschulen, und als bayerische Hochschule somit auch die Otto-Friedrich-Universität Bamberg, zur Umsetzung eines Optimierungskonzeptes, das sowohl die Organisations- als auch die Fächerstruktur betraf. Außerdem wurde

eine Ausweitung der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen und im hochschulübergreifenden Wettbewerb vereinbart. 2006 wurden erstmalig individuelle Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den staatlichen Hochschulen geschlossen. Parallel wurde 2006 das Hochschulgesetz (BayHSchG) reformiert, das die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung stärkte (seit 2009 liegt auch das Berufungsrecht bei den Hochschulen).

Nach wie vor reguliert das Land die Hochschulen über feste Stellenpläne und einen kameralistischen Haushalt (nur projektbezogen gibt es die Möglichkeit der Einführung von Globalhaushalten, was aber von der Universität Bamberg nicht genutzt wird). Darüber hinaus werden die internen Spielräume über einen historisch sehr kleinen Mittelbau (pro Professur stehen 0,8 Assistent/-innenstellen zur Verfügung) und das Teilzeit- und Befristungsgesetz stark begrenzt.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Hochschulreform wurde zu umfassenden Veränderungen an der Universität genutzt. Die zentrale Steuerung geht von der Universitätsleitung aus. Vergleichbar mit dem „Kanzler-Minister-Prinzip“ vertritt jedes Mitglied der Universitätsleitung selbständig ein Ressort, wobei der Präsident sich als Takt- und Ideengeber versteht. Präsident und Kanzlerin sind hauptamtliche Mitglieder der Universitätsleitung. Die Dekane (gegenwärtig ausschließlich Männer) sind in der Erweiterten Universitätsleitung in der Mitverantwortung. Die Erweiterte Universitätsleitung hat die Funktion eines „Transmissionsriemens“ zwischen Leitung und Fakultäten.

Da es sich bei der Universität Bamberg um eine kleine Hochschule handelt, wird maßgeblich über direkte Kommunikation gesteuert. Starke Formalisierung und mechanistische Steuerungsinstrumente werden bei einer kleinen Hochschule als eher kontraproduktiv bewertet. Vieles passiert auf kurzem, informellen Weg. Hierdurch sei man sehr flexibel und könne auf Probleme einzelfallbezogen und unmittelbar reagieren.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Das Gleichstellungsverständnis orientiert sich am Ziel der Chancengleichheit für Frauen und Männer

und der Beseitigung bestehender Nachteile für Frauen. Gleichstellung wird als Leitungsaufgabe von Hochschulleitung, Dekan/-innen und Professor/-innen verstanden. Die Frauenbeauftragten sind die Interessensvertreterinnen der Frauen in den Gremien und Ansprechpartnerinnen in Fällen von Diskriminierung und sexueller Belästigung. Fortschritte zeigen sich nach eigenem Bekunden an den wiederholten Erfolgen der Zertifizierung als familienfreundliche Universität und im hohen Anteil der Berufungen von Professorinnen.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Präsidium**

Beim Präsidenten liegt die Gesamtverantwortung für Gleichstellung an der Universität. Darüber hinaus ist jedes Mitglied der Universitätsleitung für die Umsetzung von Chancengleichheit in seinem jeweiligen Ressort verantwortlich.

- **Zentrale/dezentrale Frauenbeauftragte**

Die Hochschulfrauenbeauftragte ist für das wissenschaftliche Personal zuständig. Die Grundordnung der Universität regelt, dass das Amt der Frauenbeauftragten gleichberechtigt von zwei Professorinnen ausgeübt werden kann, was seit mehreren Jahren der Fall und in Bayern einmalig ist.

Mit Ausnahme des Universitätshaushalts sind die Frauenbeauftragten in alle Entscheidungen mit eingebunden. Sie berichten an die Erweiterte Universitätsleitung, den Senat und den Universitätsrat.

Die dezentralen Frauenbeauftragten sind stimmberechtigte Mitglieder im Fakultätsrat, seinen Ausschüssen sowie in den Berufungsausschüssen. Auf Fakultätsebene gibt es oft mehrere Stellvertreterinnen, sodass ein hoher Abdeckungsgrad bei Gremiensitzungen und in Berufungsausschüssen gewährleistet ist.

- **Gleichstellungsbeauftragte**

Die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten beziehen sich auf das nichtwissenschaftliche Personal. In der Umsetzung des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes sind ihre Ziele die Sicherung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, das Hinwirken auf eine bessere Verein-

barkeit von Familie und Beruf sowie die Erhöhung des Frauenanteils in den Bereichen, in denen Frauen stark unterrepräsentiert sind.

- **Beirat für Frauenfragen**

Dem Gremium gehören die beiden zentralen Frauenbeauftragten der Universität (Leitung), ihre Stellvertreterin, die Frauenbeauftragten der Fakultäten sowie zwei gewählte studentische Vertreterinnen an. Außerdem nehmen an den Sitzungen die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Familien-Ombudsfrau teil. Der Frauenbeirat berät viermal pro Jahr über anstehende Probleme und Aktivitäten. Der Beirat schlägt zudem dem Senat die zentralen Frauenbeauftragten und ihre Stellvertreterin zur Wahl vor.

- **Frauenbüro**

Die Frauenbeauftragten werden von den Mitarbeiterinnen im Frauenbüro in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Seit 2012 ist die halbe Stelle der wissenschaftlichen Mitarbeiterin des Frauenbüros entfristet. Hinzu kommen noch drei studentische Hilfskräfte.

- **Projektgruppe Familienfreundliche Hochschule**

Die Projektgruppe begleitet den Prozess der Zielformulierung und Umsetzung der Aktivitäten für eine familiengerechte Hochschule. Alle Hochschulgruppen plus Hochschulleitung in Person der Kanzlerin sind in der Projektgruppe vertreten.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Land-Hochschule)**

Ziele und Maßnahmen für den Zeitraum 2008-2013

- Erhöhung des Frauenanteils beim wissenschaftlichen Nachwuchs sowie bei den Professuren
- Personelle und finanzielle Ausstattung des Frauenbüros
- Weiterentwicklung bestehender Strukturen der interdisziplinären Genderforschung
- Unterstützung der Frauenbeauftragten bei Kooperationen mit anderen bayerischen Universitätsfrauenbeauftragten

- Beteiligung am Professorinnenprogramm; darüber Finanzierung eines Mentoringprogramms
- Jährlich 5.000 Euro Landeszuschuss für ein Mentoringprogramm für Schülerinnen, um diese für ein MINT-Studium zu gewinnen
- Familiengerechte Hochschule
- **Leistungsorientierte Mittelvergabe**
Umsetzung der gesetzlichen Vorgabe, Gewichtung des Indikators Gleichstellung von intern 5%, davon ca. die Hälfte der Mittel für zentrale und dezentrale Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte, die andere Hälfte als Sachbudgetmittel der Fakultäten.

Aufgrund der geringen Mittel eher Honorierung als Leistungsanreiz.

- **Audit familiengerechte Hochschule**
 - *Steuerungsabsicht:* Verbesserung der Situation von Eltern sowie Veränderung der Organisationskultur
 - *Inhalt:* Ziele, Maßnahmen zur Zielerreichung, Messkriterien, Zeitplan
 - *Budget/Zeitraumen:* ohne festes Budget, 3 Jahre
 - *Beteiligungsorientierung:* Berücksichtigung des Bedarfs aller Bereiche
 - *Akteur/-innen:* Universitätsleitung, Frauen- u. Gleichstellungsbeauftragte, Vertreter/-innen seitens der Professor/-innen, Mittelbau, Studierende sowie der Zentralverwaltung, Personalrat, Geschäftsführer des zugeordneten Studentenwerks, Leiterin der Personalabteilung; Vorsitz: Leiterin des Elternservice
 - *Steuerungswirkung:* Verbesserung der Infrastruktur, Bewusstseinsbildung und Reflexion, längerfristige Kulturveränderung
- **Berufungen**
 - Arbeitsmarkt-Screening unter Beteiligung der Frauenbeauftragten vor Ausschreibung der Professur

- direkte Ansprache potenzieller Bewerberinnen durch das Frauenbüro
- Einladung gemäß Anteil, mind. 50% Frauen; Abweichung nur mit Zustimmung der Frauenbeauftragten möglich
- mind. 2 Professorinnen in Berufungsausschüssen
- Berichtspflicht des Dekans über Verfahren an Frauenbeauftragte
- Bericht des/der Berufungsausschussvorsitzenden an Universitätsleitung und Senat, ob alle Möglichkeiten zur Berufung einer Frau ausgeschöpft wurden

8.2 Freie Universität Berlin

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|-----------------|------------|------------|
| Studierende WiSe 2012/2013 | 31.998 | 41 | 59 |
| davon Anzahl Promotionsstudierende WiSe 2012/2013 | 3.993 | 44 | 56 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2012 | 673 | 45 | 55 |
| Wiss. Personal (Qualifizierungsstellen) 2012 | 2.127 | 52 | 48 |
| Anzahl an Habilitationen 2012 | 28 | 64 | 36 |
| Juniorprofessuren 2012 | 85 | 51 | 49 |
| Besetzte Professuren C3/W2 2012 | 125 | 59 | 41 |
| Besetzte Professuren C4/W3 2012 | 193 | 75 | 25 |
| Gründungsjahr | 1948 | | |
| Fakultäten | Volluniversität | | |

Statistische Zahlen aus: DFG-Abschlussberichte im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (2013), www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/abschlussberichte/index.html, (aufgerufen am 5.11.2013). Statistische Angaben ohne Medizin

Die Freie Universität Berlin wird durch ein Kuratorium begleitet und kontrolliert, um das Zusammenwirken von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zu ermöglichen. Im Zusammenwirken mit weiteren Instrumenten des Neuen Steuerungsmodells hat diese Organisationsstruktur zu einer größeren Unabhängigkeit gegenüber der Landesregierung und ihrer Verwaltung beigetragen.

Das Berliner Hochschulgesetz beinhaltet Vorgaben zur Frauenförderung und Gleichstellung als Aufgabe der Hochschulen. Die Hochschulen sind aufgefordert, Frauen und Männern gleiche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und thematisch umfassende Frauenförderrichtlinien zu verfassen. Für die Gremien der Hochschulen ist eine angemessene Beteiligung von Frauen und Männern vorgeschrieben.

Das Land schließt mit den Berliner Hochschulen seit 1997 Hochschulverträge. Durch die Festlegung von Rahmenbedingungen und Globalhaushalten erhielten die Hochschulen deutlich mehr Autonomie und Planungssicherheit, müssen dafür aber im Gegenzug mit deutlich weniger Mitteln auskommen. Seit 1999 sind in den Hochschulverträgen Zielvereinbarungen enthalten. Das Thema Gleichstellung war von Anfang an als Zielbereich darin aufgenommen. Seit 2002 wird die Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) in den Hochschulverträgen umgesetzt (vgl. hierzu Kapitel 4.1). Der Leistungsbereich Gleichstellung war ebenfalls von Anfang an darin enthalten. Die Freie Universität Berlin setzt dieses in der Folge mehrfach modifizierte Modell mit gewissen Anpassungen auch intern um.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Steuerungsphilosophie der Freien Universität folgt dem Grundsatz, dass Budget-, Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortung möglichst konsistent bei den jeweiligen ergebnisverantwortlichen Einheiten zusammengeführt werden. Hierbei werden die Interessen der jeweiligen Organisationseinheiten durch den Einsatz verschiedener Steuerungsinstrumente (z.B. Strukturplanung, Zielvereinbarungen, Leistungsorientierte Mittelvergabe) auf die gesamtinstitutionellen Interessen ausgerichtet, ohne jedoch die erforderlichen Freiräume, die gerade für wissenschaftliche Aktivitäten erforderlich sind, zu sehr einzuschränken. Um dies zu gewährleisten, genießen die Fachbereiche der Freien Universität eine relativ hohe Eigenständigkeit. Dies umfasst nicht zuletzt ein hohes Maß an Budgethoheit, die sämtliche Sach- und Personalmittel umfasst, mit Ausnahme der Mittel für W2-/W3-Professuren, die wegen ihrer besonderen strategischen Bedeutung weiter zentral geführt werden. Die Spielräume, welche das Neue Steuerungsmodell der Hochschule zur Verfügung stellen, werden von der Hochschulleitung genutzt.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Gleichstellung ist Teil des Selbstverständnisses der Freien Universität Berlin und wird als Gemeinschafts-

aufgabe für die gesamte Hochschule von der Leitung definiert. Die Hochschule hat ein präzise formuliertes und sehr differenziertes Verständnis von Gleichstellung, das sich am Prinzip des Gender Mainstreamings orientiert. Zu den Werten, welche die Hochschule nach innen und außen vertritt, gehört die Geschlechtergleichstellung, die sie bei Berufungen, Zielvereinbarungen und durch gesonderte Programme fördert. Familienförderung betrachtet sie als eigenständiges Feld, das nicht unter Gleichstellung von Frauen und Männern zu subsumieren ist.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- Vizepräsident/in für Gleichstellung**
 Das Anliegen der Gleichstellung ist durch die Ressortzuständigkeit einer/s Vizepräsidentin/en innerhalb der Hochschulleitung strategisch fest verankert. Die aktuelle Vizepräsidentin sieht ihre Aufgabe im Bereich Gleichstellung vor allem in der Supervision der Gesamtentwicklung und in der Vermittlung zwischen den Interessen der Hochschulleitung und der Fachbereiche bei der Entwicklung von Gleichstellungsstrategien und -maßnahmen.
- Zentrale Frauenbeauftragte**
 Die zentrale Frauenbeauftragte wird alle vier Jahre neu gewählt. Das Amt wird seit 1990 in hauptamtlicher Tätigkeit ausgeführt. Hinzu kommen zwei Stellvertreterinnen (50%ige Freistellung), studentische Hilfskräfte im Umfang von 80 Stunden/Monat und einem in Vollzeit besetzten Sekretariat. Zu ihren Aufgaben zählen die Beratung und Unterstützung der Hochschulleitung und der zentralen Gremien der Freien Universität Berlin bei der Umsetzung des staatlichen Gleichstellungsauftrags. Sie erarbeitet in Kooperation mit den zuständigen Organisationseinheiten Programme zur Förderung von Frauen in allen Bereichen der Hochschule.
- Dezentrale Frauenbeauftragte (in jedem Fachbereich, im Zentralinstitut sowie im Verwaltungs- und Servicebereich)**
 Die dezentralen Frauenbeauftragten erhalten eine Reduzierung ihres Tätigkeitsvolumens von bis zu 50%; Studentinnen erhalten eine Aufwandsentschädigung. Sie sind in allen Gremien vertreten, welche die Strukturen, das Personal und die Organisation betreffen. Sie sind hierbei nicht

weisungsgebunden und verfügen über ein suspensives Veto-Recht.

- **Frauenrat**

Er wird alle zwei Jahre von den weiblichen Mitgliedern der Hochschule gewählt. Die Mitglieder des Frauenrats wählen die zentrale Frauenbeauftragte und ihre Stellvertreterinnen und unterstützen diese bei der Ausübung ihres Amtes.

- **Kommission zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen**

Sie begleitet die unterschiedlichen Frauenförderprogramme (insbesondere zum W1-/W2-Programm), die an der FU durchgeführt werden und berät die Hochschulleitung. Die Kommission gibt Empfehlungen für die Förderungswürdigkeit von Anträgen.

- **Expert/-innengremium für Gleichstellung**

Das Gremium wurde für die Einführung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG eingerichtet und prüft deren Umsetzung. In diesem Gremium sind Vertreter/-innen aus den Fachbereichen sowie aller Statusgruppen vertreten. Dem Präsidium steht es als Beratungsgremium zur Verfügung.

- **Stabsstelle Berichtswesen und -systeme**

Diese ist dem Präsidium unterstellt und für die Weiterentwicklung und Anwendung der Steuerungsinstrumente zuständig. Innerhalb der Stabsstelle wurde 2011 dauerhaft der Aufgabenbereich „Gender Controlling“ eingerichtet. Es dient der systematischen Verbindung und Weiterentwicklung der Verfahren Zieldefinition, Maßnahmenentwicklung und Umsetzungskontrolle im Gleichstellungsbereich, der Professionalisierung ihrer administrativen Betreuung sowie der stärkeren Verzahnung der Steuerungsprozesse im Hinblick auf die Umsetzung des Gleichstellungskonzepts.

- **Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung**

Die Zentraleinrichtung wurde 1981 gegründet. Sie initiiert, koordiniert und unterstützt in Zusammenarbeit mit anderen Akteur/-innen Lehr-, Forschungs- und Publikationsaktivitäten im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung / Gender Studies an der Freien Universität Berlin.

- **GenderNet Freie Universität**

Das Netzwerk verknüpft die gleichstellungsrelevante Wissenschaft mit der Praxis. Darin arbeiten unterschiedliche Personen themenbezogen und praxisorientiert in Projektteams zusammen, um mithilfe von Geschlechterforschung und Gleichstellungsarbeit die Hochschule als Organisation und Wissenschaftseinrichtung in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Zielvereinbarungen**

Das Instrument der Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen wird an der Freien Universität seit 1999 flächendeckend und von Beginn an mit einem eigenständigen Zielkomplex „Gleichstellung“ angewendet. Darin werden Maßnahmen und Projekte zur Erreichung der hochschulübergreifenden Ziele vereinbart sowie die finanziellen Mittel für die Umsetzung festgelegt. Die Laufzeit beträgt jeweils zwei Jahre.

In die inhaltliche Vorbereitung der Verhandlungsleitfäden des Präsidiums ist die zentrale Frauenbeauftragte eingebunden. Die dezentralen Frauenbeauftragten beraten die Dekan/-innen bei der Vorbereitung der Verhandlungen und können für die Fachbereiche Maßnahmen vorschlagen. Über das Gender-Controlling erfolgt ein systematisches Monitoring der vereinbarten Gleichstellungsziele. Dort laufen die zentralen und dezentralen Regelkreise von Zieldefinition, Maßnahmenentwicklung und Umsetzungskontrolle zusammen.

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)**

Bereits 1993 wurde an der Freien Universität ein Anreizsystem zur Frauenförderung entwickelt. Es wurde 2006 in die Leistungsorientierte Mittelvergabe integriert. Die Indikatoren orientieren sich an den damals in den Hochschulverträgen vorgesehenen Indikatoren. Auch auf Landesebene war die Freie Universität an der Entwicklung der Indikatoren beteiligt. Der Leistungsbereich Gleichstellung ist seit Beginn ein fester Bestandteil (vgl. hierzu Kapitel 4.1).

- **Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre**

Das Qualitätsverständnis für den Bereich Studium und Lehre der Freien Universität enthält u. a. das strategische Ziel, dass die Absolvent/-innen der

Freien Universität auf der Basis ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung über soziale Kompetenzen, Genderkompetenz und die Fähigkeit, mit Ungleichheiten und sozialer Vielfalt umzugehen verfügen. Bei der Operationalisierung und Umsetzung des Qualitätsverständnisses wird das Gleichstellungskonzept der Freien Universität berücksichtigt. Dies spiegelt sich in den Studien- und Prüfungsordnungen wider, in die systematisch Gender-Aspekte integriert wurden. In den Prozessdokumentationen der Freien Universität werden die für den Bereich Studium und Lehre zentralen Arbeitsabläufe, Schnittstellen und Zuständigkeiten abgebildet. Die für die Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter prozessrelevanten Dokumente und Vorgaben sind dort aufgeführt.

Die an der Freien Universität implementierten Evaluationsinstrumente im Bereich Studium und Lehre, wie z.B. die regelmäßig durchgeführten Befragungen der Studierenden und Absolvent/-innen, wurden von Beginn an so konzipiert, dass die Ergebnisse nach Geschlechtern differenziert ausgewertet werden. Dies ist auch seit 2012 in der Evaluationsrichtlinie der Freien Universität verankert.

• Berichtswesen

Die Freie Universität erhebt ihre statistischen Daten nahezu vollständig nach Geschlecht differenziert und stellt sie den Bereichen über eine Datenbank mit spezifischen Zugriffsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Auswertung, Darstellung und Veröffentlichung gleichstellungsbezogener Daten sowie das Monitoring der Umsetzung von Gleichstellungszielen und -maßnahmen erfolgt regelmäßig im Kontext der Zielvereinbarungen, Struktur- und Entwicklungsplanung sowie bei der Leistungsorientierten Mittelvergabe, darüber hinaus auch in folgenden Berichten:

- in der Berichterstattung des Präsidiums gegenüber dem Land Berlin sowie den Gremien und Kommissionen der Freien Universität (z.B. im Leistungsbericht an das Berliner Abgeordnetenhaus, Bericht zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes, Bericht an das Kuratorium usw.),
- im turnusmäßig erscheinenden Bericht der hauptberuflichen, zentralen Frauenbeauftragten,

- in der Datenerhebung der Zentraleinrichtung zur Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung zum Studienangebot zur Frauen- und Geschlechterforschung,
- bei der Erstellung dezentraler Frauenförderpläne,
- im Wettbewerb um Drittmittelförderung (z.B. die Gleichstellungskonzepte und -berichte, die im Kontext von Exzellenzinitiative, Professorinnen-Programm und der Umsetzung der DFG-Gleichstellungsstandards entstanden sind),
- im Rahmen von gleichstellungsbezogenen Wettbewerben, Auditierungen und Rankings, an denen die Freie Universität regelmäßig teilnimmt (z.B. dem vom CEWS durchgeführten Ranking der deutschen Hochschulen nach Gleichstellungsaspekten, der Bewerbung um das Prädikat TOTAL E-QUALITY Science Award, dem audit familiengerechte hochschule usw.).

8.3 Universität Bremen

Informationen zur Hochschule



| Stand 2013 | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|---------------|------------|------------|
| Studierende | 18.353 | 49 | 51 |
| Anzahl an Promotionen (3-Jahresdurchschnitt) | 308 | 54 | 46 |
| Anzahl an Habilitationen (3-Jahresdurchschnitt) | 14 | 74 | 26 |
| Juniorprofessuren | 9 | 89 | 11 |
| Professuren C3/W2 | 96 | 56 | 44 |
| Professuren C4/W3 | 149 | 79 | 21 |
| Gründungsjahr | 1971 | | |
| Fakultäten/Fachbereiche | 12 | | |

Statistische Zahlen aus: DFG-Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards, Abschlussbericht der Universität Bremen zur Umsetzung: http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/abschlussberichte/gleichstellungsstandards_bremen_uni_2013.pdf (aufgerufen am 13.06.2013)

Ein Schwerpunkt der Leistungserbringung liegt auf der Forschung. Bereits vor der positiven Bewilligung des Gesamtkonzepts der Hochschule im Rahmen der Exzellenzinitiative (Bekanntgabe am 15. Juni 2012¹⁴) belegte die Universität im Förderatlas der DFG vordere Plätze und hat in den Natur-, Ingenieur- und So-

¹⁴ http://www.dfg.de/dfg_profil/reden_stellungnahmen/2012/pk_exin_120615/index.jsp (aufgerufen am 11.07.2013)

zialwissenschaften ein breit gefächertes Forschungsprofil aufgebaut.

Insgesamt ist die Finanzlage des Landes Bremen und der Hochschule sehr angespannt. In den letzten Jahren ist es zu massiven Kürzungen gekommen. So ist beispielsweise die Zahl an Professuren von 359 im Jahr 2003 auf 288 im Jahr 2012 gesunken. Die Förderung des Zukunftskonzepts der Universität durch die Exzellenzinitiative ändert daran nur begrenzt etwas, da die finanzielle Unterstützung sich auf den Bereich Forschung konzentriert.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Zentrale Bausteine des Steuerungsverständnisses der Universität Bremen sind zum einen ein eher partizipativer Führungsstil, der an die hohe Autonomie der Fachbereiche und die sehr dezentralen Strukturen der Hochschule angepasst ist und zum anderen eine auf Innovationsfähigkeit angelegte Verwaltungs-/Managementstruktur, welche Innovationen aus den Fachabteilungen heraus entwickelt und umsetzt.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist eines der sechs Leitziele der Universität. Die sechs Leitziele sind auch zentrale Bestandteile der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Land. Für alle werden in den Vereinbarungen IST-Zustand und angestrebte Ziele definiert.

Die Einrichtung eines Referates Chancengleichheit und Antidiskriminierung ist Ausdruck des hohen Stellenwertes des Leitziels Geschlechtergerechtigkeit und wird von der Hochschule als Bestandteil des Hochschulprofils benannt. Im Zuge des Professorinnenprogramms wurden die Ziele und Schwerpunkte der Universität im Rahmen eines Gesamtkonzeptes gebündelt. Ein Fokus liegt auf Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Berufungspolitik, der Karriere- und Personalentwicklung sowie zur Erhöhung der Zahl an weiblichen Studierenden in den MINT-Fächern (vgl. Gleichstellungskonzept der Universität Bremen 2008¹⁵).

Folgende Aspekte haben für eine erfolgreiche Umsetzung und Integration von Gleichstellungszielen in die Steuerung gesorgt:

- die strukturelle Verankerung von Gleichstellung

im Hochschulmanagement durch die Einrichtung eines Referates für Gleichstellung/Antidiskriminierung

- die Integration von Gleichstellung in die strategische Hochschulentwicklungsplanung
- eine kommunikationsorientierte Diskurssteuerung und Top-Down-Unterstützung für Gleichstellung durch die Hochschulleitung.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Rektor**
Der Rektor ist der direkte Ansprechpartner der zentralen Frauenbeauftragten und sorgt für die Integration von Gleichstellungsfragen in die strategische Hochschulsteuerung und die Umsetzung in Steuerungsinstrumenten wie z. B. in den Verhandlungen mit den Dekanaten.
- **Kanzler**
Der Kanzler verantwortet den Bereich Hochschulverwaltung und beauftragt das Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung mit der Erarbeitung von Konzepten, Instrumenten, Maßnahmen usw. für den Bereich Gleichstellung und bezieht diese in Steuerungsinstrumente wie die Gespräche zu den DFG-Gleichstellungsstandards ein.
- **Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs**
Der Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs arbeitet mit dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung in Bezug auf die Umsetzung der DFG-Gleichstellungsstandards und zu Projekten der Nachwuchsförderung zusammen.
- **Dezernat für Akademische Angelegenheiten**
Das Dezernat für Akademische Angelegenheiten begleitet die Strategiegespräche mit den Dekanaten. Es fungiert als Schnittstelle zwischen Leitung und Dekanaten und sorgt für den Abgleich der vorherigen Absprachen mit den aktuellen Umsetzungsberichten. Im Referat Hochschulentwicklung (als Teil des Dezernates) laufen die Fäden für alle die Hochschullehrer/-innen betreffenden strategischen Fragen zusammen.

¹⁵ http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/chancengleichheit/Gleichstellungskonzept.pdf (aufgerufen am 10.07.2013)

Hier ergeben sich unmittelbar Kooperationen mit der zentralen Frauenbeauftragten sowie dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung.

- **Referat Finanzcontrolling**

Das Referat Finanzcontrolling liefert die gleichstellungsdifferenzierten Daten und arbeitet mit dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung an der Weiterentwicklung der Berichterstattung zum Stand der Umsetzung von Gleichstellung an der Hochschule bzw. den Fachbereichen zusammen. Sowohl Hochschulleitung als auch Fachbereiche können in Vorbereitung der Strategiegespräche Einzelauswertungen und Analysen beim Referat erfragen.

- **Referat Chancengleichheit/ Antidiskriminierung**

Die Referatsleiterin ist dem Kanzler unterstellt und ist Teil des Hochschulmanagements. Sie erarbeitet mit der Leitung das Gleichstellungskonzept, entwickelt Instrumente und fungiert als interne Beraterin. Aufgrund der Projekte im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und durch das Instrument der Gespräche mit den Fachbereichen zu den forschungsorientierten DFG-Gleichstellungsstandards („DFG-Gespräche“) arbeitet sie des Weiteren mit dem Konrektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs zusammen.

- **Zentrale und dezentrale Frauenbeauftragte nach BremHG (wiss. Personal)**

Die zentralen und dezentralen Frauenbeauftragten sind gewählte Interessenvertreterinnen. Die dezentralen Frauenbeauftragten nehmen in der Regel an den Sitzungen der Berufungskommissionen ihrer Fachbereiche teil. Die zentrale Frauenbeauftragte nach BremHG begleitet Berufungsverfahren generell. Sie sorgt in Rektoratssitzungen, Gremien, Kommissionen und Steuerungskreisen für die Berücksichtigung von Fragen der Gleichstellung. Als Sprecherin der zentralen Kommission für Frauenfragen hat sie durch die Kooperation mit den dezentralen Frauenbeauftragten eine zusätzliche Kooperations- und Einflussmöglichkeit in die Fachbereiche hinein. Sie kooperiert des Weiteren mit der Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt im Kontext konkreter Konflikt- und Beschwerdevorgänge.

- **Frauenbeauftragte nach dem Landesgleichstellungsgesetz – LGG (Personal in Verwaltung und Technik)**

Die Frauenbeauftragte nach dem LGG übernimmt die Interessenvertretung für die Mitarbeiterinnen in Technik und Verwaltung. Damit ist sie auch für den Bereich Hochschulmanagement und für die Begleitung der Stellenbesetzungspläne und -verfahren in den Dezernaten verantwortlich. Sie kooperiert des Weiteren mit der Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt im Kontext konkreter Konflikt- und Beschwerdevorgänge.

- **Zentrale Kommission für Frauenfragen**

Die Zentrale Kommission für Frauenfragen ist ein vom akademischen Senat bestelltes Gremium. Sie diskutiert Themen der Gleichstellung, erarbeitet Stellungnahmen und berät die Frauenbeauftragte.

In Bremen hat sich in den letzten Jahren durch kooperative Zusammenarbeit der zentralen Akteur/-innen ein Steuerungsdreieck zwischen Hochschulleitung, Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung und der zentralen Frauenbeauftragten etabliert. Ein Vorteil dieses Steuerungsdreiecks ist die Aufgabenteilung zwischen dem Referat und der zentralen Frauenbeauftragten und die vielfältigen Kooperationen mit der Hochschulleitung.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Perspektivgespräche**

Die Perspektivgespräche werden zwischen Rektor/-in und Dekanaten verhandelt und vom Dezernat für Akademische Angelegenheiten begleitet. Sie werden alle zwei Jahre geführt und dienen der Abstimmung von strategischen Zielen und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.

Das Referat Gleichstellung/Antidiskriminierung nimmt im Vorfeld Stellung zu den von den Dekanaten im Bereich Gleichstellung formulierten Zielsetzungen und Maßnahmen (vgl. hierzu Kapitel 5.2).

- **DFG-Gespräche**

Aufgrund der hohen Bedeutung, die eine gute Bewertung der DFG für eine forschungsstarke Universität wie Bremen hat, wurden die „DFG-Gespräche“ ins Leben gerufen. Es handelt sich dabei

um regelmäßige Gespräche mit den Fachbereichen zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG, in denen gemeinsam Maßnahmen und Ziele zur Erreichung der Zielzahlen und Umsetzung der Standards vereinbart und überprüft werden.

Die Gespräche finden 1,5-jährlich zwischen dem Konrektor für Forschung und wiss. Nachwuchs, dem Kanzler, den Fachbereichen, der zentralen Frauenbeauftragten und dem Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung statt und werden in Verbindung mit den Perspektivgesprächen u.a. auf Basis der vom Finanzcontrolling gelieferten Daten geführt. Durch die Beteiligung der geschlechterpolitischen Akteur/-innen wird ein fachlich fundierter Austausch ermöglicht.

Die DFG-Gespräche werden weitergeführt, auch wenn die Berichterstattung der Universitäten an die DFG in der ursprünglichen Form nicht mehr stattfindet.

- **Finanzcontrolling**

Das Finanzcontrolling liefert geschlechterdifferenzierende Daten für die gesamte Hochschule und die Fachbereiche. Diese werden regelmäßig mit dem allgemeinen jährlichen Datenreport veröffentlicht. Die Leiterin des Referats Chancengleichheit/Antidiskriminierung und die Leiterin des Finanzcontrollings stehen dabei im Austausch z.B. über die Aufnahme neuer Indikatoren. Auch die Fachbereiche können sich in Vorbereitung auf die DFG- und Perspektivgespräche im Vorfeld spezifische statistische Übersichten erstellen lassen. Die Abteilung bezieht dabei auch externe wie interne Vergleichszahlen – z.B. Frauenanteile bestimmter Studiengänge – mit in die Auswertungen ein.

- **Personalpolitik**

Ein weiteres Instrument zur Steuerung der Gleichstellung ist die Personalpolitik der Universität. Neben der akademischen Karriere- und Nachwuchsförderung für Frauen, die insbesondere vom Referat Chancengleichheit/Antidiskriminierung befördert wird, gehört dazu auch die Überarbeitung der Berufungsleitfäden und der Bestimmungen für die Beteiligung externer Personaldienstleister (vgl. hierzu Kapitel 5.4)

8.4 Universität Duisburg-Essen

Informationen zur Hochschule



Offen im Denken

| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|--|--|------------|------------|
| Studierende 2012 | 39.153 | 50,0 | 50,0 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2012 | 355 | 57,5 | 42,5 |
| Wiss. Tarifbeschäftigte 2012 (befr.; in VZA) | 1256,47 | 64,1 | 35,9 |
| Anzahl an Habilitationen 2012 | 27 | 74,1 | 25,9 |
| Besetzte Professuren (o. Medizin) 2012 | 329 | 79,0 | 21,0 |
| Gründungsjahr | 2003 Fusion Gesamthochschule Duisburg und Universität Essen | | |
| Fakultäten | 11 Fakultäten | | |

Statistische Zahlen aus: DFG – Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards, Abschlussbericht der Universität Duisburg-Essen zur Umsetzung, http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/abschlussberichte/gleichstellungsstandards_duisburg_essen_uni_2013.pdf, S.16 (aufgerufen am 30.08.2013)

Die Universität-Gesamthochschule Duisburg und die Universität-Gesamthochschule Essen fusionierten im Jahr 2003 zur Universität Duisburg-Essen. Aufgrund der Fusion erfolgte zwischen 2003 und 2008 eine Neuordnung der Campus- und Fächerprofile. Daraus entwickelte sich eine gemeinsame inhaltliche Schwerpunkt- und Zielesetzung in den Bereichen Forschung und Lehre, der Aufbau eines strategischen Planungs- und Budgetierungsverfahren und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems. Die Fakultäten verteilen sich auf zwei verschiedene Campus (Duisburg und Essen). Die Medizinische Fakultät ist am Campus des Universitätsklinikums Essen untergebracht.

Die Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Land werden jeweils für zwei Jahre abgeschlossen. Grundlage ist der Hochschulentwicklungsplan der Universität.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Der Aufbau eines innovativen Hochschulmanagements war im Zuge der Fusion der Hochschulen ein zentraler Fokus und ist auch in den Leitlinien der Hochschule verankert. Die Hochschule konzentriert sich dabei stark auf den Bereich Qualitätssicherung und -management. Es sind vielfältige strukturelle Maßnahmen ergriffen und neuen Verfahren installiert worden.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Die Gleichstellungsarbeit und -politik orientiert sich am Prinzip des Gender Mainstreamings. Ziel ist entsprechend die Realisierung von Chancengleichheit für Frauen und Männern, d.h. eine geschlechtergerechte Hochschule. Zur Umsetzung wird dabei an der Universität eine Doppelstrategie verfolgt: Gender Mainstreaming, ergänzt um den Bereich Frauenförderung. Im Bereich Gender Mainstreaming wird die Verankerung der Geschlechterperspektive in Planungs- und Entscheidungsprozesse der Hochschule anvisiert und umgesetzt. Der Bereich der Frauenförderung erarbeitet spezifische Unterstützungsangebote.

Momentan wird noch weitgehend parallel – trotz Überschneidungen und Zusammenarbeit mit Gleichstellungsakteur/-innen – der Diversity-Ansatz der Universität stark vorangetrieben. Gender ist eine der Diversity-Dimensionen, für die die Hochschule Angebote und Konzepte entwickelt.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Prorektorat für Diversity Management**
Das Prorektorat besteht seit 2008. Es arbeitet mit der Gleichstellungsbeauftragten, dem Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung und der Verwaltung in Gleichstellungs-, Qualitäts- und Personalentwicklungsfragen zusammen.
- **Zentrale/dezentrale Gleichstellungsbeauftragte**
Die Gleichstellungsbeauftragte setzt sich für die Umsetzung des Gender Mainstreamings, den Abbau struktureller Benachteiligungen und die Förderung der Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie ein. Seit 2007 gibt es in jeder Fakultät auch dezentrale Gleichstellungsbeauftragte.
- **Senatskommission Gleichstellung**
Die Gleichstellungskommission ist zuständig für die Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte in Entscheidungen des Senats. Sie entwickelt Grundsätze für die Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte bei der Erfüllung der Aufgaben in Forschung und Lehre sowie bei der Entwicklungsplanung der Universität. Sie nimmt Stellung zur Berücksichtigung gleichstellungsrelevanter Aspekte bei den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und bei der internen Mittelvergabe. Sie berät Fakultäten bei der Vorbereitung und Erstellung der Frauenförderpläne sowie bei deren Fortschreibung

auf der Grundlage der Berichte über die Personalentwicklung und die durchgeführten Maßnahmen.

- **Senatskommission Diversity Management (DiM)**
Die Senatskommission für DiM begleitet und unterstützt Maßnahmen der Universität bei der Förderung von Diversity. Sie kooperiert mit der Gleichstellungskommission und der Gleichstellungsbeauftragten sowie mit der Kommission für Lehre, Studium und Weiterbildung.

- **Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH)**

Das Zentrum ist eine fachbereichsübergreifende Org.-Einheit, die nicht Teil der allgemeinen Verwaltung ist, sondern eine zentrale Serviceeinrichtung des Rektorates, die Fakultäten und Mitarbeiter/-innen in der Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre unterstützt. Neben den Aufgaben im Bereich des Qualitätsmanagements der Universität stellt das Zentrum Angebote zur Förderung des wiss. Nachwuchses bereit, fördert die Diversity-Sensibilität der Hochschulangehörigen sowie die Integration von Gender in die Lehre.

Im Geschäftsbereich Karriereentwicklung ist der Bereich Frauenförderung/Gender Mainstreaming angesiedelt. Der Arbeitsschwerpunkt ist hier die akademische Personalentwicklung für den weiblichen wiss. Nachwuchs.

- **Akademisches Beratungszentrum Studium und Beruf**

Im Akademischen Beratungs-Zentrum (ABZ) sind die Initiativen zur gendergerechten Orientierung von Schüler/-innen angesiedelt. Im Mittelpunkt stehen dabei Projekte, die Schülerinnen für den Bereich Naturwissenschaft und Technik interessieren sollen, wie z.B. der Girls' Day oder die „Bundesweite Sommeruniversität für Frauen in Naturwissenschaft und Technik (S.U.N.I.)“.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Land-Hochschule)**
Themenfelder der Vereinbarungen mit dem Land sind Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, Wissens- und Technologietransfer, Internationalisierung, Gleichstellung und Diversity Management (DiM).

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Hochschulleitung-Fakultäten/Zentrale Einrichtungen/ hochschulübergreifende Einrichtungen)**

Sie sind zentrales Steuerungsinstrument der Hochschule. Sie werden alle 3 Jahre zwischen Hochschulleitung und Fakultäten abgeschlossen und durch die Stabsstelle Controlling begleitet und unterstützt. Die Stabsstelle stellt notwendige Daten und den aktuellen Entwicklungsstand zur Verfügung (inkl. Vergleich mit vorherigen Vereinbarungen). Das Dezernat für Hochschulentwicklungsplanung koordiniert und begleitet die Verhandlungsgespräche.

Ziel ist die Erfassung des Beitrags der jeweiligen Einrichtungen zur Realisierung gemeinsam formulierter „Zukunftsaufgaben“.

- **Frauenförderpläne**

Wichtiges Instrument zur Bestimmung von Gleichstellungszielen und zur Umsetzung von Maßnahmen sind nach wie vor die Frauenförderpläne der Fakultäten und der Universitätsverwaltung, die jeweils eine Laufzeit von drei Jahren haben. Grundlage für die Frauenförderpläne der Fakultäten ist der hochschulweite „Rahmenplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern an der Universität Duisburg-Essen“. Die in den Frauenförderplänen genannten Gleichstellungsziele und -maßnahmen dienen zugleich als Grundlage für die o.g. Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den Fakultäten und der Hochschulleitung und werden somit verzahnt.

- **Institutionelle Evaluierung**

Jeder Fachbereich bzw. zentrale Einrichtung führt im Zeitraum von 5-6 Jahren eine institutionelle Evaluation durch. Verantwortlich ist das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, welches das Verfahren begleitet. Beteiligt sind interne und externe Evaluator/-innen und die Hochschulleitung. Nach Ergebnisreflexion und Follow-Up werden im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den dezentralen Einheiten Maßnahmen/Projekte zur operativen Umsetzung festgelegt.

- **Hochschulentwicklungsplan**

Der aktuelle Hochschulentwicklungsplan hat eine Laufzeit von 2009-2014. Gleichstellungsziele sind Bestandteil des übergeordneten Leitziels Diversity-Management.

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe**

Indikatoren sind die Zahl an Absolvent/-innen, die Höhe der eingeworbenen Drittmittel und Fortschritte im Bereich Gleichstellung (Professuren). Zusätzlich gibt es in NRW einen eigenständigen Verteilungstopf mit einem Volumen von zehn Prozent der Verteilungsmasse für die Steigerung der Erfolge in der Gleichstellung. Die Verteilung der rd. 52 Millionen Euro im Jahr 2012 erfolgte anhand des Anteils weiblich besetzter Professuren bzw. Juniorprofessuren einer Hochschule.

Die Universität setzt die LOM angelehnt an die Kriterien des Landes intern um. Sie modifiziert die Indikatoren hinsichtlich Profilbildung der Universität, z.B. Diversity-Faktoren oder eine stärkere Belohnung von eingeworbenen DFG-Forschungsdrittmitteln. Für die interne Verteilung der Mittel aus dem Faktor „Gleichstellung“ wurde ein eigener Schlüssel entwickelt, der neben Fortschritten auf der Ebene der Professuren auch Steigerungen der Frauenanteile unter den Promovenden und den Absolvent/-innen berücksichtigt, wo diese bisher unterrepräsentiert sind.

8.5 Goethe-Universität Frankfurt am Main



Informationen zur Hochschule

| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|--------------------------------------|------------|------------|
| Studierende (ohne Lehramtsstudierende) 2012/13 | 36.500 | 43 | 57 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2011 | 651 | 52 | 48 |
| Wiss. Personal auf Qualifikationsstellen zur Promotion 2012 | 1.316 | 52 | 48 |
| Postdoc-Stellen 2011 | 451 | 59 | 41 |
| Anzahl an Habilitationen 2011 | 41 | 54 | 46 |
| Besetzte Professuren 2011 | 507 | 81,3 | 18,7 |
| Gründungsjahr | 1914, seit 2008 Stiftungsuniversität | | |
| Fachbereiche | 16 Fachbereiche | | |

Statistische Zahlen aus: DFG-Abschlussberichte im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (2013), Quelle: http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/abschlussberichte/index.html (aufgerufen am 25.7.2013)

Die Goethe-Universität Frankfurt ist eine Volluniversität und gehört mit nunmehr 44.000 Studierenden (SoSe 2013) zu den drei größten Hochschulen in Deutschland. Seit 2008 ist sie Stiftungsuniversität.

sität und verfügt über sehr hohe Autonomie. So liegt u.a. das Berufsrecht beim Präsidenten der Universität. Das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst hat bereits 1993 Globalhaushalte eingeführt und regelt den Einfluss auf die Hochschulen über Ziel- sowie Leistungsvereinbarungen. Das hessische Modell der leistungsorientierten Mittelzuweisung ist ein kennzahlengestütztes Verteilungsmodell. Darin sind fünf gleichstellungsorientierte Parameter enthalten, die sich auf die Förderung von Frauen in MINT-Fächern, von (Junior)-Professorinnen und von Männern im Sozialwesen konzentrieren. Im Jahr 2000 wurden Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument im Landeshochschulgesetz verankert. Sie werden seit 2002 auch eingesetzt.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Exzellenz von Forschung und Lehre und die Wahrung von deren Autonomie zählt zu den Idealen der Universität und prägt das Steuerungsverständnis der Hochschulleitung sowie implizit den Hochschulalltag. Zur Wahrung der Eigenständigkeit der Fachbereiche bei gleichzeitiger Ausrichtung auf gemeinsame Ziele setzt die Hochschulleitung für die interne Steuerung vor allem auf kommunikative und möglichst transparente Verfahren.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Das Gleichstellungsverständnis der Goethe-Universität orientiert sich grundlegend am Ziel der Chancengleichheit aller Hochschulmitglieder, was auch den Hochschulzugang einbezieht. Zentrale Zielsetzungen, die sich in allen Hochschulkonzepten zur Gleichstellung finden (Hochschulentwicklungsplan, DFG-Standards etc.), sind:

- den Anteil von Frauen in allen Bereichen, in denen sie noch unterrepräsentiert sind, zu erhöhen;
- Exzellenz durch die Förderung und Nutzung aller vorhandenen Talente und Potenziale unabhängig von Geschlecht, sozialer Schicht, Ethnizität, Alter, Religion etc. zu steigern;
- eine familienfreundliche, gender- und diversitätssensible Organisations- und Wissenschaftskultur herzustellen und
- international konkurrenzfähige Geschlechterforschung zu fördern und in die Lehre zu integrieren.

Diese Ziele werden umgesetzt sowohl durch Strategien für die strukturelle Verankerung der Gleichstellungs- und Diversitätspolitik in der Hochschule als auch durch personenorientierte Maßnahmen wie Trainings, Coaching- oder Mentoringangebote.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Präsidium**
Es besteht ein Ressort „Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität“, für das ein/-e Vizepräsident/-in zuständig ist. Das Präsidium hat sich explizit zur zügigen Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) bekannt.

- **Frauenbeauftragte**

Die zentrale Frauenbeauftragte wird für sechs Jahre bestellt und übt ihre Tätigkeit hauptamtlich aus. Sie leitet das Gleichstellungsbüro.

Eine stellvertretende zentrale Frauenbeauftragte vertritt die zentrale Frauenbeauftragte in allen Anliegen bis auf die Leitung des Gleichstellungsbüros. Für die Leitungsfunktion ist eine eigene Vertretung etabliert.

Auf Fachbereichsebene werden dezentrale Frauenbeauftragte oder ein Frauenrat eingesetzt, die die zentrale Frauenbeauftragte in den Personalangelegenheiten und Gremien der Fachbereiche vertreten. Zu den Aufgaben der zentralen Frauenbeauftragten gehört die Zusammenarbeit mit den Frauenvertretungen auf Fachbereichsebene. Die Frauenbeauftragte ist zugleich Anlaufstelle in allen Fragen der Diskriminierung von Frauen, bei sexueller Belästigung sowie Mobbing.

- **Gleichstellungskommission**

Rund die Hälfte der Fachbereiche verfügt zusätzlich zu den dezentralen Frauenbeauftragten über eine Gleichstellungskommission, die fachbereichsbezogene Frauenförderprojekte berät und durchführt. Die finanziellen Mittel dafür kommen aus den Fachbereichen (Überwälzung des Anteils aus dem Erfolgsbudget) oder dem Ruth-Moufang-Fond für Genderprojekte.

- **Senatskommission Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität**

Sie begleitet die Umsetzung des Frauenförderplans und initiiert Maßnahmen zu Frauenförde-

rung und zu Gender Mainstreaming. Sie wurde 2002 eingesetzt und wird von dem/der Vizepräsident/-in für Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität geleitet. Darin vertreten sind drei Professor/-innen sowie je ein Mitglied aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen, der Studierenden und der administrativ-technischen Mitarbeiter/-innen. Mitglieder mit beratender Stimme sind die zentrale Frauenbeauftragte, eine Vertretung des Personalrats sowie drei Vertreterinnen der Fachbereichsfrauenvertretungen.

- **Gleichstellungsbüro**

Das Büro ist als Abteilung zur Steuerung der Gleichstellungs- und Diversity Politik beim Präsidium angesiedelt. Es wird derzeit von der Frauenbeauftragten geleitet.

Es versteht sich als Gender-Kompetenzzentrum für die Hochschule. Derzeit sind dort acht Koordinator/-innen, drei Sekretariatskräfte sowie einige studentische Hilfskräfte beschäftigt. Zu den Aufgabenbereichen gehören der Familien-Service, der Dual Career Service, das Gender Consulting, das Gender und Diversity Controlling, die Koordination für Diversity Policies, die Koordination des Programmes „Career Support – Training für Wissenschaftlerinnen“; das Projekt ProProfessur und das Projekt Arbeiterkind sind verwaltungstechnisch dort angesiedelt.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Hochschulentwicklungsplan**

Der Hochschulentwicklungsplan enthält alle o.g. Zielsetzungen der Gleichstellung und Strategien zu ihrer Umsetzung.

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe**

Im Jahr 2002 wurde die Leistungsorientierte Mittelvergabe als internes Konzept für die Verteilung der Haushaltsmittel eingerichtet. Acht Prozent aus dem Sachmittelbudget werden leistungsorientiert über Erfolgsparameter an die Fachbereiche verteilt. Im Jahr 2010 umfasste das Erfolgsbudget Sachmittel in Höhe von 13,2 Mio. Euro. Der Anteil der Sachmittel umfasst ein Drittel des Gesamtbudgets der Hochschule. In den Erfolgsparametern sind drei Frauenförderparameter mit jeweils einem Prozentanteil enthalten. Die medizinische Fakultät ist daran nicht beteiligt.

- **Zielvereinbarungen (Hochschulleitung-Fakultäten)**

Die Zielvereinbarung bildet die Grundlage für die Strukturentwicklungspläne der Fachbereiche. Der jeweilige Fachbereich schließt sie mit dem Präsidium für einen Zeitraum von ca. sechs Jahren ab. In den Zielvereinbarungen verankert sind Maßnahmen zur Umsetzung von Chancengleichheit; die GEDAPs bieten hier die Grundlage.

- **Gleichstellungs-Monitor**

Dieser wird umfassend seit 2012 eingesetzt und soll jährlich fortgeschrieben werden. Er dokumentiert die Repräsentation von Männern und Frauen in allen Bereichen und auf allen Qualifikations- und Karrierestufen der Universität und zeigt anhand von zwölf Kennzahlen Entwicklungen im Zeitverlauf auf.

- **Diversity Konzept**

Die Goethe-Universität hat 2011 ein Diversity-Konzept verabschiedet, das viele Maßnahmen insbesondere zur Förderung der Heterogenität von Studierenden umfasst.

- **Frauenförderplan 2008-2014**

Der Frauenförderplan 2008-2014 umfasst umfangreiche Maßnahmen und Regelungen zur Frauenförderung und Umsetzung des Gender Mainstreamings. Ab 2014 sollen Frauenförderplan und Diversity-Konzept zu einem zentralen „Gender Equality and Diversity Action Plan“ (GEDAP) zusammengezogen und weiter entwickelt werden.

- **Gender Equality and Diversity Action Plans (GEDAPs) der Fachbereiche**

Sie werden den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen als Planungsinstrumente zur Verfügung gestellt, um eine Genderanalyse durchzuführen und ziel- und bedarfsorientiert Maßnahmen zu entwickeln. Diese werden hinsichtlich geltender Qualitätskriterien bewertet und einer Erfolgskontrolle unterzogen.

- **audit familiengerechte hochschule**

Die Goethe-Universität ist seit 2005 als familien-gerechte Hochschule durch die Hertie-Stiftung zertifiziert. 2011 wurde das Zertifikat zum dritten Mal ausgestellt. Mit dem Präsidium wurden für die nächste Periode nachhaltige familiengerechte Ziele und Maßnahmen in den Zielvereinbarungen verabschiedet.

- **Ruth-Moufang-Fonds**

Seit 2009 werden aus Mitteln des Professorinnenprogramms jährlich 50.000 Euro zur Unterstützung von Gleichstellungsmaßnahmen auf Fachbereichsebene ausgeschrieben. Dieses Anreizmodell wird positiv wahrgenommen. 25% müssen die Fachbereiche zu der Finanzierung der Maßnahmen beitragen.

- **Kleine Genderprojekte**

Diese werden durchgeführt, um Nachwuchswissenschaftler/-innen im Bereich der Geschlechterforschung zu fördern und sind als Anschlag von größeren Projekten bzw. zur Unterstützung von Forschungsvorhaben gedacht. Dafür stehen Haushaltsmittel in Höhe von 20.000 Euro jährlich zur Verfügung. 50% der Finanzierung werden durch die Fachbereiche mitgetragen.

- **TOTAL E-QUALITY Award**

Die Goethe-Universität wurde 2012 mit dem Prädikat zertifiziert.

8.6 Georg-August-Universität Göttingen

Informationen zur Hochschule



| Studienjahr 2012 | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|---------------|------------|------------|
| Studierende* (ohne Promovierende) | 21.779 | 47,6 | 52,4 |
| Promovierende* (immatrikuliert) | 3.681 | 52,6 | 47,4 |
| Anzahl an (abgeschlossenen) Promotionen | 739 | 51,4 | 48,6 |
| Anzahl an Habilitationen | 40 | 80,0 | 20,0 |
| Juniorprofessuren* | 48 | 66,7 | 33,3 |
| Besetzte Professuren C3/W2* | 155 | 68,4 | 31,6 |
| Besetzte Professuren C4/W3* | 276 | 83,7 | 16,3 |
| Gründungsjahr | 1737 | | |
| Fachbereiche | 13 Fakultäten | | |

* Personenzählung

Quelle: Georg-August-Universität Göttingen, Stabsstelle Controlling; Daten inklusive Universitätsmedizin Göttingen

Die Universität wurde 1737 gegründet und ist eine Volluniversität. Seit 2003 befindet sich die Georg-August-Universität in der Trägerschaft einer Stiftung Öffentlichen Rechts.

In der ersten Programmphase der Exzellenzinitiative (zweite Förderrunde) konnte sich die Universität mit ihrem Zukunftskonzept durchsetzen und wurde eine

von neun Exzellenzuniversitäten. In der zweiten Programmphase der Exzellenzinitiative (2012-2017) wurden das Zukunftskonzept nicht weiter gefördert, jedoch eine Graduiertenschule und ein Forschungscluster.

Die Universität besteht aus 13 Fakultäten, verteilt auf sämtliche Wissenschaftsbereiche (außer Ingenieurwissenschaften):

- Geisteswissenschaften (Fakultät für Theologie, Philosophische Fakultät)
- Gesellschaftswissenschaften (Juristische Fakultät, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)
- Naturwissenschaften (Fakultät für Chemie, Fakultät für Physik, Fakultät für Geowissenschaften und Geographie, Fakultät für Mathematik und Informatik)
- Lebenswissenschaften (Fakultät für Biologie und Psychologie, Fakultät für Agrarwissenschaften, Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie, Medizinische Fakultät)

Zugleich weist sich die Georgia Augusta aus durch ihre enge Verflechtung mit einem umfangreichen außeruniversitären Forschungsumfeld. Darin eingebunden sind insbesondere die Akademie der Wissenschaften zu Göttingen, das Deutsche Primatenzentrum, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt sowie fünf Max-Planck-Institute. Diese Partner am Ort bilden einen engen Kooperationsverbund erfolgreicher Forschungs- und Lehraktivitäten: den Göttingen Research Campus.

Rechtliche Grundlagen

Grundlage der Zusammenarbeit der Hochschule mit dem zuständigen Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur ist das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG).

Zwischen dem Land Niedersachsen und allen Hochschulen des Landes wurde am 22.06.2010 der Zukunftsvertrag II unterschrieben. Hier sind u.a. Regelungen zur Finanzierung enthalten. So sichert das Land die Finanzierung der Hochschulen auf dem Niveau von 2010 verbindlich zu, Studienbeiträge können die Hochschulen in vollem Umfang selbst verwenden. Die Hochschulen verpflichten sich zur

Erhöhung der Lehrverpflichtungen und zu Maßnahmen zur Profilierung, Vernetzung, gezielter Qualitätsentwicklung etc. Mit der neuen Landesregierung in Niedersachsen entfallen die Studienbeiträge zum Wintersemester 2014/15. Die entfallenden Studienbeiträge werden ab diesem Zeitpunkt in vollem Umfang vom Land kompensiert (Studienqualitätsmittel).

Die Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den einzelnen Hochschulen spezifizieren die Vereinbarung und legen Entwicklungsziele im Detail für die Bereiche Forschung, Lehre, Internationalisierung, Gleichstellung und Administration fest.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Das Prinzip der Autonomie wird stark hervorgehoben und ist im Leitbild verankert. Ziel ist die Stärkung der Eigenverantwortung der Stiftungsuniversität als Ganzes sowie der Fakultäten und anderer Organisationseinheiten. Die Leitung folgt dem Prinzip der rückgekoppelten Autonomie: „Die dreizehn Fakultäten der Universität Göttingen erfüllen die Aufgaben in Forschung und Lehre nach dem Modell der Rückgekoppelten Autonomie.“ (Hochschulentwicklungsplan 2008:5).

Mit der Umwandlung in eine Stiftungshochschule erhielt Autonomie einen noch höheren Stellenwert. Die Ausweitung der Befugnisse der Hochschulleitung wurde begleitet durch eine Stärkung der Autonomie der Fakultäten, was auch die Finanzautonomie umfasst.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Gleichstellung wird im Sinne von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe verstanden. Alle Entscheidungen und Maßnahmen sollen mit Blick auf ihre Auswirkungen auf beide Geschlechter gestaltet werden. Um dies zu gewährleisten, bewegen sich die Gleichstellungsmaßnahmen der Universität¹⁶ auf zwei Ebenen: auf der individuellen Ebene sind dies Maßnahmen zur Förderung von Frauen, von Universitätsangehörigen mit Kind/-ern, mit besonderen Herausforderungen etc. sowie die Beseitigung von Benachteiligungen und Diskriminierungen, auf der strukturellen Ebene die Mitgestaltung von universitären Veränderungs- und Optimierungsprozessen. Die Stabsstelle Gleichstellungsbüro arbeitet in den Bereichen Studium und Lehre, Nachwuchsförderung

und Weiterbildung, Forschungsförderung, Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit sowie gleichstellungsorientierte Weiterentwicklung der Hochschulstrukturen.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Präsidentin**
Die Präsidentin der Hochschule hat die Ressortverantwortung für den Bereich Gleichstellung und die Stabsstelle Gleichstellungsbüro.
- **Gleichstellungsbeauftragte der Universität**
Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität ist die vom Senat gewählte weisungsungebundene Interessenvertreterin für Gleichstellungsfragen. Ihr Aufgabenbereich umfasst die Mitarbeit und Interessenvertretung in hochschulpolitischen Gremien, die Begleitung von Personal- und Strukturmaßnahmen inkl. Hochschulentwicklungsplanung, die Konzept- und Projektentwicklung im Bereich Gleichstellung und bei Strukturentwicklungsprojekten der Universität.
- **Stabsstelle Gleichstellungsbüro**
Die Stabsstelle Gleichstellungsbüro umfasst die Arbeitsgebiete GleichstellungsConsulting für Fakultäten und Einrichtungen, für Studium und Lehre, für Forschungsförderung, gleichstellungsorientierte Nachwuchsförderung, FamilienService/Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Gleichstellungscontrolling. Von der Stabsstelle werden einerseits zentrale Programme, Projekte und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Andererseits berät und unterstützt die Stabsstelle die Initiierung und Umsetzung von Projekten und Maßnahmen auf dezentraler Ebene. Die Mitarbeiterinnen bieten Beratung und Serviceleistungen für Studierende, Lehrende und Forschende, insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen und Führungskräfte sowie für Mitarbeitende in Verwaltung, Technik und Wissenschaftsmanagement an. Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität leitet die Stabsstelle.
- **Senat und Senatskommission für Gleichstellung**
Der Senat beschließt die Grundordnung sowie die Ordnungen der Universität, soweit nicht die Fakultäten zuständig sind. Er beschließt die Ent-

¹⁶ ohne Universitätsmedizin

wicklungsplanung sowie den Gleichstellungsplan im Einvernehmen mit dem Präsidium und nimmt zu allen Selbstverwaltungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung Stellung.

Der Senat setzt die Senatskommission für Gleichstellung (KfG) ein, die Entscheidungen oder Stellungnahmen des Senats durch Empfehlungen vorbereitet. Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität nimmt beratend an den Sitzungen der KfG teil.

- **Gleichstellungsrat**

Der Gleichstellungsrat ist ein Zusammenschluss aller Gleichstellungsbeauftragten der Universität Göttingen. Ihm gehören alle dezentralen Gleichstellungsbeauftragten aus Fakultäten, zentralen Einrichtungen und Zentralverwaltung an.

Die monatlichen Sitzungen werden von der zentralen Gleichstellungsbeauftragten der Universität geleitet und bieten allen Beteiligten ein Austauschforum.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Hochschulentwicklungsplan**

Der Hochschulentwicklungsplan benennt das Thema „Gleichstellung und personale Vielfalt (Diversity)“ als eines von fünf zentralen Aufgabenfeldern. Zur Erreichung des Gleichstellungsziels werden allgemein Maßnahmen zur Sensibilisierung und Professionalisierung des Personals benannt, des Weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Aufbau eines Gleichstellungscontrollings verbunden mit der Etablierung von Zielvereinbarungen und einem zentralen Anreizsystem.

- **Rahmenplan Gleichstellung und Gleichstellungspläne der Fakultäten**

Es gibt den Rahmenplan Gleichstellung für die gesamte Universität und daran angelehnte Gleichstellungspläne der Fakultäten. Im Rahmen eines Berichts- und Evaluationsverfahrens durch die Senatskommission für Gleichstellung, das aktuell novelliert wird, wird die Zielerreichung der Fakultäten überprüft. In die Pläne integriert sind die Selbstverpflichtungen zu den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards.

Jede Fakultät hat einen Katalog von laufenden und geplanten Gleichstellungsmaßnahmen sowie festgelegte Zielgrößen für die Frauenanteile auf den wissenschaftlichen Qualifikationsstufen. Einzelne Fakultäten der Universität haben in diesem Zusammenhang Finanzpools zur Förderung von Gleichstellungsmaßnahmen eingerichtet, d.h., im Rahmen der Gleichstellungspläne Budgets für Gleichstellung festgelegt.

- **GleichstellungsControlling**

Seit 2008 wurde das Arbeitsgebiet GleichstellungsControlling an der Universität Göttingen sukzessive etabliert. Es wurde zunächst als Projekt zwischen der Stabsstelle Gleichstellungsbüro und der Stabsstelle Controlling gestartet.

Das GleichstellungsControlling liefert für sämtliche Organisationseinheiten der Universität geschlechterdifferenzierende Daten, Rankings und Benchmarking (vgl. hierzu Kapitel 3.3).

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe**

Die interne Umsetzung der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) des Landes erfolgt auf Basis der Parameter der Landesformel. Die Fakultäten können dabei sowohl Gewinne als auch Verluste generieren. Gleichstellung ist – angelehnt an die LOM zwischen Hochschule und Land – neben den Hauptbereichen Forschung und Lehre mit 4% in der Formel berücksichtigt.

Neben der Weitergabe der über die Landes-LOM generierten Gewinne und Verluste werden darüber hinaus bezogen auf Forschung und Lehre jeweils eine gesonderte LOM auf Ebene der Fakultäten berechnet. Manche Fakultäten gehen derzeit dazu über, auch hier Gleichstellungsaspekte zu integrieren.

- **Gleichstellung im Risikomanagement**

In das zentrale Risikomanagement der Universität wurde 2010 das Risiko „Nichterreichung der Zielvorgaben im Rahmen der Gleichstellungsstandards der DFG“ aufgenommen. Insgesamt etwa 30 Risiken werden von den Fakultäten bewertet, von zentralen Risikobeauftragten in die zentralen Risiken der Universität aggregiert sowie in den quartalsmäßigen Risikoberichten der Stabsstelle Controlling an Präsidium und Stiftungsausschuss der Universität übersandt.

8.7 Technische Universität Ilmenau

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|-------------------------------|--|------------|------------|
| Studierende | 6.902 | 73,9 | 26,1 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr | 79 | 77,2 | 22,8 |
| Anzahl an Habilitationen | 5 | 100 | |
| Juniorprofessuren | 6 | 83,3 | 16,7 |
| Besetzte Professuren (C3/W2) | 36 | 86,1 | 13,9 |
| Besetzte Professuren (C4/W3) | 61 | 95,1 | 4,9 |
| Gründungsjahr | 1894 als Thüringer Technikum, seit 1953 Hochschule für Elektrotechnik; 1963 als Technische Hochschule, 1992 als Technische Universität | | |
| Fakultäten | Fünf Fakultäten: Elektrotechnik und Informationstechnik, Informatik und Automatisierung, Maschinenbau, Mathematik und Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften | | |

Statistische Zahlen aus: DFG – Abschlussberichte im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (2013) http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancen-gleichheit/forschungsorientierte_standards/abschlussberichte/index.htm (aufgerufen am 20.11.2013)

Die TU Ilmenau ist die einzige Technische Universität (TU) im Freistaat Thüringen und sieht sich in der Tradition der Ausbildung von Ingenieur/-innen der Elektrotechnik und des Maschinenbaus ergänzt durch die Gebiete Mathematik und Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Medien. Die Studierenden kommen sowohl aus dem Ausland als auch aus allen Bundesländern der Bundesrepublik, zum Großteil aus Thüringen und dem angrenzenden Bayern.

Im Jahr 2004 wurde die erste Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen dem Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst und der TU Ilmenau abgeschlossen. 2007 folgte die „Rahmenvereinbarung II zur Sicherung der Leistungskraft und der Zukunftsfähigkeit der Thüringer Hochschulen“. Sie stellte die rechtliche Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarung von 2008-2011 dar. Als Finanzierungsmodell wurde zeitgleich ein leistungs- und belastungsorientiertes Mittelverteilungsmodell eingeführt. Die Rahmenvereinbarung III wurde für die Laufzeit 1.1.2012-31.12.2015 abgeschlossen und ist auch die Basis für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen für den Zeitraum 2012-2015 zwischen dem Thüringer Ministerium für Bildung,

Wissenschaft und Kultur und den Thüringer Hochschulen.

2012 erfolgte die Umstellung auf das Kosten- und Leistungsunterstützte Gesamtfinanzierungsmodell (KLUG), das bis 2015 gültig ist. Das KLUG-Mittelverteilungsmodell ist ein Indikatoren-gesteuertes Drei-Säulen-Modell, das sich aus einem Grundbudget, einem Allgemein-, Gestaltungs- und Innovationsbudget und einem Leistungsbudget zusammensetzt.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die TU Ilmenau besitzt ein Leitbild, in welchem die Ziele für ihre Entwicklung und die Mittel, die zur Zielerreichung eingesetzt werden, formuliert sind. In der Universität sind die Verantwortungsbereiche klar definiert und es werden Steuerungsinstrumente – wie z.B. Mittelverteilungsmodelle, Ziel- und Leistungsvereinbarungen – eingesetzt. Das Rektorat verfolgt prinzipiell die Strategie der Mittelverteilung auf die Fakultäten anhand von im Senat verabschiedeten Mittelverteilungsmodellen. Die strategische Entwicklung der Hochschule erfolgt durch das Rektorat in Abstimmung mit dem Senat und dem Hochschulrat. Zur Steuerung der Fakultäten werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) zwischen dem Rektorat und den Fakultäten geschlossen und umgesetzt. Daneben existieren ZLV mit Projektgruppen (mit einzelnen Gruppen von Fachgebieten). Mit dem Abschluss von ZLV strebt das Rektorat eine stringente Verfolgung der aus der Lehr- und Forschungsstrategie resultierenden Ziele an. Das Rektorat erachtet die ZLV als ein wirksames Instrument der Impulssetzung und Motivation für die Fakultäten und Projektgruppen.

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der TU Ilmenau ist ein integriertes und selbstlernendes System. Es versetzt die gesamte Universität nachhaltig in die Lage, sich, ausgerichtet am Leitbild¹⁷, eigenständig zu steuern und zu entwickeln. Die Ziele des QMS bestehen vor allem in der Schaffung von Transparenz, der Förderung von Flexibilität unter Effizienz Gesichtspunkten im Zusammenhang mit der Gewährleistung einer hohen Qualität der Forschung und Lehre einschließlich der dazu erforderlichen Dienstleistungen sowie in der kontinuierlichen Weiterentwicklung dieser Qualität. Das QMS wurde mit der Umstellung auf die Bachelor-/

¹⁷ Leitbild der TU Ilmenau: http://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/public/universitaet/media/Satzungen/9_Sonstige/Leitbild%20der%20TU%20Ilmenau.pdf (aufgerufen am 20.11.2013)

Masterstrukturen ab 2004 mit dem Schwerpunkt im Bereich Studium und Lehre konzipiert und eingeführt. Als erste Technische Universität bundesweit ist die TU Ilmenau seit April 2012 systemakkreditiert. Alle Studiengänge gelten dadurch als akkreditiert.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Zur Umsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern wird der Vereinbarkeit von familiären Aufgaben mit Studium und Beruf ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die Hochschulleitung wirkt aktiv darauf ein, dass Gleichstellungsanforderungen intern umgesetzt werden.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Rektorat**

Das Rektorat setzt sich aus dem Rektor, dem Prorektor für Bildung, dem Prorektor für Wissenschaft und der Kanzlerin zusammen. Die strategische Entwicklung erfolgt in Abstimmung mit dem Senat und dem Hochschulrat.

Die Kanzlerin ist die Beauftragte für den Haushalt. Sie vertritt den Rektor bei der Leitung des Senatsausschusses für Hochschulentwicklung und Qualitätssicherung.

Die Gleichstellungsbeauftragte erhält zu spezifischen Themen die Einladung zu Sitzungen der Hochschulleitung.

- **Zentrale Gleichstellungsbeauftragte**

Die Gleichstellungsbeauftragte ist stimmberechtigtes Mitglied im Senat.

Sie ist der Hochschulleitung unmittelbar zugeordnet und hat Antrags- und Rederecht bei allen Beratungen, welche die Umsetzung der Chancengleichheit an der Hochschule betreffen.

Sie leitet das Gleichstellungsbüro (50%-Stelle) und setzt die Ziele und Aufgaben des Gleichstellungsrates um. Dabei wird sie von einer Referentin (50%-Stelle) unterstützt. Das Gleichstellungsbüro ist erste Anlaufstelle bei allen Fragen, Hinweisen und Problemen hinsichtlich der Umsetzung der Gleichstellungspolitik an der TU Ilmenau.

Sie arbeitet in der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Thüringer Hochschulen (LaKoG) mit.

- **Gleichstellungsrat**

Er berät die Universitätsleitung bei der Umsetzung der Maßnahmen zur Herstellung der verfassungsrechtlich garantierten Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Er führt zahlreiche Projekte in Kooperation mit landesweiten Netzwerken durch, die das Ziel verfolgen, Mädchen und junge Frauen für ein Studium der Natur- oder Ingenieurwissenschaften zu motivieren. Die Projekte werden aus Fördermitteln des Landes, des Bundes oder des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Die Hochschulleitung stellt dem Gleichstellungsrat finanzielle Mittel (jeweils 50.000 Euro in den vergangenen Jahren) für Gleichstellungsaktivitäten zur Verfügung.

Dem Gleichstellungsrat gehören die Gleichstellungsbeauftragte der TU Ilmenau, die Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten, vier Vertreter/-innen der Zentralverwaltung und der Betriebseinheiten sowie drei Studierende an.

- **Senat**

Der Senat beschließt alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die gesamte Universität. Er ist durch den Erlass von Richtlinien zur Frauenförderung maßgeblich für die Ausgestaltung der Gleichstellungspolitik an der Universität verantwortlich. 2008 hat er das Gleichstellungskonzept der TU Ilmenau verabschiedet. Darin sind die Schwerpunkte und Zielgruppen sowie Maßnahmen der Gleichstellungspolitik aufgeführt. Es ergänzt die Richtlinien zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann sowie zur Erhöhung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses an der TU Ilmenau von 2004.

- **Thüringer Koordinationsstelle Naturwissenschaft und Technik**

Die Koordinationsstelle ist ein thüringenweites Projekt und hat ihren Sitz an der TU Ilmenau. Sie wird vom Landesministerium finanziert und organisiert studien- und berufsorientierende Veranstaltungen im MINT-Bereich für Schülerinnen.

Es besteht eine Kooperation mit dem Gleichstellungsrat der TU Ilmenau und der LaKoG.

- **Campus-Familie**

Die Campus-Familie ist eine Stabsstelle des Rektorates. Gemeinsam mit einer Steuerungsgruppe verfolgt sie das Ziel, Strategien und Maßnahmen für eine gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Dazu gehört auch, Maßnahmen im Bereich des Führungskräfte trainings, der internen Kommunikation, des Konfliktmanagements und der Gesundheitsförderung zu konzipieren und umzusetzen.

- **Stabsstelle QM mit AG QMB**

Die Umsetzung der Qualitätsziele liegt entsprechend des Qualitätsregelkreises in der Gesamtverantwortung der Universitätsleitung, die im Rektorat eine/-n Qualitätsmanagementbeauftragte/-n (QMB-R) einsetzt. Der **QMB-R** arbeitet eng mit der **Stabsstelle Qualitätsmanagement** des Rektorats zusammen, deren Aufgabe es ist, alle Informationen zum QM zusammenzuführen und die Einhaltung der Qualitätsstandards und der dazu notwendigen Prozesse abzusichern. In allen Struktureinheiten der TU Ilmenau wurden für das Qualitätsmanagement zuständige Stellen (**QMB-S**) angesiedelt. Diese QMB sind für das Qualitätsmanagement in ihrem Aufgabenbereich zuständig. Sie bilden gemeinsam mit dem QMB-R eine Arbeitsgruppe (**AG QMB**).

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium**

Die auf Gleichstellung bezogenen Kennzahlen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium beziehen sich auf:

- Maßnahmen der genderorientierten Studien- und Berufsorientierung im MINT-Bereich zur Gewinnung von Studentinnen
- Mentoring für Schülerinnen, Studentinnen, Wissenschaftlerinnen
- Beibehaltung und weiterer Ausbau von Lehrangeboten zur Vermittlung von Genderkompetenzen als Schlüsselqualifikation für Studierende

- hochschuldidaktische Weiterbildung im Rahmen von Promotion/Habilitation und Neuberufung zu Themen wie Technikdidaktik und neue Lehr- und Lernformen in Technik- und Naturwissenschaften (Projektorientiertes Lernen, Problembasiertes Lernen)
- Integration von Themen zu Gender und Diversity und einer neuen methodisch-didaktischen Herangehensweise in der Lehre
- Erhöhung der Präsenz von Gender- und Diversitythemen in der öffentlichen Wahrnehmung und die bessere Kommunikation in allen Ebenen der Hochschule
- Vermittlung von Genderkompetenz für Mitglieder der Berufungskommissionen und für Führungskräfte
- Förderung von Projekten der Gleichstellungsarbeit und Unterstützung von Studentinnen und Wissenschaftlerinnen für Kongressreisen und Forderung nach rechtlicher Absicherung zur Gewährung von Wiedereinstiegs-, Kontakt- und Promotionsabschlussstipendien
- Weiterentwicklung des Konzepts der Campus-Familie mit den Schwerpunkten Familienfreundlichkeit, Gesundheitsmanagement und Internationalität

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten**

Die ZLV sind ein Steuerungsinstrument. Die Kennzahlen werden in einem Bonus-/Maluskatalog der Ziel- und Leistungsvereinbarungen des Rektorates mit den Fakultäten für einen Zeitraum von drei Jahren festgelegt und jährlich im Rahmen von internen Audits überprüft. Die Gleichstellung bzw. das Umsetzen des Gleichstellungskonzeptes stellt in den ZLV einen Mindeststandard dar. Damit will die Hochschule sicherstellen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern von allen Beteiligten auch angewendet wird. Der Aushandlungsprozess erfolgt in einem Gegenstromverfahren. Gleichstellungsziele werden von den Fachbereichen formuliert und mit dem Rektorat vereinbart.

- **Leistungsorientierte Mittelverteilung**

Ein Teil der Leistungsorientierten Mittelverteilung ist in das QM integriert. Sie werden nach einem Bonus-Malusystem verteilt. Der zu erreichende Bonus pro Fakultät beläuft sich auf 10.000 Euro. Dafür gibt es einen feststehenden Katalog von Indikatoren in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen, der von der Hochschulleitung festgelegt wird. Jede Fakultät kann daraus zwei Ziele auswählen und einen Maßstab für die Zielerreichung definieren. Bei nicht vollständiger Erreichung der Ziele werden Abzüge in der Gesamtsumme vorgenommen.

Die Fakultäten und Betriebseinheiten sind bezüglich ihrer Personal- und Sachmittel budgetiert. Bei den zugrunde liegenden Verteilungsmodellen werden Genderaspekte berücksichtigt. Beispielsweise gehen die Promotions- und Habilitationen mit doppelter Gewichtung in die Verteilungsmodelle ein.

- **Rahmenvorgaben und Qualitätskriterien für Studium und Lehre**

Diese umfassen alle an der TU Ilmenau im Bereich Studium und Lehre, zu beachtenden Rahmenvorgaben, z.B. bei der Einführung und Weiterentwicklung von Studiengängen. Die Grundlage dieser Rahmenvorgaben bilden zu berücksichtigende externe Anforderungen und Vorgaben. Das sind im Einzelnen: die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (09/2006), die ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (04.02.2010), die Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (23.02.2012), der Deutsche Qualifikationsrahmen (22.03.2011), das Thüringer Hochschulgesetz (01.04.2009) sowie die Lissabon Konvention: Gesetz zu dem „Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region“ (16. Mai 2007). Die Rahmenvorgaben werden ergänzt und konkretisiert durch die im Bereich Studium und Lehre der TU Ilmenau geltenden Qualitätskriterien. Das Qualitätskriterium „Studium und Lehre an der TU Ilmenau berücksichtigen die Diversität der Lehrenden und Studierenden“ sei hier nur beispielhaft erwähnt.

8.8 Friedrich-Schiller-Universität

Jena

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|---------------|------------|------------|
| Studierende 2012 | 20.358 | 44,4 | 55,6 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2012 | 542 | 47,4 | 52,6 |
| Anzahl der Promovierenden 2012 | 2.433 | 53,0 | 47,0 |
| Anzahl an Habilitationen 2012 | 36 | 80,6 | 19,4 |
| Juniorprofessuren 2012 | 23 | 65,2 | 34,8 |
| Professuren C3/W2 2012 | 143 | 87,4 | 12,6 |
| Professuren C4/W3 2012 | 218 | 86,2 | 13,8 |
| Besetzte Professuren (inkl. Juniorprof.) 2012 | 384 | 85,4 | 14,6 |
| Gründungsjahr | 1558 | | |
| Fachbereiche | 10 Fakultäten | | |

Statistische Zahlen aus: DFG – Abschlussberichte im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (2013), http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/abschlussberichte/index.html (aufgerufen am 6.07.2013).

Das Land Thüringen hat an den Hochschulen im Jahr 2003 Globalhaushalte eingeführt. Dies bedeutet u. a., dass bei der Mittelzuweisung die Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu berücksichtigen sind. Die Gleichstellungsindikatoren berücksichtigen den Anteil der Studentinnen und den Anteil der Professorinnen. Im Jahr 2004 wurde die erste Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur und der Friedrich-Schiller-Universität Jena abgeschlossen. Die Rahmenvereinbarung zur Entwicklungsplanung der Thüringer Hochschulen (Strategie 2020) wurde 2012 getroffen und wird mittels Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Universitäten alle drei Jahre angeglichen und neu verhandelt.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Hochschulsteuerung ist auf Kommunikation ausgerichtet. Der Rektor verhandelt die inhaltliche Ausgestaltung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Gesprächen mit den Dekan/-innen. Die Gesamtstrategie der Universität wird mit den Fakultäten ausgehandelt. Auf das Konsensprinzip wird viel Wert gelegt. Die Universitätsleitung ist bemüht, die vorhandenen Mittel so einzusetzen, dass die Basisfinanzierung der Fakultäten gesichert ist. Sie folgt dabei dem Prinzip der ausgewogenen Verteilung der

Personal- und Sachmittel. Alle Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurden bisher nach qualitativen Kriterien erstellt, eine auf Kennzahlen bezogene Mittelverteilung wird intern nicht eingesetzt.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Vorrangiges Ziel der Hochschule im Gleichstellungsbereich ist es, ein Klima der Chancengleichheit von Frauen und Männern an der Universität sicherzustellen und dafür geschlechter- und familienfreundliche Studien- bzw. Arbeitsbedingungen zu fördern. Die Hochschule verfolgt dabei die Strategie des Gender Mainstreamings. Die Hochschulleitung sieht die Umsetzung der Gleichstellungsaufgaben als Leitungsaufgabe und verfolgt diese beteiligungs- und konsensorientiert. Gleichstellung ist als eigenständiger Geschäftsbereich in der Hochschulleitung verankert.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Rektorat**

Der Geschäftsbereich Gleichstellung ist in einem Prorektorat institutionell verankert. Das Prorektorat erstellt das Gleichstellungskonzept und ist für die strategische Planung verantwortlich. Es unterstützt die Gleichstellungsakteur/-innen bei der Umsetzung der Aufgaben und wird dabei von der strategischen Steuerungsgruppe Gleichstellung unterstützt und beraten (siehe unten).

- **Beirat für Gleichstellungsfragen**

Er wurde 1992 eingerichtet. Im Beirat sind die zentrale Gleichstellungsbeauftragte, die Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten sowie studentische Mitglieder und Vertreter/-innen der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen vertreten. Seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die verfassungsrechtlich gebotene Chancengleichheit von Frauen und Männern an der Universität umgesetzt wird. Er setzt dies in beratender Funktion um.

- **Zentrale Gleichstellungsbeauftragte**

Sie wird vom Beirat für Gleichstellungsfragen aus dem Kreis des wissenschaftlichen Personals der Universität vorgeschlagen und im Senat für eine Amtszeit von drei Jahren gewählt. Die Gleichstellungsbeauftragte ist weiterhin in Forschung und Lehre tätig, erhält jedoch für die Übernahme des Amtes eine Reduzierung ihres Lehrdeputats.

Sie übernimmt in den universitären Organen und Gremien die Aufgabe der Beratung und Interessensvertretung in Fragen der Gleichstellung. Als antrags- und beratungsberechtigtes Mitglied des Senats hat sie die Möglichkeit, allen Sitzungen von Fakultätsräten und Berufungskommissionen mit Vetorecht beizuwohnen.

Sie koordiniert die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten.

Sie wird bei ihrer Aufgabe vom Gleichstellungsbeirat unterstützt und hat seit 2011 eine aktive Stellvertreterin. Sie leitet das Gleichstellungsbüro und ihr steht ein eigenes Budget zur Verfügung.

- **Gleichstellungsbüro**

Es beschäftigt eine Mitarbeiterin (50%-Stelle) und ist mit Sekretariats- sowie Hilfskraftstunden ausgestattet. Es unterstützt administrativ die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten.

- **Strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung**

Sie wurde im Januar 2011 von der Hochschulleitung eingerichtet zur Beratung und Unterstützung der Prorektorin für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung im Geschäftsbereich Gleichstellung. Sie wird von der Prorektorin geleitet.

Die Steuerungsgruppe ist unter anderem für das Gleichstellungscontrolling zuständig. Sie wacht darüber, ob die Gleichstellungsziele erreicht werden und evaluiert die eingesetzten Maßnahmen, wenn Ziele nicht erreicht wurden (vgl. hierzu Kapitel 6.1).

- **Senat**

Er beschließt die Richtlinien zur Frauenförderung, zur Aufstellung von Frauenförderplänen und zur Wahl der Gleichstellungsbeauftragten. Das Gleichstellungskonzept wird im Senat verabschiedet. Der Universitätsfrauenförderplan wird im Zweijahresrhythmus zur Diskussion gestellt und in die Beschlussfassung aufgenommen.

- **Universitätsrat**

In seiner beratenden Funktion für die Universitätsleitung nimmt der Universitätsrat an der Diskussion zu Steuerungsinstrumenten teil. Er kann unabhängig die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen bewerten und dem Rektorat Instrumente empfehlen.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

• Leistungsorientierte Mittelvergabe mit dem Ministerium

Im Leistungsbudget werden Mittel nach einem Schlüssel vergeben, bei dem der Anteil der weiblichen Studierenden mit 12,5% sowie der Anteil der weiblichen Professuren mit 12,5% zugrunde gelegt werden.

• Leistungsorientierte Mittelvergabe intern

Das interne belastungsorientierte Mittelverteilungsmodell mit den Fakultäten ist auf Leistungen in Forschung und Lehre ausgerichtet. Im Bereich Lehre werden die Leistungsindikatoren nach Studierenden- und Absolvent/-innenzahlen berechnet. In der Forschung werden Drittmittel sowie der Bereich Habilitationen/Promotionen/Juniorprofessuren in Leistungsindikatoren ausgedrückt. Eine doppelte Gewichtung wird beim Indikator Promotionen (ausgerichtet auf das Erreichen einer Frauenquote von 50%)/Habilitationen/Juniorprofessuren von Frauen angewendet. Die Besetzung von wissenschaftlichen Stellen mit Frauen wird ebenfalls doppelt gewichtet.

• Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Sie werden alle vier Jahre neu verhandelt und abgeschlossen. Dafür können 30% der Mittel aus dem leistungsorientierten Budget vergeben werden. Die Leitung macht explizit keine Vorgaben für die Verwendung von Geldern für Gleichstellung.

• Frauenförderpläne

Sie werden von den dezentralen Gleichstellungsbeauftragten alle zwei Jahre erstellt und in den Fakultätsratssitzungen verabschiedet. Sie bilden die Basis für den Frauenförderplan der Universität, der vom Prorektorat für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung verfasst und vom Senat verabschiedet wird.

• Programm ProChance

Dafür werden jährlich 250.000 Euro zur Verfügung stellt. Förderungen sind vorgesehen für:

- die Verbesserung der Berufungsvoraussetzungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Forschungsprojekte zu Gleichstellungsthemen

- innovative Projekte zur Förderung der Chancengleichheit

- Förderung familienfreundlicher Studien- und Arbeitsbedingungen

• Gesamtstrategie Gleichstellung (auf Grundlage einer Balanced Score Card)

Im Rahmen einer kohärenten Gesamtstrategie wurden übergreifende Gleichstellungsziele definiert und für die universitären Handlungsfelder Personalpolitik, Lehre/Studiengänge, Nachwuchsförderung, Forschung, Berufungen und Gender Budgeting spezifiziert. Für diese Ziele wurden Indikatoren bzw. Kennzahlen sowie zielführende Strategien und Maßnahmen definiert.

• Gendermonitoring

Teil der Gesamtstrategie Gleichstellung ist das Gendermonitoring. Dieses evaluiert regelmäßig das Niveau der Zielerreichung und die Effizienz der Instrumente. Im Falle von Ist-Soll-Diskrepanzen werden Abweichungs- und Ursachenanalysen erarbeitet. Die Ergebnisse der Evaluation werden an die beteiligten Stellen zurückgemeldet.

• Berufungsverfahren

Seit 2009 gibt es Verfahrensrichtlinien zur Gleichstellung in Berufungsverfahren, die von einem/-r Berufsbeauftragten begutachtet werden. Folgende Bestimmungen sollen darin umgesetzt werden:

- Nennung von Bewerber/-innen (2 Frauen und 2 Männer) aus dem Kreis potenzieller Bewerber/-innen im Berufungsvorschlag für die Haushaltsplanung;
- eine gezielte Ansprache von Kandidatinnen;
- die Leistungsbewertung der Kandidat/-innen erfolgt auf der Basis des konkreten Karriereverlaufs, indem Einschränkungen und Unterbrechungen berücksichtigt werden;
- bei gleicher Qualifikation wird die Frau auf den ersten Listenplatz gesetzt;
- der Aufbau von Nachwuchsstellen in Fachgebieten, in denen es keine adäquaten Bewerberinnen für die ausgeschriebene Stelle gibt.

• **Studierendenbefragung**

Diese wird jährlich im Rahmen der Systemakkreditierung durchgeführt. Die Ergebnisse werden auf signifikante geschlechterrelevante Differenzen geprüft.

• **Doc-in**

In dem Promovierenden-Informationssystem werden alle Promovierenden geschlechterdifferenziert erfasst.

und Gesellschaftswissenschaften verteilen. Neu hinzugekommen ist erst im Jahr 2009 die Fakultät für Angewandte Naturwissenschaften. Die Fakultäten teilen sich wie folgt auf:

- Fünf Fakultäten im Bereich Geistes- und Gesellschaftswissenschaften
- Fünf Fakultäten im Bereich Ingenieurwissenschaften
- Eine Fakultät im Bereich Angewandte Naturwissenschaften

8.9 Fachhochschule Köln



Die feste Verankerung von Gleichstellung als Organisationsziel ist an der Fachhochschule Köln im Rahmen eines Hochschulentwicklungsplans erfolgt. Damit gehen verschiedene Instrumente zur Steuerung der Gleichstellungsziele und -maßnahmen einher wie z.B. das Gleichstellungskonzept und die Frauenförderpläne der Fakultäten.

Von einer weiteren Verankerung von Gleichstellungszielen in verschiedenen Steuerungsinstrumenten der Hochschule, wie beispielsweise im Qualitätsmanagementbereich die Academic Score Card, wurde in den letzten Jahren zugunsten der Ausrichtung auf Diversity als übergeordnete Handlungsmaxime verzichtet.

Die Hochschule setzt einen starken Schwerpunkt auf den Leistungsbereich Lehre. Ein besonders im Fokus stehendes hochschulweites Projekt ist aktuell das der „Educational Diversity“, welches die Verschiedenartigkeit der Studierenden in den Mittelpunkt stellt und auf hochschuldidaktische Differenzierung und eine Neuorientierung in der Lehre zielt.

Auch die Stärkung der praxisnahen Forschung steht im Fokus: So ist die Hochschule Mitglied im Verbund UAS⁷¹⁸, welcher sich als Zusammenschluss von sieben deutschen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften mit anspruchsvollen Standards in Lehre und praxisnaher Forschung versteht.

Grundlage für die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Hochschule sind das Hochschulrahmengesetz (HRG) und bezogen auf Nordrhein-Westfalen das Landeshochschulgesetz bzw. das Hochschulfreiheitsgesetz. Darüber hinaus gibt es Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Landesregierung mit allen Hochschulen des Landes, die im Landeshochschulgesetz vorgeschrieben sind und die sich z.T. im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe auf das Budget der Hochschule auswirken können.

Informationen zur Hochschule

| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|--|---------------|------------|------------|
| Studierende WS 2013/2014 | 23.245 | 64,2 | 35,8 |
| Wiss. Tarifbeschäftigte 2012 (Vollzeitäquivalente) | 408,90 | 65,9 | 34,1 |
| Besetzte Professuren 2012 (Vollzeitäquivalente) | 357,49 | 82,3 | 17,7 |
| Gründungsjahr | 1971 | | |
| Fachbereiche | 11 Fakultäten | | |

Fachhochschule Köln: Hochschulreferat Planung und Controlling

Die Hochschule ist aktuell die größte Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Deutschland. Sie hat insgesamt elf Fakultäten, die sich im Schwerpunkt auf die Ingenieurwissenschaften und die Geistes-

Steuerungsverständnis der Hochschule

Das Präsidium verfolgt einen eher kooperativen Steuerungsstil. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien wie Hochschulrat, Senat, Fakultätsräte sind zusätzliche Gremien zur Förderung der kooperativen Zusammenarbeit entstanden. Diese sind:

- **Hochschulkonferenz:** Präsidium, Hochschulrat, Fakultätsleitung (Dekan/-innen) treffen sich in verschiedenen Kons-

¹⁸ 7 German Universities of Applied Sciences; <http://www.uas7.de> (aufgerufen am 13.12.2013)

tellungen zur strategischen Absprache und Ausrichtung der Hochschule (4-mal im Jahr, 2-mal unter Beteiligung der Dekan/-innen)

- **Konferenz zur Optimierung der Geschäftsprozesse (KOG):**

Dies ist ein Zusammenschluss aus Präsidium, Dekan/-innen und Referatsleiter/-innen. Es stehen operative Aufgaben im Vordergrund, z.B. ressort- und fachbereichsübergreifende Themen wie Hochschulmarketing oder Weiterbildung. Ziel ist es, die im Rahmen der Hochschulkonferenz zu klärenden strategischen Fragen von operativen Fragen zu trennen.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Im Jahr 2009 wurde der Leitbildprozess abgeschlossen¹⁹. Sowohl die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als auch die Vielfalt der Studierenden und Hochschulangehörigen ist im Leitbild und in der strategischen Ausrichtung der Hochschule verankert.

Im aktuellen Hochschulentwicklungsplan 2020 der Fachhochschule Köln wird „eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern an den Entscheidungsstrukturen in Lehre, Forschung und Verwaltung“ als Ziel definiert. Darüber hinaus ist Förderung der Vereinbarkeit von Studium und Familie beziehungsweise von Beruf und Familie im Sinne einer familienfreundlichen Hochschule ein weiterer Bestandteil der Hochschulstrategie.

Die Verwirklichung von Gleichstellung folgt gemäß den Prinzipien des Gender Mainstreamings über eine Verankerung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in allen Entscheidungsstrukturen und Entwicklungsprozessen.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Präsidium**

Das Präsidium sorgt im Hochschulentwicklungsplan und in den Fakultätsentwicklungsplänen für die Definition und Umsetzung von Gleichstellungszielen.

Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt an den Sitzungen des Präsidiums teil und wird über alle

laufenden Projekte informiert. Es gibt keine explizite Ressortverantwortung für den Bereich Gleichstellung.

Eine vertiefende Kooperation der Gleichstellung erfolgt mit der Vizepräsidentin für Lehre und Studium, insbesondere im Projekt Educational Diversity. Gender ist als eine Dimension von Diversity im Projekt relevant.

- **Gleichstellungsbeauftragte**

Die Gleichstellungsbeauftragte der Fachhochschule ist in Vollzeit für ihre Tätigkeit freigestellt. Neben ihrer gesetzlich festgelegten Funktion verwaltet die Gleichstellungsbeauftragte ein zusätzlich bereitgestelltes Finanzbudget zur Förderung der Gleichstellung („Gleichstellungstopf“) der Hochschule. Hierbei handelt es sich um Gelder, die die Fakultäten für Gleichstellungsprojekte abrufen können.

- **Gleichstellungskommission**

Die Kommission ist pro Statusgruppe mit je einem Mann und einer Frau besetzt. Sie berät und unterstützt die Hochschule und die Gleichstellungsbeauftragte und überwacht die Aufstellung und Einhaltung der Frauenförderpläne.

- **Frauenbeirat**

Im Frauenbeirat sind ebenfalls die verschiedenen Statusgruppen repräsentiert. Der Frauenbeirat wird von allen Frauen der Fachhochschule gewählt und entscheidet dann per Wahl über die Gleichstellungsbeauftragte. Der Frauenbeirat unterstützt die Gleichstellungsbeauftragte bei ihrer Arbeit.

- **Gleichstellungsbeauftragte in den Fakultäten**

Jede Fakultät hat eine dezentrale Gleichstellungsbeauftragte, die sich auf Fakultätsebene für die Belange der Gleichstellung einsetzt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Teilnahme an Berufungsverfahren.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Qualitätssicherung Berufungsverfahren**

Die Letztverantwortung für die Berufung von Professor/-innen liegt beim Präsidenten der Hoch-

¹⁹ Jahresbericht 2010/2011 der Fachhochschule Köln, S. 4; http://www.presse.fh-koeln.de/imperia/md/content/verwaltung/dezernat5/sg51/presse12/jahresbericht10_11.pdf (aufgerufen am 14.11.2013)

schule. Dieser hat in den letzten Jahren verschiedene Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Prozesse ergriffen, die auch die Förderung der Chancengleichheit integriert haben. Hierzu gehört die Erarbeitung eines Berufungsleitfadens, der auch Vorgaben zum Verfahren beinhaltet. So erhalten z.B. die Berufungskommissionen erst Einblick in die Bewerbungsunterlagen, nachdem sie Auswahlkriterien entwickelt und festgelegt haben.

Ein weiterer Punkt zur Sicherung der Qualität und der strategischen Weiterentwicklung ist die Notwendigkeit, für jede frei werdende Professur ein Wiederzuweisungsverfahren zu durchlaufen. Auf diese Weise können durch Neuformulierung von Lehrgebieten auch Genderaspekte berücksichtigt werden.

- **Gleichstellungskonzept und Frauenförderpläne der Fakultäten**

Das Gleichstellungskonzept der Hochschule bildet die zentralen Ziele und Herausforderungen im Bereich Gleichstellung ab. Es konzentriert sich dabei auf den wissenschaftlichen Bereich; für den nicht-wissenschaftlichen Bereich wird ein gesonderter Plan erstellt.

Die Zielvorgaben des Konzeptes sollen von den Fakultäten in deren Frauenförderplänen aufgegriffen werden. Die Dekan/-innen erstatten dem Präsidium und der zentralen Gleichstellungsbeauftragten zu Evaluationszwecken schriftlich Bericht. Die Zielerreichung wird jährlich im Jahresbericht des Präsidiums aufgegriffen und dem Senat mitgeteilt.

- **Qualitätsmanagement im Bereich Lehre und Studium**

Die Hochschule strebt die Systemakkreditierung für das Jahr 2014 an. Zur Implementierung eines hochschulweiten prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems in Lehre, Forschung und Verwaltung wird auf verschiedene Instrumente zurückgegriffen.

Genderaspekte sind an vielen Stellen bereits integriert und werden im weiteren Verlauf der Planung konkretisiert.

Lehre:

- Einführung einer Academic Score Card; Integration der strategischen Kernziele im Bereich Lehre und Studium und die Verknüpfung dieser Ziele mit quantitativ überprüfbaren Indikatoren und Zielwerten
- Durchführung verschiedener Evaluationsverfahren durch z.B. Absolvent/-innen- und Studierendenbefragungen und Lehrevaluationen
- Die Einführung eines Campus-Management-Systems liegt ebenfalls im Verantwortungsbereich des Referats und ist ein Baustein zur Systemakkreditierung.²⁰

Verantwortlich für alle drei Bereiche ist das Referat für Qualitätsmanagement.

Verwaltung:

- Einführung von SAP und Vorbereitung eines Campus-Management-Systems (siehe auch Bereich Lehre)

Forschung:

- Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich der Forschungsaktivitäten der Hochschulmitglieder (Drittmittel, Publikationen etc.)

- **Hochschulentwicklungsplan**

Der Entwicklungsplan der Hochschule bildet die strategischen Ziele der Hochschule bis 2020 ab. Er wurde vom Präsidium unter Rücksprache mit den Fakultätsleitungen inhaltlich ausgearbeitet. Die Fakultäten erarbeiten darauf aufbauend Fakultätsentwicklungspläne.

Das Präsidium achtet bei den Fakultätsentwicklungsplänen darauf, dass auch zum Punkt Gleichstellung Ziele benannt werden, die ebenfalls über das Monitoring überprüft werden können. Der Verfahrensvorschlag, wie zukünftig der Hochschulentwicklungsplan und die Fakultätsentwicklungspläne überprüft werden können, befindet sich noch im Abstimmungsprozess.

Chancengleichheit ist im Hochschulentwicklungsplan als ein strategisches Ziel der Hochschule

²⁰ Weitere Informationen zum Campus-Management-System sind auf der Website der Fachhochschule zu finden: http://cm.web.fh-koeln.de/?page_id=2 (aufgerufen am 13.12.2013)

benannt. Die Hochschule orientiert sich am Prinzip des Gender Mainstreamings, d.h., sie wird als Querschnittsaufgabe verstanden und soll in alle Entscheidungsstrukturen und -prozesse integriert werden. Folgende Schwerpunkte werden bei der Erarbeitung der Frauenförderpläne berücksichtigt:

- Durchführung von Maßnahmen und Projekten zur Vermeidung geschlechertypischer Studienwahl
- Steigerung des Frauenanteils bei Professuren und Mitarbeitenden durch Berücksichtigung von Genderaspekten in Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie
- Ausbau der Kinderbetreuungseinrichtungen
- Unterstützung von Genderprojekten durch das „Hochschulprogramm Gleichstellung“

8.10 Universität Konstanz

Informationen zur Hochschule

Universität
Konstanz



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|------------------------------------|---|------------|------------|
| Studierende 2012 | 11.335 | 46 | 54 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2012 | 158 | 59 | 41 |
| Wiss. Tarifbeschäftigte 2013 | 1.237 | 63,6 | 36,4 |
| Anzahl an Habilitationen 2012 | 9 | 78 | 22 |
| Juniorprofessuren 2012 | 26 | 62 | 38 |
| Professuren C3/W2 2012 | 21 | 86 | 14 |
| Professuren C4/W3 2012 | 141 | 77 | 23 |
| Gründungsjahr | 1966 | | |
| Fachbereiche | <ul style="list-style-type: none"> • Mathematisch-naturwissenschaftliche Sektion • Geisteswissenschaftliche Sektion • Sektion Politik – Recht – Wirtschaft | | |

Statistische Zahlen aus: Universität Konstanz: Abschlussbericht zur Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards, Januar 2013, http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/abschlussberichte/gleichstellungsstandards_konstanz_uni_2013.pdf sowie <http://www.controlling.uni-konstanz.de/zahlen-und-fakten/> (aufgerufen am 11.10.2013).

Mit dem ersten Hochschulpakt (Solidarpakt) von 1997 strebte die baden-württembergische Landesregierung einen grundlegenden Wandel des Hoch-

schulsystems an mit dem Hauptziel der „wettbewerblichen Hochschulen“. Die staatliche Regulierung nahm in den Folgejahren ab, die Möglichkeiten der Selbststeuerung nahmen stark zu. Dies allerdings unter der Bedingung, dass die Hochschulen Stellen einsparen und neue Informations- und Steuerungselemente wie die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und Qualitätsmanagementsysteme einführen. Das Berufsrecht für Professor/-innen liegt seit der Reform bei der Hochschulleitung.

Das Landeshochschulgesetz formuliert einen Gleichstellungsauftrag der Hochschulen. Die Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern soll ein durchgängiges Leitprinzip sein (Gender Mainstreaming). In fünf Jahre geltenden Gleichstellungsplänen, die Teil der Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen sind, müssen die Hochschulen ihre Maßnahmen mit Ziel- und Zeitvorgaben darlegen. Über die Umsetzung und die Ergebnisse muss jährlich berichtet werden. Teile des Landeszuschusses sind gekoppelt an Gleichstellungserfolge (formelgebundene leistungs- und belastungsbezogene Mittelzuweisung (LOM)).

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Universität Konstanz passte ihre Organisationsstruktur den veränderten Vorgaben des Landeshochschulgesetzes, nämlich die Einrichtung eines Universitätsrats und die Stärkung des Rektorats, an. Dennoch begreift sich die Universität nach wie vor als Gruppenuniversität mit starken Selbstverwaltungsstrukturen und einer eher schwachen zentralen Steuerung. Auch wegen ihrer vergleichsweise geringen Hochschulgröße setzt die Hochschulleitung sehr stark auf Beteiligung und Kommunikation.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Chancengleichheit und Gleichstellung werden als Qualitäts- und Exzellenzkriterien definiert. Benachteiligung und Diskriminierung soll durch individuelle und strukturelle Maßnahmen entgegengewirkt werden. Außerdem sollen Bedingungen für die freie Entfaltungsmöglichkeit aller Hochschulangehörigen geschaffen werden. Der Fokus liegt unter den derzeitigen Bedingungen auf der Erhöhung des Frauenanteils dort, wo Frauen unterrepräsentiert sind. Gleichstellung wird stark in Zusammenhang mit Familienförderung gesehen. Männer werden als „aktive Väter“ gefördert.

Die Universität Konstanz verpflichtete sich im sog. Gender-Kodex zur Strategie des Gender Mainstreaming.

mings mit dem Ziel der langfristigen Transformation der Organisationsstrukturen und dem Wandel der Wissenschaftskultur im Sinne einer geschlechtergerechten und familienfreundlichen Hochschule. Die Umsetzung der Chancengleichheit wird sowohl in einer eigenen Säule der gleichstellungsorientierten Steuerung als auch als Querschnittsthema in der zentralen Steuerung verfolgt.

Die Universität profiliert sich stark über das Thema Gleichstellung, womit sie u.a. zum zweiten Mal in der 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative (Zukunftskonzept) erfolgreich war.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Rektorat**

Die Prorektorin für Internationales und Gleichstellung ist zuständig für strategische Gleichstellungsthemen und den wechselseitigen Informationsfluss von und zum Rektorat und ist die direkte Ansprechpartnerin für die Gleichstellungsbeauftragte und das Referat für Gleichstellung und Familienförderung.

Weiterhin wird ein Rektoratsmitglied als Beauftragte/r für Familienförderung benannt. Diese Zuständigkeit wird vom Kanzler wahrgenommen.

- **Referat für Gleichstellung und Familienförderung**

Das Referat ist Teil der zentralen Verwaltung und damit dem Kanzler unterstellt, kann aber mit der Rückendeckung der Hochschulleitung sehr eigenständig agieren. Es ist für das operative Geschäft zuständig, entwickelt aber auch die maßgeblichen Strategien. Es unterstützt die Gleichstellungsbeauftragte und übernimmt in definierten Fällen deren Vertretung.

- **Zentrale und dezentrale Gleichstellungsbeauftragte**

Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte ist für das weibliche wissenschaftliche Personal und die Studentinnen zuständig und übt ihre Aufgabe im Nebenamt (mit einer möglichen stundenweisen Freistellung) aus. Sie ist stimmberechtigtes Mitglied des Senats und nimmt beratend an den Sitzungen des Universitätsrats, der Senatskommissionen, der Sektionsräte und der Berufungs-

kommissionen teil. Die Gleichstellungsbeauftragte ist nicht an Weisungen gebunden. An der Universität Konstanz gibt es die besondere Praxis, dass die zentrale Gleichstellungsbeauftragte im ersten Jahr ihrer zweijährigen Amtszeit die Stellvertretung für Gleichstellung übernimmt. Auf Sektionsebene und für Einrichtungen im Rahmen der Exzellenzinitiative gibt es ebenfalls Gleichstellungsbeauftragte.

- **Beauftragte für Chancengleichheit**

Die Beauftragte für Chancengleichheit ist für die Belange des wissenschaftsunterstützenden Personals zuständig.

- **Gleichstellungsrat**

Der Gleichstellungsrat ist eine Kommission des Senats, dem als stimmberechtigte Mitglieder jeweils zwei Vertreterinnen der Statusgruppen sowie mit beratender Stimme die Sektionsgleichstellungsbeauftragten, die Leiterin des Referats für Gleichstellung und Familienförderung und die Beauftragte für Chancengleichheit angehören. Den Vorsitz hat die Gleichstellungsbeauftragte. Im Gleichstellungsrat werden die Gleichstellungsstrategien diskutiert und beschlossen.

- **Gender AG**

Unter dem Vorsitz der Prorektorin für Internationales und Gleichstellung vereint die Gender AG alle wissenschaftlichen Einrichtungen der Exzellenzinitiative sowie relevante Abteilungen und koordiniert deren Gleichstellungsmaßnahmen.

- **Universitätsrat**

Der Universitätsrat begleitet die Gleichstellungsarbeit der Universität und fordert eine regelmäßige Berichterstattung zur Gleichstellung und Familienförderung. Er muss dem Gleichstellungsplan im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung der Universität zustimmen.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Land-Hochschule)**

Die Universität Konstanz hat mit dem Land keine Zielvereinbarungen getroffen.

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)**

Landes-LOM ca. 1 % des Gesamtzuschusses der Universität Konstanz: Im Kontext der knappen

Mittel ist der Gleichstellungsfaktor sehr relevant, um den maximalen Betrag im Wettbewerb der Hochschulen auszuschöpfen.

Keine gesetzliche Vorgabe zu interner LOM: Anwendung nur im Bereich Lehre; Vergabe der Gleichstellungsmittel über Antragsverfahren

- **Gleichstellungsplan mit Zielvereinbarungen der Fachbereiche**

Einführung: Seit der Novellierung des LHG 2000 ist der Gleichstellungsplan Teil des Struktur- und Entwicklungsplans.

Steuerungsabsicht: Orientierung der Fachbereiche auf Universitätsziele

Fachbereichsspezifische Vereinbarungen: Quantifizierte Ziele mit Zeitvorgaben, Maßnahmen zur Zielerreichung

Budget/Zeitraumen: keine Kopplung an finanzielle Mittel, 5 Jahre Laufzeit, jährliche Überprüfung

Beteiligungsorientierung:

- Top-down: Verpflichtung zu Zielvereinbarungen im Rahmen des Gleichstellungsplans
- Bottom-up: fachbereichsspezifische Ziele und Maßnahmen

Akteur/-innen: Fachbereiche und Referat für Gleichstellung und Familienförderung (Erstellung und Zwischenstandsgespräche); Rektorat, Gleichstellungsrat, Universitätsrat und Wissenschaftsministerium müssen den Plänen zustimmen.

- **Controlling und Gleichstellungsmonitoring**

Zwei Säulen:

1. Gender Mainstreaming im allgemeinen Controlling: Erfassung steuerungsrelevanter Daten inkl. Gleichstellungsdaten, Erfassung wissenschaftlicher Leistungen u.a. auch unter Gleichstellungsaspekten (im Aufbau)
2. Monitoring des Referats für Gleichstellung und Familienförderung

Steuerungsabsicht: Controlling des Gleichstellungsplans, Informationen für Steuerungsentscheidungen

Ausgestaltung:

- Datenbanken u.a. zu Frauenanteilen, Berufungsverfahren, Förderungen und Stipendien jeweils für alle Sektionen und Fachbereiche
- Projektmonitoring

- **Qualitätsmanagement (QM)**

Gesetzliche Vorgabe: Das LHG verlangt die Einführung eines QM-Systems sowie regelmäßige interne und externe Evaluationen.

Im Aufbau ist ein QM-System zur Steuerung der Kernprozesse: Gleichstellung als eines von fünf strategischen Zielen, Operationalisierung im Aufbau; geplant sind Strategiegespräche der Hochschulleitung mit den Fachbereichen.

Einbeziehung des wissenschaftsunterstützenden Personals, das einen sehr hohen Frauenanteil hat, in Erhebungen und Strategieinstrumente

Beteiligungsorientierung: Kommunikativer Prozess zu QM in den Gremien und mit den Fachbereichen über Inhalt, Leistungsdefinition, Grad der zentralen Steuerung durch das Rektorat

- **Personalmanagement**

Vorgaben für Berufungsverfahren im Gleichstellungsplan der Universität und Arbeitsgruppe „Wertschätzendes Berufungsmanagement“

Zentrale Aspekte:

- Verantwortung für Gleichstellung bei den Berufungskommissionsvorsitzenden
- Systematische Beteiligung von Berichterstatte-rinnen als Stellvertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten mit frühzeitiger Einbindung in die Kommission
- aktive Rekrutierung von Frauen sowie Dokumentation diesbezüglicher Aktivitäten
- Vorgaben für transparentes Verfahren

8.11 Technische Universität München

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|--|------------|------------|
| Studierende 2012/2013 | 32.537 | 67 | 33 |
| Anzahl an Promotionen im Jahr 2010/2011 | 911 | 63 | 37 |
| Wiss. Tarifbeschäftigte 2010 | 5.564 | 67 | 33 |
| Anzahl an Habilitationen 2010/2011 | 65 | 85 | 15 |
| Juniorprofessuren 2012 | 10 | 50 | 50 |
| Professuren C3/W2 2012 | 168 | 76 | 24 |
| Professuren C4/W3 2012 | 301 | 90 | 10 |
| Gründungsjahr | 1868, seit 1901 Promotionsrecht | | |
| Fachbereiche | 13 Fakultäten: MINT-Fächer, Medizin, Sport, Lehramtsausbildung, Wirtschaftswissenschaft und Lebenswissenschaften | | |

Statistische Zahlen aus: Technische Universität München: DFG-Abschlussbericht zur Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards, Januar 2013, http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/abschlussberichte/gleichstellungsstandards_muenchen_tu_2013.pdf, S.17 (aufgerufen am 25.09.2013); TUM in Zahlen – Bilanz 2005/2010, http://portal.mytum.de/cop/tum_in_zahlen/tum_in_Zahlen_10 (aufgerufen am 25.09.2013).

Für die Gewährung einer höheren Autonomie seitens des Staates mussten die Hochschulen im Gegenzug Instrumente des New Public Managements einführen. Dazu gehören die interne leistungs- und belastungsbezogene Mittelvergabe (LOM), eine hochschulspezifische Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Etablierung von Hochschulräten mit Aufsichtsratsfunktion. Die Technische Universität München (TUM) war in Bayern in vielen Bereichen der Hochschulreform Vorreiter und nutzte die Experimentierklausel im Bayerischen Hochschulgesetz. So erprobte die TUM bereits Ende der 1990er Jahre interne Zielvereinbarungen und nutzte die Möglichkeit der projektbezogenen Einführung des Globalhaushalts. In dem 2005 vom bayerischen Wissenschaftsministerium und den bayerischen Hochschulen beschlossenen Hochschulpakt (Innovationsbündnis Hochschule 2008) verpflichteten sich die Hochschulen – und als bayerische Hochschule somit auch die Technische Universität München – zur Umsetzung eines Optimierungskonzeptes, das sowohl die Organisations- als auch die Fächerstruktur betraf. Die TUM setzte diese Anforderung in dem Reformprojekt innovaTUM um. Außerdem wurde eine Ausweitung der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen und im hochschulübergreifenden Wettbewerb vereinbart. 2006 wurden erstmalig individuelle Zielvereinbarungen zwischen dem Land und

den staatlichen Hochschulen geschlossen. Parallel wurde 2006 das Hochschulgesetz (BayHSchG) reformiert, das die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung stärkte (seit 2009 liegt auch das Berufsrecht bei den Hochschulen).

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die TUM definiert sich als „unternehmerische Universität“. Das Steuerungsverständnis der Hochschule lässt sich als ein von oben organisierter Wettbewerb beschreiben, wobei Top-down die Rahmenvorgaben gemacht und in einem Bottom-up-Prozess die konkreten fakultätsspezifischen Vorhaben vereinbart werden.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

In der Selbstdarstellung und der Organisationsstruktur der TUM ist neben das Thema Geschlechtergleichstellung gleichberechtigt das Diversity-Thema getreten. Dies wird im Leitbild und an den Bezeichnungen des Vizepräsidentenamtes für „Diversity and Talent Management“ deutlich. Das Zukunftskonzept für die Exzellenzinitiative 2012-2017 fokussiert bereits nur noch auf Diversity. Besonders herausgestellt wird der Wertschöpfungsgedanke, der die intellektuellen Ressourcen aller Hochschulangehörigen nutzbar machen möchte.

Die TUM hat Gleichstellung formal stark verankert. Sie wird als Universitätsziel definiert und findet sich im Leitbild, der Grundordnung, dem Hochschulentwicklungsplan etc. wieder. Die Leitung ist in der Verantwortung für Gleichstellung, und zwar sowohl das Hochschulpräsidium als auch die Dekan/-innen. Mit der Etablierung des Vizepräsidentenamtes für Diversity wollte das Hochschulpräsidium ein deutliches Signal setzen, dass es dem Ziel der Gleichstellung eine große Bedeutung beimisst.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Präsidium**
Vizepräsidium Diversity and Talent Management

Das Ressort hat zum Ziel, strukturelle und personelle Maßnahmen im Bereich Diversity zu konzipieren, zu planen und umzusetzen.

- **Zentrale Frauenbeauftragte**
Die zentrale Frauenbeauftragte ist weisungsfrei und stimmberechtigtes Mitglied des erweiterten

Hochschulpräsidiums, des Senats sowie der Berufungskommissionen. Zusätzlich ist sie ständiger Gast bei den Sitzungen des Hochschulpräsidiums.

Rolle seit der Kompetenzverlagerung von Gleichstellung ins Präsidium: Interessensvertretung für Frauen, Initiierung, Beratung und Controlling

- **Gleichstellungsbeauftragte**

Die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten beziehen sich auf das nichtwissenschaftliche Personal. In der Umsetzung des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes sind ihre Ziele die Sicherung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, das Hinwirken auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Erhöhung des Frauenanteils in den Bereichen, in denen Frauen stark unterrepräsentiert sind.

- **Gleichstellungskonferenz**

Mitglieder sind die zentrale und die dezentralen Frauenbeauftragten, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Mitarbeiter/-innen der Diversity-Stabsstelle.

Tätigkeiten: Austausch, Impulse geben, Vorschlagsliste zur Wahl der Frauenbeauftragten

- **Gender and Diversity Board**

Einrichtung durch Beschluss des Präsidiums

- Vorsitz: Vizepräsident/-in für Diversity
- weitere Mitglieder: Frauenbeauftragte, zentrale Akteure aus Wissenschaft und Verwaltung
- Aufgabe: Beratung der Hochschulleitung, Beteiligung an Diversity-Zielvereinbarungen: „Scharnierfunktion“ zwischen Präsidium und Fakultäten

- **TUM.Diversity-Stabsstelle**

Ansiedlung beim Vizepräsidium Diversity and Talent Management

Strategieabteilung, Umsetzung der Steuerungsinstrumente im Auftrag des Präsidiums, Beratung der Fakultäten

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen (Land-Hochschule)**

Ziele und Maßnahmen für den Zeitraum 2008-2013

- Ablehnung einer direkten zahlenmäßigen Festlegung der Erhöhung des Frauenanteils mit dem Verweis auf die Steuerung im Rahmen der interuniversitären Mittelverteilung
- jährliches Symposium zu Genderaspekten in Forschung und Lehre
- Vereinbarung von Maßnahmen zur integrierten Strategie zur Geschlechtergerechtigkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Familienservice, Parental Leave Compensation Fund, Einrichtung von Tele-Arbeitsplätzen, Qualifizierungsprogramm für (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen, Mentoring
- Weiterentwicklung des Gender-Zentrums in Richtung Stabsstelle Diversity sowie Gender and Diversity Board

- **Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)**

Gesetzliche Vorgabe im LHG: Einführung 1998; neuer Verteilschlüssel 2012

Steuerungsabsicht:

- Leistungsanreiz, Transparenz über Mittelverteilung, Steigerung der Effektivität
- Gewinn oder Verlust möglich

Umfang/Zeitraumen: 8 Mio. Euro, jährliche Berechnung

Gleichstellungsindikator/Gewichtung: Grad der Geschlechtergleichverteilung pro Qualifikationsstufe, 10% der Mittel

Verwendung: Kopplung an Diversity-Zielvereinbarungen

- **Diversity-Zielvereinbarungen**

Einführung: flächendeckende Zielvereinbarungen 2004/2005; Diversity-Zielvereinbarungen 2012

Steuerungsabsicht: Orientierung der Fakultäten auf Universitätsziele

Fakultätsspezifische Zielvereinbarungen zu Diversity: Fortschreibung der Gleichstellungspläne; quantifizierte Ziele, Maßnahmen zur Zielerreichung, Finanzierung, Zeitplan

Budget/Zeitraumen: Kopplung mit LOM zu Gleichstellung, 5 Jahre

Beteiligungsorientierung:

- Top-down: strategische Zielvorgabe
- Bottom-up: fakultätsspezifische Ziele und Maßnahmen

Akteur/-innen: Hochschulpräsidium, Dekanate, Gender and Diversity Board, Diversity-Stabsstelle

• Diversity im QM

- geschlechterdifferenzierte Datenerfassung
- Anstöße zu Diversity-Lehrinhalten
- Evaluation von Gleichstellungsmaßnahmen im Kontext der Vorbereitung der Systemakkreditierung
- Systematisierung aller Einzelaktivitäten im Diversity-Feld mit Perspektive eines Planungs- und Monitoringinstrumentes

• Berufungen

Vorgaben für das Programm TUM Faculty Tenure Track: mind. 2 Frauen in der Berufungskommission, Nennung qualifizierter Frauen auf Berufungslisten, Anreiz über LOM, Berücksichtigung von Familienpflichten beim vorgegebenen Zeitrahmen

8.12 Hochschule Osnabrück

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|---|---|------------|------------|
| Studierende SS 2013 | 11.143 | 58,2 | 41,8 |
| Professor/-innen SS 2013 | 318 | 79,9 | 20,1 |
| Wiss. Mitarbeiter/-innen SS 2013 | 365 | 59,5 | 40,5 |
| Mitarbeiter/-innen Technik und Verwaltung SS 2013 | 433 | 32,3 | 67,7 |
| Gründungsjahr | 1971, seit 2003 Stiftungshochschule | | |
| Fachbereiche | Vier Fakultäten und ein Institut für Musik: <ul style="list-style-type: none"> • Ingenieurwissenschaften und Informatik • Wirtschafts- und Sozialwissenschaften • Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur • Management, Kultur und Technik | | |

Quelle: Gleichstellungsbüro der Hochschule Osnabrück

Ein Schwerpunkt liegt – auch aufgrund des Profils der Vorgängerinstitutionen der Hochschule – im technischingenieurwissenschaftlichen Bereich. Erst mit Gründung der Hochschule Anfang der 70er Jahre kam der Fachbereich Wirtschaft hinzu. In den letzten 17 Jahren wurde mit der Gründung der Institute für Management und Technik, Kommunikations-Management sowie Theaterpädagogik und der Integration des heutigen Instituts für Musik das Studiengangsspektrum der Hochschule deutlich erweitert.

Das starke Wachstum der Hochschule seit Gründung findet seinen Ausdruck nicht nur in dem kontinuierlichen Ausbau des Studienangebots und dem Aufbau bzw. der Integration neuer Fakultäten und Institute. Inzwischen verteilt sich die Hochschule auf vier verschiedenen Standorte in Osnabrück und Lingen (Ems), und in die Infrastruktur wurde u.a. durch Mittel des Hochschulpakts 2020 stark investiert. Allein die Zahl der Studierenden ist vom WS 2007/2008 von 7409 Studierenden auf 10535 Studierende im WS 2011/2012 angestiegen (Statistisches Bundesamt).

Steuerungsverständnis der Hochschule

Die Leitungsstruktur ist geprägt durch eine Bündelung von Leitungs- und Führungsverantwortung. Die Dekan/-innen der Fakultäten werden gleichzeitig als nebenamtliche Vizepräsident/-innen in das Präsidium berufen. Ziel ist die Verbesserung der Kommunikation zwischen der Zentrale und den Fakultäten und vor allem eine stärkere Beteiligung der Fakultäten an den strategischen Entscheidungen der Hochschulleitung.

Seit Beginn der Amtszeit des neuen Hochschulpräsidenten lässt sich der Steuerungsansatz der Hochschule als beteiligungsorientiert und kommunikativ beschreiben.

Ziel des Präsidiums ist es, diesen Ansatz in der Organisationskultur der Hochschule dauerhaft zu etablieren.

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Im Hochschulentwicklungsplan wird eine „Geschlechtergerechte Hochschule“ als übergeordnetes Ziel der Hochschule definiert. Gleichstellung ist eine zentrale Grundlage der Hochschulentwicklung und ein wichtiger Teil ihrer Strategie zur Profilbildung. Im Zuge dessen wurde ein Innovationszentrum für Gender, Diversity und Interkulturalität eingerichtet. Dies soll Aktivitäten und Projekte auf Fakultätsebene sowie fakultätsübergreifend initiieren, begleiten und bündeln:

- Mit der Einrichtung des Innovationszentrums für Gender, Diversity und Interkulturalität sollen Lehrende, Mitarbeiter/-innen und Studierende identifiziert und mobilisiert werden, die sich in Lehre, Forschung oder im gesellschaftlichen Umfeld zu diesen Themen engagieren wollen. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten ist dabei aufgrund der Fächerstruktur der Hochschule der MINT-Bereich. So ist die Sprecherin des Zentrums die Inhaberin der Professur für Gender und Diversity Studies, welche auch Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im MINT-Bereich entwickelt. Gleichzeitig ist sie auch Leiterin der Koordinierungsstelle für das Niedersachsen-Technikum, welches jungen Frauen die Chance ermöglicht, direkt nach dem Schulabschluss ein Studium im MINT-Bereich für sechs Monate zu erproben und die betreffenden Berufe kennenzulernen.

Zur Weiterentwicklung des Gleichstellungsverständnisses und des Ansatzes der Hochschule waren zuletzt zwei Entwicklungen maßgebend:

- Die Hochschule hat in 2012 erfolgreich am „audit familiengerechte hochschule“ teilgenommen, da die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium auch die Durchsetzung tatsächlicher Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen fördern kann. Familiengerechtigkeit und Chancengleichheit bzw. Gleichstellung ergänzen und unterstützen sich damit wechselseitig. Durch den sehr beteiligungsorientiert und statusgruppenübergreifend geführten Auditierungsprozess konnten neue Akteur/-innen für familien- und gleichstellungspolitische Anliegen gewonnen werden. Bereits bestehende Kontakte konnten intensiviert und vernetzt werden. So trägt das Thema Familiengerechtigkeit dazu bei, auch Gleich-

stellung auf breiter Basis in der Hochschule zu verankern.

- Im Rahmen des Aufbaus des Managementsystems der Hochschule wurde die Grundlage für ein genderdifferenzierendes Controlling geschaffen. Die Daten werden zur Unterstützung der Arbeit der Hochschulleitung, der Gleichstellungsbeauftragten und des Innovationszentrums genutzt.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

• Präsidium

Das Präsidium ist verantwortlich für die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages. Die Strategie der Hochschule zu Profilbildung – u. a. im Bereich Gender, Diversity und Interkulturalität – wurde vom Präsidium entwickelt. Aufgrund der Personalunion der Vizepräsident/-innen und Dekan/-innen wird die Entscheidung auch auf Ebene der Fakultätsleitung unterstützt.

Der Präsident ist erster Ansprechpartner der Gleichstellungsbeauftragten und bearbeitet mit ihr im Tandem das Gleichstellungskonzept der Hochschule und beteiligt sie an Projekten und Maßnahmen zur Reorganisation des Hochschulmanagements.

• Gleichstellungsbeauftragte

Die Gleichstellungsbeauftragte arbeitet als Expertin eng mit dem Präsidium zusammen. Im Zuge der Reorganisation des Hochschulmanagements wurde sie in verschiedene Projekte einbezogen und ihre Expertise zur Integration von Gleichstellungsaspekten genutzt. Dazu gehören z.B. die Einrichtung des Campusmanagementsystems oder der Aufbau einer akademischen Personalentwicklung. Die Bestellung von dezentralen Gleichstellungsbeauftragten ist geplant.

• Kommission für Gleichstellung

Die Kommission für Gleichstellung unterstützt die Gleichstellungsbeauftragte und die Hochschulleitung bei allen Fragen der Gleichstellung, insbesondere bei der Erstellung des Gleichstellungskonzepts.

Sie ist eine wichtige Expert/-innengruppe und Diskussionspartnerin für die Gleichstellungsbeauftragte bei inhaltlichen Frage- und Problemstellungen.

- **Stiftungsrat**

Der Stiftungsrat ist u.a. verantwortlich für die Diskussion und Bewertung der strategischen Ausrichtung der Hochschule. Er kann durch seine Fragen und Bewertungen wichtige Anregungen für gleichstellungsrelevante Fragestellungen liefern und achtet auf adäquate Berücksichtigung in den Profillinien der Hochschule, bei der Mittelvergabe etc.

Bei Berufungsverfahren stimmt der Stiftungsrat mit dem Senat über die neu zu berufenden Professor/-innen ab (als Stiftungshochschule kann die Hochschule hier selbst berufen). Damit kann der Stiftungsrat als zusätzliches „Korrektiv“ insbesondere bei Berufungsverfahren fungieren.

- **Innovationszentrum Gender, Diversity und Interkulturalität**

Das Innovationszentrum ist für fakultätsübergreifende Projekte in den Bereichen Lehre, Forschung und gesellschaftliches Engagement in den Themenfeldern Gender, Diversity und Interkulturalität ein wichtiger hochschulinterner Motor für das Thema, der auch zur Vernetzung und Initiierung von Projekten beiträgt.

Der Monitoringbericht und die Datenauswertungen und Analysen des Innovationszentrums bilden u. a. eine Grundlage für die Arbeit der Hochschulleitung und der Gleichstellungsbeauftragten.

- **Akademische Personalentwicklung und Hochschuldidaktik**

Die akademische Personalentwicklung und die Hochschuldidaktik befinden sich im Aufbau. Da das Ziel eine genderdifferenzierende Personalentwicklung und Didaktik ist, wurde bei der Rekrutierung auf entsprechend ausgewiesene Expert/-innen geachtet. Die Sensibilisierung insbesondere neu berufener Professor/-innen kann hier indirekt über die Dozent/-innen und die Leiter/-innen des Projekts erfolgen.

- **Senat**

Der Senat beschließt die Entwicklungsplanung sowie den Gleichstellungsplan bzw. die Richtlinie zur Umsetzung des Gleichstellungsauftrages im Einvernehmen mit dem Präsidium. Er wählt die Mitglieder der Kommission für Gleichstellung und auf deren Vorschlag die zentrale Gleichstellungsbeauftragte.

- **Fakultätsrat**

Der Fakultätsrat unter Vorsitz der Dekanin/des Dekans wählt die dezentrale Gleichstellungsbeauftragte auf Vorschlag der alle zwei Jahre an der Fakultät stattfindenden Gleichstellungskonferenz (früher Frauenvollversammlung). Auf deren Vorschlag hin verabschiedet er den Gleichstellungsplan für die Fakultät.

- **Professur für Gender und Diversity Studies**

Die Professur hat als fakultätsübergreifende Professur das Ziel, Gender- und Diversitykompetenzen in Lehre und Forschung zu integrieren und beratend und inspirierend alle Lehrenden in diesem Themenfeld zu unterstützen (NHG § 3 (3)). Ergänzend dazu entwickelt sie Projekte und Maßnahmen zur Erhöhung des Studentinnenanteils in Fächern, in denen sie stark unterrepräsentiert sind.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Datenerhebung**

Ein neu eingeführtes, IT-gestütztes Datenmanagementsystem ermöglicht genderdifferenzierende Auswertungen und Analysen.

- **Datenmonitoring und analytische Auswertung**

Zukünftig wird – basierend auf den Daten des Campusmanagementsystems – das Innovationszentrum in Kooperation mit dem Gleichstellungsbüro eine Analyse und Bewertung zum Stand der Studierenden- und Beschäftigtenstruktur unter Gleichstellungsaspekten erarbeiten.

Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Verhandlungen der Hochschulleitung und der Gleichstellungsbeauftragten mit den Fakultäten.

- **Hochschulentwicklungsplan**

Das Positionspapier „Projekt 2023“ bildet die Grundlage für die strategische Ausrichtung der Hochschule. Das Präsidium legt hier Wert auf die Abstimmung von Entwicklungszielen und unterstützenden Maßnahmen. Es soll weniger um die Überprüfung der Zielerreichung gehen als um das Initiieren von Kommunikationsprozessen im Sinne der drei Leitsätze des Präsidiums hin zu einer beteiligungsorientierten Hochschulkultur.

- **Gleichstellungskonferenzen und Gleichstellungspläne**

An den Fakultäten und zentralen Service- und Dienstleistungseinrichtungen werden zukünftig alle zwei Jahre beteiligungsorientierte Gleichstellungskonferenzen durchgeführt. Hier werden für die jeweilige Organisationseinheit Gleichstellungspläne inkl. Selbstverpflichtungen erstellt und evaluiert.

- **Richtlinie zur Umsetzung des Gleichstellungsauftrages gemäß § 3 Abs. 3 NHG**

Die Richtlinie zur Umsetzung des Gleichstellungsauftrages gemäß § 3 Abs. 3 wird aktuell erstellt. Sie regelt den Rahmen der langfristigen und nachhaltigen Gleichstellungspolitik an der Hochschule.

8.13 Fachhochschule Stralsund

Informationen zur Hochschule



| | Anzahl gesamt | männlich % | weiblich % |
|--|---|------------|------------|
| Studierende WS 2013/14*1 | 2.424 | 68,9 | 31,1 |
| Mitarbeiter/-innen 2011 (inkl. Projekt Mitarbeiter/-innen)*2 | 73 | 75,3 | 24,7 |
| Besetzte Professuren 2011*2 | 86 | 83,7 | 16,3 |
| Gründungsjahr | 1991 | | |
| Fachbereiche | <ul style="list-style-type: none"> • Elektrotechnik und Informatik • Maschinenbau • Wirtschaft | | |

*1 Website der FH Stralsund: http://www.fh-stralsund.de/fh_stralsund/fhcontent/powerslave,id,586,nodeid,160.html (aufgerufen am 18.12.2013)

*2 Statistische Zahlen aus: Förderplan für Professorinnen, Mitarbeiterinnen und Studentinnen der Fachhochschule Stralsund, Zeitraum 2008-2011 (3. Frauenförderplan) – Umsetzung, http://gleichstellung.fh-stralsund.de/downloads/ffps/ffp_umsetzung_2011.pdf (aufgerufen am 18.12.2013)

Die Fachhochschule wurde 1991 gegründet. Es handelt sich um eine Campus-Hochschule, die ländlich und direkt am Meer liegt.

An der Fachhochschule können an den drei Fachbereichen Elektrotechnik und Informatik, Wirtschaft sowie Maschinenbau diverse Bachelor- und Masterstudiengänge besucht werden. Im Fachbereich Maschinenbau kann das Fach Wirtschaftsingenieurwesen (Bachelor) auch als Frauenstudiengang studiert werden (vgl. hierzu Kapitel 5.5).

Im Wintersemester 2012/13 studierten an der Fachhochschule 2563 Studierende, davon 827 Frauen und 1736 Männer. Dabei lassen sich große Unterschiede zwischen den drei Fächergruppen feststellen. Während im Fachbereich Wirtschaft mehr Frauen als Männer studieren (676:614), ist das Verhältnis im Fachbereich Maschinenbau 103:650 und im Fachbereich Elektrotechnik und Informatik 47:472.

Der Schwerpunkt der Leistungserbringung liegt auf der praxisorientierten Lehre. Mit ihrem Studienangebot will sich die Fachhochschule ein Profil auf den Gebieten Informatik, Technik, Tourismus und Wirtschaft erarbeiten. Auch die Maßnahmen zur Qualitätssicherung konzentrieren sich auf den Bereich Lehre. Hier liegt ein großer Schwerpunkt auf Evaluationen von Lehrveranstaltungen, Befragungen von Studierenden und Mitarbeiter/-innen etc. Dieser Bereich ist insbesondere aufgrund der Anfragen der Akkreditierungsagenturen ausgeweitet worden.

Darüber hinaus bemüht sich die Fachhochschule um eine Steigerung der Drittmittelanteile. Seit Anfang der 90er Jahre konnte der Anteil der eingeworbenen Drittmittel deutlich gesteigert werden, er unterliegt allerdings starken Schwankungen. Fachbereichsübergreifend wurde der Forschungsschwerpunkt „Regenerative Energien“ herausgebildet.

Die Fachhochschule unterliegt dem Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommern. Die Zusammenarbeit zwischen dem Landesministerium für Bildung, Wissen und Kultur und der Fachhochschule gründet sich auf die Zielvereinbarungen (fünfjährige Laufzeit). Die aktuelle Zielvereinbarung hat eine Laufzeit von 2011 bis 2015.

Steuerungsverständnis der Hochschule

Das Steuerungsverständnis der Hochschule ist gekennzeichnet durch eine stark ausgeprägte Autonomie der Fachbereiche.

Die Hochschule steuert in Bezug auf Qualitätsmanagement und Controlling insbesondere durch Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre (Evaluationen, Befragungen und Daten zu Studierenden, Absolventen etc.).

Gleichstellungsverständnis der Hochschule

Es liegt ein starker Fokus auf dem Aspekt der Förderung der Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie; auch die Aktivitäten der Hochschulleitungen konzentrieren sich auf diesen Bereich.

Darüber hinaus ist aufgrund der Fächerstruktur der Hochschule die Förderung von Frauen in MINT-Fächern ein wichtiger Aspekt der Gleichstellungsarbeit. Hier gibt bzw. gab es verschiedene Aktivitäten, u.a. der Frauenstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen oder das gemeinsam mit den anderen Hochschulen des Landes aufgebaute Kompetenzzentrum „Frauen in Naturwissenschaft & Technik“.

Gremien und Organisationsstruktur der Hochschule aus gleichstellungspolitischer Perspektive:

Aufgaben und Verortung

- **Rektorats-Dekan/-innen-Runde**

Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt an dem monatlichen Treffen des Rektorats mit den Dekan/-innen teil. Auch hier wird regelmäßig über aktuelle gleichstellungspolitische Aktivitäten informiert.

- **Gleichstellungsbeauftragte**

Die Gleichstellungsbeauftragte ist zur Ausübung der Tätigkeit mit 50% einer Vollzeitstelle freigestellt. Unterstützt wird sie von einer wiss. Mitarbeiterin (ebenfalls 50%-Stelle). Zudem steht ihr eine ausreichende Sachmittelausstattung zur Verfügung.

Ihr Aufgabenbereich beinhaltet den strukturellen Aufbau der Gleichstellungsarbeit, die Sensibilisierung der Hochschulangehörigen und Studierenden für das Thema und die Umsetzung gleichstellungspolitischer Maßnahmen und Projekte (u.a. audit familiengerechte hochschule).

Sie erstellt den jährlichen Frauenförderplan und führt das Controlling der Umsetzung durch.

Die Gleichstellungsbeauftragte leitet zeitweilig zwischen 8 bis 13 Mitarbeiter/-innen, je nach aktueller Projektlage.

- **Gleichstellungskommission**

Für die Gleichstellungskommission ist der Rektor verantwortlich.

In der Gleichstellungskommission sind neben der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Vertreterin folgende Personengruppen aktiv:

- aus den drei Fachbereichen jeweils deren Gleichstellungsbeauftragte und ein Mann

- jeweils eine Frau und ein Mann aus der Gruppe der Beschäftigten außerhalb der Fachbereiche
- jeweils eine Frau und ein Mann aus der Studierendenschaft
- Die Gleichstellungskommission trifft sich nach Bedarf, um z.B. den Frauenförderplan zu diskutieren.

- **Senat**

Im Senat ist der Punkt Gleichstellung als regelmäßiger Tagesordnungspunkt aufgenommen. Die Gleichstellungsbeauftragte informiert den Senat zu aktuellen Aktivitäten im Bereich.

- **Konzil**

Das Konzil trifft Grundlagenentscheidungen hinsichtlich Grundordnung, Rektorenwahl etc.

Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche mit dem Land ist der Hochschulentwicklungsplan, der durch den Senat und das Konzil bestätigt werden muss. Gleichstellung ist hier einer der aufgeführten inhaltlichen Punkte. Für die Ausgestaltung dieses Aspekts ist die Gleichstellungsbeauftragte verantwortlich.

- **Dezernat Haushalt/Controlling**

Das Dezernat ist u.a. zuständig für die amtliche Statistik, die an das Ministerium gemeldet werden muss, und für die internen Finanzberechnungen und -zuweisungen an die Fachbereiche. Das Dezernat stellt Daten bereit für

- die formelgebundene Mittelzuweisung zu Frauenanteilen bei den Studierenden etc., die an das Ministerium gemeldet werden müssen;
- die interne Umrechnung der Mittel, bei denen Gleichstellungskennzahlen eine Rolle spielen;
- den Frauenförderplan.

Gleichstellungsorientierte Steuerungsinstrumente der Hochschule und deren inhaltliche Gestaltung

- **Zielvereinbarungen Land/Hochschule**

Die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule werden für eine Laufzeit von fünf Jahren geschlossen.

In den Zielvereinbarungen werden – neben aufgaben- und formelgebundenen Mittelzuweisungen – auch gesonderte Mittel für besondere Maßnahmen z.B. im Bereich Forschung oder auch Gleichstellung bereitgestellt.

- **Leistungsorientierte Mittelverteilung**

Neben der aufgabenbezogenen Mittelzuweisung durch das Land gibt es auch eine formelgebundene Mittelvergabe in Höhe von 10% des Landeszuschusses (im letzten Haushaltsjahr eine Summe von ca. 1,2 Mio. Euro).

Der Anteil der weiblichen Studierenden, Mitarbeiter/-innen und Professor/-innen ist hier in Bezug auf Gleichstellung relevant. Grundlage ist der Vergleich mit den anderen Hochschulen des Landes. Aufgrund der Fächerstruktur und die ländliche Lage der Hochschule ist eine Erhöhung der Frauenanteile schwer umzusetzen.

Die Mittel für Forschung und Lehre werden an die Fachbereiche weitergegeben. Dabei werden auch die formelgebundenen Mittel weitergereicht, allerdings werden intern die Größe der Fachbereiche und die jeweiligen Anteile an weiblichen Studierenden berücksichtigt.

- **Frauenstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen**

Der Studiengang ist so gestaltet, dass er Frauen gezielt anspricht. So werden neben dem ingenieurwissenschaftlichen Grundwissen auch planerisch organisatorische und wirtschaftswissenschaftliche Fächer gelehrt. Technische Lehrveranstaltungen finden ohne männliche Kommilitonen statt und die Laborarbeiten und die Kleingruppenarbeit sind auf die Zielgruppe „Frauen“ zugeschnitten.

- **audit familiengerechte hochschule**

2012 erhielt die Fachhochschule Stralsund zum dritten Mal das Zertifikat „Familiengerechte Hochschule“ nach erfolgreicher Reauditierung.

Die dauerhafte Gestaltung einer familienfreundlichen Hochschulkultur soll eine entspannte Ausbildungs- und Arbeitssituation fördern und größere Chancengleichheit für Studierende und Beschäftigte ohne und mit familiären Aufgaben schaffen. Insgesamt soll sie zur Attraktivitätssteigerung und Profilbildung der Hochschule und der Region beitragen.

- **Kleinere Genderprojekte**

Die Fachhochschule Stralsund führt viele Projekte und Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung durch, einige davon sind inzwischen dauerhaft verankert, wie beispielsweise der Girls' Day oder das ServiceCenter für Männer. Zwei der Projekte sind dabei hochschulübergreifend aufgestellt: Karrierewege für Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft, Kompetenzzentrum „Frauen für Naturwissenschaft und Technik“.

- **Frauenförderplan**

Der Frauenförderplan enthält eine Auswertung und Zusammenstellung aller Daten, die zum Stand der Umsetzung von Gleichstellung verfügbar sind. Die Gleichstellungsbeauftragte stellt diese fachbereichsdifferenzierend dar und stellt gleichfalls die Vorjahreszahlen im Vergleich gegenüber. Dies bildet die Grundlage für die Ableitung gleichstellungsbezogener Maßnahmen und Projekte.

Frauenakademie München e.V.
Baaderstr. 3
80469 München
Tel.: 089 7211881

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der Technischen Universität Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: 0231 8596-100

ISBN 978-3-921823-62-0

www.equality-management.de