

# Herausforderungen an Hochschulgovernance für die Verwirklichung von Gleichstellungszielen



Ergebnisse aus den Fallstudien

2. Regionalkonferenz, 20. November 2012

Dr. Ingrid Schacherl  
Frauenakademie München (FAM)

- Governance-Mechanismen
- Forschungsfragen
- Methodisches Vorgehen
- Ergebnisse aus zwei Fallstudien
- Governance und Gleichstellung
- Herausforderungen an Hochschulgovernance
- Diskussion

- **Staatliche Regulierung** der Hochschulen (z.B. Hochschulgesetze) *soll weniger werden*
- **Externe Steuerung** (Zielsetzung der Leistungsproduktion - in z.B. Forschung und Lehre, Nachwuchsförderung, Gleichstellung, etc. - über Hochschulverträge, Hochschulentwicklungspläne, Hochschulräte) *ist gestiegen*
- **Akademische Selbstorganisation** (kollegiale Selbstverwaltungsorgane und -gremien) *hat (formal) an Macht verloren*
- **Hierarchische Selbststeuerung** der Hochschulen durch Leitungsfiguren (Rektor/innen, Präsident/innen, Kanzler/-innen, Dekane etc.) *hat an Macht gewonnen*
- **Wettbewerb** in und zwischen Hochschulen (z.B. Exzellenzinitiative) *ist gestiegen*

- Wie hat sich Gleichstellungspolitik im Rahmen von Hochschulgovernance in den letzten Jahren verändert?
- Wie werden gleichstellungspolitische Anforderungen in neue Steuerungsmodelle deutscher Hochschulen integriert?
- Welche Steuerungsinstrumente werden für die Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele in den zentralen Handlungsfeldern genutzt?
  - ✓ Finanzsteuerung
  - ✓ Strategisches und operatives Controlling
  - ✓ Qualitätsmanagement
- Welche Akteure sind in welcher Weise an der Umsetzung gleichstellungspolitischer Steuerung beteiligt?

- Kriterien für Auswahl der 13 Fallhochschulen
  - ✓ Umsetzung gleichstellungsorientierter Steuerung
  - ✓ Unterschiedliche Hochschultypen und -größen
  - ✓ Bundesweite Verteilung
- Methodenmix
  - ✓ Expert/-inneninterviews
  - ✓ Dokumentenanalyse
  - ✓ Feedbackworkshops zur Validierung
- Auswahl der Interviewpartner/-innen (5-10 Interviews je Hochschule)
  - ✓ Hochschulleitung (Rektorat/Präsidium, Kanzler/-in)
  - ✓ Zentrale Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte
  - ✓ Verantwortliche Haushaltsplanung, Controlling, Qualitätsmanagement
  - ✓ Vertreter/-innen der Fakultäten/Fachbereiche
  - ✓ Vertreter/-in des Personalrats
- Erhebungsphase Frühjahr bis Herbst 2012

- Rahmenbedingungen von Governance und Gleichstellung
- Steuerungsverständnis und Gleichstellungsverständnis
- Gleichstellung in der Organisationsstruktur
- Instrumente der Steuerung
- Besonderheit der Fallstudie

- Volluniversität mit rd. 32.000 Studierenden
- Frauenanteil nach Qualifikationsstufen (2010):
  - ✓ 59% bei den Studierenden
  - ✓ 55% bei den Promotionen
  - ✓ 47% bei Juniorprofessuren
  - ✓ 39% bei C3/W2 Professuren
  - ✓ 22% bei C4/W3 Professuren
  - ✓ 33% im Präsidium (von 2007-2010 50%).

- Rahmenbedingungen Governance und Gleichstellung
  - ✓ Kuratorium (Vernetzung Gesellschaft-Wissenschaft-Politik)
  - ✓ Starke Mittelkürzungen seit Mitte 1990er Jahre
  - ✓ Erprobungsmodell (Einführung neuer Leitungsstrukturen)
  - ✓ Stärkung der Autonomie der Hochschule
  - ✓ Starke Stellung der Frauenbeauftragten (historisch, LHG, GG)
  - ✓ Teilnahme an Exzellenzinitiative und Professorinnenprogramm

Die Hochschule hat früh Formen von Governance entwickelt. Der Veränderungsdruck wurde durch den Sparzwang ausgelöst und hat einen „Innovationsschub“ bewirkt.



- Steuerungsverständnis
  - ✓ Leitungsverständnis: Leitung = Verantwortung f. Gesamtheit zur Durchsetzung gegen Einzelinteressen
  - ✓ Top down im Dialog
  - ✓ Konkrete Anreize mit Sanktionsmöglichkeiten
- Gleichstellungsverständnis
  - ✓ Strukturelle Verankerung von Gleichstellung
  - ✓ Gleichstellung ist Bestandteil der Selbststeuerung/Governance

Die Umsetzung von Gleichstellung wird als „win-win“ Situation betrachtet.

- Gleichstellung in Organisationsstruktur
  - ✓ Vizepräsidentin f. Gleichstellung (und weitere Aufgaben)
  - ✓ Zentrale Frauenbeauftragte (hauptberuflich) mit 2 Stellvertr.
  - ✓ Dezentrale Frauenbeauftragte mit Stellvertreterin
  - ✓ Präsidium: Stabsstelle Berichtswesen (u.a. Gleichstellungs-Monitoring, Gleichstellungs-Controlling)
  - ✓ Gremien:
    - Frauenrat auf zentraler und dezentraler Ebene,
    - Expertinnenbeirat für Gleichstellung,
    - Kommission zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen
  - ✓ GenderNet: Vernetzung und Wissenstransfer zur Praxis
  - ✓ Zentraleinrichtung zur Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung (think tank)

Gleichstellung ist in der Organisation breit verankert.

- Hochschulintern: Leistungsorientierte Mittelzuteilung seit 2006
  - ✓ **Verteilungsmasse: 30% der Sach- und Personalmittel**
  - ✓ daraus 5% Anteil für Gleichstellung (50% Lehre, 45% Forschung)
  - ✓ **Leistungsbewertung und Monitoring erfolgen durch die Controllingabteilung**
  - ✓ Gewinne werden ex-post verteilt und Verluste werden tatsächlich realisiert
  - ✓ **Fachbereiche stehen in direkter Konkurrenz zueinander: Ziel ist, die Gesamtsituation zu verbessern**
  - ✓ Gleichstellungsmittel müssen in Fachbereichen wieder für Gleichstellungsaufgaben eingesetzt werden

Hochschulleitung setzt bewusst und gezielt „harte“ Instrumente zur Steuerung ein, um Kulturwandel zu bewirken.

- Hochschulintern: Zielvereinbarung seit 1999 (mit unterschiedlichen Umsetzungsmodellen)
  - ✓ Übergeordnete Zielausrichtung aus Strukturentwicklung der Hochschule abgeleitet
  - ✓ Erfolgt ex-ante auf Grundlage von Strategiepapieren (seit 2010)
  - ✓ ca. 10% aus Mittel zur Projektförderung, v.a. Projektfinanzierung
  - ✓ Zielt auf Veränderung der Fachkulturen
  - ✓ Zielüberprüfung erfolgt über Controllingabteilung, f. Gleichstellung auch von der zentralen Frauenbeauftragten
  - ✓ Reflexion über Wirkung der Projekte/Maßnahmen gab es bisher nicht

**Zielvereinbarung und LOM ergänzen sich gut und beide sind ergebnisorientiert ausgerichtet.**

- Hochschulleitung ist offen, Gleichstellung in Steuerung dauerhaft zu integrieren.
- Offener Prozess, an dem verschiedene Akteure beteiligt sind und der transparent gestaltet ist (Aushandlung zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen).
- Bei Einführung neuer Leitungsstrukturen hat sich Stellenwert der Frauenbeauftragten verändert im Sinne einer aktiven Mitgestaltung bei der Umstrukturierung.
- Verschiedene Beteiligte ziehen am gleichen Strang: „Wir sind ein gutes Team“.
- Der Innovationsschub hat zum Kulturwandel beigetragen.

- Kleine Universität mit ca. 10.600 Studierenden
- Frauenanteil nach Qualifikationsstufen (2010):
  - ✓ 55% bei den Studierenden
  - ✓ 45% bei den Promotionen
  - ✓ 35% bei Juniorprofessuren
  - ✓ 15% bei C3/W2 Professuren
  - ✓ 20% bei C4/W3 Professuren
  - ✓ 28% in Leitungspositionen

- Rahmenbedingungen Governance und Gleichstellung
  - ✓ Seit 1997 Hochschulpakt (Land-Hochschulen) - Ziel: Einsparungen
  - ✓ Stichwort „Wettbewerbliche Hochschulen“
  - ✓ Einrichtung eines Universitätsrats
  - ✓ Gleichstellungsförderung und Gender Mainstreaming als gesetzliche Vorgabe (LHG)
  - ✓ Schwache Position der Gleichstellungsbeauftragten (nebenamtlich, wechselt alle 2 Jahre)
  - ✓ Teilnahme an Exzellenzinitiative und Professorinnenprogramm

Wettbewerbsgedanke spielt eine wichtige Rolle.

- Steuerungsverständnis
  - ✓ Gruppenuniversität – starkes Bottom up
  - ✓ Schwache hierarchische Steuerung der Leitung
  - ✓ Ausgeprägte Kommunikationskultur
  
- Gleichstellungsverständnis
  - ✓ Steuerungs Dreieck Prorektorin – Gleichstellungsbeauftragte – Büro für Gleichstellung u. Familienförderung
  - ✓ Gender Mainstreaming als Prinzip für alle Bereiche

Gleichstellung: eigene Säule und Querschnittsaufgabe für alle Bereiche



- Gleichstellung in Organisationsstruktur
  - ✓ Prorektorin für Internationales und Gleichstellung
  - ✓ Zentrale Gleichstellungsbeauftragte mit Stellvertreterin
  - ✓ Gleichstellungsbeauftragte in den Fakultäten
  - ✓ Büro für Gleichstellung und Familienförderung
  - ✓ Gremien:
    - Senatskommission f. Gleichstellung (seit 1990)
    - Gender AG (neues Steuerungsgremium mit Exzellenzinitiative)
    - Verankerung durch Amtsträgerinnen in allen anderen Gremien
  - ✓ Gender Mainstreaming in Stabsstelle Controlling und Stabsstelle Qualitätsmanagement verankert
  - ✓ Verantwortung der Fachbereichssprecher/-innen für Gleichstellung
  - ✓ Einrichtung der Professur Gender Studies 2012

**Gleichstellung ist in der Organisation breit verankert.**

- Gleichstellungspläne als Quasi-Zielvereinbarung
  - ✓ Seit 2000 Teil des Struktur- und Entwicklungsplans
  - ✓ Ziel: Orientierung der Fachbereiche auf Universitätsziele  
Top-down: Verpflichtung zu Gleichstellungsplänen  
Bottom-up: fachbereichsspezifische Ziele und Maßnahmen
  - ✓ Seit 2008 Selbstverpflichtung der Fachbereiche, Gleichstellungspläne einzusetzen
  - ✓ Kooperation Fachbereiche und Gleichstellungsbüro - Erstellung der Pläne, Zwischenstandsgespräche
  - ✓ Wissenschaftsministerium, Universitätsrat, Rektorat, Gleichstellungsrat (Zustimmung)

Bedeutungsgewinn der Gleichstellungspläne im Rahmen der Exzellenzinitiative.

- Controlling und Gleichstellungsmonitoring
  - ✓ Stabstelle Controlling: Erfassung steuerungsrelevanter Daten inkl. Gleichstellungsdaten, Erfassung wissenschaftlicher Leistungen u.a. auch unter Gleichstellungsaspekten (perspektivisch)
  - ✓ Monitoring durch das Gleichstellungsreferat: Datenbanken u.a. zu Frauenanteilen n. Qualifikationsstufen, Berufungsverfahren, Berufungen, internen Stipendien, Drittmittelakquise
  - ✓ Projektmonitoring durch das Gleichstellungsreferats
  - ✓ Entwicklung eines Ampelsystem bzw. einer Zieletafel, in der Gleichstellungsdaten integriert sind (im Aufbau)

**Steuerung erfolgt mit Unterstützung eines differenzierten und umfangreichen Monitoring, das mit Zielvereinbarung verknüpft ist.**

- Starke Beteiligungskultur: Steuerung erfolgt über Informationsaustausch unter Einbindung der Fachbereiche
- Bedeutungsgewinn des Controllings, wenn stärkere Top-down-Steuerung
- Wenig hierarchische Steuerung: „Harte“ Instrumente werden nicht eingesetzt
- Stattdessen „sanfte“ Steuerung über Gleichstellungspläne:
  - ✓ Vorteil der messbaren Ziele und jährlichen Überprüfung
  - ✓ Einbindung aller Fachbereiche in kontinuierlichen kommunikativen Prozess
  - ✓ Boni (oder auch Sanktionen) könnten die Anstrengungen der Fachbereiche erhöhen (perspektivisch)
- Erfolg bei der Exzellenzinitiative wirkt als Katalysator für Gleichstellung und die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente

- Staatliche Regulierung
- Externe Steuerung
- Akademische Selbstorganisation
- Hierarchische Selbststeuerung
- Wettbewerb

- Staatliche Regulierung
  - ✓ Gesetzliche Regelungen gelten trotz aller Reformen (Amt der Frauen-, Gleichstellungsbeauftragten)
  - ✓ Gleichstellungsaufgabe z.T. Gender Mainstreaming wurde in LHG übernommen
- Externe Steuerung
  - ✓ Land-Hochschule: Gleichstellung als Leistungsbereich in Hochschulverträgen, -entwicklungsplänen, -strukturplänen etc.
  - ✓ Finanzsteuerung: Gleichstellungsindikatoren in leistungsorientierter Mittelverteilung (Land-Hochschule, Hochschulintern unterschiedlich)
  - ✓ Staatliche Programme und Initiativen z.B. Exzellenzinitiative und Professorinnenprogramm wirken nach innen
  - ✓ Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG

- **Akademische Selbstorganisation**
  - ✓ Senatskommission f. Frauenförderung/Gleichstellung nach wie vor relevant
- **Hierarchische Selbststeuerung**
  - ✓ Hochschulleitung (Vizepräsident/in, Prorektor/in) übernimmt die Verantwortung für die Durchsetzung des Gleichstellungsauftrags
  - ✓ Gleichstellungsauftrag in strategische Planung integriert
  - ✓ Einrichtung von Stabsstellen für operative Umsetzung (Controlling, QM, Gleichstellung etc.)
  - ✓ Einsetzung neuer Gremien (z.B. Gleichstellungs-Steuerungsgruppen)
- **Wettbewerb**
  - ✓ Ungleiche Ausgangbedingungen erschweren den Wettbewerb
  - ✓ Wettbewerb kann bei Erfolg Katalysator für Gleichstellung sein

- Fächer in die Verantwortung bringen
- Knappe Ressourcen zielorientiert einsetzen
- Unterschiedliche Logiken von Wissenschaft und Neuer Steuerung im Diskurs bearbeiten
- Genderperspektive in Forschung und Lehre integrieren
- Äußere Anreize ( externe Steuerung) bleiben unabdingbar



Fragen und Anmerkungen sind willkommen!

[www.equality-management.de](http://www.equality-management.de)

**Kontakt:**

Dr. Ingrid Schacherl  
Frauenakademie München  
Tel: +49 89 725 18 48  
[schacherl@frauenakademie.de](mailto:schacherl@frauenakademie.de)

