

**„Im Wettbewerb wollen alle gut dastehen.“  
Mittelvergabe und Reputation als hochschulinterner  
Anreiz für die Umsetzung von Gleichstellung**



**Konferenz „Gleichstellung steuern“  
am 19.02.2013 in Berlin**

**Birgit Erbe, FAM - Frauenakademie München**

- Bisherige Frauenfördermaßnahmen konnten Ausschlussmechanismen gegenüber Wissenschaftlerinnen nicht umfassend aufbrechen.
- Druck auf Hochschulen durch äußeren Wettbewerb (Internationalisierung, DFG-Vorgaben, LOM), Geschlechterungleichheit in der Wissenschaft wirkungsvoll abzubauen.
- Durch klare Positionierung der DFG, ist „Gleichstellungspolitik vom Rand ins Zentrum wissenschaftlicher Reputation gerückt“ (Simon 2011).
- Hochschulreform stärkte Position der Hochschulleitung und setzt auf Instrumente des New Public Management.

(vgl. Aulenbacher/Riegraf 2012; Hardenberg/Kirsch-Auwärter 2010; Kahlert 2011; Riegraf/Weber 2013; Simon 2011)

## Was war vor dem Mittagessen?

### Woran ich anknüpfe:

- **Trend zur Management-Universität**  
Aber (wie) lassen sich Hochschulen steuern?
- **Verankerung von Gleichstellung in den Steuerungsstrukturen**  
Aber wie werden die Fakultäten und Fachbereiche für Gleichstellung gewonnen?

### Mein Fokus:

- **Operationalisierung von Gleichstellungssteuerung am Beispiel des Wettbewerbsmechanismus**  
Was zeigt die Empirie (qualitative Studien) über die Integration von Gleichstellungszielen in betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente an Hochschulen?

- **Hochschulsteuerung am Beispiel von internem Wettbewerb**
  - Wandel der Hochschul-Governance und die Rolle von Wettbewerb
  - zentrale interne Instrumente: indikatorengestützte leistungsbezogene Mittelvergabe (LOM) und Zielvereinbarungen
- **Untersuchung anhand der EQUISTU-Fallhochschulen**
  - Ist Gleichstellung ein interner Wettbewerbsfaktor geworden?
  - Wie ist dieser Wettbewerb organisiert?
  - Wie schätzen die Akteure die Steuerungsmöglichkeiten ein?
- **Bewertung und Diskussion**

## Wandel der internen Hochschul-Governance und die Rolle von Wettbewerb

- **Selbstverwaltungsmodell**  
Dominanz von staatlicher Regulierung und akademischer Selbstorganisation
- **Managementmodell**  
Zusammenwirken zielbezogener Außensteuerung durch Stakeholder, hierarchisch-administrativer Selbststeuerung und Wettbewerb
- **Charakteristikum des Wettbewerbs:**
  - künstlich erzeugter Wettbewerb mangels echtem Markt von Angebot und Nachfrage
  - Verlust der exklusiven Leistungsdefinition seitens der Wissenschaft
  - Mitbestimmung seitens des Staates und externer Stakeholder bei der Festlegung der Leistungskriterien

(vgl. Heinze/Bogumil/Gerber 2011; Schimank 2002; Winter 2012) 5

Zitat:

*„Die Hochschulen sind sehr stark ein wettbewerbliches System geworden. (...) Die Kollegen oder die Mitarbeiter im Haus lassen sich (...) gewinnen, wenn es irgendwelche Rankings und Benchmarking-Prozesse gibt und plötzlich wollen alle nach vorne. Also ich finde, das funktioniert in diesem Sinne auch. Und weniger gut funktionieren wahrscheinlich Sanktionen, weil sie Abwehr erzeugen.“*

(Interview Hochschulleitung)

**Indikatorengestützte leistungsbezogene Mittelvergabe (LOM)**

- automatisierte Zuweisung von Mitteln an die Fakultäten und zentralen Einrichtungen, üblicherweise aus dem Sachhaushalt der Hochschule
- Grundlage bilden festgelegte Indikatoren bezogen auf Forschung und Lehre (z.B. Studierendenzahl, Drittmittelvolumen) und zumeist auch Gleichstellung
- Zuweisung erfolgt rückwirkend
- direkte Konkurrenz

**Zielvereinbarungen**

- Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Hochschulleitung und Fakultäten o. a. Organisationseinheiten
- üblicherweise Kopplung der finanziellen Zuweisungen an die Umsetzung von Maßnahmen oder den Grad der Zielerreichung
- Zuweisung erfolgt im Voraus
- keine direkte Konkurrenz



**Empirische Befunde aus der Fallstudien-Analyse (n=13):**

- **Wer setzt Wettbewerb als Mittel der Steuerung ein?**
  - 9 von 13 Hochschulen setzen Gleichstellung als Wettbewerbselement ein
  - davon 2 HS ausschließlich LOM; 2 HS ausschließlich ZV; 5 HS sowohl LOM als auch ZV
  - darunter keine Fachhochschule/Hochschule ohne Promotionsrecht
  - Hochschulen unterschiedlicher Größe: Bandbreite 10.000 bis 40.000 Studierende
  - vertreten sind starke und schwache hierarchische Organisationsstrukturen

- **Wer tritt mit wem in Wettbewerb?**  
Die Fakultäten bzw. Fachbereiche konkurrieren miteinander.
- **Wer legt die Kriterien fest und beurteilt den Erfolg?**
  - Die Wettbewerbssituation wird von der Hochschulleitung erzeugt („Quasi-Markt“).
  - Unterschiedlicher Grad der Einbeziehung der Hochschulangehörigen bei der Festlegung der Kriterien des Wettbewerbs.
  - Beurteilung von Erfolg seitens der Hochschulleitung; beteiligt sind in unterschiedlichen Konstellationen die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten, Steuerungsgremien für Gleichstellung, Stabsstellen/Dezernate für Controlling und Haushaltsplanung.

**Finanzumfang und Zeitrahmen für inneruniversitäre LOM**

- 1,1 – 21 Mio. EUR; jährliche Berechnung

**Gewichtung des Gleichstellungsfaktors**

- 3% - 10%, entspricht 55.000 - 1,05 Mio. EUR
- 1 Fall: Gleichstellung im Indikator Nachwuchsförderung integriert; Frauen werden doppelt gewichtet

**Gleichstellungsmessung über Erfolgsindikatoren**

Vielzahl der Modelle mit 1 und mehreren Parametern, die in der Vergangenheit immer wieder modifiziert wurden:

- doppelte Gewichtung von Frauen
- Anteil neu berufener Professorinnen
- Anteil an Neueinstellungen von Wissenschaftlerinnen sowie der Betreuung von Promotionen und Habilitationen von Frauen
- Grad der Geschlechtergleichverteilung auf allen Qualifikationsstufen
- Kaskadenmodell
- Prozentuale Veränderung des Frauenanteils auf allen Qualifikationsstufen

**Gewinn und Verlust von Mitteln**

- Starke Umverteilungseffekte in der LOM im Allgemeinen und bezogen auf Gleichstellung möglich:
  - 3 große Universitäten
- Geringe Umverteilungseffekte:
  - 4 kleinere bis große Universitäten

## Ist die LOM ein Anreiz für Gleichstellung?

- Bedeutungsgewinn von Gleichstellung durch Integration in die zentrale Steuerung
- Anreizwirkung steigt mit Höhe der Gewinn- und Verlustmöglichkeiten in Bezug auf Gleichstellung
- Reputationsanreiz der LOM durch Transparenz über Gleichstellungserfolge bzw. die Untätigkeit der Fakultäten
- Nachvollziehbarkeit der Mittelverteilung erfordert explizite Ausweisung der Gleichstellungsmittel
- Rolle der Beeinflussbarkeit der Parameter in einem angemessenen Zeitraum
- Fehlender Anreiz für Fachbereiche, die auf zentrale Haushaltsmittel nicht angewiesen sind
- Nachlassende Wirkung durch Verlust des Neuigkeitseffektes?

**Finanzumfang und Zeitrahmen für inneruniversitäre ZV**

- Mittelumfang häufig intransparent
- 1 Fallbeispiel: Kopplung der ZV mit LOM
- 2 Fallbeispiele: Zielvereinbarungen ohne Mittel
- Laufzeit 2-6 Jahre

**Rolle von Gleichstellungszielen**

- Modell allgemeine ZV mit eigenständigem Teil zu Gleichstellung
- Modell separate gleichstellungsorientierte ZV

## Zielvereinbarungen mit Zielbereich Gleichstellung

### Steuerungsabsicht:

- Orientierung der Fachbereich auf Universitätsziele

### Inhalte:

- Gleichstellung als eigenständiger Zielvereinbarungsbereich, in dem es um strukturelle Gleichstellungsmaßnahmen geht

### Budget/Zeitraumen:

- 10% der bereitgestellten Projektmittel für Gleichstellung über 2 Jahre

### Beteiligungsorientierung:

- Top-down: Eckpunkte der Hochschulleitung
- Bottom-up: Selbsteinschätzung der bisherigen Zielerreichung, Vorschläge für Maßnahmen zur Erreichung neuer Ziele

### Steuerungswirkung:

- Förderung der Strukturentwicklung
- Gleichstellungsimpulse in die Fachbereiche
- Mangelnde Zielerreichung führt zu Mittelverlust

### Einschätzung der Akteure:

- sehr anerkanntes Verfahren, in dem Fachbereiche sich positionieren müssen; Problem der knappen Mittel



## Gleichstellungspläne als Zielvereinbarungen

### Steuerungsabsicht:

- Orientierung der Fachbereiche auf Universitätsziele

### Inhalte:

- Quantifizierte Ziele, Maßnahmen zur Zielerreichung, Zeitplan

### Budget/Zeitraumen:

- keine Kopplung an finanzielle Mittel, 5 Jahre, jährliche Überprüfung

### Beteiligungsorientierung:

- Top-down: Verpflichtung zu Gleichstellungsplänen
- Bottom-up: fachbereichsspezifische Ziele und Maßnahmen

### Steuerungswirkung:

- Transparenz über Grad der Zielerreichung, Bewusstseinsbildung und Reflexion, längerfristig Kulturveränderung

### Einschätzung der Akteure:

- Vorteil der messbaren Ziele und jährlichen Überprüfung
- Einbindung aller Fachbereiche in kontinuierlichen kommunikativen Prozess

- Hohe symbolische Bedeutung der Ansiedlung bei der Hochschulleitung
- Hohe praktische Bedeutung, wenn die Hochschulleitung regelmäßig über die Erreichung von Gleichstellungszielen kommuniziert und Feedback gibt
- Verankerung in der zentralen Steuerung impliziert regelmäßige Berichtspflicht seitens der Fakultäten (Erhöhung der Verbindlichkeit)
- Anreizwirkung durch zusätzliche Mittel für Gleichstellungsmaßnahmen oder Bonus-Malus-System
- Bisläng Fokus auf personenbezogene Zielzahlen; zum Teil Einfluss auf Didaktik; kaum Einfluss auf Inhalte von Lehre und Forschung

- Äußerer Druck über Mittelbindung an Gleichstellungskonzepte und Reputationswandel kommt bei den Fachbereichen an.
- Der Steuerungsmechanismus Wettbewerb ist für Gleichstellungspolitik an Hochschulen anschlussfähig.
- Vorteile sind insbesondere die Einbindung aller Fachbereiche in den Wettbewerb sowie der Anstoß zur Reflexion von Fächerkulturen und fachspezifischen Maßnahmen.
- Gleichzeitig müssen wettbewerbliche Instrumente in eine kommunikative Strategie der Hochschulleitung eingebunden sein.
- Es bedarf der zentralen Einbindung von Stellen mit Gleichstellungskompetenz, die die Qualität von Zielen und Prozessen gewährleisten.

**Anmerkungen und Diskussion sind  
willkommen!**



**Kontakt:**

Birgit Erbe  
Frauenakademie München  
Tel: +49 (0)89 72 99 99 62  
erbe@frauenakademie.de  
[www.equality-management.de](http://www.equality-management.de)

*Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit* (2012): Economical Shift und demokratische Öffnungen. Uneindeutige Verhältnisse in der unternehmerischen und geschlechtergerechten Universität. In: Winter/Würmann (Hg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. Wittenberg, S. 291–303.

*Hardenberg, Aletta Gräfin von; Kirsch-Auwärter, Edit* (2010): Gleichstellungspolitik oder Diversity Management - Alternativen oder Weiterentwicklungen auf dem Weg zur Chancengleichheit? In: *Feministische Studien* (1), S. 121–129.

*Heinze, Rolf G.; Bogumil, Jörg; Gerber, Sascha* (2011): Vom Selbstverwaltungsmodell zum Managementmodell? Zur Empirie neuer Governance-Strukturen im deutschen Hochschulsystem. In: Schmid/Amos/Schrader/Thiel (Hg.): Welten der Bildung? Vergleichende Analysen von Bildungspolitik und Bildungssystemen. Baden-Baden, S. 121–147.

*Kahlert, Heike* (2011): Gleichstellungspolitiken in Wissenschaft und Forschung im Wettbewerb. In: Dalhoff/Girlich (Hg.): Fakten und Fassaden. Gleichstellungspolitiken und Geschlechterwissen in Wissenschaft und Forschung. Bonn, 25.-26. Oktober 2010. cews.publik.no 15, S. 76–89.

*Riegraf, Birgit; Weber, Lena* (2013): Governance in der Wissenschaft unter einer Gender-Perspektive. Beitrag im Sammelband "Neue Governance der Wissenschaft - Wissenschaftspolitik, Re-Organisation des Wissenschaftssystems und ihre Medialisierung" (im Erscheinen).

*Schimank, Uwe* (2002): Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Expertise im Rahmen der Förderinitiative „Science Policy Studies“ des BMBF. Online verfügbar unter <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>.

*Simon, Dagmar* (2011): Gleichstellungspolitik als Element der Hochschulentwicklung. Anmerkungen zu den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards. In: Blättel-Mink/Franzke/Wolde (Hg.): Gleichstellung im Reformprozess der Hochschulen. Neue Karrierewege für Frauen? Sulzbach, S. 109–120.

*Winter, Martin* (2012): Wettbewerb im Hochschulwesen. In: Winter/Würmann (Hg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. Wittenberg, S. 17–45.