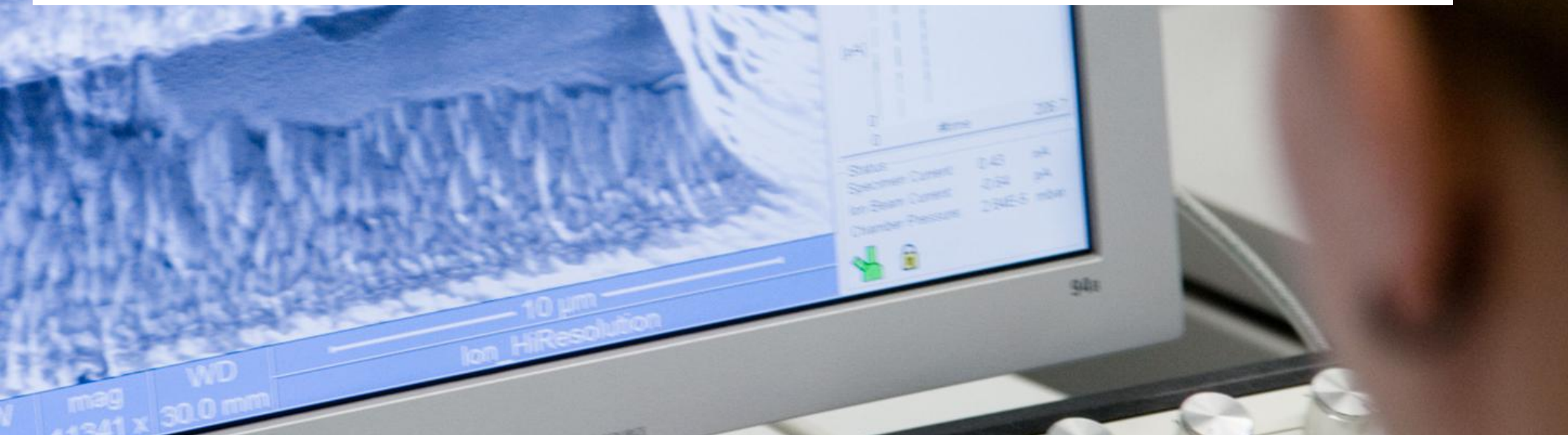
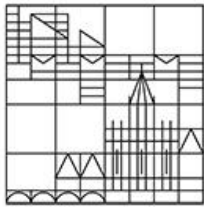


# Gleichstellungspläne – Zielvereinbarungen „ Vom Papiertiger“ zum Steuerungsinstrument!?

Workshop auf der Jahrestagung BUKOF am 13.09.2013

Dr. Masha Gerding, RUB  
Marion Woelki, Universität Konstanz





# Überblick

## 1. Einführung in Governance von Hochschulen

Was bedeutet Governance an Hochschulen?

Der Versuch einer Begriffsklärung

Governance und Hochschulen: Ebenen und Ausgestaltungen

## 2. Beispiele für eine Governance durch Gleichstellung

Systematisierung der verschiedenen Ebenen

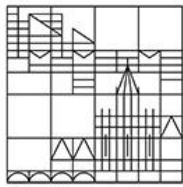
Beispiel 1: Gleichstellungspläne an der Uni Konstanz

Beispiel 2: Zielvereinbarungen an der RUB

## 3. Checkliste für Gleichstellung in den Steuerungsinstrumenten

Handlungsfeld, Gleichstellungsansatz, Kommentierung

Handlungsrahmen, Inhalte, Kommunikation, „Stolpersteine“



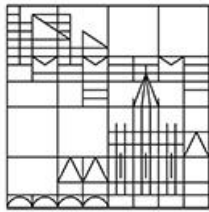
# 1. Einführung in Governance von Hochschulen

Die Hausaufgabe:

**WR-Empfehlung 2012 zu den Empfehlungen von 2007:  
„Gleichstellung sollte Teil des Governance-Konzeptes sein“**

## 1.1. Der Versuch einer Begriffsklärung „Hochschulgovernance“: Ein Catch-all-word?

- Zusammenfassung sehr heterogener gesellschaftlicher Koordinations- und Steuerungskonstellationen (**Lange/Schimank 2004**)
- Management von Interdependenzen zwischen verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Regel- und Handlungssystemen auf der Grundlage von staatlicher Regulierung, Außensteuerung, Selbstverwaltung, hierarchische Steuerung und Konkurrenzdruck (**Lange/Schimank 2004, de Boer/Enders/Schimank 2007**)
- Verlagerung von Entscheidungen durch geänderte Rahmenbedingungen auf Institutionen gesellschaftlicher Selbstregulierung („Autonomie der Hochschulen“, „Exzellenzinitiative I/II) (**Zechlin 2010**)

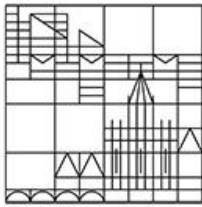


## 1.2. Der Versuch einer Konkretisierung: Gleichstellung in der Hochschulgovernance

Gleichstellung soll Teil der strategischen Organisationssteuerung und -entwicklung werden, dies bedeutet konkret zu analysieren:

### a. Wer sind die AkteurInnen der Steuerung:

- In den wesentlichen Entscheidungs-(Steuerungs-) Gremien der akademischen Selbstverwaltung muss eine Genderkompetenz vorhanden und eine Zuständigkeit für den Gleichstellungsauftrag festgelegt sein
- Die relevanten professionalisierten Steuerungsstellen (Stabsstellen QM, Controlling, Planung, Personalentwicklung) müssen eine Genderkompetenz aufweisen, damit sie Genderkriterien integrieren können



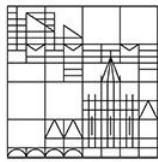
## **b. Wie sehen die Prozesse der Steuerung aus?**

- Top down von Wissenschaftsministerien, Universitätsräte, Rektorate/Präsidien
- Bottom up aus Fachbereichen/Instituten
- Partizipativ und transparent durch Akademische Selbstverwaltung (Senate, Räte, Kommissionen)
- Unternehmerisch durch Fonds, Stiftungen, Drittmittelgeber...

## **c. Welches sind die Instrumenten?**

z.B. Über die Finanzierung von Einheiten und Personen:

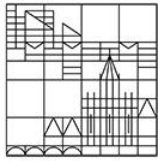
- Leistungs- und belastungsbezogenen Mittelvergabe,
- Belohnungsmodelle
- Anreizsysteme
- Berufungs- und Bleibeverhandlungen
- Leistungsstufen bei Gehalt
- Freistellungen
- ...



## 1.3. Governance an Hochschulen

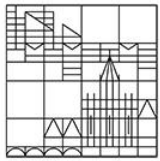
	Polity	Politics	Policy
Dimension	Form	Prozess	Inhalt
Beschreibung	Politisch-administrativer Rahmen, formale und informelle Institutionen	Arten der Entscheidungsbildung und -durchsetzung	Politische Programme, Problemlösung
Hochschulen	Satzungen, Hochschulrat, Rektorat, Senat, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Etablierung von Wettbewerb	Verhandeln über Vorgaben zum Contract-Management, Wahlen in die Leitungsorgane, Wirkungen von Anreizen auf Akteure	Offener Hochschulzugang, Hochschultypen oder Stratifizierung, Finanzierung, Studiengebühren

Aus: Zechlin 2010



## 2. Governance durch Gleichstellungsinstrumente: Beispiel 1

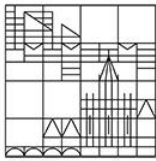
	Polity (Form)	Politics (Prozess)	Policy (Inhalt)
Gleichstellungsplan Universität Konstanz	LHG (Landeshochschulgesetz), AGG, Vorgaben durch das MWK (Leitfaden), Grundordnung, Leitbild, Struktur- und Entwicklungsplan HS, Gender Kodex	Datenerhebung, Analyse und Konzept durch RGF, Verhandlung mit FachbereichssprecherInnen, Diskussion mit Prorektorin, GB und Empfehlung durch Gleichstellungsrat, Verabschiedung durch Rektorat und Senat, Kontrolle durch Universitätsrat, Monitoring (RGF) und jährliches Controlling durch Jahresberichte	Struktur der Vertretung, zentrale quantitative und qualitative Ziele, Strategien (Anreizsystem), Zielvereinbarungen mit Fachbereichen zur Erhöhung der Frauenanteile, Maßnahmen, Steuerungsinstrumente (Ziele tafeln, Berufungsrichtlinien)



## 2. Governance durch Gleichstellungsinstrumente: Beispiel 2

	Polity (Form)	Politics (Prozess)	Policy (Inhalt)
Zielvereinbarungen RUB	LGG, AGG, HG, Verfassung, Hochschulentwicklungsplan, Gleichstellungskonzept, Rahmenplan Gleichstellung, Berufungsordnung, Fortschreibung Frauenförderpläne	Erstellung stichtagsbezogener Personalstatistiken, Aushandeln der ZV in der Gleichstellungskommission der zentralen und dezentralen Gleichstellungsbeauftragten mit DekanInnen; Verabschiedung der Entwürfe in den Fakultätsräten und anschließend im Rektorat, Ausschüttung der Mittel zur Zielverfolgung (Beginn) und - erreichung nach Ablauf, Berichtswesen in der GK, Rektorat, Fakultätenkonferenz	Erhöhung Frauenanteile: Professorinnen, Mittelbau, Studierende Laufzeit, finanzielle Anreize, zentrale Maßnahmen, Fakultätsmaßnahmen

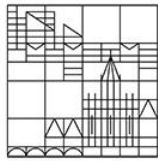




## 2. 1. Das Beispiel Konstanz

### a. Die Rahmenbedingungen

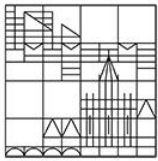
- BaWü: Gleichstellungspläne sind laut LHG ein Teil der Struktur- und Entwicklungspläne und enthalten Zielvorgaben
- neu seit 2012 sind Leitfäden zur Erstellung von Gleichstellungsplänen an Hochschulen durch das Ministerium (orientiert an den FOGs)
- Struktur der Vertretung erhält hohen Stellenwert
- Anteil der Frauen muss mit Zielwerten auf Fakultäts- und Hochschulebene angegeben werden
- Ebenso sind Frauenanteile und Zielwerte auf ausgewählten Positionen und Leitungsebene anzugeben
- Auch der Anteil der Frauen in den Berufungsverfahren muss bei Bewerbungen, Platzierungen, Ruferteilungen und Ernennungen ausgewiesen werden.



## **b. Der Prozess vor dem Hintergrund der Profilbildung**

Einbettung der Gleichstellung in Profil und Struktur der Hochschule

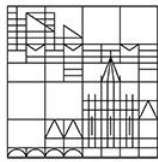
- 1966 gegründet, 2013 ca. 11.000 Studierende und rund 200 Professuren
- Konstanz ist Reformuniversität mit flachen Hierarchien, starker zentraler Verwaltung und hoher akademischer Selbstverwaltung
- Gruppenuniversität mit Anspruch auf Partizipation und Transparenz (Gremien, AGs)
- Fachbereiche sind gebündelt in 3 Sektionen, die keine eigene Finanzautonomie haben
- geringe Grundausstattung
- Hohe Drittmiteleinwerbung (Exzellenzinitiative) und interner Wettbewerb um Mittel



## c. Die Inhalte der Gleichstellungspläne

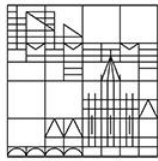
Festlegung der Struktur:

- GleichstellungsakteurInnen werden zusätzlich zur traditionellen GB benannt (z.B. Prorektorin, Kanzler)
- auf zentraler und dezentraler Ebene wird formuliert, wo und wie Gleichstellung vertreten wird (z.B. in den Senatsausschüssen, Vorständen etc.)
- Strategisch-operative Einheit (RGF) erfüllt verschiedene Funktionen und kann als Stab, Verwaltungseinheit, Interessensvertretung oder Koordinationsstelle agieren
- Gleichstellungsaufgaben werden zentral gesteuert, aber im Sinne des Gender Mainstreaming auf unterschiedliche politische Funktionen übertragen



## Instrumente des Gender Mainstreaming:

- Kernprozesse wie Berufungsverfahren, Findungskommissionen agieren mit Gleichstellungsexpertise- und zielen
- Vergabe von internen Forschungsmitteln erfordert Gleichstellungskonzept
- Innovative neue Projekte werden durch Gleichstellungsperspektive erweitert (bei Controlling/QM: Leistungserfassung und-bewertung)
- Selbstverständliche Integration von Gleichstellung als eines der fünf strategischen Ziel der HS, z.B. durch Zieltafeln
- Akademische Personalentwicklung mit Nachwuchsförderung hat eigenen Auftrag zur Gleichstellung/Frauenförderung und Gender im Querschnitt
- Familienförderung ist eigenes Ziel, aber auch eine Strategie zur Gleichstellung (Modell Family Center- Veränderung der Geschlechterrollen)
- Diversitykonzept schließt an Gender Mainstreaming an, ohne die zu ersetzen



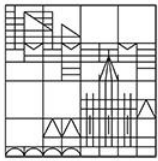
## 2.2. Beispiel 2: Die Zielvereinbarungen der RUB

### a. Die Rahmenbedingungen der Organisation (Teil 1)

- Campusuniversität mit 20 verschiedenen Fakultäten
- ca. 38.500 Studierende
- 450 Professuren (W3/C4, W2/C3, W1 mit und ohne Tenure)
- über 2.500 Beschäftigte in Technik und Verwaltung
- Über 4.000 wissenschaftliches Personal
- über 70 Juniorprofessuren besetzt von derzeit 75 möglichen

#### *Selbstverständnis*

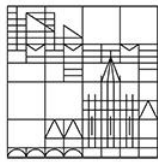
- Reformuniversität, drittmittelstark in der Verbund/Einzelforschung
- Hohe Autonomie der Fakultäten bezogen auf Personal- und Sachausstattung;  
Leitbild „UNIVERSITAS“
- Rektorat mit vielen Befugnissen
- menschlich – weltoffen – leistungsstark



## 2.2. Beispiel 2: Die Zielvereinbarungen der RUB

### a. Die Rahmenbedingungen der Organisation (Teil 2)

- Etablierung von Steuerungsinstrumenten in Forschung/Lehre (Akkreditierung, Evaluation, Berichtswesen, Freigabebeanträge für Professuren, Budgetierung etc.)
- Neue „Instrumente“ durch das HG NRW
- „Generationenwechsel“ an der RUB
- Change-Management-Prozesse innerhalb der Verwaltung
- Gender-Mainstreaming
- Einführung des Berufungsmanagements
- Engagiertes Rektorat und Verwaltung
- Etc.

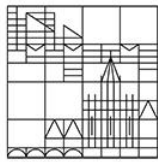


## b. Inhalte der Gleichstellungspläne: Entwicklung - jetzige Struktur

- Projekt PROFIL: 1998 im Frauenbüro (Frauenförderpläne als Muster für die Fakultäten entwickelt)
- Fortschreibung der Pläne alle drei Jahre vorgesehen laut Rahmenplan der Universität
- Fortschreibungen bisher in 2002, 2006, 2010
  - 2002 ähnlich wie Pilotprojekt (Projektförderung parallel hierzu, LGG Vorwegabzug vom Landeszuschusshaushalt und HWP Chancengleichheit)
  - 2006 Gleichstellungspläne (ohne Mittel, da Projektförderung wie oben weiter möglich)
  - 2010 Zielvereinbarungen Gleichstellung (keine Projektförderung mehr)  
<http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/im-fokus/zielvereinbarungen/index.html>

Allen gleich war:

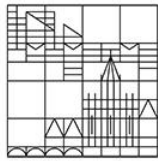
- Verhandeln über Inhalte durch die Gleichstellungsbeauftragten (zentral/dezentral und Fakultätsleitung)
- Verabschiedung im Rektorat



## b. Die Inhalte der Gleichstellungspläne: Prozesse

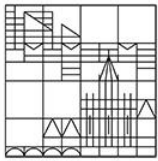
- Breite Gleichstellungsexpertise in verschiedenen wichtigen Bereichen
  - Rektorat, Hochschulrat, Stabsstellen, Universitätsverwaltung, Fakultäten etc.
- Personalstatistik Stichtagsbezogen 1.12. eines jeden Jahres entlang definierter Personalkategorien
- Vorschläge der GB und Gleichstellungskommission an die Fakultäten und zentralen Bereiche
- Diskussion in den Fakultäten
- Diskussion in der Gleichstellungskommission: Aushandeln der SMARTEN Inhalte (ev. eine Schleife zurück an die Fakultät)
- Verabschiedung durch die Fakultätsräte und anschließend durch das Rektorat
- Grundsätzlich keine Maßnahmenüberprüfung mehr: Verantwortlichkeiten der dezentralen Bereiche hierdurch vergrößert (Entwicklungszwang)





## c. Prozesse der Gleichstellungspläne: „Umsetzung der Anreize“

- 450.000 € an die ZV geknüpft
  - davon 150.000 € zur Zielverfolgung ab Laufzeitbeginn  
**Indikator:** Professorinnenzahl je Fakultät
  - nach 3 Jahren 300.000 € zur Zielerreichung  
**Indikator:** Promotionen, Frauen auf Quali-Stellen,  
Frauen auf unbefristeten Stellen, W1-Professorinnen
  - Berechnung der Beträge auf der Grundlage der Personalstatistik  
(1. Dezember 2012)
  - Vergabe von Rängen auf der Grundlage der absoluten Zahlen



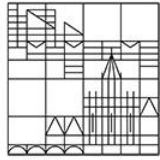
## Lessons learned?

### Beispiel Uni Konstanz:

- In Organisationslogik integrieren
- Aushandlungsprozess mit Fachbereichen über Ziele ist fundamental
- Mehr dezentrale Maßnahmen als Anreiz, aber zentral koordiniert
- Alte und neue Gremien als Multiplikatoren nutzen

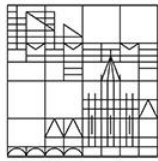
### Beispiel RUB:

- Zukünftig keine absoluten Zahlen mehr, sondern Benchmarks auf der Grundlage landes- und bundesstatistischer Daten für die nächste Generation
- Prozess im Umbruch: Wieder Projektförderung und (k)eine Verknüpfung der ZV mit finanziellen Anreizen



### 3. Checkliste zur Verankerung von Steuerungsinstrumenten

Handlungsfeld	Kernprozess	Gleichstellungsansatz	Bemerkung
Hochschulpläne	Zielvereinbarungen	Frauenförderung, Gleichstellung, Diversity	
Qualitätsmanagement	Prozesslandkarten Ziele tafeln	Frauenförderung, gender mainstreaming, Diversity	
Controlling	Erfassung und Bewertung von Personal- und Finanzressourcen	Frauenförderung, gender und family mainstreaming , Diversity	Indikatorenbildung
Berufungsverfahren und Personalentwicklung	Richtlinien, Berufsordnungen, Verordnungen, PE-Konzepte	Frauenförderung (Rekrutierung) Familienförderung Genderkompetenz der Führungskräfte erhöhen	Verbindung mit Transparenz, Wertschätzung und Formalisierung von Leistungsbeurteilung
Nachwuchsförderung	Kodex, Richtlinien Personalentwicklung strukturell und individuell (Stellenvergabe, Training, Stipendienvergabe)	Frauenförderung, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit Diversity	
Forschungsförderung	Vergabekriterien	Vergabequoten, Gleichstellungskonzepte in Anträge Zusätzliche finanzielle Mittel	Anlehnung an externe Vorgaben DFG
Lehre	Inhalte und Didaktik Gender Studies	Gender, Gleichstellung, Diversity	In HS-Didaktik integrieren



## Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

**Boer, H. de/ Enders, J./ Schimank, U.** (2007): On the way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria and Germany in: D. Jansen (Hrsg.), New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht

**Lange, S./ Schimank, U.** (2004): Governance und gesellschaftliche Integration, in Lange, S./Schimank, U. (Hrsg.): Governance und gesellschaftliche Integration, Wiesbaden.

**Nickel, S.** (2010): Governance als institutionelle Aufgabe: Governance im Hochschulbereich, in: Autonomie und Verantwortung: Governance in Schule und Hochschule, Workshop Paper der ARGE Bildung und Ausbildung der Österreichischen Forschungsgemeinschaft.

**Wissenschaftsrat** (2012): Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Bremen.

**Zechlin, L.** (2010): Governance als politische Aufgabe: Governance im Hochschulbereich, in: Autonomie und Verantwortung: Governance in Schule und Hochschule, Workshop Paper der ARGE Bildung und Ausbildung der Österreichischen Forschungsgemeinschaft.