

Silke Schröder



Silke Schröder

Wie können die Hochschulen (exzellente) Wissenschaftlerinnen gewinnen und halten?

Gleichstellung als zentrales Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung von Hochschulen – Bedeutung für den wissenschaftlichen Bereich

1. Vorbemerkung

Dieser Artikel befasst sich schwerpunktmäßig mit Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich. Er basiert auf Ergebnissen eines von 2011 bis 2014 an der FernUniversität in Hagen durchgeführten Forschungsprojekts JurPro zu Karrieren in der Rechtswissenschaft, das vom BMBF im Programm „Frauen an die Spitze“ gefördert worden ist.¹ Es sollten Anhaltspunkte ermittelt werden, wie die Organisationskultur und -struktur in rechtswissenschaftlichen Fakultäten zu verbessern sind, um Karriereverläufe von Frauen in der Rechtswissenschaft zu unterstützen. Insgesamt sollten die Arbeiten in Handlungsempfehlungen für Maßnahmen zur Stärkung des Potentials an Wissenschaftlerinnen münden.²

Die Rechtswissenschaften sind eines der universitären Fächer mit einer nach wie vor eklatanten Unterrepräsentanz von Frauen in den Professuren. Nur knapp 11% der C4/W3 Professuren sind von Frauen besetzt, insgesamt liegt der Professorinnenanteil bei rd. 14,8%³, wobei Jura sich von einem „Männerfach“ mit einem Studentinnenanteil von unter 10% in den 1960er Jahren zu einem „Frauenfach“ mit aktuell 57% Studentinnen entwickelt hat. Der Gleichstand von Männern und Frauen bei den Studienanfängern wurde bereits in den späten 1990er Jahren erreicht. Diese Änderung hat sich nicht in akademischen Karrieren niedergeschlagen. An den absolvierten Promotionen sind Frauen nur noch mit 38,1% präsent, an den Habilitationen mit einem noch erheblich geringeren Anteil.⁴ In den Geisteswissenschaften ist die Situation z.T. etwas besser, in den Naturwissenschaften z.T. noch schlechter, befriedigend in keinem Fach.⁵

Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen waren neben der Auswertung der zur Verfügung stehenden Fachliteratur eine wichtige Erkenntnisquelle 24 teilstrukturierte Interviews mit Gleichstellungsbeauftragten und Expertinnen der Gleichstellungsarbeit an zwölf Universitäten in NRW, Bayern, Berlin, Bremen und Schleswig-Holstein im Zeitraum zwischen dem dritten Quartal 2011 und dem vierten Quartal 2012. Zitate aus diesen Interviews sind in die Darstellung eingearbeitet worden, wobei das Kürzel ZGB für Zentrale, FGB für Fakultäts-gleichstellungsbeauftragte und E für sonstige Expertinnen aus Hochschulleitungen steht.

2. Bedeutung der Gleichstellungsarbeit für Wissenschaftlerinnen an Hochschulen

Gleichstellungsarbeit im wissenschaftlichen Bereich an Hochschulen ist vor dem Hintergrund der zunehmenden, demografisch bedingten Verknappung des Wissenschaftsnachwuchses und der trotz dieser Tatsache auf niedrigem Niveau verharrenden Zahlen von Frauen in universitären Führungspositionen von besonderer Wichtigkeit. Mit Programmen und Maßnahmen dem linearen ‚Verfall‘ der Beteiligung von Frauen auf dem Weg zur Professur entgegenzuwirken, ist zentrale Aufgabe der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen.

Da die demografische Entwicklung auf einen baldigen und dramatischen Mangel an Fach- und Führungskräften zusteuert, der alle Arbeitgeber – einschließlich der deutschen Universitäten – treffen wird, führt die nüchterne Betrachtung konsequent zu der Notwendigkeit, Maßnahmen zur Frauenförderung – auch im Sinne eines Demografie-Managements – entsprechende ökonomische Bedeutung beizumessen. Somit kommt der universitären Gleichstellungsarbeit und den damit betrauten Akteurinnen vor dem Hintergrund des ‚Business Case‘, nämlich der Notwendigkeit der Ausschöpfung weiblichen Potentials an Hochschulen und der dafür erforderlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen von Frau-

¹ De jure und de facto: Professorinnen in der Rechtswissenschaft. Eine Untersuchung der Bedingungen von Professorinnenkarrieren zur Verbesserung der Organisationsstruktur und -kultur in der Rechtswissenschaft. Projektwebsite: www.fernuni-hagen.de/jurpro

² Als Voraussetzungen dafür war definiert: differenzierte Einblicke in die Situation von Professorinnen in der Rechtswissenschaft zu gewinnen, die spezifischen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in höheren wissenschaftlichen Positionen im Fach Rechtswissenschaft zu erfassen, besondere Karrierehindernisse und -chancen herauszufiltern, die Faktoren zu ermitteln und zu beschreiben, die die rechtswissenschaftliche Fachkultur konstituieren.

³ Daten von 2012. Zu Details vgl. Roloff/Schultz (2015): Vom Studium zur Juraprofessorin – ein Werdegang aus statistischer Sicht.

⁴ Da die Fallzahlen der Habilitationen (auch in anderen Studienfächern) relativ niedrig ausfallen, schwanken die Prozentwerte jährlich stark. Im Jahr 2012 hatten Frauen einen Anteil von 26,5%, im Jahr zuvor nur von 7,1% (2 von 28 neu Habilitierten), im Durchschnitt der Jahre 1980-2012 waren es 13,9%.

⁵ Roloff/Schultz, s. Fn. 3, geben auch Vergleichsdaten zu anderen Fächern.

en in Wissenschaftskarrieren, die zu einem Anstieg von Professorinnen und Frauen in universitären Funktionen mit Verantwortung führen soll, besondere Verantwortung zu. Vor dem Hintergrund, dass im Zeitfenster 2010 bis 2019 etwa 30% aller bundesdeutschen Professuren neu besetzt werden müssen, tun sich einerseits gute Karriereperspektiven für Wissenschaftler/innen auf und ist andererseits die geschlechtergerechte Entwicklung der Hochschulen unabdingbar.

3. Rechtliche Grundlagen der Gleichstellung an Hochschulen

Seit Ende der 1990er Jahre wurden das Hochschulrahmengesetz (HRG) und die Landeshochschulgesetze (LHG) novelliert, um den deutschen Hochschulen durch Deregulierung sowie mehr Leistungsorientierung mit Anreizsystemen ein höheres Maß an Autonomie zu verschaffen und somit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zu verhelfen. Einbezogen wurden Regelungen zur Gleichstellung an Hochschulen, die sich auf die Gleichstellungsgesetz der Länder, die in den 1990er Jahre erlassen worden waren, beziehen. Es wurde explizit die Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst und an Hochschulen zum politischen Ziel erklärt, verbunden mit der Aufgabe, die Fortschritte in diesem Bereich regelmäßig einer öffentlichen Bewertung zu unterziehen.

Seit der 2. Hälfte der 1980er Jahre waren zwar schon Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt worden, zu dieser Zeit häufig noch Frauenbeauftragte genannt, sie hatten aber noch keine klar definierten Kompetenzen und waren in der Ausstattung ihres Amtes auf das Wohlwollen der Hochschulleitungen angewiesen. Die rechtlichen Regelungen haben Klarheit geschaffen und ihnen Rechtssicherheit gegeben. Ursprünglich als unabhängige Interessenvertreterin der weiblichen Beschäftigten gedacht, ist das Amt im Laufe der Zeit in die Verwaltungsstrukturen eingebettet worden und sind Gleichstellungsbeauftragte zu Gleichstellungsmanagerinnen geworden oder auf dem Weg dorthin (Schultz 2013).

In einigen Bundesländern sind die Gleichstellungsaufgaben verteilt auf eine für den nichtwissenschaftlichen Bereich zuständige Gleichstellungsbeauftragte und die für den wissenschaftlichen Bereich zuständige Frauenbeauftragte. In anderen nehmen Gleichstellungsbeauftragte die Aufgaben gebündelt wahr. Im Folgenden wird einheitlich der Terminus Gleichstellungsbeauftragte verwendet, zumal Gleichstellung als Aufgabe sich nicht mehr nur auf Frauenförderung bezieht. Die Ausführungen sind aber fokussiert auf Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich.⁶

Es wird die weibliche Sprachform verwendet, weil bis heute nur in geringem Umfang männliche Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt oder gewählt worden sind. Im Bundesgleichstellungsgesetz, im Landesgleichstellungsgesetz NRW, im Chancengleichheitsgesetz Baden-Württemberg u.a. ist bislang ausdrücklich geregelt, dass als Gleichstellungsbeauftragte eine Frau zu bestellen ist (§ 15 Abs. 3 S. 1 LGG NRW) oder dass „wahlberechtigt und wählbar ... die weiblichen Beschäftigten der Dienststelle“ sind (§ 17 Abs. 1 Chancengleichheitsgesetz

Baden-Württemberg, § 19 Abs. 1 S. 3 BGlG). Frauenbeauftragte sind immer weiblich.

Der rechtliche Rahmen, in dem Gleichstellungsarbeit stattfindet, ist eine wichtige, aber nicht allein entscheidende Grundlage für die Qualität von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Das große Engagement, mit dem viele Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragte ihr Amt ausfüllen, hat sicherlich nur bedingt mit der ihnen zur Verfügung stehenden Gesetzeslage zu tun. „...es hängt von der Persönlichkeit der Gleichstellungsbeauftragten ab. Da kann man machen, was man will, also wenn da nicht jemand ist, der versucht, wirklich bestimmte Ziele durchzusetzen, können Sie mit den Gesetzen auch nicht viel machen.“⁷ Allerdings – und dieses Argument wurde in den Interviews von den Expertinnen häufig angeführt – kann eine ausführlich und klar formulierte Gesetzeslage für den positiven Rückenwind sorgen, der für ein wichtiges Ziel der Gleichstellungsarbeit, nämlich nachhaltig einen Bewusstseinswandel herbeizuführen, erforderlich ist. In der Analyse des Projekts ‚JurPro‘ verdeutlichte sich, dass neben der jeweiligen Landespolitik für die Um- und Durchsetzung der gleichstellungsrechtlichen Rahmenbedingungen mehr die Kultur an den einzelnen Hochschulen, insbesondere die jeweilige Fakultätskultur und die Überzeugungen der dort und in den Hochschulleitungen tätigen Personen ausschlaggebend ist. Zur Zeit werden basierend auf den in den letzten 15-20 Jahren in der Gleichstellungsarbeit gesammelten Erfahrungen und vor dem Hintergrund eines erweiterten Gleichstellungsanliegens in der deutschen Politik Novellierungen der Landeshochschulgesetze und der Gleichstellungsgesetze diskutiert und vorbereitet.

4. Wandel der Gleichstellungsarbeit

„Gleichstellungsbeauftragte sind qua Historie und qua Gesetz eher der Interessenvertretung verpflichtet als den Steuerungszielen der Leitung“ (Zuber 2013, S. 154).

Die an Hochschulen praktizierte Gleichstellungsarbeit ist durch einen starken Wandel geprägt. Mit der zunehmenden Ökonomisierung der Hochschule vor dem Hintergrund eines internationalen Bildungswettbewerbs und einer wachsenden institutionalen Selbststeuerung bewegt sich die Arbeit von Gleichstellungsakteurinnen im Spannungsverhältnis zwischen unabhängiger Interessenvertretung und dienstleistungsbezogener Wertschöpfung.

Die Entwicklungen in der Hochschulpolitik der letzten Jahre haben dazu geführt, dass sich Hochschulleitungen im Rahmen von Exzellenzinitiativen und Förderprogrammen des Themas sichtbar annehmen und die Gleichstellungsbeauftragten und -akteurinnen der Hochschulen eine Aufwertung ihres Amtes und eine Verbreiterung ihres Verantwortungsbereichs erfahren haben. War die Frauenbeauftragte früher eine ehrenamtliche Interessenvertreterin, berufen durch einen bottom-up gesteuerten Wahlvorgang, so bekleidet sie heute ein – in der Regel –

⁶ Vgl. Schröder/Berghahn (2014): In diesem Artikel werden beispielhaft die Regelungen der Länder NRW, Bayern und Berlin verglichen.

⁷ ZGB 6, S. 13, 24-27.

professionell ausgestattetes Amt, das eine Schlüssel-funktion in der Professionalisierung, der Zukunftsbefähigung und auch der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschule einnimmt (Schultz 2013). Viele neue Strukturen der Gleichstellungsarbeit sind geschaffen worden. Diese schließen die Tätigkeiten von Berufsmanagerinnen über Diversity Managerinnen bis hin zu Gender-Qualitätsbeauftragten ein. Man kann also sagen, dass sich die Gleichstellungsarbeit an deutschen Hochschulen mit dem durch den europäischen wie auch globalen Bildungswettbewerb hervorgerufenen Innovations- und Qualitätsdruck kongruent entwickelt und als Baustein der zunehmenden Professionalisierung im Wissensschaffsmanagement zu sehen ist.

Im Rahmen der wachsenden, auch ökonomischen Selbststeuerung der Hochschulen durch die Novellierungen des Hochschulrahmengesetzes und der Landeshochschulgesetze sind Hochschulleitungen heutzutage für die Ausgestaltung ihrer Budgets zunehmend auf die Einwerbung von Drittmittelprojekten, bzw. Beteiligung daran angewiesen. Dabei stehen auch viele Gelder für die Gleichstellung bereit, z.B. vom Bund in Form von Programmen und Initiativen wie etwa dem Professorinnenprogramm oder von der DFG für die Umsetzung der DFG-Gleichstellungsstandards und können hierfür von den Universitäten beantragt werden. Nicht zuletzt dadurch sind sowohl die Sach- wie die Personalmittel, die die Hochschulen für Gleichstellungsarbeit verwenden können, im Verlauf der letzten Jahre stark angestiegen.⁸ Funktionen, die die Tätigkeit der Gleichstellungsbeauftragten unmittelbar unterstützen, wurden geschaffen und teils in Stabsstellen, teils im Verwaltungsbereich verankert. Referentinnen, Projektmitarbeiterinnen für Mentoringprogramme, Assistentinnen oder Familienbüros – viele zusätzliche Stellen im Gleichstellungsbereich sind in jüngster Zeit an Hochschulen etabliert worden.

Gleichstellungspolitische Funktionen lassen sich zunehmend in die Cluster strategische Planung, operative Umsetzung und Kontrolle ausdifferenzieren. Allerdings kann die hochschulinterne Gleichstellungspolitik und -arbeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie in der Hochschulleitung fest verankert ist. Dies scheint sich im Rahmen der Professionalisierung des Hochschulmanagements auch dank exogenem Druck zu erfüllen. Denn: die Integration von Gleichstellung als strategischer Zielsetzung *„...erweist sich mittlerweile als Wettbewerbsvorteil bei der Beantragung von Forschungsmitteln oder der Nachbesetzung von Professuren. Diese Entwicklung hat produktive Kooperationsformen zwischen Hochschulleitung und Gleichstellungsbeauftragten begünstigt und zur Formulierung hochschulweiter, strategischer Zielsetzungen im Bereich Gleichstellung geführt“* (Schacherl/Roski/Erbe 2014, S. 61).

Die gute Nachricht ist folglich, dass sich Gleichstellung zunehmend als Qualitätskriterium einer zukunftsorientierten Hochschule durchzusetzen scheint, zum einen, weil Fördersummen erheblicher Größenordnung in Aussicht gestellt werden, aber auch weil im Rahmen einer zunehmend internationalen Personalgewinnung, also im *„war for talent“*⁹ der Hochschulen, dies von der Generation Y der Nachwuchswissenschaftler, die Wert auf eine Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Familie

und Beruf legen, als gegebene Rahmenbedingung erwartet wird, etwa auch mit Blick auf die Thematik von Dual Career Couples.

5. Verankerung von Gleichstellungsaufgaben in der Hochschulstruktur

„...die Wettbewerbsfähigkeit ist im Grunde genommen ja auch an der Kategorie Gender orientiert. Also es ist ja sozusagen ein Qualifikationsmerkmal, und deswegen kann sich das eigentlich keine Universität erlauben, da nicht mitzumachen.“¹⁰

„Und das sind natürlich schöne Standards, die eben von den ganzen Forschungseinrichtungen und auch von der Politik inzwischen eingerichtet wurden, die unglaublich bestärken, und die Hochschulleitung merkt, sie kommt nicht drum rum, und sie tut gut dran, sich damit zu befassen, weil inzwischen dadurch auch einige Drittmittel in der Hochschule landen und man damit auch ein bisschen Reputation gewinnen kann und auch nicht so weit zurückfallen darf. ... Und heute wissen die, Mensch, da ist dann die Perspektive, wir können an 1,5 Millionen Euro Drittmittel kommen, wenn wir richtig gut sind. Also schreibt man ein Gleichstellungskonzept.“¹¹

Die Verankerung von Gleichstellung in Leitbildern und Zielvereinbarungen im Rahmen der universitären Außendarstellung ist ein wichtiger Beitrag zur Profilbildung der Hochschulen. Zunehmend etablieren sich breitgefächerte Strukturen der Gleichstellungsarbeit und werden von Vertretern der Hochschulleitung als zentraler Fokus in der Organisations- und Personalentwicklung angesehen und verfolgt. Besonders erfolgreich geschieht dies dort, wo eine Verbindlichkeit der Maßnahmen in konkreten Zielvereinbarungen und Frauenförderplänen festgeschrieben wird. Dies war allerdings bei ca. 25% der im Rahmen des Projekts befragten Hochschulen (noch) nicht der Fall. Dort wo konkrete Zielvereinbarungen mit Fakultäten getroffen werden, betrifft dies auch meist nur eine Auswahl von Fachbereichen und nicht ihre Gesamtheit. Zu bedenken ist, dass das Aufstellen und das regelmäßige Anpassen der Frauenförderpläne und die damit verbundenen Aushandlungsprozesse einen hohen Arbeitsaufwand bedingen, den die Gleichstellungsbeauftragten allein kaum leisten können und in die neben Gremien der Gleichstellungsarbeit verschiedene Instanzen und Bereiche der Hochschulverwaltung einbezogen sind.

Die Verteilung von Gleichstellungsaufgaben innerhalb der Hochschule betrachtend, ist es auffällig, dass sich hier je nach Universität sehr heterogene Strukturen und eine Verteilung von Verantwortung gebildet haben. Die im Rahmen des Projekts JurPro vorgefundenen Strukturen, in denen Gleichstellungsakteurinnen an Hochschulen tätig sind, finden sich in der folgenden Darstellung.

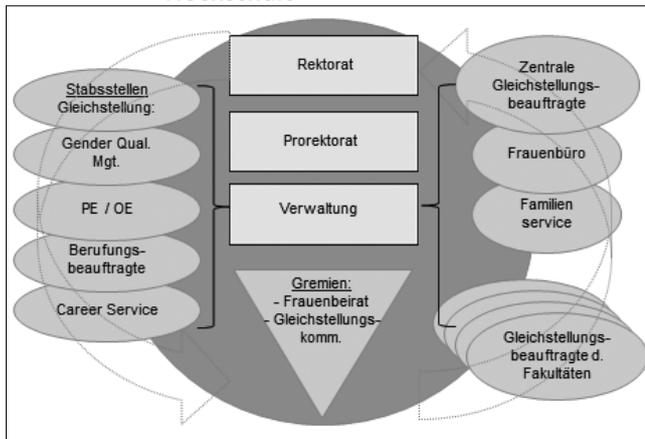
⁸ Dies ist offensichtlich, leider liegt hierzu aber kein vergleichendes Zahlenwerk vor.

⁹ Ursprünglich geprägt von Mc Kinsey/Company (1997), vgl. auch Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001): *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.

¹⁰ E 5, S. 13, Z. 12-22.

¹¹ ZGB 7, S. 21, Z. 2-8; Z. 15-21.

Abbildung 1: Verankerung von Gleichstellung in der Hochschule



Im Sinne einer thematischen Zuordnung haben die Akteurinnen der Gleichstellung grundsätzlich ihre Aufgabe dort, wo

- es um die Förderung eines kulturellen Wandels der Organisation Hochschule mit Blick auf Geschlechtergleichheit und -neutralität geht,
- die Sicherstellung von Gender-Indifferenz (Neutralität) in hochschulinternen Prozessen wie etwa den Berufungsverfahren gewährleistet werden muss,
- Maßnahmen zur Talentförderung und -sicherung entwickelt und unterstützt werden, die dafür Sorge tragen, weibliche Talente in die Wissenschaft zu bringen und dort zu halten,
- es um die Einführung und Unterstützung von Maßnahmen geht, die Wissenschaftler/innen eine Verbesserung ihrer Zeitressourcen für ihre berufliche Tätigkeit ermöglicht, wie etwa durch Bereitstellen von Angeboten zur Kinderbetreuung.

An einigen der im Projekt ‚JurPro‘ untersuchten Hochschulen, ist die Entwicklung bereits so weit fortgeschritten, dass eine explizite Verankerung von Gleichstellungsarbeit in der Hochschulleitung stattgefunden hat. Hierzu sei die Universität Augsburg genannt, die als erste Hochschule Bayerns eine Präsidentin gewählt hat, die Gleichstellung zur Cheffinnsache gemacht hat, oder etwa die an einigen Universitäten erfolgte Kombination von Aufgaben der Hochschulsteuerung im Verbund mit Gleichstellung (Universität Köln, Prorektorat für Planung, Finanzen und Gender; FU Berlin, Vizepräsidentin mit Verantwortung für die ZE Frauen- und Geschlechterforschung; Universität Bielefeld, Stellvertretung des Kanzlers zuständig für Gleichstellung). Die Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe von zentraler Wichtigkeit wird so eher sichergestellt, als durch eine ausschließliche Übertragung der Aufgabe an die (de)zentrale(n) Gleichstellungsbeauftragte(n). Eine explizite Einarbeitung in das Profil der Hochschule ist derzeit eher noch die Ausnahme, umso größer ist die Außenwirkung, wenn eine Universität wie z.B. die Universität Augsburg als Zielsetzung formuliert, „...die geschlechtergerechteste und familienfreundlichste Hochschule in Bayern zu werden...“¹². Hervorzuheben ist auch das Beispiel der Universität Bielefeld, die bei der Auswahl ihres neuen

Rektors 2009 u.a. das Kriterium der Genderkompetenz als personalentscheidend ansetzte.¹³

Auffällig sind die im Vergleich sehr unterschiedlichen Verankerungen der Gleichstellungsarbeit außerhalb des Amtes der Gleichstellungsbeauftragten. Hier führt die Vielfalt teilweise drittmittelabhängiger Projektstellen zu einer manchmal schwer nachvollziehbaren organisatorischen Zuordnung und Aufgabenverteilung. In gewisser Weise erscheint diese Anreicherung durch zusätzlich geschaffene (Stabs-)stellen als zwar organisches, aber unkontrolliertes Wachstum. Diese heterogenen Strukturen sind von außen betrachtet schwer verständlich und können intern nur funktionieren, wenn es allen Beteiligten ‚um die Sache‘ und nicht um das Abstecken ihrer Kompetenzen und Autoritäten geht. Hier sind die vielschichtigen Gleichstellungsstrukturen der Universität Köln mit einer Prorektorin für Planung, Finanzen und Gender, der Referentin für Gender-Qualitätsmanagement, der zentralen Frauenbeauftragten, der Abteilung Dual Career and Family Support etc. sicher ein Beispiel dafür, wie das Zusammenspiel zwischen den Akteurinnen trotz Überschneidungen und Interdependenzen gut funktionieren kann.

Ob sich dieses Modell kopieren oder verallgemeinern lässt, sei dahingestellt. Allerdings kann festgestellt werden, dass aufgrund der sehr unterschiedlichen, disziplinarischen Zuordnung und Vielfältigkeit der Aufgabenspektren notwendigerweise Reibungsverluste vorkommen. Es gibt „...keine einheitliche Wissensbasis, so dass sich die GleichstellungsakteurInnen die benötigten Kompetenzen für die Gleichstellungspraxis vor Ort vielfach nach eigenem Ermessen ... aneignen. Demnach scheint es unerlässlich, die Funktionen und Tätigkeitsbereiche der verschiedenen Akteurinnen und Akteure klar zu definieren und Strukturen der Vernetzung, Kommunikation und Kooperation einzuführen, um unverbundene, konkurrierende und sich behindernde Doppelstrukturen auszuschließen und die vorhandene Gender-Expertise effektiv zu nutzen“ (Kortendiek et al. 2013, S. 398).

6. Erfordernis einer Weiterentwicklung des Gleichstellungsmanagements in den Hochschulleitungen

„Aber ich glaube nicht, dass es zwingend notwendig ist, ein [Gleichstellungs-]Konzept in dem Sinne zu verschriftlichen, was man für Vorstellungen hat, welche Prozentsätze und so weiter, wenn es einem nicht gelingt, es wirklich in tragende Strukturen, Organisationsmodelle der Hochschule zu integrieren.“¹⁴

Bedingt durch den zunehmenden Druck auf die Hochschulen, ein professionelles Hochschul- und auch Wissenschaftsmanagement einzurichten, hat auch die Bewertung von Gleichstellungsaspekten und -aktivitäten für Hochschulleitungen einen neuen Stellenwert bekommen. Mit dem gleichstellungspolitischen Handlungs-

¹² http://www.uni-augsburg.de/einrichtungen/frauenbeauftragte/gender_mainstreaming/

¹³ <http://www.uni-bielefeld.de/gender/pdf/Zwischenbericht-Uni-Bielefeld-online-Version.pdf>

¹⁴ ZGB 3, S. 22-23, Z. 27-3.

druck einhergehend sind die Anforderungen sowohl an die personellen Kapazitäten als auch an die Qualität der Gleichstellungsarbeit in der Hochschule gestiegen.

Die bislang satellitenartige Anordnungen von haupt- und ehrenamtlichen Gleichstellungsbeauftragten sowie die Verteilung von Stabsstellen mit Aufgaben der Frauenförderung, Diversity Management und Gleichstellung quer durch die Verwaltung können nicht im Interesse der Verantwortlichen in Hochschulleitungen sein. Um Reibungsverluste zu vermeiden und um sowohl Effizienz als auch die Effektivität von Gleichstellungsaktivitäten an Hochschulen zu stärken, müssten die Hochschulleitungen das Ziel haben, die verschiedenen Stellen und Funktionsträger/innen stärker zu vernetzen und auch eine Kooperation mit anderen Hochschulen anzustreben, um größere Einheitlich- und somit Vergleichbarkeit durch standardisierte Handlungsleitfäden und bei den gleichstellungsbezogenen Steuerungsinstrumenten sowie im Angebot an Fort- und Weiterbildung für Akteurinnen der Gleichstellung zu erzielen (Vollmer 2013, S. 37).

Die gebündelten Anforderungen, die sich den Hochschulen im Kontext Gleichstellung im Hinblick auf die Gestaltung von Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität als Arbeitgeber und Studienort und auf die Möglichkeit der Einwerbung von Drittmitteln stellen, erfordern von den Universitätsleitungen eine komplexe Übersetzungsleistung externer Treiber in ein intern fragmentiertes System dezentraler Einheiten. Diese Leistung ist im Hinblick auf die Umsetzung von Gleichstellung in der Hochschule als besonders wichtig zu erachten, da das Maß der Identifikation und des Engagements der Leitung nachweislich zu umfangreicherer Unterstützung mittels finanzieller und personeller Ressourcen führt (Macha/Gruber/Struthmann 2011, S. 267).

Im Sinne des sich auch in den Hochschulen zunehmend ausbreitenden Ansatzes von ‚New Public Management‘ (Hood 1995) wird für die Hochschulleitung daher sowohl für die Akquise zusätzlicher Gleichstellungsmittel, als auch für die Rechtfertigung von Ausgaben ein Controlling der gleichstellungsrelevanten Aktivitäten und Maßnahmen unerlässlich sein. Die im Rahmen des Projekts ‚Jur-Pro‘ der FernUniversität Hagen untersuchten Angebote der Gleichstellungsarbeit der Hochschulen erwecken aktuell allerdings eher den Eindruck, dass Mittel und Maßnahmen zwar erfolgreich akquiriert werden, deren Management hinsichtlich eines ganzheitlich wirksamen Gesamtrahmens aber noch ausbaubedürftig erscheint.

7. Gleichstellung als Motor von Personal- und Organisationsentwicklung

„Gender Mainstreaming bedeutet, ..., Potenzialentwicklung der Einzelnen: Die Kompetenzen der Beschäftigten und ihre Potenziale sind die Basis für die Entwicklung von Organisationen. ... In der ‚Lernenden Organisation‘ wird Entwicklung des Systems abhängig von der Entwicklung der Mitglieder“ (Macha et al. 2010, S. 213).

Strukturen und Maßnahmen der Gleichstellung dienen der Realisierung eines Organisationsentwicklungsprozesses hin zu einer geschlechtergerechten Universität. Dadurch werden nicht nur die Chancen einzelner Wissenschaftlerinnen gestärkt, sondern die Karrierebedin-

gungen innerhalb des Organisationskomplexes Hochschule insgesamt verbessert.

Damit dieser Systemwechsel mit dem dafür notwendigen Kulturwandel innerhalb der Organisation bemerkbar wird, gilt *„... dass eine bestimmte kritische Masse, also ein bestimmter Frauenanteil nötig ist, im Fachkontext wird er mit 30% benannt, um Veränderungen in Organisationen überhaupt erreichen zu können. ... Dazu sind komplexe Veränderungsprozesse nötig, die an den zentralen Arbeits-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen ansetzen, sie transparenter machen, das Wissenschafts- und Leistungsverständnis, die Wissenskulturselbst sowie die Diskursformen und Lehrinhalte betreffen“* (Franzke 2011, S. 167).

Um diese kritische Masse zu erreichen, stellt Gleichstellung im Sinne einer systemischen Personalentwicklung die organisationalen Veränderungen in eine Wechselbeziehung zu dem sich daraus ableitenden Entwicklungsbedarf des Einzelnen (Remy 2013). Daraus leiten sich Maßnahmen für die folgenden Themenfelder ab:

- **Kulturentwicklung**, d.h. Fortentwicklung der gemeinsam getragenen Werte und Akzeptanz beim Einzelnen, Verinnerlichung nach Innen und Transport dieser Werte nach Außen.
- **Gewinnung**, im Sinne von Rekrutierung, nach für alle Teilnehmer transparenten und nachvollziehbaren Kriterien, die der Veränderung des Systems Rechnung tragen und den spezifischen Anforderungen der Fachbereiche gerecht werden.
- **Führung und Entwicklung**, verstanden als Begleitung und Unterstützung der Potenzialentfaltung der Einzelnen in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Hochschule.
- **Bindung**, um eine Nachhaltigkeit der Beiträge des Einzelnen zu Gunsten der Hochschule zu erreichen.

Bei der Veränderung der Selbstwahrnehmung der Hochschule und der sich daraus ableitenden Gestaltung der Anforderungen an den Einzelnen und umgekehrt auch an die Hochschule, können die Akteurinnen der Gleichstellung eine maßgebliche Rolle im Prozess der Organisationsentwicklung, den viele Hochschulen derzeit aufgrund der zahlreichen auf sie einwirkenden Veränderungen durchlaufen, wahrnehmen.

Insbesondere bei der Rückkoppelung, der Anpassung, die das System Hochschule an die veränderten Lebensrealitäten seiner Mitarbeiterinnen leisten muss, um deren Leistungsbereitschaft bekommen und halten zu können, liegt eine zentrale Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten als Repräsentantin der Wissenschaftlerinnen der Hochschule. Insofern nimmt sie eine wichtige Mittlerfunktion im Spannungsfeld externer Einwirkungen auf die Hochschule und bedürfnisveränderter Anforderungen der Mitarbeiterinnen im Prozess der Organisationsentwicklung ein.

8. Die Gleichstellungsbeauftragten – Akteurinnen mit unterschiedlichen Kompetenzen

„Ein kleiner Wandel ist schon eingetreten. Aber der ist weder nachhaltig, ich erlaube mir mal die Bemerkung,

*ich glaube wenn ich hier wegginge und jemand anders meine Position einnehmen würde mit einem anderen Naturell, mit einer anderen Persönlichkeit, könnte das auch wieder zurückschlagen. Das sag ich ganz offen.*¹⁵

Als Interessenvertreterin verfolgt die Gleichstellungsbeauftragte einer Hochschule als übergeordnete Zielsetzung die Herstellung von Chancengleichheit für Wissenschaftlerinnen in ihrer (beruflichen) Entwicklung und ihren Karriereperspektiven im universitären Betrieb. Eine grundlegende Verteilung von Kompetenzen in der Gleichstellungsarbeit findet sich zwischen den Funktionen der zentralen und der Fakultätsgleichstellungsauftragten (Wapler 2011).

Die Bedeutung, die der zentralen Gleichstellungsauftragten beigemessen wird, lässt sich an der Ausstattung ablesen, ihr Einfluss hängt von der Anerkennung ihrer Kompetenzen durch die Hochschulleitung und Einbindung in die Hochschulprozesse ab. Obgleich eine steigende Wertschätzung und Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit zu bemerken ist, muss ein definierter Einflussrahmen gegeben sein, damit die Kompetenzen der Gleichstellungsakteurinnen greifen können. *„Entscheidend für die Durchsetzung von Gleichstellungsaufgaben ist eine strukturell verankerte Kooperationsbeziehung zwischen Fachkompetenz (Genderexpertise) und Entscheidungskompetenz (Leitungsfunktion)“* (Maurer 2010, S. 88).

Hieraus lässt sich als Schlussfolgerung ableiten, dass die Gleichstellungsauftragten bei mangelnder organisationaler Verankerung mit ihrer Expertise wenig ausrichten können. Maurer stellt hierzu fest, dass Gleichstellungsakteurinnen aufgrund des begrenzten Zugangs zu direkten Ressourcen wie Finanz- und Personalmitteln besonders darauf angewiesen sind, ihr soziales Kapital durch den Aufbau von Netzwerken und die Zusammenarbeit mit Akteurinnen in einflussreichen Positionen zu stärken. Je besser vernetzt die Gleichstellungsauftragten mit ihrer Hochschulleitung sind, desto bessere Möglichkeiten haben sie, Gleichstellungsanliegen im Hochschulbetrieb erfolgreich zu beeinflussen.

Die Aufteilung der Aufgaben zwischen zentraler und den Fakultätsgleichstellungsauftragten sieht meistens vor, dass die zentrale Gleichstellungsbeauftragte für die allgemeinen Themen und die Strategieentwicklung und -umsetzung in Fragen der Gleichstellung zuständig ist, wohingegen die Fakultätsgleichstellungsauftragte dies für ihren speziellen Fachbereich verantwortet und insbesondere bei Berufungen als Ansprechpartnerin die Interessen von Bewerberinnen wahren soll.

Strukturell besteht hier ein schwer ins Gewicht fallendes Manko: Die Funktion der Fakultätsgleichstellungsauftragten birgt viele wichtige Aufgaben, kann aber derzeit an vielen Hochschulen nur auf Sparflamme ausgefüllt werden, da es sich bei der Tätigkeit meist um ein reines Ehrenamt handelt. Obgleich die Fakultätsgleichstellungsauftragten aufgrund ihrer begrenzten Kompetenzen und Kapazitäten sicher nicht so zentral prägend für die Organisationsentwicklung der jeweiligen Hochschule agieren (können) und zentrale Initiativen und Maßnahmen in den Fakultäten dadurch häufig an Durchschlagskraft verlieren, sind sie dennoch maßgeblich für die Akzeptanz der Gleichstellungsanliegen und

die Förderung von weiblichem wissenschaftlichen Nachwuchs in den jeweiligen Fakultäten verantwortlich. Auch und insbesondere bei Berufungsverfahren kommt ihnen eine zentrale Rolle zu. Es ist ihnen aber aus zeitlichen und Kapazitätsgründen oft nicht möglich, sich so intensiv einzubringen, wie es eigentlich erforderlich wäre. Da aber die Gleichstellungsarbeit an Hochschulen zunehmend der Professionalisierung der entsprechenden Institution dienen soll und muss, wird auch das Profil der Fakultätsbeauftragten entsprechend erfolgskritischer. Unabdingbar ist eine gute Vernetzung zwischen zentralen und Fakultätsgleichstellungsauftragten.

Die Frage ist, wie sich der anstehende Generationswechsel auf die Gleichstellungsarbeit auswirken wird. Die Akteurinnen, die seinerzeit oft Teil der zweiten Frauenbewegung waren und sie mit gestalteteten, sehen die heutige Professionalisierung ihres Feldes teilweise kritisch. Die Wichtigkeit eines nachhaltigen Controllings oder einer effektiven PR ihrer Maßnahmen ist zwar unbestritten, und eine Eingliederung der ursprünglich so hart erkämpften Funktionen in den Verwaltungsapparat der Universitäten erleichtert viele Abläufe. Gleichzeitig steht dies in Konflikt zur Rolle der unabhängigen Interessenvertreterin, als die Gleichstellungsakteurinnen ursprünglich ihre Aufgabe angetreten haben. Dieser Dualität ohne Reibungsverluste gerecht zu werden, stellt für sie häufig einen Drahtseilakt dar. Die Integration der Gleichstellungsthematik in Fragen der zentralen Steuerung der Hochschule und die Professionalisierung der vorhandenen Strukturen, bereitet nicht wenigen Akteurinnen auch Sorgen. Die Frage ob die verbesserte Ausstattung in Abhängigkeit von Fördermitteln gleichzusetzen ist mit einem Zuwachs an Qualität der Interessenvertretung, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Im Zuge der Effizienz- und Effektivitätskontrolle von Gleichstellungsarbeit im Sinne einer Quantifizierbarkeit, ergibt sich, dass bestimmte qualitative Aspekte der Gleichstellung keine Berücksichtigung mehr erfahren. Ebenso besteht das Risiko, dass bedingt durch den temporären Charakter drittmittelabhängiger Stellen und Maßnahmen der Gleichstellung, eine Verstetigung des Kulturwandels, der die Grundlage für nachhaltig verbesserte Karrierechancen von Frauen im Wissenschaftsbetrieb bildet, nicht stattfindet.

9. Profilentwicklung und Qualifizierung – Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit

*„...also ich halte das für gar nicht stoppbar sozusagen, dass sich hier Gleichstellungsarbeit professionalisiert. Ob sie wirklich eingebunden werden soll in die Vernetzung einer Verwaltung, das halte ich für fragwürdig. Denn dann wäre sie nicht mehr unabhängig, sondern ein Teil einer Verwaltung.“*¹⁶

Ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Zukunft der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen ist deren Professionalisierung. Trotz der wachsenden Zahl an hochschul-

¹⁵ ZGB, S. 22, Z. 6-10.

¹⁶ ZGB 6, S. 34, Z. 16-19.

internen Stellen im Gleichstellungsbereich, „*existiert weder eine zertifizierte Ausbildung noch ist jemals ein allgemeingültiges spezifisches Kompetenzprofil entwickelt worden*“ (Vollmer 2013, S. 35).

Bislang scheint die Profilgestaltung der Gleichstellungsbeauftragten maßgeblich durch persönliches learning-by-doing und ein rein personenabhängiges Maß an Engagement geprägt zu sein.

„*Wenn sie [die Gleichstellungsbeauftragte] alle Erfahrungen selbst gemacht hat, die sie für eine künftige effektive Arbeit benötigt, ist ihre Amtszeit häufig um*“ (Steffens/Reichle/Winter 2004, S. 73).

Übergreifend hilfreich könnten hier Kompetenzprofile sein (Schultz 2013), die den Akteurinnen einen Anforderungskatalog ihrer Aufgabe und dementsprechende Entwicklungsfelder darlegen, dies möglicherweise auch hochschulübergreifend, um einen Standard im Sinne von ‚good practice‘ zu etablieren, der den Anforderungen an das Amt der Gleichstellungsbeauftragten Transparenz und messbare Qualitätsmerkmale verleiht (Roski/Schacherl 2014, S. 58).

Die derzeitige Situation, dass z.B. eine Sekretärin eines Lehrstuhls als Fakultätsgleichstellungsbeauftragte Berufungsverfahren begleitet, ohne seitens ihrer Vita oder Ausbildung entsprechende Erfahrung hierfür mitzubringen, muss als schwierig erachtet werden, zumal neben dem dem Amt zur Verfügung stehenden Ressourcen auch der eigene fachliche Bezug zum Thema als Indikator für den Professionalisierungsgrad gewertet wird (Blome et al. 2013, S. 292). Um eine entsprechende Expertise in diesem Bereich herzustellen, bedarf es einer Neuausrichtung des Amtes der Fakultätsgleichstellungsbeauftragten und einer Bereitstellung von hinreichenden Mitteln dafür. Bislang geht mit der spärlichen Ausstattung eine Marginalisierung des Amtes einher, die der Intention widerspricht. Gerade in der Begleitung von Berufungsverfahren führt der geringe Status des Amtes zu dem „...*Malus, wegen ihrer Funktion oftmals als eher störend für den Ablauf des Verfahrens wahrgenommen zu werden*“ (Steffens/Reichle/Winter 2004, S. 79).

Durch eine zunehmende Professionalisierung würde die Position der Gleichstellungsarbeit insgesamt gestärkt – dies unter anderem unter Zuhilfenahme von Qualifikationsangeboten wie sie z.B. an der FU Berlin angeboten werden. Dort wird mit dem Programm FUTURA ein Qualifikationsprogramm für genderkompetentes Handeln für Akteurinnen im Gleichstellungsbereich der Hochschule angeboten, das in den Themenfeldern „Grundlagen der Gleichstellungsarbeit“, „Konfliktmanagement“, „Rhetorik“, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Projektmanagement“ Kompetenzen vermittelt.¹⁷

Idealerweise entwickelt sich so ein Tandem aus zentraler und Fakultätsgleichstellungsbeauftragter, das sowohl auf der Ebene der zentralen Hochschulsteuerung als auch innerhalb der Fakultäten auf der Basis eines Gender Consulting Konzept angefragt wird, wie es an der TU München oder an der Universität Augsburg mit dem Gender Zentrum geschieht. Ziel dieser Beratungskonzepte ist es, die Sensibilisierung und Qualifizierung der Hochschulmitglieder zur Anwendung des Gender-Mainstreaming-Prinzips in der täglichen Arbeitspraxis voranzutreiben und die entsprechenden Fakultäten, Einrichtungen und

Mitglieder der Hochschule hinsichtlich Fragen der Gleichstellung von Frauen und Männern zu beraten. Sollten Fakultäten zukünftig nach dem Beispiel der Exzellenzinitiative¹⁸ Zukunftskonzepte für ihre wissenschaftliche Ausrichtung und personelle Aufstellung konzipieren, könnte Gender Consulting dabei eine wichtige Rolle bei der Festlegung der angestrebten Zielsetzungen, der organisatorischen Anforderungen für ihre Umsetzung und externer Rahmenbedingungen spielen.¹⁹

Einhergehend mit einem wachsenden Maß an Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit und deren Akteurinnen wird der fortwährende Kampf um die Wahrnehmung und Bedeutung des eigenen Amtes im Sinne einer Interessenvertretung in den Hintergrund treten. Aber: „Gesichert ist bislang noch nichts“, sagte Hildegard Macha, Leiterin des Gender Zentrums der Universität Augsburg und frühere zentrale Frauenbeauftragte zu der Zielerreichung universitärer Gleichstellungsarbeit im Rahmen der GESIS Konferenz zur Gleichstellungsarbeit im November 2012. Die Tatsache, dass Mittel, Strukturen und Einflussrahmen in der Gleichstellungsarbeit immer wieder neu eingefordert und ausgefochten werden müssen, führt unweigerlich dazu, dass ein nicht unerheblicher Prozentsatz der Anstrengungen auf den Selbsterhalt der Funktion aufgewendet werden muss. In Zeiten, in denen die Gleichstellungsbeauftragten auch mit interner Konkurrenz durch die Schaffung von zusätzlichen Stellen wie Berufsmanagerinnen, Gender-Qualitätsbeauftragten etc. konfrontiert werden, kann das Bestreben nach Selbsterhalt überproportional zunehmen. Dass die Zielsetzung nicht der Selbsterhalt, sondern die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit an der Hochschule ist, darf nicht aus dem Fokus rücken. Nur durch die zunehmende Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit kann die notwendige Effizienz der Gleichstellungsarbeit entstehen, sie sich als Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen der Hochschule etablieren und sich „Zellen der Geschlechtergerechtigkeit“ bilden und ausbreiten (Macha et al. 2010, S. 345). Der für eine uneingeschränkte Akzeptanz der Gleichstellungsarbeit notwendige Kulturwandel, der die Mitglie-

¹⁷ FUTURA, Weiterbildung mit Zertifikat 2012-2014, FU Berlin. <http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/foerdern/weiterbildung/futura/> An der FernUniversität gab es von 1990-1998 ein weiterbildendes Studium „Frauen im Recht“, das von Gleichstellungsbeauftragten zur Qualifizierung genutzt wurde. Es wurde abgelöst von dem Weiterbildenden Studium „Qualifizierung für Gleichstellungsarbeit“, das im Rahmen des Projekts der virtuellen Lehre VINGS (Virtual International Gender Studies) entwickelt worden war und bis 2008 durchgeführt wurde. Seitdem wird ein Genderbaustein im Master of Laws angeboten, der im Rahmen der sog. Akademiestudien im Gasthörerstatus belegt und absolviert werden kann. http://www.fernuni-hagen.de/ls_haratsch/lehre/kurse/k55312.shtml Obwohl dieser Baustein stärker juristisch geprägt ist als die Qualifizierung für Gleichstellungsarbeit, wird dieses Angebot von Gleichstellungsbeauftragten und Personalverantwortlichen zur Qualifizierung genutzt. Eine wichtige Ressource ist auch das von Berghahn und Schultz herausgegebene und im Dashöfer Verlag Hamburg erscheinende Rechts-handbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte.

¹⁸ Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder: Sie „zielt darauf ab, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen.“ <http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/>

¹⁹ http://www.dfg.de/sites/flipbook/exin_auf_einen_blick/files/assets/basic-html/page118.html

der der Organisation Hochschule als Sparringspartner gewinnt, sie zu Beteiligten des *academic heartland* (Lillis 2007) bzw. zu Akteuren im Sinne eines systemischen Personalentwicklungsprozesses macht, steht noch aus. Denn bislang sind „...die erzielten Verbesserungen (...) maßgeblich hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Von einer deutlichen Erhöhung des Anteils von Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen, der zentralen Zielstellung der Offensive für Chancengleichheit, kann nicht die Rede sein“ (Wissenschaftsrat 2012). Ein deutlicherer Arbeitsauftrag ist kaum vorstellbar.

10. Kernfelder der Gleichstellungsarbeit für den wissenschaftlichen Bereich

Die wesentlichen Themenfelder, in denen die Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsarbeit aktuell und zukünftig entscheidenden Einfluss auf eine Verbesserung der Perspektiven von Frauen im Wissenschaftsbetrieb nehmen können, lassen sich in

- Überwindung von Karrierehemmnissen,
- Gleichstellungsorientierte Rekrutierung und
- Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere zusammenfassen.

10.1 Überwindung von Karrierehemmnissen

„Da ..., hängt es im Moment, glaube ich, wirklich absolut daran, dass die meisten einfach sagen, für das Gehalt tue ich mir diese Unsicherheit nicht an.“²⁰

Im Herbst 2013 appellierte die GEW auf der politischen Ebene mit der Formulierung des ‚Köpenicker Appells‘ an die neu gewählte Bundesregierung, mit der Umsetzung eines 100-Tage-Programms dafür Sorge zu tragen, dass Karrierewege in der Wissenschaft verlässlicher und berechenbarer werden. Andreas Keller, Hochschulexperte der GEW formulierte, „...in Deutschland sind die Karrierewege für Wissenschaftlerinnen ... besonders lang und steinig. Das ist nicht nur unfair gegenüber den Betroffenen, auch die Attraktivität des Arbeitsplatzes Hochschule und Forschung im Wettbewerb mit Arbeitgebern in der Industrie oder im Ausland leidet“ (Keller 2013). Um mehr Absolventinnen dazu bewegen zu können, sich für eine wissenschaftliche Qualifizierung für eine Professur zu entscheiden, ist es wichtig zu gewährleisten, dass es für den Fall des Scheiterns oder der Umentscheidung ein Auffangnetz gibt. Erforderlich wäre, Alternativen für eine dauerhafte und qualifizierte Tätigkeit in der Hochschulstruktur zu schaffen d.h. qualifizierte Stellen auf dem Weg „an die Spitze“ auf verschiedenen Qualifikationsstufen, z.B. als ‚Lecturer‘ oder ‚Senior Lecturer‘ im Bereich des universitären Mittelbaus und dann in Form einer „kleinen Professur“ als Junior Professor mit Tenure. Da in Deutschland die eigenständige Hochschullehrerebene unterhalb der Professur fehlt und der unselbständige Mittelbau über 80% des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals ausmacht, davon drei Viertel auf befristeten Qualifikations- und/oder Drittmittelstellen, ist die Perspektive für Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Blick auf eine Verstetigung ihrer Tätigkeit im Mittelbau sehr unsicher. Dies besonders, da schlussendlich nur etwa 40% aller Habilitierten überhaupt die Chance auf das Er-

reichen einer Professur haben (Möller 2011, S. 44). Erschwerend kommt hinzu, dass die Qualitätsstandards in der Karriereentwicklung wenig transparent erscheinen. Die Verantwortung für Forschung, Lehre und Nachwuchs (plus Selbstverwaltung, Evaluation, Akkreditierung, Drittmittelwerbung etc.) sollte nicht nur bei Professoren liegen, sondern auf einen erweiterten Kreis von Stelleninhabern des Mittelbaus, die als eigenständige Wissenschaftler/innen tätig sind, verteilt werden. Bislang jedenfalls, sind „langfristige Beschäftigungsperspektiven und somit ein sicherer Arbeitsplatz, an dem sich stabile und nachhaltige Qualitätsstandards entwickeln können, weil hierfür stabile Personenkreise verantwortlich zeichnen, ..., an Universitäten Mangelware“ (Möller 2011, S. 44). Hier können die Gleichstellungsbeauftragten bewusstseinsschaffend wirken.

Der unterhalb der Professur bestehende Karriere-„Flaschenhals“ mit unklaren Wartezeiten auf „Qualifikationsstellen“ mit unsicherem Ausgang scheint viele Wissenschaftlerinnen auch vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzuschrecken. In der Post-Doc-Phase befinden sich viele Frauen in dem Lebensabschnitt, in dem sie sich für eine Familiengründung entscheiden möchten. Dies führt zu überdurchschnittlich hohen Abwanderungsprozessen während der Qualifikationsphase, dem ‚Cooling-Out Effekt‘ (Lind 2006, S. 6).

Wenig einladend sind auch die insbesondere in den eher konservativ geprägten Fächern wie Jura, Medizin und Wirtschaftswissenschaften patriarchal geprägte Fächerkultur und der Mangel an weiblichen Vorbildern. Auch diese ‚vergeschlechtlichten Substrukturen‘ wirken als Hürden. Maurer (2010) stellt dazu fest, dass es sich hierbei „...um feine Mechanismen handelt, die den institutionellen Kontext und die sozialen Normen prägen, aber auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Sie sind das Ergebnis versteckter Regeln, eines gesellschaftlichen Raums, in dem Männer historisch gesehen gewohnt sind, alleine zu agieren, ihre Macht auszubauen und ihre Werte durchzusetzen. Die Regeln, Traditionen und Interaktionsmuster in der Wissenschaft sind auch nach dem Zutritt von Frauen von den männlichen Wissenschaftlern geprägt und auf männliche Rollenvorstellungen abgestimmt. Indem die Wissenschaft sich selbst als meritokratisch versteht und Leistung als ausschlaggebendes Selektionskriterium betrachtet, erschwert sie die Sicht auf solche möglichen sozialen und geschlechtlichen Schließungsprozesse“ (Maurer 2010, S. 81).

Diese Schließungsprozesse sind, so Maurer durch verschiedene Merkmale charakterisiert. Hierzu gehören: die männliche Prägung des akademischen Habitus, homosoziale Kooptation und Passfähigkeit, eine Orientierung an der männlichen ‚Normalbiografie‘, vergeschlechtlichte Leistungserwartung und -erkennung, die Herausbildung geschlechtsspezifischer Selbstkonzepte und der Zugang zu bzw. Ausschluss von relevanten Netzwerken. Diese Merkmale wirken homogenisierend, umso ausgeprägter je stärker eine Fachkultur traditionell und männlich geprägt ist.

²⁰ FGB 5, S. 29, Z. 22-26.

Schon aufgrund der immer noch bestehenden Mehrheitsverhältnisse werden die Strukturen eher reproduziert als aufgelöst und wird diese Barriere für Frauen auf dem Weg zur Professur fixiert, wie sich bei unserer Untersuchung in der Rechtswissenschaft gezeigt hat. Da diese Mehrheitsverhältnisse seit Generationen bestehen, werden sie schlicht als Standard und nicht als charakteristisch männlich geprägt verstanden. Gherardi und Poggio (2011, S. 254) stellen hierzu fest: *„the glass ceiling is reproduced through the norms associated with masculinity assumed to be the universal, and therefore genderless and invisible, cultural model.“*

10.2 Gleichstellungsorientierte Rekrutierung

Institutionen wie der Wissenschaftsrat, die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung und die Deutsche Forschungsgemeinschaft weisen in zahlreichen Berichten auf die Notwendigkeit der Sicherstellung von Gleichstellung in Berufungsverfahren hin. Umso erstaunlicher ist es, dass davon in der Realität, die Bewerberinnen in Auswahlverfahren juristischer Fakultäten wahrnehmen, bislang noch nicht viel angekommen zu sein scheint (Berghahn 2013).

Vorausgesetzt wird eigentlich ein formalisiertes, transparentes Verfahren, in dem die Gleichstellungsbeauftragte eine von Anfang an klar definierte Rolle spielt und sich eine paritätisch besetzte Berufungskommission mit einer geschlechts- und personenunabhängigen Ausschreibung und mit den auf diese eingehenden Bewerbungen unvoreingenommen auseinandersetzt. An einer Reihe von Universitäten sind inzwischen auch Berufsmanager/innen eingesetzt, die für die ordnungsgemäße Durchführung des Verfahrens sorgen sollen (Gerding 2013).

Verschiedene Studien belegen, dass dies nicht der gelebten Realität entspricht. *„Bewerberinnen und Bewerber berichten insbesondere im internationalen Vergleich von einem unbefriedigenden Management ihrer Bewerbungen durch die Hochschulen. In diesen Bereich fallen formale Aspekte wie das Zusenden einer Rückantwort nach Eingang der Bewerbung, die Information über den Verfahrensablauf und Verfahrensstand, die Übermittlung einer Zusage im Erfolgsfall sowie einer Absage im, erheblich häufigeren, negativen Fall. Alle Befragten bis auf einige Berufungskommmissionsvorsitzende kritisieren das Bewerbungsmanagement als außerordentlich unprofessionell. Die ungenügende Gestaltung der Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern erscheint ... besonders gleichstellungsrelevant“* (Färber/Spangenberg 2008, S. 232).

Da es bei der Besetzung von Professuren um die Verteilung von Macht zwischen Gruppierungen und einzelnen dominanten Professoren in Fachbereichen geht, lässt sich hier ganz besonders die Frage von Chancenverteilung bzw. -gleichheit festmachen. Ein Mangel an Aufbrechen bestehender, männlicher Netzwerke und etablierter Strukturen in Berufungsverfahren muss somit als einer der Hauptfaktoren gesehen werden, der für die ‚gläserne Decke‘ verantwortlich ist, an der Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur scheitern. Solange hegemoniale Old-Boys-Netzwerke als Gatekeeper althergebrachte Pfründe verwalten können, kann ohne

die Zuhilfenahme von klaren Regelungen zur Änderung der Verfahren nicht auf ein freiwilliges Loslassen von Macht gehofft werden.

„Es ist eine Struktur, eine Arbeitswelt, die für Männer vor 200 Jahren gemacht wurde, die nichts anderes zu tun hatten. Ob die immer effektiv arbeiten, sei dahin gestellt. ... Und vielleicht ist es auch, das würde uns wahrscheinlich auch so gehen, sie neigen halt eher dem zu oder der Mensch neigt halt eher dem zu, was er kennt. Die Angst vor dem Fremden haben wir auch, wenn Sie unsere Migrationsprobleme anschauen. Und dadurch kommt auch die sog. geschlechtshomogene Rekrutierung.“²¹

10.3 Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere

Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie muss zunehmend als wichtigste Grundlage, als ‚Erfolgsfaktor‘ für eine wachsende Beteiligung von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen gesehen werden. Die Zeiten, in denen der Preis für eine wissenschaftliche Karriere der Verzicht auf ein Familienleben bedeuten musste, sind vorbei. *„From fixing the women to fixing the institutions“* hat es Viviane Willis-Mazzichi, Leiterin des Gender-Sektors der Generaldirektion Research & Innovation der EU, bei einem Vortrag in Berlin im Jahr 2011 genannt.²²

Nach wie vor werden *„...Vereinbarkeitsproblematiken ... als ‚weibliches Phänomen‘ markiert.“* Somit befinden sich Wissenschaftlerinnen häufig in einem Arbeitsumfeld bzw. -klima ‚diskreter Diskriminierung‘, in dem die Vereinbarkeit von Familiengründung und Karriereverfolgung als Privatproblem abgestempelt bzw. tabuisiert wird (Möller 2011, S. 46).

Zahlreiche Studien bestätigen, dass Hochschulen hier mit den Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten besonders schlecht abschneiden. Die Mischung aus geforderter Mobilität, totaler zeitlicher Hingabe für die Wissenschaft, geringer Bezahlung, diffusen Anforderungskatalog für die Karriereplanung, befristeten Verträgen und mangelnder Rücksichtnahme von Vorgesetzten und Kollegen auf familiäre Verpflichtungen, veranlasst Frauen zum Rückzug. Dieser kann sie zu anderen Arbeitgebern oder auch in ihr Privatleben führen, sofern sie einen Partner haben, der in der Lage ist, allein den familiären Lebensunterhalt zu bestreiten. In der Rechtswissenschaft kommt nur ein Aspekt kaum zum Tragen, der in anderen Fächern Auswirkungen zeigt – eine Abwanderung von qualifizierten Wissenschaftlerinnen ins Ausland. Besonders in angelsächsischen Ländern sind vielfältigere Beschäftigungsmöglichkeiten im Mittelbau und mehr Möglichkeiten zu Festanstellungen (z.B. durch Dauerstellen als Lecturer und Senior Lecturer) vorhanden (Allmendinger/Eickmeier 2003). Nicht umsonst werden in einigen, insbesondere naturwissenschaftlichen Fächern bereits Rückgewinnungsprogramme für den wissenschaftlichen Nachwuchs durchgeführt und Maßnahmen gegen die Abwanderung eingeleitet.²³

²¹ ZGB 4, S. 23, Z. 33, S. 24, Z. 17-21.

²² Deutscher Bundestag (2012) Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Drucksache 17/9978, 7.

Wollen die Hochschulen dem Verlust an Potenzial weiblicher Wissenschaftlerinnen also etwas entgegensetzen, werden sie um eine Verbesserung der Strukturen und Maßnahmen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht umhinkommen. Die Hochschule muss sich vom Ideal des Wissenschaftlers in Einsamkeit und Freiheit lösen, da sich die Bedürfnislagen von Frauen, aber auch zunehmend von Männern geändert haben. „*Und das ist heutzutage nicht mehr Einsamkeit, sondern Begleitung und Ermutigung und die Perspektive auf ein erfülltes Wissenschaftler(innen)leben mit Familie, Kindern, großer Flexibilität und Freiheit*“ (Hachmeister 2012, S. 20).

11. Fazit

Es lässt sich feststellen, dass die Gleichstellungsszenenerie an deutschen Hochschulen noch nie mit so viel Leben gefüllt war wie heute – und gleichzeitig starkem Druck ausgesetzt ist. Druck, weil viele personelle und Sachmittel in jährlichen Anträgen neu erkämpft werden müssen und weil bei dem wachsenden Einsatz von Ressourcen nachweisbare Erfolge sichtbar gemacht werden müssen. Die Einschätzung, dass Gleichstellung für die Hochschulen ein immer wichtigeres Qualitätsmerkmal darstellt, scheinen viele Akteure in der Leitung von Universitäten inzwischen zu teilen oder sie lassen sich zumindest zu einem wohlwollenden ‚Mitmachen‘ verleiten.

Zwei kritische Faktoren werden für den zukünftigen Erfolg entscheidend sein: erstens, ob die zahlreichen Fördermittel, Programme und Maßnahmen in eine nachhaltige Entwicklung an den jeweiligen Hochschulen münden werden und zweitens, ob die sich aktuell etablierenden Strukturen verstetigt werden lassen werden.

Neben einer dies positiv begleitenden Hochschulleitung sind fachlich qualifizierte Gleichstellungsakteurinnen wichtige Partnerinnen in der Realisierung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in den Strukturen und Prozessen zur Gewinnung, Führung, Förderung und dem Halten von Wissenschaftlerinnen. Instrumente sind in Form von geförderten Initiativen, wie etwa im DFG-Instrumentenkasten²⁴, vielfach vorhanden, deren bislang mangelnde Verstetigung in einer nachhaltigen Strukturveränderung innerhalb der Hochschulen allerdings das eigentliche Problem darstellt (Hachmeister 2012, S. 20). Diese Verstetigung kann aber nur dann funktionieren, wenn klare Gleichstellungsstrukturen geschaffen werden, deren Akteurinnen in ihrem Ämtern so ausgestattet und eingebunden sind, dass sie langfristig handlungsfähig sind, als kompetente Verhandlungs- und Gesprächspartnerinnen ernstgenommen werden können und in der Struktur der Hochschule nicht als Satelliten sondern in im Organigramm fest verankerten Entitäten agieren können.

In Zeiten, in denen Hochschulen zunehmend ökonomisiert werden und sich als ‚Entrepreneurial Universities‘ (Clark 1983) mit Fragen der Unternehmensführung hinsichtlich der Beschaffung und Verwendung von Ressourcen im Angesicht zunehmenden Wettbewerbs und immer weniger planbarer Mittel befassen müssen, spielen eine zukunftsorientierte und nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung eine immer wichtiger werdende Rolle (Thornton 2014; Schultz 2014).

Ebenso wie in Unternehmen dies über Maßnahmen eines betrieblichen Diversity-Managements verfolgt wird, muss auch die Hochschule sich zukünftig noch mehr als ‚Lernende Organisation‘ denn als Summe profilierter Lehrstühle verstehen, deren zentrale Aufgabe die Entwicklung einer Team- und Führungskultur ist, in der die Stärke der Unterschiedlichkeit zum einen erwünscht ist, aber auch gelebt und in der Personalstruktur abgebildet wird (Zentrum für Frau in Beruf und Technik 2005).

Dem kann die Hochschule als Arbeitgeber derzeit wenig entgegensetzen, da sie, entsprechend der Definition von Organisations- und Personalmacht nach Luhmann, in beiden Bereichen in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt ist. Hüther und Krücken stellen hierzu fest, dass „...deutschen Universitäten die klassischen, in anderen Organisationen vorhandenen Machtressourcen in zentralen Fällen gar nicht zur Verfügung stehen: Weder kann die Organisation über die Mitgliedschaft so disponieren, wie dies in Unternehmen der Fall ist, noch stehen der Organisation die in der öffentlichen Verwaltung vorhandenen Aufstiegs- und Karriereanreize zur Verfügung“ (Hüther/Krücken 2011).

Um ihre zentrale Rolle zukünftig sowohl effektiver als auch effizienter ausüben zu können, bedarf es eines höheren Maßes an Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit, sowie einer deutlich besseren Vernetzung zwischen Hochschulen. Ein gemeinsames Verständnis von den Voraussetzungen hinsichtlich Qualifikation und Kompetenzen für die Ausübung des Amtes der Gleichstellungsbeauftragten wäre ebenso eine Verbesserung, wie etwa die Einführung eines Qualitätssiegels für ‚good practice‘ in der Gleichstellung an Hochschulen.

Literaturverzeichnis

- Allmendinger, J./Eickmeier, A. (2003): Brain Drain. Ursachen für die Auswanderung akademischer Leistungseliten in die USA. Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 25/H. 2, S. 26-34. <http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2003-allmendinger-eickmeier.pdf>
- Berghahn, S. (2013): Berufungsverfahren: das Nadelöhr zur Professur. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.5).
- Blome, E./Erfmeier, E./Gülcher, N./Smykalla, S. (2013): Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management? Wiesbaden.
- Clark, B. (1983): The higher education system. Academic institutions in cross-national perspective. Berkeley, University of California Press.
- Deutscher Bundestag (2011): Geschlechtergerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung. Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage. Drucksache 17/7756. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/077/1707756.pdf>
- Deutscher Bundestag (2012): Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Antrag der Abgeordneten. Drucksache 17/9978. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/099/1709978.pdf>
- Deutscher Bundestag (2013): Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Beschlussempfehlung und Bericht. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/123/1712365.pdf>
- Färber, C./Spangenberg, U. (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt, New York.
- Franzke, A. (2011): Aufstieg mit Hindernissen: Vom Post-Doc zur Professur. In: Blättel-Mink, B./Franzke, A./Wolde, A. (Hg.): Gleichstellung im Reformprozess der Hochschulen. Sulzbach, S. 163-184.

²³ Vgl. <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/projekte-forschung/1349-programm-zur-rueckgewinnung-von-wissenschaftlerinnen-aus-dem-ausland-gestartet.html>

²⁴ <http://www.instrumentenkasten.dfg.de/>

- Gerding, M. (2013):* Gleichstellung in Berufungsverfahren. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.7).
- Gherardi, S./Poggio, B. (2011):* Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal of World Business*, 36(3), pp. 245-259.
- Hachmeister, C.-D. (2012):* Einsam an der Spitze. Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft aus Sicht von Professor(inn)en in den Naturwissenschaften. CHE, Arbeitspapier Nr. 153, April 2012. http://www.che-ranking.de/downloads/CHE_AP_153_Einsam_an_der_Spitze.pdf
- Hood, C. (1995):* The New Public Management – Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, 2/3, pp. 93-109.
- Hüther, O./Krücken, G. (2011):* Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. *Soziale Welt*, H. 3, S. 305-325.
- Keller, A. (2013):* GEW schlägt neuer Bundesregierung „Förderprogramm für verlässliche Karrierewege in der Wissenschaft“ vor. Köpenicker Appell der GEW. 15.10.2013 <http://www.gew.de/studium/presse/detailseite/neuigkeiten/gew-schlaegt-neuer-bundesregierung-foerderprogramm-fuer-verlaessliche-karriere-wege-in-der-wissenschaft-vor/>
- Kortendiek, B./Hilgemann, M./Niegel, J./Hendrix, U. (2013):* Gender-Report 2013. Geschlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Essen: Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, 17 http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/fileadmin/media-fgf/download/publikationen/Studie-17_Netzwerk-FGF_Gender-Report_2013.pdf
- Lillis, D. (2007):* Engaging the Academic Heartland: a key factor in the effectiveness of strategic planning and self study programs. 2nd European Quality Assurance Forum: Implementing and using quality assurance, strategy and practice, University La Sapienza, Rom, Italien, 15.-17.11.2007. http://works.bepress.com/deirdre_lillis/4/
- Lind, I. (2006):* Kurzexpertise zum Themenfeld Frauen in Wissenschaft und Forschung. Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung, CEWS, und Robert Bosch Stiftung <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/publikation.pdf>
- Macha, H./Gruber, S./Struthmann, S. (2011):* Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen. Opladen, Farmington Hills: Budrich Press.
- Macha, H./Handschuh-Heiß, S./Magg-Schwarzbäcker, M./Gruber, S. (2010):* Gleichstellung und Diversity an der Hochschule. Implementierung und Analyse des Gender Mainstreaming-Prozesses. Opladen, Farmington Hills: Budrich Press.
- Maurer, E. (2010):* Fragile Freundschaften – Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Frankfurt, New York.
- Möller, C. (2011):* Wissenschaftlicher Mittelbau – privilegiert oder prekär? *Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW*, Nr. 28, S. 41-48.
- Rieggraf, B./Weber, L. (2014):* Unternehmerische Hochschule. Veränderungen in der Gleichstellungspolitik und Auswirkungen auf die Gleichstellungsarbeit. In: Löther, A./Vollmer, L. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen, Berlin, Toronto. S. 74-86.
- Remy, R. (2013):* Systemische Personalentwicklung. In: Hartung, S. (Hg.): *Gestalt im Management*. S. 1-13.
- Roski, M./Schacherl, I. (2014):* Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen. *Gender*, Band 6, H. 1, S. 44-64.
- Schacherl, I./Roski, M./Erbe, I. (2014):* Neue Hochschulsteuerung und Gleichstellung – die strategische Neuausrichtung und strukturelle Verankerung von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. In: Löther, A./Vollmer, L. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen, Berlin, Toronto. S. 57-73.
- Schröder, S./Berghahn, S. (2014):* Landesgleichstellungsgesetze und die Gleichstellung an Hochschulen – am Beispiel der Regelungen in NRW im Vergleich zu Bayern und Berlin. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): *Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte*. Hamburg.
- Schultz, U. (2013):* Von der Interessenvertreterin zur Gleichstellungsmanagerin. Recht und Rechte der Gleichstellungsbeauftragten. Diskrepanzen zur Praxis. In: Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW Düsseldorf (Hg.): *Gleichstellungsrecht – Gleichstellungspraxis*. Gender-Kongress 2012. S. 45-51. <http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Gleichstellung/Tagungsdokumentation-GenderKongress-2012.pdf>
- dies. (2014):* Bisher wenig Wechsel im Genderregime an deutschen juristischen Fakultäten. Kommentar zum Artikel von Margaret Thornton: The Changing Gender Regime in the Neoliberal Legal Academy *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, Jg. 33/H. 2, S. 253-264
- Steffens, M.C./Reichle, B./Winter, C. (2004):* Zum Einfluss der Frauenbeauftragten in Berufungsverfahren. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, Jg. 22/H. 1, S. 73-91. http://www.uni-jena.de/GSB_Publikationen-EGOTEC-ldbf4c6cn8h.html
- Thornton, M. (2014):* The Changing Gender Regime in the Neoliberal Academy. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, Jg. 33/H. 2, S. 235-251.
- Vollmer, L. (2013):* Von der Frauenförderung zum Gleichstellungsmanagement. *Wissenschaftsmanagement*, H. 2, S. 34-37. http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim_2013_02_lina_vollmer_von_der_frauenfoerderung_zum_gleichstellungsmanagement.pdf
- Wapler, F. (2011):* Gleichstellungsbeauftragte an Hochschulen. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): *Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte*. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.1).
- Wissenschaftsrat (2012):* Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Drs. 2218-12, 25.02.2012. <http://www.gleichstellung.uni-bonn.de/pdf-dokumente/wissenschaftsrat-2012>
- Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hg.) (2005):* Chancen gleich nutzen – Anregungen für die personalpolitische Praxis in Unternehmen. Castrop-Rauxel. http://www.zfbt.de/veroeffentlichungen/dokumente/chancen_gleich_nutzen.pdf
- Zuber, S. (2013):* Strukturfragen der Gleichstellungsarbeit am Beispiel der Exzellenzinitiative. *Femina Politica*, Jg. 22/H. 1, S. 153-161.

Alle zitierten Internetfundstellen wurden zuletzt am 24.07.2015 aufgerufen.

■ Silke Schröder, M.A., Geschäftsführerin Primobilia HR Solutions, E-Mail: hr@primobilia.de

Reihe:
Hochschulmanagement
und Personalentwicklung

NEUERSCHEINUNG im UniversitätsVerlagWebler:

Susanne Schulz (Hg.):

Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken

Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015,

269 Seiten, 46.60 Euro zzgl. Versand

Bestellung – Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de