

## Dialoginitiative Geschlechtergerechte Hochschulkultur

Eine nachhaltige Veränderung hin zu einer geschlechtergerechten Hochschulkultur zielt auf das Selbstverständnis aller Mitglieder der Hochschule und ihren jeweiligen Beitrag. Die Verantwortung für die Gestaltung der Hochschule obliegt dem Präsidium und Senat sowie den gewählten Personen in Hochschulgremien und Selbstverwaltungsfunktionen. Dabei kommt den Professorinnen und Professoren eine Schlüsselrolle zu. Sie genießen die grundgesetzlich verankerte Freiheit von Forschung und Lehre. Zugleich haben sie auch den im Grundgesetz verankerten Gleichstellungsauftrag zu berücksichtigen. Als Führungskräfte vermitteln sie Fachwissen und Kompetenzen, Werte und Haltungen an die nachfolgenden Generationen. Dies fängt beim Grundstudium an und erstreckt sich bis in die Postdoc-Phase. Über ihre Mitwirkung in Gremien und Leitungsorganen haben Professorinnen und Professoren entscheidenden Einfluss auf die Hochschulentwicklung. Die Rolle als Führungskraft tritt jedoch gegenüber dem reputationsbestimmenden, output-orientierten Leistungswettbewerb in der Forschung (Drittmittel, Publikationen, Patente) oftmals in den Hintergrund. Zudem konkurrieren die Unterstützung von Doktorandinnen und Doktoranden wie die systematische Weiterentwicklung eigener Kompetenzen in Führung und Personalentwicklung um die knappen Zeitressourcen von Professorinnen und Professoren.

Im Rahmen der Dialoginitiative „Geschlechtergerechte Hochschulkultur“ wurden drei zentrale Handlungsfelder identifiziert:

1. Geschlechtergerechte Personalentwicklung
2. Geschlechtergerechte Führungskultur
3. Geschlechtergerechte Beteiligungskultur

Hierzu wurden **acht** Handlungsempfehlungen erarbeitet.

### Handlungsfeld 1: Geschlechtergerechte Personalentwicklung

Hochschulen haben eine besondere Verantwortung für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Als Arbeitgeberinnen stehen die Hochschulen im Wettbewerb um die besten Köpfe. Zugleich haben sie auch die vielfältigen Perspektiven für eine berufliche Entwicklung außerhalb der Hochschule zu eröffnen: Außerhochschulische Forschungseinrichtungen, Wirtschaft und Wissenschaftsmanagement bieten attraktive Karrieremöglichkeiten für den wissenschaftlich qualifizierten Nachwuchs.

Das fächerspezifische Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Studium setzt sich auf der Ebene der Promotion noch weitgehend fort. Beim Übergang in die Postdoc-Phase und auf der Ebene der Professuren kommt es nach wie vor zu einer deutlichen Verschiebung des Geschlechterverhältnisses zu Ungunsten der Frauen. Deshalb sind die Faktoren, welche die Übergänge für Frauen problematisch gestalten, besonders in den Blick zu nehmen.

- Die „typische“ Karriere in eine Professur an **Universitäten** vollzieht sich weitgehend innerhalb des Hochschul- und Wissenschaftssystems. Das zentrale Qualifikationsmerkmal ist dabei die wissenschaftliche Reputation, die im Wesentlichen durch einschlägige (je nach Fachkulturen meist peer-reviewed) Veröffentlichungen dokumentiert wird. Die pädagogische Eignung und die Qualifizierung für die Lehre sind durch Lehrleistungen nachzuweisen. Besondere Herausforderungen ergeben sich hinsichtlich der Verknüpfung der getrennt verlaufenden Qualifizierungswege (Wissenschaft und Krankenversorgung) in der Medizin.
- Für eine „typische“ Karriere in eine Professur an **Fachhochschulen**, an denen sich insgesamt 40% der Professuren in Deutschland befinden, werden neben der Promotion zusätzliche Qualifikationen erwartet, um den spezifischen Auftrag von Forschung und Entwicklung erfüllen zu können. Die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis wird in der Regel durch eine leitende Tätigkeit außerhalb des Hochschul- und Wissenschaftssystems, meist in der Wirtschaft, erworben. Als wesentliches Qualifikationsmerkmal einer Professur an einer Fachhochschule wird auch eine besondere pädagogische Eignung erwartet.
- Der „typische“ Karriereweg in eine Professur an **künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschulen** verläuft im wissenschaftlichen Bereich analog zu den Universitäten, im künstlerischen Bereich analog zu den Fachhochschulen: Nach dem Abschluss der Soloklasse oder bereits nach dem Master treten die Absolventinnen und Absolventen in eine künstlerische Berufstätigkeit ein, teils innerhalb von Institutionen wie Orchester, Musiktheater und Musikschulen, teils künstlerisch-pädagogisch freischaffend. Für die anschließende Berufung wird neben der durch eine entsprechende Karriere im Berufsfeld dokumentierten künstlerischen Exzellenz auch eine pädagogische Kompetenz für die Lehre erwartet.

Da für den Karriereweg auf eine Fachhochschulprofessur ebenso wie auf eine künstlerische Professur an einer künstlerisch wissenschaftlichen Hochschule strukturierte und qualitätsgesicherte Formate bisher vollständig fehlen, ist es für die Verantwortlichen eine besondere Herausforderung, diese Formate aufzubauen und dabei gezielt geschlechtergerechte Maßnahmen zu verankern.

Gelingende Karrieren erfordern eine frühzeitige Information über verschiedene Optionen, die Vermittlung jeweils erforderlicher Zusatzqualifikationen sowie eine gezielte Unterstützung an den Übergängen. Graduiertenkollegs bzw. -schulen bieten hierfür gute Chancen.

Während die Aufgabe der fachlichen Karrierebegleitung in den Händen von Professorinnen und Professoren liegt, übernehmen Gleichstellungs- und Familienbüros, die Akademische Personalentwicklung und andere Organisationseinheiten wichtige Aufgaben bei der Weiterentwicklung einer geschlechtergerechten und familiengerechten Organisationskultur.

Für Promotions- und Postdoc-Phase wurde eine Vielzahl geschlechtergerechter Angebote (z.B. Mentoring, Coaching) entwickelt. Solche Angebote sind an allen Hochschulen bzw. Hochschultypen gleichermaßen zu etablieren und für die betreuenden Professorinnen und Professoren sowie das unterstützende wissenschaftliche Personal anzubieten.

Sämtliche Maßnahmen sind in übergeordneten, integrierenden Personalentwicklungskonzepten zu bündeln und zu vernetzen. Dabei ist die Initiative für die Bündelung unter dem Dach einer akademischen Personalentwicklung Aufgabe der Hochschulleitung und des Senats, die auch Sorge zu tragen haben, dass die Sichtbarkeit der Maßnahmen nach innen und nach außen erhöht wird.

### ***Handlungsempfehlung 1: Aufbau eines Unterstützungssystems***

- ❖ Bestehende Maßnahmen werden durch die Hochschulen in **ganzheitlichen Personalentwicklungskonzepten** zusammengeführt. Dabei kommt es darauf an, die unterschiedlichen Karriereoptionen (innerhalb und außerhalb der Hochschulen) zu einer **individuellen Karriereplanung** zu verknüpfen, Angebote zum Erwerb zusätzlicher Kompetenzen zu identifizieren, spezifische Lösungsangebote für die jeweiligen persönlichen Problemlagen aufzuzeigen und Maßnahmen für eine systematische Erfolgsmessung zu integrieren.
- ❖ Gleichstellungsaspekte werden systematisch einbezogen. Insbesondere bedarf es einer geschlechtergerechten **Unterstützung bei den Übergängen zwischen den einzelnen Karriereschritten**. Im Hinblick auf die Befristung von Arbeitsverträgen sind verlässliche Finanzierungsperspektiven auch unter Berücksichtigung von Familien- und Pflegeverantwortung von besonderer Bedeutung.
- ❖ Die **Ziele** und Angebote der Personalentwicklung werden nach innen und nach außen **transparent dargestellt**.

### ***Handlungsempfehlung 2: Karrierewege Universitäten***

- ❖ Um die **Durchlässigkeit** zwischen den verschiedenen Karrierewegen zu **erhöhen**, wird vor allem in der Graduiertenausbildung (z.B. durch **Einbindung in Promotions- und Mentoringprogramme**) umfassend und geschlechtergerecht über außeruniversitäre Karrierewege informiert.
- ❖ Die **systematische Personalentwicklung** für die Postdoc-Phase wird **geschlechter- und familiengerecht** ausgestaltet. Spezifische Maßnahmen für Frauen (insbesondere Mentoring und Coaching) werden angeboten.

### **Handlungsempfehlung 3: Karrierewege Fachhochschulen**

❖ An Fachhochschulen wird eine **Einstiegsprofessur** analog zur Juniorprofessur eingerichtet und/oder eine **strukturierte Phase „Postdoc Professional“** aufgebaut. Ziel ist, die für eine Berufung an Fachhochschulen notwendige Doppelqualifikation qualitätsgesichert (weiter) zu entwickeln. In dieser im Kern auf sechs Jahre angelegten Qualifikationsphase (ohne oder mit Tenure Track) wird die Fähigkeit zur angewandten Forschung vertieft; es werden Lehrerfahrungen gesammelt und reflektiert sowie Erfahrungen in verantwortlicher Position im Berufsfeld außerhalb der Hochschule erworben. Ziel ist die **hälftige Besetzung** mit Frauen und Männern.

❖ Durch eine **Postdoc-Alumni/Alumnae-Kontaktstelle** können „Ehemalige“ während ihrer Zeit außerhalb der Hochschule weiterhin an „ihre“ Hochschule gebunden und gefördert werden, z.B. durch aktives Anbieten von Lehraufträgen, Einladungen zu Veranstaltungen, Besuch mit Studierenden in Unternehmen, studentische Projekte mit Unternehmen. Bei allen Maßnahmen wird verstärkt auf eine geschlechtergerechte Ausrichtung geachtet. Hierbei kann auf die Erfahrungen aus dem Projekt PROfessur zurückgegriffen werden.

### **Handlungsempfehlung 4: Karrierewege künstlerisch-wissenschaftliche Hochschulen**

❖ An künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschulen wird eine **Post-Graduate School of the Arts** in Analogie zu den Graduiertenkollegs an den Universitäten eingerichtet, in der die Arbeit an künstlerischen Entwicklungsvorhaben möglich gemacht und die Dorothea-Erxleben-Stipendien in ein strukturiertes Programm überführt werden. Ziel ist die **hälftige Besetzung** mit Frauen und Männern.

❖ An künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschulen wird ein **hochschulinterner Qualifizierungsweg für künstlerische Fächer** in Analogie zum wissenschaftlichen Mittelbau aufgebaut, so dass Lehr-, Selbstverwaltungs- und Projektorganisationserfahrungen gesammelt werden können. Die Stelleninhaberinnen und –inhaber dieser künstlerischen Qualifizierungsstellen werden in **Tandem-Projekte** eingebunden und beraten und begleiten Rückkehrerinnen aus der künstlerischen Praxis auf dem Weg aus der Berufswelt in das Hochschul-System. Auch hierbei ist Ziel die **hälftige Besetzung** mit Frauen und Männern.

## Handlungsfeld 2: Geschlechtergerechte Führungskultur

Führung im Hochschulkontext unterscheidet sich von Führung in anderen Organisationen: Hochschulen können nicht streng hierarchisch gesteuert werden. Sie sind geprägt von weitgehend autonomen Professorinnen und Professoren, der Freiheit von Forschung und Lehre, der eigenverantwortlichen Lehrstuhl- und Personalführung sowie von wechselnden Verantwortlichkeiten in Hochschulleitung und Gremien.

Besondere Führungsaufgaben für Professorinnen und Professoren ergeben sich im Zusammenhang mit Nachwuchsförderung und Nachwuchsbetreuung sowie in der Führung von Forschungsteams, Instituten und Organisationseinheiten.

Geschlechtergerechte Führung ist seit längerem hochschulpolitisches Ziel; es bedarf jedoch noch einer systematischen Umsetzung und Konkretisierung von Maßnahmen zur Etablierung einer (geschlechtergerechten) Führungskultur (z.B. Debatten um Werte, Führungsverhalten und Rollenbilder, explizite und implizite Regeln, Stärkung übergreifender Kommunikations- und Lernkulturen).

Geschlechtergerechte Führung wurde insbesondere über die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft und das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder eingefordert. Das „audit familiengerechte hochschule“ und die Charta „Familie in der Hochschule“ haben das Ziel einer familiengerechten Führung an Hochschulen akzentuiert.

In diesen Debatten wurde deutlich, dass Führung als eine zusätzliche Belastung neben den umfassenden Aktivitäten in Forschung und Lehre empfunden wird. Zugleich zeigen die Debatten aber auch: **Gute Führung kann ohne Genderkompetenz nicht gelingen.**

Um geschlechtergerechte Führung an Hochschulen zu stärken, sind zwei Ebenen zu berücksichtigen: Auf der organisationalen Ebene geht es um die Übernahme von **Führungsverantwortung** für Geschlechtergerechtigkeit auf allen, insbesondere der ersten und zweiten „Führungsebene“ und damit um die Erhöhung des Commitment. Auf der individuellen Ebene geht es um die Integration von Geschlechtergerechtigkeit in das konkrete **Führungshandeln** und damit um die Erhöhung von Handlungskompetenz. Zugleich ist zu unterscheiden zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Krankenversorgung, um die spezifischen Rahmenbedingungen von Führung und konkrete Handlungsbedarfe adäquat berücksichtigen zu können.

Erst durch ein Zusammenspiel von Maßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene kann eine geschlechtergerechte Führungskultur etabliert werden, die sukzessive in alle Organisationseinheiten hinein wirkt und individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen positiv beeinflusst. Ob und wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation als geschlechtergerecht (und auch familiengerecht) erleben, hängt stark vom Handeln einzelner Vorgesetzter ab, wird jedoch auch von der Organisationskultur beeinflusst.

Auf beiden Ebenen, der organisationalen wie der individuellen, sind sowohl Präsidium und Senat als auch alle mit Führung betrauten Akteurinnen und Akteure, also die für die Personal- und Organisationsentwicklung Zuständigen sowie die Gleichstellungsbeauftragten, besonders gefordert.

## **Handlungsempfehlung 5: Führungsverantwortung – Erhöhung des Commitment**

❖ **Geschlechtergerechte Führung** ist **Thema in allen Qualifikationsstufen** (von der Promotion bis zur Professur). Mit der Entwicklung von **Führungsleitlinien** werden einheitliche Standards für die unterschiedlichen Bereiche einer Hochschule festgelegt, die Geschlechtergerechtigkeit als konstitutiven Bestandteil umfassen. Die Leitlinien bilden z.B. durch Integration in das ganzheitliche Personalentwicklungskonzept oder in den Gleichstellungsplan der Hochschule für die gesamte Hochschule die Grundlage einer sich entwickelnden Führungskultur und für die unterschiedlichen Bereiche den Rahmen für konkrete Maßnahmen. Die Umsetzung der Leitlinien wird in geeigneter Weise **evaluiert**.

❖ **Führungskräfte**, die Verantwortung für Geschlechtergerechtigkeit in der Hochschule vorbildhaft übernehmen, werden gezielt **unterstützt**, z.B. durch Coaching-Angebote. Darüber hinaus bieten sich **hochschulübergreifende Austauschforen** an, die einen Dialog über Geschlechtergerechtigkeit innerhalb von Peergroups ermöglichen (z.B. Hochschulleitungen, Dekaninnen und Dekanen, Vorsitzende der Senatskommission für Gleichstellung, Führungskräfte in Wissenschaft bzw. Verwaltung). Ziel ist die **Stärkung von Vorbildern sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren**.

## **Handlungsempfehlung 6: Führungshandeln – Erhöhung der Handlungskompetenz**

❖ Bei der Gewinnung, Beurteilung und Beförderung von Führungskräften wird die **geschlechtergerechte Führungskompetenz als Kriterium** berücksichtigt. Dieses Kriterium wird verbindlich in alle relevanten Verfahren integriert (z.B. Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, Leistungsbewertung, Beurteilungs- und Aufstiegsverfahren) und in den entsprechenden Richtlinien, Leitfäden u.ä. verankert.

❖ Bei Professorinnen und Professoren wird eine **Weiterqualifizierung** zu geschlechtergerechter Führung im Rahmen von Berufungsverhandlungen **vereinbart** und die Teilnahme an entsprechenden Schulungen gefördert.

❖ Geschlechtergerechtigkeit wird als Querschnittsthema in allen **Führungskräfte-schulungen** verankert. Ergänzend können spezifische Kurse zu geschlechtergerechter Führung (z.B. Umgang mit Stereotypen) angeboten werden. Dies gilt gleichermaßen für die akademische und die nicht-akademische Personalentwicklung. Insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler (ab Promotion) werden frühzeitig für geschlechtergerechtes Führungshandeln sensibilisiert und qualifiziert. Für neue Führungskräfte werden entsprechende Schulungen verbindlich vorgesehen.

❖ Um die einzelnen Führungskräfte in ihrem alltäglichen Handeln zu unterstützen, werden **Instrumente für eine geschlechtergerechte Führungspraxis** entwickelt. Diese sollten die unterschiedlichen Funktionen als Vorgesetzte, Betreuende, Lehrende und Forschende berücksichtigen. Konkrete Beispiele sind Instrumente zur geschlechter- und familiengerechten Nachwuchsförderung in Teams und im Rahmen von Betreuungsverhältnissen, zur Umsetzung des Nachteilsausgleichs für Studierende mit Familienverantwortung oder sog. „Vereinbarungen zur Vereinbarkeit“ für Beschäftigte.

## Handlungsfeld 3: Geschlechtergerechte Beteiligungskultur

Frauen haben in Niedersachsen ein Viertel der Professuren an den Hochschulen inne.<sup>1</sup> Nach dem Niedersächsischen Hochschulgesetz wird eine Beteiligung von mindestens 40 Prozent Frauen in Gremien, insbesondere in Berufungskommissionen eingefordert. In den Senaten wie in anderen Gremien sind Frauen nach wie vor zu weit weniger als 40 Prozent repräsentiert. Die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen in Professuren führt dazu, dass Professorinnen durch Gremienarbeit, insbesondere durch Mitarbeit in Berufungskommissionen, im Verhältnis zu Professoren überproportional belastet werden.

Eine Umfrage bei den Professorinnen an den fünf hannoverschen Hochschulen weist auf eine hohe Intransparenz der Strukturen der akademischen Selbstverwaltung hin. Es wurden vielfältige Gründe genannt, die einem Engagement in Gremien von Frauen entgegenstehen. Die Umfrage macht deutlich, dass auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Beteiligungskultur Instrumente zur Entlastung und Formen der Anerkennung des besonderen Engagements zu entwickeln sind.

Mit der Umstellung von der C-Besoldung auf die W-Besoldung im Jahr 2005 wurde das Grundgehalt von Professorinnen und Professoren abgesenkt. Gleichzeitig wurde die Möglichkeit geschaffen, dieses Grundgehalt individuell durch Leistungsbezüge (bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen sowie für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Krankenversorgung und Verwaltung) zu erhöhen.

Eine Datenanalyse des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur zeigt auf, dass an niedersächsischen Hochschulen deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern bei der Vergabe von Leistungsbezügen in der W-Besoldung bestehen. Dieser sog. Gender-Pay-Gap ist bezüglich der Höhe der Leistungszulagen für W3-Professuren an den Universitäten besonders ausgeprägt. Bei den Fachhochschulen erhalten Professorinnen deutlich weniger oft Leistungsbezüge als Professoren.

### **Handlungsempfehlung 7: Frauen in Gremien und Leitungsfunktionen**

❖ Frauen werden zur Förderung ihres Engagements in Gremien **proaktiv angesprochen** und durch **Coaching-und Beratungsangebote** unterstützt.

❖ Sofern eine überproportionale Belastung von Frauen durch Gremienarbeit gegeben ist, werden geeignete Instrumente der **Entlastung** entwickelt, wie z.B. zusätzliche personelle Ressourcen. Die Vergabe von zusätzlichen Forschungssemestern kann einen weiteren Anreiz für ein stärkeres Engagement in Selbstverwaltungsfunktionen setzen.

---

<sup>1</sup> Stand 1.12.2014: 25,1 Prozent

**Handlungsempfehlung 8:**  
**Geschlechtergerechte Vergabe von Leistungsbezügen**  
**(Gender Pay Gap)**

- ❖ Es werden transparente **Kriterien** für eine geschlechtergerechte Vergabe von Leistungsbezügen festgelegt und ein entsprechendes Controlling aufgebaut.
- ❖ Für die Beteiligten an Berufungs- und Bleibeverhandlungen werden **Genderkompetenz-Coachings** angeboten, um einem Gender Pay Gap entgegenzuwirken.
- ❖ Die **Ressourcenverteilung** an Hochschulen insgesamt, d.h. auch die – über das Gehalt hinausgehende – Ausstattung mit Personal, Räumen, Sachmitteln etc., bedarf einer genaueren geschlechterdifferenzierten Betrachtung.