

Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ an der HWR erfolgreich beendet

Jochen Geppert/ Dr. Karin Hildebrandt

Nach über einem Jahr intensiver Arbeit endete im August 2016 das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte (GeKo HR)“. Die Ergebnisse des Projektes – eine Handreichung zu Gender und Gleichstellung sowie fünf Fact Sheets – sollen Mitglieder von Hochschulräten unterstützen, um ihre Aufgaben gleichstellungsorientiert wahrzunehmen. Diese Materialien wurden an alle Hochschulratsmitglieder verschickt und sind auch über die Projekthomepage abrufbar: <http://www.hochschul-raete.de/htdocs/informationen.html>.

Aus gleichstellungspolitischer Sicht wurde bisher fast ausschließlich die Unterrepräsentanz von Frauen in Hochschulräten und damit die Zusammensetzung von Hochschulräten thematisiert und kritisiert. Im Mittelpunkt des Projektes GeKo HR standen jedoch Gender- und Gleichstellungsfragen bei der Wahrnehmung der fachlichen Aufgaben von Hochschulräten. Es ging darum, erstmals konkrete gleichstellungsorientierte Handlungsempfehlungen für die strategischen Beratungs- und Kontrollaufgaben von Hochschulräten zu formulieren. Diese Empfehlungen richten sich an alle Mitglieder von Hochschulräten – unabhängig vom Geschlecht. Ungeachtet zahlreicher Unterschiede zwischen den Bundesländern können einige Beispiele illustrieren, wie Hochschulräte sowohl die personelle Gleichstellung als auch die Verankerung von Gender- und Gleichstellungsthemen in Forschung und Lehre voranbringen können:

Die Beschlussfassung zur **Struktur- und Entwicklungsplanung** einer Hochschule legt beispielweise fest, in welchen Bereichen Professuren mit einer (Teil-)Zweckbestimmung für Gender-Forschung vorgesehen werden und in welchen fachbereichsübergreifenden Strukturen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dieses inter- bzw. transdisziplinären Faches zusammenarbeiten können. Aber ein Struktur- und Entwicklungsplan hat auch mittelbare Auswirkungen auf die Geschlechterrepräsentanz unter den Beschäftigten. Werden beispielsweise Bereiche mit einer hohen Männerrepräsentanz überdurchschnittlich mit zusätzlichen Stellen ausgestattet oder von Einsparungen ausgenommen, hat diese voraussichtlich negative Gleichstellungsfolgen (vgl. Fact Sheet „Gender und Gleichstellung in der Struktur und Entwicklungsplanung“).

Bei der Verabschiedung des Haushaltsplans, bei der Beschlussfassung über Grundsätze und Kriterien der **Mittelverteilung** oder der Zustimmung zu **Zielvereinbarungen** können Gender- und Gleichstellungsaspekte zu einem wichtigen Verteilungskriterium gemacht werden. Das Hochschulrahmengesetz (§5) fordert ausdrücklich dazu auf, die Zuweisung staatlicher Mittel an die Hochschulen zur Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung zu nutzen. Auch die Landeshochschulgesetze legitimieren die Berücksichtigung von Gender- und Gleichstellungsaspekten bei der hochschulinternen Mittelverteilung mehr oder weniger explizit. Aspekte der personellen Gleichstellung sind relativ einfach zu quantifizieren und können daher gut in die leistungsorientierte Mittelverteilung eingehen. Die Verankerung von Gender- und Gleichstellungsthemen kann adäquater durch Zielvereinbarungen erfolgen und einen Beitrag zur Profilbildung einer Hochschule leisten. Die frühzeitige Einbeziehung von Gleichstellungsfunktionen in den Entscheidungsprozess für die Haushaltsinstrumente und den Haushaltsplan ist entscheidend für eine wirksame Berücksichtigung von Gleichstellungsfragen. (vgl. Fact Sheet „Gender und Gleichstellung als Kriterien der Mittelzuweisung“).

Viele Hochschulräte haben Kompetenzen, die Maßnahmen berühren, die in den Gleichstellungsplänen festgelegt sind oder beschließen selbst über den **Gleichstellungsplan** bzw. das **Gleichstellungskonzept** der Hochschule. Für den Erfolg eines Gleichstellungsplans ist es zentral, dass seine Maßnahmen mit den anderen Instrumenten strategischen Hochschulentwicklung verzahnt sind. Um Gender- und Gleichstellungsfragen wirklich zu einem **strategischen Thema der Hochschulentwicklung** zu machen, sollten Hochschulräte die Thematisierung dieser Bezüge nicht allein den Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten überlassen.

Gegenwärtig beträgt der Frauenanteil in Hochschulräten durchschnittlich 35 Prozent. Dabei fallen große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern auf: Die Spannweite reicht von 13% in Sachsen-Anhalt bis über 45% in Rheinland-Pfalz. Ein hoher Frauenanteil geht in der Regel auf eine gesetzliche Vorgabe zurück, wie z.B. in Niedersachsen, wo von sieben stimmberechtigten Mitgliedern im Hochschulrat mindestens drei Frauen sein müssen (vgl. § 52 Abs. 2 Niedersächsisches Hochschulgesetz). Aber auch die Hochschulräte selbst können – sofern sie für die **Grundordnung** der Hochschule zuständig sind – durch die Festlegung von **Geschlechterquoten für alle Hochschulgremien** Einfluss auf die eigene Zusammensetzung nehmen. (vgl. Fact Sheet „Grundordnung der Hochschule – gleichstellungsorientiert gestalten“).

Um die zahlreichen Einflussmöglichkeiten von Hochschulräten zur Durchsetzung der Gleichstellung auch praktisch nutzen zu können, ist es hilfreich, als Hochschulratsmitglied eine aktive Rolle einzunehmen und einige strategische Aspekte zu beachten. Da Hochschulräte am Ende langer Entscheidungsprozesse stehen und Gleichstellungsthemen in diesen Prozessen oft erst zu einem späten Zeitpunkt thematisiert werden, ist es besonders wichtig, vorausschauend oder auch unabhängig von anderen Entscheidungsgegenständen auf eine Beschäftigung mit Gleichstellungsfragen zu drängen. Auch eine gute Vernetzung mit anderen (Gleichstellungs-) Akteur_innen in der Hochschule ist in der Regel für eine erfolgreiche Durchsetzung von Gleichstellungszielen unerlässlich. (vgl. Handreichung „Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“ S. 5f.).

Die Projektmaterialien bieten eine handlungsorientierte und knappe Übersicht zu den wichtigsten Aspekten einer gleichstellungsorientierten Hochschulentwicklung sowie umfangreiche Hinweise auf vertiefende Informationen. Diese Handlungsempfehlungen und Hintergrundinformationen basieren auf der Auswertung des einschlägigen Forschungsstandes zu Hochschulgovernance und zur Gender-Forschung im Hochschulbereich, zu Projekten und Praxiserfahrungen der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen sowie zahlreichen Dokumenten zu den Handlungsfeldern der Fact Sheets. Die Inhalte und die Form der Darstellung wurde mit Mitgliedern von Hochschulräten auf einem eintägigen Kompetenz- und Netzwerktreffen mit dem Titel: „Eine Frage der Strategie: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“ an der HWR ausführlich diskutiert.

Zwar sind die Hochschulen Orte, an dem seit vielen Jahren Gleichstellungspolitik umgesetzt wird. Gleichzeitig bestehen im Hochschulbereich nach wie vor erhebliche Gleichstellungsdefizite. Insbesondere in den höheren wissenschaftlichen Qualifikationsstufen und in Führungspositionen verringert sich die starke Männerdominanz nur sehr langsam. Auch die Integration von Gender-Themen in Forschung und Lehre ist bei weitem nicht durchgängig erfolgt. Sie konzentriert sich vielmehr auf Disziplinen der Sprach-, Kunst-, Kultur- und Sozialwissenschaften (ohne Jura, Wirtschaftswissenschaft, Verwaltungswissenschaft) und ist auch in diesen Fächern noch nicht selbstverständlich. Um in den Hochschulen nicht nur formale sondern tatsächliche Gleichstellung zu

verwirklichen, ist es daher notwendig, dass nicht nur die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sondern **alle** Funktionsträgerinnen und Funktionsträger bei wesentlichen Entscheidungen die Gleichstellungsfolgen vorausschauend einbeziehen. Dies gilt selbstverständlich auch für Hochschulräte und ihre Mitglieder. Denn wenn Gleichstellungsfragen bei strategischen Entscheidungen keine Rolle spielen, werden sie auch im operativen Alltag allenfalls eine nachgeordnete Bedeutung haben.

Um die umfangreichen und heterogenen Wissensbestände, die für das Projekt ausgewertet wurden kompakt und für die ebenfalls heterogene Zielgruppe und ihre unterschiedlichen Handlungskontexte nachvollziehbar aufbereiten zu können, wurde auf die Konzepte „Gender-Kompetenz“ und „multirationales Management“ zurückgegriffen.

Gender-Kompetenz kann als Brücke von der rechtlichen Verpflichtung zum praktischen Handeln für die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter verstanden werden. Im Projekte wurde von einem aufgaben- und umsetzungsbezogenen Gender-Kompetenz-Begriff ausgegangen, wie er vom GenderKompetenzZentrum der Humboldt-Universität für die Umsetzung von Gender Mainstreaming formuliert wurde:

„Gender-Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten. (...) Gender-Kompetenz setzt sich aus den Elementen Wollen, Wissen und Können zusammen“¹

Bezogen auf Mitglieder von Hochschulräten bedeutet dies, Gender-Aspekte bei der Entwicklung der eigenen Hochschule selbstständig zu erkennen und bei den anstehenden Entscheidungen des Hochschulrates gleichstellungsorientiert zu berücksichtigen. Im Einzelnen heißt dies, das ganze Spektrum der Argumente für die Verwirklichung von Gleichstellung im Hochschulbereich zu kennen und aus eigener Überzeugung je nach Kontext einzusetzen, die wichtigsten Handlungsfelder für eine gleichstellungsorientierte Hochschulentwicklung und die Einflussmöglichkeiten des Hochschulrates zu kennen sowie konkrete Vorschläge und Maßnahmen im Rahmen der Hochschulratssitzungen durchsetzen zu können.

Das Konzept des multirationalen Managements wurde entwickelt, um die Managementanforderungen in „hybriden“ Organisationen zu beschreiben, für die die Einbettung in mehr als eine institutionelle Logik bzw. pluralistische Systemkontexte den dauerhaften Normalzustand darstellt². Die Annahme von „Multirationalität“ erlaubte es, die Spezifik des Organisationstyps Hochschule und seine unterschiedliche Ausprägung in den 16 deutschen Bundesländern als eine jeweils unterschiedliche Gemengelage aus kollegialer Selbststeuerung der Professorenschaft (Professionsorganisation, akademische Eigenlogik), Mitbestimmungselementen der Gruppenuniversität (Interessenvertretung, (mikro-)politische Logik), finanziellen, juristischen und politischen Vorgaben der Landesministerien (ökonomische, bürokratische, politische Logik) und

1 Siehe unter <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz/>; zuletzt aufgerufen am 30.08.2016.

2 Schedler/Rüegg-Stürm (Hg.) (2013): Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation.

eigenverantwortlichem Management (ökonomische, bürokratische, (politische) Logik) zu verstehen. Auch die unterschiedlichen Handlungslogiken der Hochschulratsmitglieder lassen sich in diese vier Logiken (akademische, politische, bürokratische, ökonomische) einordnen. Multirationalität bietet also eine Perspektive auf Hochschulen, die einerseits von den Einzelregelungen der 16 Bundesländer abstrahiert aber andererseits flexibler ist als Konzepte, die von einer einzigen dominanten Kontextlogik ausgehen wie die „Professionsorganisation“ oder die „unternehmerische Hochschule“. Die Leitungsgremien Hochschulräte spiegeln die Anforderungen des Managements einer multirationalen Organisation zudem in ihrer heterogenen Zusammensetzung.

Keine der genannten vier Logiken steht per se in einem „privilegierten“ Verhältnis zu Gleichstellungsfragen. Gleichstellung stellt sich also nicht „von selbst“ durch einen Bedeutungszuwachs oder –verlust einer der Logiken her. Es lassen sich aber innerhalb jeder der Logiken sehr gute Argumente (und auch wirksame Instrumente) für die Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung finden. (vgl. Handreichung „Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“ S. 3)

Die Perspektive der Multirationalität bzw. des multirationalen Managements biete also nicht nur eine differenzierte Analyseperspektive auf Hochschulen und Hochschulräte sondern erlaubt es, passende Gleichstellungsstrategien für den jeweiligen Kontext einzelner Hochschulen zu entwickeln und ist damit ein wichtiges Element von Gender-Kompetenz.

Das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ wurde vom BMBF gefördert und war an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin am Fachbereich Allgemeine Verwaltung/Publik Management angebunden. Es wurde geleitet und durchgeführt von Prof. Dr. Marianne Egger de Campo, Dr. Karin Hildebrandt, Dipl.-Psych. Jochen Geppert und M.A. Petra Boykova Dimitrova.

Die Projektbeteiligten bedanken sich an dieser Stellen ganz herzlich bei allen, die unserer Arbeit unterstützt haben, so beim Forum Hochschulräte des Stifterverbandes, dem Institut für Hochschulforschung und dem Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien e. V. Sie alle haben damit zum Gelingen und der erfreulich großen Resonanz auf die Materialien beigetragen.

Alle Materialien und weitere Informationen finden Sie auf der Homepage des Projektes, die speziell für die Zielgruppe der Hochschulräte erstellt wurde. Sie beinhaltet in knapper Form Informationen für eine gleichstellungsorientierten Arbeit von Hochschulräte. Klicken Sie auf www.hochschul-raete.de.