

---

# Zielwerte und Kaskadenmodell

---

Modellierung und Anwendung  
in der Gleichstellungsarbeit an  
Hochschulen

---

Ein Praxisleitfaden des Netzwerks  
Gleichstellungscontrolling an  
Universitäten

---

### Vorbemerkung

Dieser Praxisleitfaden wurde von den Mitgliedern des Netzwerks „Gleichstellungscontrolling an Universitäten“ erstellt. Er bündelt die Ergebnisse des Fachgesprächs „GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING: ZIELWERTE UND KASKADENMODELL“, zu dem das Netzwerk am 12. November 2015 Expert\_innen für einen gemeinsamen Dialog und Austausch an die Goethe-Universität Frankfurt am Main eingeladen hatte.

Die Netzwerkmitglieder möchten an dieser Stelle den Teilnehmer\_innen für ihre Anregungen, Impulse und Ideen herzlich danken. Sie sind – neben der Expertise des Netzwerks – ein wesentlicher Bestandteil des Leitfadens.

Februar 2017

## Zum Netzwerk

Das Netzwerk Gleichstellungscontrolling an Universitäten versteht sich als Plattform für den Austausch zu aktuellen Entwicklungen im Bereich der Gleichstellung und Hochschulentwicklung und deren Umsetzung im Gleichstellungscontrolling (z.B. zu Themen wie Qualitätssicherung, Gestaltung von Frauenförder- und Gleichstellungsplänen, Leistungsindikatoren und Kennzahlen usw.). Im Netzwerk engagieren sich Expert\_innen, die bereits aktiv im Gleichstellungscontrolling tätig sind, um sich über Good-Practice auszutauschen, das Instrumentarium des Gleichstellungscontrollings an Universitäten weiterzuentwickeln und die Expertise zu Themen wie Planung, Steuerung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zu teilen und zu professionalisieren. Aktive Mitglieder sind folgende Universitäten: Freie Universität Berlin (Nicole Eschner), Technische Universität Berlin (Marieke Rother), Goethe-Universität Frankfurt a.M. (Annemarie Eifler), Georg-August-Universität Göttingen (Aline Georgi), Friedrich-Schiller-Universität Jena (Annette Baier), Karlsruher Institut für Technologie (Yulia Kokott), Universität Konstanz (Tanja Edelhäuser).

Mehr Informationen: [www.gleichstellungscontrolling-unis.de](http://www.gleichstellungscontrolling-unis.de)

## Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung.....	4
II. Qualifizierungsstufen und Bezugsgrößen .....	7
III. Modellierung .....	18
IV. Prozess der Aushandlung.....	27
V. Adaption des Kaskadenmodells.....	30
VI. Steuerung und Überprüfung des Kaskadenmodells.....	35
VII. Zusammenfassung.....	43
VIII. Links .....	46

## I. Einleitung

Die Formulierung von Zielwerten in der Gleichstellungsarbeit wird maßgeblich durch die verfügbare Datengrundlage gleichstellungsrelevanter Informationen bestimmt. Eine Vorreiterrolle auf Bundes- und Landesebene hatte hier die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)<sup>1</sup>, die seit 1987 gezielt statistische Daten zu Frauenanteilen in Wissenschaft und Forschung erhob. Zum statistischen Zahlenmaterial, das die Situation von Hochschulangehörigen und insbesondere Wissenschaftlerinnen öffentlich machte, kamen im Laufe der Jahre immer mehr gleichstellungspolitische Initiativen und Programme hinzu, die (explizit oder implizit) den Hinweis enthielten, sich quantitative Daten im Rahmen der Gleichstellungsarbeit nutzbar zu machen.<sup>2</sup>

Eine der wichtigsten Initiativen sind in diesem Zusammenhang die **Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards** der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG, 2008). Im Rahmen dieser Vereinbarung wurden personelle und strukturelle Standards für eine nachhaltige Gleichstellungspolitik in der Wissenschafts- und Hochschullandschaft definiert. Als gemeinsames Ziel wurde darin eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils auf allen wissenschaftlichen Qualifizierungsstufen im Verlauf einer akademischen Karriere formuliert. Das sogenannte **Kaskadenmodell** wird dabei als ein **richtungsweisendes Instrument** eingesetzt: Danach ergeben sich die Ziele für den Frauenanteil einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe durch den Anteil der Frauen auf der direkt darunter liegenden Qualifizierungsstufe. Zugrunde liegt die Annahme, dass unter Bedingungen von Chancengleichheit anteilmäßig jeweils gleich viele Frauen wie Männer die jeweils nächsthöhere Qualifikationsstufe anstreben und erreichen.

Im Jahr 2011 veröffentlichte das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) ein **Positionspapier**, in dem es für leistungsabhängige, verbindliche und flexible Zielwerte für wissenschaftliche Führungspositionen plädiert. Darin wird empfohlen, sämtliche

<sup>1</sup> Die BLK hat ihre Tätigkeit im Jahr 2007 beendet. Die Aufgaben in den Bereichen Wissenschaft und Forschungsförderung wurden 2008 von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) übernommen.

<sup>2</sup> Auswahl: Wissenschaftsrat (2012): Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Drs. 2218-12. Bremen. Herunterzuladen unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2218-12.pdf> (zuletzt geöffnet: 14.12.2016); Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Pakt für Forschung und Innovation. Informationen auf der Webseite des Ministeriums. Einzusehen unter: <https://www.bmbf.de/de/pakt-fuer-forschung-und-innovation-546.html> (zuletzt geöffnet: 14.12.2016); Wissenschaftsrat (2006): Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Herunterzuladen unter: [http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Offensive\\_Chancengleichheit.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Offensive_Chancengleichheit.pdf) (zuletzt geöffnet: 14.12.2016); Wissenschaftsrat (2007): Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Drs. 8036-07. Berlin. Herunterzuladen unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8036-07.pdf> (zuletzt geöffnet am 14.12.2016).

Handlungsempfehlungen, Programme, Maßnahmen und Initiativen der deutschen Wissenschaftsorganisationen durch die Einführung von zeitlich befristeten, leistungsabhängigen und flexiblen Zielwerten (basierend auf dem Kaskadenmodell) bei der Besetzung von Führungspositionen zu unterstützen.<sup>3</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch eine Initiative der Landesregierung in Nordrhein-Westfalen zu nennen: Das Landeshochschulgesetz enthält seit 2014 die Regelung einer fächerbezogenen Gleichstellungsquote für Berufungsverfahren (HZG NRW, § 37a). Die Quote ist am Kaskadenmodell orientiert. Der Maßstab ist dabei das Geschlechterverhältnis in der Ausgangsgesamtheit derjenigen, die die Voraussetzung für eine Professur in der Fächergruppe erfüllen. Das Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW hat ein **Statistiktool zur Berechnung der Gleichstellungsquoten** in einzelnen Fächern erstellt.<sup>4</sup>

Durch die **Novellierung des Hochschulstatistikgesetzes**<sup>5</sup> (am 1. März 2016 in Kraft getreten) entstanden zudem neue Anforderungen und damit auch Möglichkeiten für die Datenerfassung und die Formulierung von Zielwerten. Mit der Novellierung wurden insbesondere drei wesentliche Elemente angestoßen: (1) die Einführung einer Studienverlaufsstatistik, (2) die Erfassung von Informationen zur Auslandsmobilität sowie (3) die Einführung einer Promovierenden-Statistik. Dies bedeutet, dass die Datenlieferungen an das Statistische Bundesamt seitens der Universitäten künftig um zahlreiche Studierendendaten (z. B. weitere Staatsangehörigkeit, Art der Studienunterbrechung, Regelstudienzeit 1. Studiengang usw.) und Promovierendendaten erweitert werden. Insbesondere die zuletzt erwähnte Änderung erfordert erhebliche Anpassungen der internen Controlling-Prozesse in den Universitäten und hat einen großen Einfluss auf die Wahl der Qualifizierungsstufen.

Auch im Vorfeld der aktuellen Antragsrunde der **Exzellenzinitiative** wurden „am Kaskadenmodell orientierte Zielvorgaben“ gefordert, z. B. in den Grundsätzen für Chancengleichheitsprogramme in den Exzellenzclustern, die die Bundeskonferenz für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte (BuKoF) und das Netzwerk GEX<sup>6</sup> am 29.06.2016 veröffentlichten.

Auch wenn der politische Gedanke des Kaskadenmodells einfach und gut nachvollziehbar ist – ermöglicht es doch mit der Festlegung der flexiblen Zielwerte die Berücksichtigung der

---

<sup>3</sup> Dalhoff, Jutta / Steinweg, Nina (2011): Leistungsabhängige, verbindliche und flexible Zielquoten für wissenschaftliche Führungspositionen. CEWS-Positionspapier. Nr.4. Herunterzuladen unter: <http://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/download/cews-Position4-2teAufl.pdf> (zuletzt geöffnet: 14.11.2016)

<sup>4</sup> Weitere Informationen finden sich auf der Internetseite des Gender Report für Hochschulen in NRW Details zum Statistikportal. Einzusehen unter: <http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/statistikportal> (zuletzt geöffnet am 14.12.2016)

<sup>5</sup> Hochschulstatistikgesetz vom 2. November 1990 (BGBl. I S. 2414), das durch Artikel 3 des Gesetzes vom 7. Dezember 2016 (BGBl. I S. 2826) geändert worden ist

<sup>6</sup> In dem Netzwerk sind die Gleichstellungsbeauftragten der Exzellenzhochschulen zusammengeschlossen.

jeweiligen Fachspezifika –, so erweist sich dessen praktische Umsetzung in den Universitäten als nicht trivial und mit vielen Herausforderungen behaftet. Mit strukturierten Vorüberlegungen, die dieser Praxisleitfaden empfiehlt, lässt sich dieser Umsetzungsprozess jedoch gut vorbereiten und begleiten.

## II. Qualifizierungsstufen und Bezugsgrößen

### Grundsätzliche Überlegungen

Will eine Hochschule damit beginnen, das Kaskadenmodell für die Zieldefinition heranzuziehen, ist ein naheliegender Zugang, sich an bestehenden Modellen und Standards zu orientieren. Mögliche Fragen dazu lauten:

- Welche Daten werden an anderen Hochschulen und bundesweit im Kontext der Geschlechtergleichstellung in der Wissenschaft verwendet/abgefragt?
- Welche relevanten Daten werden an der eigenen Hochschule bereits regelmäßig erhoben und ausgewertet, etwa im Rahmen der Berichtspflichten für die Amtlichen Statistiken?
- Welche weiteren hochschulinternen Berichte und Statistiken (z. B. Studierendenstatistiken, Berufungsstatistiken) werden bereits geschlechterdifferenziert geführt?

**Qualifizierungsstufen** – hier: Datenkategorien, die Stufen und Übergänge im wissenschaftlichen Qualifikations- und Karriereverlauf beschreiben. Zentraler Gedanke des Kaskadenmodells ist es, spezifische Zielwerte für die unterschiedlichen Qualifizierungsstufen zu definieren.

**Bezugsgröße** – hier: eine Qualifizierungsstufe, deren tatsächlicher Frauenanteil als Grundlage für die Festlegung des Zielwertes für den Frauenanteil einer höheren Qualifizierungsstufe herangezogen wird. Bezugsgrößen werden in den meisten Fällen – aber nicht automatisch – selbst wiederum als Qualifizierungsstufen verwendet, für die ein Zielwert auf der Basis einer darunterliegenden Stufe definiert wird.

Einen **Überblick über Datenkategorien**, die bundesweit zur Abbildung des Karriereverlaufes in der Wissenschaft Verwendung finden, gibt die Tabelle am Ende des Kapitels auf Seite 9.<sup>7</sup> Sie zeigt, welche Institutionen und Organisationen die jeweils genannte Qualifizierungsstufe für Statistiken, Abfragen, Berichte usw. verwenden bzw. zur Verwendung vorschlagen. Der Umfang der Tabelle macht bereits deutlich, dass sinnvollerweise nicht alle Kategorien verwendet werden, sondern eine Auswahl getroffen werden muss.

Welche Qualifizierungsstufen und welche Bezugsgrößen am besten geeignet sind, um für die eigene Hochschule Gleichstellungsziele nach dem Kaskadenmodell zu definieren, hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten ab und ist daher individuell von der Hochschule festzulegen. Diese Klärung – und Operationalisierung – ist ein wichtiger Schritt bei der Implementierung des Kaskadenmodells.

<sup>7</sup> Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



**Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:**

- Welche Karriere- und Qualifizierungsstufen können an der eigenen Hochschule den Qualifizierungsverlauf – so einfach wie möglich und so differenziert wie notwendig – abbilden?
- An welchen Übergängen ist die Verschiebung der Frauen- und Männeranteile zu Ungunsten der Frauen besonders prägnant?
- Welche Gleichstellungsziele haben (aktuell) besondere Priorität? Diese sollen besonders intensiv durch quantitative Ziele unterstützt werden und rechtfertigen ggf. einen größeren Erhebungsaufwand.
- Sind die entsprechenden Angaben – in ausreichend guter Datenqualität – regelmäßig und aktuell verfügbar?
- Mit welchem Aufwand ist die Erhebung verbunden?
- Welche vorangehende Qualifizierungsstufe soll als Bezugsgröße für die jeweilige Stufe fungieren?
- Sollen die Zielwerte mit anderen Hochschulen / mit bundesweiten Zahlen vergleichbar sein?
- Soll das Modell für die Hochschule einheitlich oder für die Fachbereiche/Fakultäten individualisiert gestaltet sein?

Diese Fragen machen deutlich, dass zumeist eine Mischung aus strategischen und pragmatischen Gesichtspunkten über die konkrete Vorgehensweise entscheidet.

Qualifizierungsstufe/ Datenkategorie	Quellen (Institutionen/ Organisationen/ Akteur_innen)*	Qualifizierungsstufe/ Datenkategorie	Quellen (Institutionen/ Organisationen/ Akteur_innen)*
Studienberechtigte Abiturient_innen	✓ WR ✓ CEWS ✓ BMBF	Postdocs	✓ Stat. BA
Studienanfänger_innen	✓ Stat. BA ✓ CEWS ✓ BMBF ✓ WR	Nachwuchsgruppen- leitungen <sup>8</sup>	✓ DFG
Studierende	✓ Stat. BA ✓ CEWS ✓ WR ✓ BMBF	Habilitationen	✓ DFG ✓ CEWS ✓ WR
Bachelor-Absolvent_innen	✓ Stat. BA ✓ BMBF	Juniorprofessuren (W1)	✓ DFG ✓ GWK ✓ WR
Master-Absolvent_innen (und -äquivalent)	✓ Stat. BA ✓ BMBF	Berufungen	✓ CEWS
Promovierende	✓ DFG ✓ Stat. BA	Neuberufungen Profes- suren	✓ CEWS ✓ DFG
Abgeschlossene Promotionen	✓ DFG ✓ BMBF ✓ CEWS ✓ Stat.BA ✓ WR	Neuberufungen W3- Professuren	✓ DFG
Nicht promoviertes wissenschaftliches Personal	✓ DFG	Professuren C3/W2	✓ DFG ✓ WR ✓ GWK ✓ BMBF
Promoviertes wissen- schaftliches Personal (ohne eigene Arbeitsgruppe)	✓ DFG	Professuren C4/W3	✓ DFG ✓ BMBF ✓ GWK ✓ WR
Hauptberufliches wissen- schaftliches und künstleri- sches Personal	✓ Stat. BA ✓ BMBF ✓ CEWS ✓ WR	Professor_innen	✓ DFG ✓ BMBF ✓ CEWS ✓ Stat. BA
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbei- ter_innen	✓ Stat. BA ✓ BMBF		

\*)

- BMBF (Datenportal)
- CEWS (Statistiken)
- DFG (Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards)
- GWK (Materialien der GWK: Jährliche Datenfortschreibung zu Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung)
- Statistisches Bundesamt (Destatis): Hochschulstatistiken
- Wissenschaftsrat (verschiedene Dokumente, z.B. Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Empfehlungen zu Chancengleichheit)

<sup>8</sup> Bei der DFG: Zusammenfassung der Juniorprofessuren, Leitung von Arbeitsgruppen und Nachwuchsgruppenleitung zu einer Stufe.

## Qualifizierungsstufen auswählen und spezifizieren

Im Folgenden werden Qualifizierungsstufen, die für die Zieldefinition nach dem Kaskadenmodell in Frage kommen aufgeführt und mit Hinweisen darauf, welche Bezugsgrößen dafür herangezogen werden können, ergänzt.

### Phase: Studium

**Studienanfänger\_innen:** Als Bezugsgröße für diese Qualifizierungsstufe (meist als Studierende im 1. Fachsemester definiert) können die studienberechtigten Abiturient\_innen herangezogen werden. Je nach Haupteinzugsgebiet der Hochschule werden Landes- oder Bundeszahlen verwendet und ggf. weiter modifiziert (Zusammensetzung der Studierenden, Einschätzung der Rolle des Hochschulstandortes bei der Wahl des Studienfaches etc.). Der begrenzte Einfluss der Hochschule auf diese Faktoren lässt den vermutlich hohen Erhebungs- und Berechnungsaufwand nur gerechtfertigt erscheinen, wenn die Erhöhung des Frauenanteils bei den Studienanfänger\_innen eine hohe Priorität einnimmt – etwa in MINT-Fächern.

**Studierende:** Je nach fachlichem Spektrum und Studierendenstruktur der Hochschule lohnt es sich zu erwägen, ob der Frauenanteil bei den Studierenden auf Basis von „Köpfen“, als „Fachfälle“ und/oder Vollzeitäquivalente (VZÄ) erfasst wird. Letzteres kann Sinn machen, wenn der Anteil an Teilzeitstudierenden an der Hochschule hoch ist oder wenn Studiengänge mehreren Fachdisziplinen zugeordnet sind. Unter Gleichstellungsgesichtspunkten, d.h. mit dem primären Fokus auf die Entwicklung des Frauenanteils im Qualifizierungsverlauf, kann ein paralleles Monitoring (sowohl Köpfe als auch „Fälle“ und/oder VZÄ) sinnvoll sein. Die Zielwertdefinition wird zumeist nur für *eine* Berechnungsweise erfolgen (→ siehe Anmerkung am Ende des Abschnitts).

In Bereichen/Fächern mit modular aufgebauten Studiengängen ist eine weitere Differenzierung der Phase „Studium“ nach Bachelor- und Masterphase sinnvoll. Zumindest sollte das Monitoring Bachelor- und Masterphase gesondert im Blick haben und bei Bedarf hier auch Ziele definieren. Wird die Gruppe „Studierende“ als Bezugsgröße für die Promotionsphase verwendet, sind die Bachelor-Studierenden auszuschließen.

**Abschlüsse / Absolvent\_innen:** Auch bei den Abschlüssen ist abzuwägen, ob sie in „Köpfen“ (Absolvent\_innen) oder „Fällen“ erfasst werden. Diese Frage stellt sich insbesondere bei den Lehramtsstudiengängen, in denen Studierende zwei und mehr Fächer belegen.

In Bereichen/Fächern mit modular aufgebauten Studiengängen kann auch hier eine weitere Differenzierung der Abschlüsse nach Bachelor- und Masterphase sinnvoll sein. Werden die Abschlüsse als Bezugsgröße für die Promotionsphase verwendet, sind die Bachelor-Abschlüsse auszuschließen (d.h. Masterabschlüsse, Staatsexamen, Diplom, Lehramt etc. als Bezugsgröße). Abzuwägen ist auch, ob die Lehramtsabschlüsse<sup>9</sup> ein- oder ausgeschlossen werden sollen.

Sowohl für Studierenden- als auch Abschlusszahlen gilt, dass auf Hochschulebene Kopfzahlen sinnvoll sind, wenn auf die Gesamtzahl der Studierenden referiert wird. Auf Fakultäts-ebene eignen sich Fallzahlen gut, um alle Personen zu erfassen, die die Zielgruppe dieser Organisationsebene bilden. Geht man allerdings von der Annahme aus, dass eine Höherqualifikation überwiegend im zuvor gewählten Hauptfach<sup>10</sup> erfolgt, liegt wiederum eine Betrachtung nach Köpfen nahe, die Studierende oder Absolvent\_innen nur gemäß ihres Hauptfaches fachlich zuordnet (etwa als Bezugsgröße für die Promotionsphase).

### Phase: Promotion

**Abgeschlossene Promotionen:** Bislang ist diese Datenkategorie die zuverlässigste und sicherste Informationsquelle zur Promotionsphase und wird deshalb von den meisten Hochschulen präferiert oder zumindest ergänzend zu anderen Daten verwendet. Nachteilig – im Vergleich zu einer Erhebung von Promovierendenzahlen – ist die Tatsache, dass Abbrüche von Promotionen nicht sichtbar werden.

**Promovierende:** Die Qualifizierungsstufe „Promovierende“ wird zwar in einigen bundesweiten Berichtsprozessen abgefragt (vgl. Tabelle 1), kann jedoch bislang von den meisten Hochschulen nur unzureichend erfasst werden, da eine umfassende bzw. einheitliche Erfassung der Promovierenden bisher nicht verpflichtend war. Es können verschiedene Teilgruppen identifiziert werden, zu denen teilweise keine belastbaren Daten vorliegen, und die sich zudem überlappen können:

- Eingeschriebene Promotionsstudierende
- Wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen auf Promotionsstellen
- Promovierende mit Promotionsstipendien
- Externe Promovierende
- Promovierende auf Hilfskraftstellen

---

<sup>9</sup> In den Fächern Mathematik oder Physik beispielsweise können sich sehr unterschiedliche Frauenanteile bei den Abschlüssen ergeben, je nachdem, ob die Lehramtsabschlüsse mitberücksichtigt werden oder nicht.

<sup>10</sup> Der Einfachheit halber wird hier von *einem* Hauptfach gesprochen, Studiengänge mit mehreren Hauptfächern und Studierende in Doppelstudien werden nicht eigens berücksichtigt.

Eine deutliche Verbesserung der heterogenen Datenlage stellt die jüngste Novelle zum Hochschulstatistikgesetz<sup>11</sup>, die am 1.3.2016 in Kraft getreten ist, in Aussicht. Sie verpflichtet die Hochschulen, künftig Daten zu dieser Personengruppe systematisch zu erheben und vorzuhalten. Die Änderungen bieten zudem die Möglichkeit, quantitative und qualitative Hinweise auf Abbrüche zu erhalten.

**Wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen:** Viele Hochschulen haben Schwierigkeiten, die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen zu differenzieren, etwa in Promovierende, Postdocs und sonstige wiss. Mitarbeiter\_innen, die nicht in einem Qualifizierungsverfahren sind. Da die Promovierenden in der Regel die weitaus größte Teilgruppe sind, werden vereinfacht manchmal die gesamten wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen als Qualifizierungsstufe (und entsprechend als Bezugsgröße) verwendet.

An einigen Hochschulen wird die Eingruppierung in der Entgelttabelle als Abgrenzungskriterium hinzugezogen – z.B. nur Mitarbeiter\_innen ab der Entgeltgruppe E13 als wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen und/oder Abgrenzung von verschiedenen Gruppen (bspw. E13 als Definition für promovierende Mitarbeiter\_innen).

### Phase: Nach der Promotion

**Promovierte wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen:** Auch diese Gruppe kann nicht problemlos ausgewiesen werden, wenn die Promotion in der Personaldatenhaltung nicht systematisch erfasst ist. Näherungsweise wird manchmal die Tarifgruppe als Abgrenzungsmerkmal verwendet (beispielsweise ab E14, A14).

**Postdocs:** Im Rahmen der aktuellen Debatte um die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses spielt die Qualifizierungsstufe „Postdocs“ eine herausragende Rolle. Auch wenn der Begriff in aller Munde ist, fehlt hier bisher eine einheitliche Definition. Es finden sich aktuell viele unterschiedliche Ansätze, diese Kategorie datenmäßig näherungsweise zu erfassen und abzugrenzen:

- Alle promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen
- Promovierte wiss. Mitarbeiter\_innen auf (befristeten) Qualifizierungsstellen
- Postdocs mit Stipendien
- Abgrenzung anhand des zeitlichen Abstandes zum Abschluss der Promotion
- Differenzierung in „frühe Post-Docs“ und „fortgeschrittene Post-Docs“
- Inklusive oder exklusive „Nachwuchsgruppenleitungen“

---

<sup>11</sup> Vgl. Fußnote 5

Als Bezugsgruppe für die Phase nach der Promotion liegt nahe, die abgeschlossenen Promotionen bzw. die Promovierenden heranzuziehen.

### Qualifikationsphase zur Professur

In dieser Phase sind die betrachteten Zahlen bzw. Gruppen zumeist sehr klein, zudem spielen hier fachspezifisch heterogene Qualifizierungswege eine besonders große Rolle. Beides macht die Wahl der Qualifizierungsstufen und Bezugsgrößen schwieriger (vgl. S. 13, Hinweise zur Berechnung).

**Habilitationen:** Sie können sowohl als eine eigenständige Stufe innerhalb der Kaskade als auch in Kombination mit W1-Professuren behandelt werden. Die Entscheidung hängt von der jeweiligen fachlichen Ausrichtung der Hochschule ab, da innerhalb einiger Disziplinen, z.B. Ingenieurwissenschaften, eine Habilitation keine Voraussetzung für die Berufung auf eine Professur darstellt. Auch in einigen anderen Fächern hat die Habilitation mittlerweile an Bedeutung verloren.

**Habilitierende:** Ähnlich wie für die Promovierenden sind zu dieser – zwar viel kleineren Personengruppe – nicht an allen Hochschulen standardisiert erhobene, valide Daten verfügbar. Auch hier soll die Novelle des Hochschulstatistikgesetzes längerfristig Änderungen bringen.

**Nachwuchsgruppenleitungen:** Auch wenn diese Stufe im Verlauf der akademischen Karriere als sehr wichtig in Bezug auf die Entwicklung der wissenschaftlichen Selbstständigkeit bewertet wird<sup>12</sup>, ist abzuwägen, ob sie auch im Rahmen des Kaskadenmodells als eine eigene Qualifizierungsstufe verwendet und ein Zielwert definiert werden soll. Der Einfluss der Hochschule auf die Rekrutierung der Nachwuchsgruppenleitungen ist vergleichsweise gering; meistens handelt es sich dabei um eine vergleichsweise kleine Personengruppe. Zudem ist der Erfolg über die Einrichtung einer Nachwuchsgruppe meist von externen Drittmittelgeber\_innen abhängig.

**Juniorprofessuren:** Da diese Stufe als Alternative zu traditionellen Qualifizierungsformen immer größere Bedeutung gewinnt sowie eine vergleichsweise hohe Fluktuation (6 Jahre Laufzeit der Juniorprofessur ohne Tenure Track) aufweist und daher stärkere Schwankungen bewirken kann, ist eine eigenständige Ausweisung sinnvoll.

---

<sup>12</sup> Die Nachwuchsgruppenleitung beinhaltet in der Regel die Bearbeitung eigener Forschungsthemen mit eigenem, oftmals selbst eingeworbenem Budget sowie die Leitung einer eigenen Arbeitsgruppe.

## Berufungen/ Professuren

**Berufungen:** Einige Hochschulen definieren anstelle der oder zusätzlich zu den Professorinnenanteilen Zielwerte für die Neuberufungen, da eine Hochschule gerade auf die Entwicklung der Neuberufungszahlen einen Einfluss ausüben kann. Je nach Präferenz werden alle Besoldungsgruppen gesamt oder nur die W2- und W3-Berufungen als „Qualifizierungsstufe“ zusammengefasst. Zu erwägen ist außerdem eine gesonderte Betrachtung (und Zieldefinition) für die W3-Berufungen, da hier die Frauenanteile besonders gering sind.

Die Professur ist – insbesondere in Zeiten fehlender Dauerstellen im Mittelbau – das eine, ersehnte Ziel einer wissenschaftlichen Karriere und gleichzeitig die Qualifizierungsstufe mit den niedrigsten Frauenanteilen entlang der akademischen Laufbahn. Da der überwiegende Teil der Professuren unbefristet und häufig im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit vergeben wird, kommt dem Berufungsverfahren als zentralem Rekrutierungsinstrument eine sehr wichtige Rolle zu.

**Weitere Kennzahlen im Berufungsverfahren:** Für die Hochschulsteuerung und insbesondere unter Gleichstellungsgesichtspunkten können jedoch nicht nur die Ernennungszahlen wichtig sein (als Ergebnis des gesamten Verfahrens), sondern auch die verschiedenen Phasen des Berufungsverfahrens, wie z.B. die Zusammensetzung der Berufungskommission, Bewerbungszahlen, Einladungen, Listenplatzierungen und Ruferteilungen. Diese Kennzahlen bzw. Verfahrensschritte können ebenfalls nach dem Kaskadenmodell zur Zieldefinition herangezogen werden (als Qualifizierungsstufe, für die ein Ziel definiert wird oder als Bezugsgröße, die als Basis für die Zieldefinition, bspw. der Berufungen, fungiert).

**Professor\_innen:** Je nach Zielsetzung können nur C3/W2 und C4/W3-Professuren betrachtet werden oder die Juniorprofessuren inkludiert werden. Zu erwägen ist außerdem eine gesonderte Betrachtung (und Zieldefinition) für die C4/W3-Professuren, da hier die Frauenanteile besonders gering sind.

Bei den Professuren ist die Abgrenzung und Wahl der Bezugsgröße besonders schwierig. Abgeschlossene Habilitationen (je nach Disziplin), Nachwuchsgruppenleitungen, Postdocs oder W1-Professuren (aufgrund der geringen Absolutzahlen – als gebildeter deutschlandweiter fachbezogener Durchschnittswert) kommen in Betracht. Fachspezifische Besonderheiten der Qualifizierungswege müssen hier Berücksichtigung finden.

Da Bewerbungen im Regelfall extern rekrutiert werden (Hausberufungsverbot), versteht es sich zudem, dass die Bezugsgröße nicht auf Daten der eigenen Hochschule begrenzt wer-

den kann, vor allem dann, wenn sich diese stark vom bundesweiten Frauenanteil auf dieser Stufe unterscheiden. Generell ist die Entwicklung des Professorinnenanteils selbst bei starker Steuerung der Neuberufungen kurz- bis mittelfristig nur wenig zu beeinflussen. Die Zahl der Positionen, die wegen Emeritierungen und Wegberufungen oder Einrichtung zusätzlicher Professuren frei wird, kann sehr stark schwanken.

### Hinweise zur Berechnung

**Kleine Fallzahlen:** Vereinfacht lässt sich sagen: Je höher die Qualifikationsstufe, desto geringer ist die Anzahl der betreffenden Personen oder Fälle. Das erschwert die Zielwertdefinition nach dem Kaskadenmodell beträchtlich, da kleine Zahlen starken zufälligen Schwankungen unterliegen. Für die Zielwertbestimmung sollten solche Schwankungen minimiert werden. Folgende Vorgehensweisen sind möglich:

- Bildung von Mehrjahresmittelwerten,
- Berücksichtigung der bundesweiten Vergleichswerte,
- Zusammenfassung mehrerer Datenkategorien bei heterogenen Qualifikationswegen.

**Erhebungszeiträume:** Die Qualifizierungsstufen, die zur Zielwertdefinition miteinander in Beziehung gesetzt werden, entsprechen mitunter sehr heterogenen Datenkategorien und unterliegen unterschiedlichen Erhebungszeiträumen oder -zeitpunkten. Bei der Erhebung der Daten zu Studienanfänger\_innen und Absolvent\_innen wird in der Regel das akademische Jahr (Wintersemester und darauffolgendes Sommersemester) zugrunde gelegt, Personaldaten werden zu Stichtagen<sup>13</sup> und Zahlen zu Berufungsverfahren werden in den Statistiken pro Kalenderjahr erhoben und ausgewertet. Die Unterschiede, die sich daraus hinsichtlich der Datenaktualität und der Fluktuation, denen sie unterworfen sind, ergeben, sind bei der Dateninterpretation und Zielwertfestlegung bewusst zu berücksichtigen.

**Erhebungszeiträume von Bezugsgrößen – retrospektive Verläufe nachbilden:** Häufig werden vereinfachend Datenkategorien der (annähernd) gleichen Periode miteinander in Beziehung gesetzt. Gerade in Bereichen, die in den vergangenen Jahren eine starke Dynamik verzeichnet haben, ist es ‚realistischer‘, die Bezugsgröße für eine Qualifizierungsstufe in einem zurückliegenden Zeitraum zu erheben, der einer typischen Qualifizierungsdauer entspricht.

Beispiel: Es werden die abgeschlossenen Promotionen als Bezugsgröße für die Juniorprofessuren gewählt. Geht man von einer durchschnittlichen Qualifizierungsphase von 5 Jahren zwischen ab-

---

<sup>13</sup> DFG-Abfrage zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards sowie die Datenabfragen gem. dem Hochschulstatistikgesetz beziehen sich z.B. auf den Stichtag 1.12. des jeweiligen Jahres.



geschlossener Promotion und Berufung auf eine Juniorprofessur aus, ergibt sich als Erhebungszeitraum für die abgeschlossenen Promotionen 2010 (ggf. Mehrjahresdurchschnitt), wenn ein Zielwert für die Juniorprofessuren im Jahr 2015 gesetzt wird.

### Datenqualität und Konsistenz – an bestehende Prozesse anknüpfen

Für fast alle Datenkategorien, die Qualifizierungsstufen beschreiben, existieren in unterschiedlichen Kontexten abweichende Spezifikationen, ohne dass diese immer klar erkennbar sind. Es empfiehlt sich, auf **Konsistenz** mit anderen Erhebungs- und Berichtsprozessen (intern und extern), die an der Hochschule stattfinden, zu achten. Entschließt man sich zu einer abweichenden Datendefinition, ist eine Erläuterung und Überleitung zu den dort verwendeten Spezifikationen notwendig. Beispielsweise orientieren sich Hochschulen intern meist stärker an der organisatorischen Zuordnung, während für die Amtliche Statistik die fachliche Zuordnung relevant ist. Hier kann eine (intern erstellte) Schlüsseltabelle mit den Referenz-Fächerguppen sehr hilfreich sein (s. Infokasten zum Statistischen Bundesamt, Kap. Modellierung, S. 19).

Als **externe Berichtspflichten** sind vor allem die Meldungen an die statistischen Landesämter zu nennen, die sich an den Vorgaben des Hochschulstatistikgesetzes orientieren. Die Hochschulen melden in dem Zusammenhang Daten zu ihren Studierenden und Studienanfänger\_innen, zu den Prüfungsergebnissen ihrer Absolventen\_innen sowie Zahlen zu Habilitationen und zum haupt- und nebenberuflichen Personal. Zusätzlich werden jährlich die Berufungszahlen gemeldet. Die für diese Meldungen zuständigen Stellen an der Hochschule sind Ansprechpersonen zur Klärung der jeweils exakten Definition/Spezifikation.

Zahlreiche Hochschulen verfügen über zentrale **Berichtsabteilungen** und integrierte **Datenhaltungssysteme** oder ein zentrales Data Warehouse, die es erlauben, benötigte Daten einfach und schnell abzufragen. Andere dagegen müssen ihre Daten erst mühsam aus unterschiedlichsten Quellen zusammengetragen. Das bedeutet, dass vor der Implementierung des Kaskadenmodells grundlegende Recherchearbeiten durchgeführt werden müssen:

- Welche relevanten Daten werden bereits regelmäßig erhoben und ausgewertet?
- Welche Organisationseinheiten sind dafür verantwortlich?
- Wie sieht der Datenfluss an das statistische Landesamt aus?
- Welche internen – zum Teil historisch bedingten – Prozesse sind an der Hochschule entstanden, die genutzt werden können?
- Welche Organisationseinheiten/Personen bearbeiten regelmäßige Datenabfragen (z.B. von der DFG zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards)?

Auch um den Prozess der Berufungsverfahren mit validen Daten abbilden zu können, sind ggf. Abstimmung zu den internen Prozessen notwendig:

- Zu welchem Zeitpunkt wird die Zusammensetzung der Berufungskommission bestimmt? Werden Änderungen festgehalten?
- Wie ist der zeitliche Rahmen für die Erhebung der Daten bezogen auf die Berufungsverfahren?
- Wird das Verfahren zum Jahr der Berufung oder der Ernennung gezählt?

Neben internem Organisationswissen ist manchmal auch umfangreiche **Überzeugungsarbeit** notwendig, wenn die Datenzusammenstellung und -bereinigung bei allen Beteiligten hohe Aufwände generiert. Der Hinweis auf bestehende Berichtspflichten und ggf. die Bezugnahme auf entsprechende Beschlüsse der Hochschulleitung sind dabei hilfreich.

Im ersten Schritt ist es wichtig, die richtigen Ansprechpartner\_innen für die Datenabfrage in der eigenen Organisation zu identifizieren (z.B. Personaldezernat, Controlling, Studentische Abteilung usw.) und im nächsten Schritt in persönlichen Kontakt zu treten, um auszuloten, welche Daten in welcher Qualität vorhanden sind und welche Lücken ggf. wie geschlossen werden können.

Die Hochschulen liefern in der Regel verschiedene standardisierte Auswertungen an unterschiedliche Institutionen/Organe (z.B. Landesämter, Hochschulrat usw.). Um Doppelerhebungen zu vermeiden, ist es empfehlenswert, **an bereits bestehende Prozesse anzuknüpfen**. In Einzelfällen lohnt sich die Erweiterung der laufenden hochschulinternen Prozesse, um vorhandene Lücken zu schließen und dabei den Mehrwert für andere Abteilungen herauszustellen (z.B. Zahl der Postdocs für Forschungs- und Nachwuchsförderung). Vor jeder neuen Datenerhebung sollte die Frage beantwortet werden können, welches Ziel die Erhebung verfolgt und ob die Daten unbedingt erforderlich sind.

Die Ausführungen und Beispiele dieses Kapitels zeigen, dass vielfältige Anforderungen und Aspekte zu berücksichtigen und zu integrieren sind, um gute und anschlussfähige Datengrundlagen für die Anwendung des Kaskadenmodells zu schaffen.

### III. Modellierung

Sind die zu betrachtenden Qualifizierungsstufen festgelegt, ist der nächste Schritt die Frage nach dem **Grundverständnis von Gleichstellung** in der eigenen Organisation. Wann ist Gleichstellung erreicht? Denn wenn in Anlehnung an die Systematik des Kaskadenmodells das Ziel angestrebt wird, dass der Frauenanteil einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe demjenigen auf der direkt darunter liegenden Qualifizierungsstufe entspricht, erfolgt die Zielsetzung unabhängig von einer Unter- bzw. Überrepräsentanz von Frauen auf den einzelnen Qualifizierungs- und Karrierestufen. Dies bedeutet, dass auf diese Weise einerseits Frauenanteile von über 50 %, bspw. in den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften, auf Post-doc-Niveau zu einer Zielsetzung von über 50 % Frauenanteil an den Professuren führen können. Andererseits wird ein geringer Frauenanteil in den Natur- und Ingenieurwissenschaften auch zu eher niedrigen, (aber vielleicht realistisch erreichbaren) Zielwerten führen.

Eine andere Möglichkeit ist, abweichend vom Kaskadenmodell, die pauschale Festlegung von Zielwerten bei 50 %. Dies hat zwar den Vorteil, zu verdeutlichen, was langfristig das Ziel der Gleichstellungsbemühungen ist, allerdings sind damit Bereiche, in denen Frauen auf allen Stufen überrepräsentiert sind, von weiteren Zielen und Maßnahmen ausgeschlossen.

Eine dritte Variante stellt die Festlegung von Zielkorridoren dar. Ein Korridor ist meist flexibler und unabhängiger von Schwankungen in einzelnen Quartalsbetrachtungen oder jährlichen Analysen, muss aber dennoch ambitioniert genug festgelegt sein, um eine zu schnelle Zielerreichung und ein damit verbundenes Ausbleiben von weiteren Maßnahmen zu verhindern. Die Vor- und Nachteile dieser genannten Möglichkeiten sind in den nachfolgenden Übersichten dargestellt:

### Gleichstellung nach dem Kaskadenmodell

Gleichstellung bedeutet, dass der Frauenanteil einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe soweit erhöht wird, dass der Anteil der Frauen auf der direkt darunter liegenden Qualifizierungs- bzw. Karrierestufe erzielt wird.

**Vorteil:** Realistische Zielwerte für Qualifizierungs- bzw. Karrierestufen, auf denen Frauen unterrepräsentiert sind. Zielwerte sind nachvollziehbar und gehen von der realen Ausgangslage aus.

**Risiko:** Bei starker Unterrepräsentanz von Frauen: In Fächern mit sehr niedrigem Ausgangsniveau, die im Qualifikationsverlauf keine (weitere) Abnahme des Frauenanteils verzeichnen (bspw. Physik), kann das Kaskadenmodell dazu führen, dass Aktivitäten, mehr Frauen zu gewinnen, reduziert werden. Die Rechtfertigung, es gäbe zu wenig Frauen/Wissenschaftlerinnen in diesen Bereichen, liegt nahe.

Bei Überrepräsentanz von Frauen: Bei Überrepräsentanz wird oft argumentiert, dass nun eher Maßnahmen ergriffen werden müssen, um Männer zu gewinnen.

### Gleichstellung als paritätische Geschlechterverteilung

Gleichstellung der Geschlechter ist erreicht, wenn Frauen und Männer zu gleichen Teilen repräsentiert sind (50:50).

**Vorteil:** In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, wird damit die langfristige Zielsetzung verdeutlicht; ermöglicht einheitliche Zielwerte für alle Fächer/Bereiche.

**Risiko:** Bei Unterrepräsentanz: Das Ziel 50 % kann auf Qualifizierungs- und Karrierestufen mit starker Unterrepräsentanz nur langfristig angestrebt werden und ist daher eher symbolisch. Für eine kurz- bis mittelfristige Perspektive und Ableitung von Maßnahmen ist dieser Zielwert unrealistisch und kann dazu führen, dass dezentrale Einheiten eine passive Haltung einnehmen, da sie diesen Wert ohnehin nicht erreichen können.

Bei Überrepräsentanz: Die Fokussierung auf 50 % bedeutet, dass in Bereichen, in denen Frauen überrepräsentiert sind, keine weiteren Maßnahmen abgeleitet werden.

### Gleichstellung als ‚ausgewogene Beteiligung‘ der Geschlechter

Gleichstellung bedeutet hier, dass sich der Frauenanteil in einem Zielwertkorridor bewegt. Dieser kann fest für alle Qualifizierungsstufen oder individuell festgelegt sein. Häufig wird unter ‚ausgewogene Beteiligung‘ ein Zielkorridor zwischen 40 % und 60% verstanden.

**Vorteil:** Der Zielwert ist flexibler, unabhängiger von Schwankungen in einzelnen Zeitfenstern und kann dementsprechend etwas ambitionierter festgelegt werden.

**Risiko:** Ist ein Korridor zu groß und nicht ambitioniert genug, bietet er u.U. nicht genug Anreiz zur Zielerreichung und Ableitung weiterer Maßnahmen.

Die Entscheidung für eine dieser Varianten ist immer mit der Frage nach dem **Grundverständnis von Zielwerten** verbunden. Sind die Zielwerte eher symbolisch zu verstehen oder im Sinne eines Gleichstellungscontrollings als strategischer Soll-Ist-Abgleich? Wird voraus-

gesetzt, dass das Ziel erreicht werden muss (und ist das Ziel bspw. mit entsprechenden Anreizen oder Sanktionen verbunden) oder soll das Ziel eher etwas ambitionierter sein und der Fokus auf der Umsetzung von Maßnahmen liegen? Bei diesen Überlegungen muss immer auch die zeitliche Dimension und Steuerungslogik einbezogen werden. Mit Rückgriff auf die Frage, wie verbindlich die Zielwerte sein sollen, ist auch zu klären, was passiert, wenn Zielwerte frühzeitig erreicht werden oder ob es sinnvoll ist, statt fester Werte Korridore zur Zielerreichung festzulegen. Für welchen **Zeithorizont** werden die Zielwerte festgelegt und was kann in diesem Zeithorizont erreicht werden? Oftmals ist die Hochschule beim Zeithorizont von extern festgelegten Berichtspflichten (Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards, Leistungsberichte, Gesetze) abhängig, aber auch eine Synchronisation mit vorhandenen internen Steuerungsinstrumenten (z.B. Zukunftskonzept, Struktur- und Entwicklungsplanung, Systemakkreditierung, Zielvereinbarungen) ist sinnvoll. Es sind die gesetzlichen Vorgaben zur Festlegung von Zielwerten zu prüfen (z.B. Zeitfenster zur Erstellung von Frauenförderplänen); nach entsprechender Abwägung kann ein Zeitraum für die Zielerreichung definiert werden.

### Datenaufbereitung

Nach diesen vorab festgelegten Prämissen sollten in einem nächsten Schritt **interne und externe Entwicklungen** betrachtet werden (Ist-Analyse, Benchmarking). Für die Ableitung von Zielwerten sollte daher eine **Datenbasis** aufbereitet werden, die die Entwicklungen der vergangenen Jahre aufzeigt. So lässt sich ein Trend erkennen, der in die Ableitung von Zielwerten einfließen kann. Sinken beispielsweise die Studentinnenanteile in einigen Studiengängen seit mehreren Jahren, wäre eine realistische Zielsetzung, den bestehenden Anteil zu halten, bevor eine Erhöhung als Ziel angestrebt werden kann.

Dabei ist für die Aufbereitung der Daten neben den Qualifizierungsstufen auch die **organisatorische Ebene** festzulegen, auf der die Zielwerte zukünftig definiert werden sollen: Fakultät bzw. Fachbereich, Institute, einzelne Professuren/Studiengänge oder die gesamte Hochschule? Bei der Aufbereitung der Daten sollte auch die Überlegung einbezogen werden, wer die Zielwerte beschließt und wer worauf Einfluss hat. Sind die Institutsstrukturen stark, dann sollten Daten ggf. auf dieser Ebene aufbereitet werden, spielen Institute vielleicht keine Rolle, sollte eher die gesamte Fakultät bzw. der Fachbereich stärker in den Blick genommen werden (siehe dazu auch das Kapitel zum Prozess der Aushandlung). Je nachdem welche externen Anforderungen bestehen, müssen die Zielwerte ggf. auch aggregiert bzw. heruntergebrochen werden. Im Idealfall sollten in besonders heterogenen Fakultäten bzw. Fachbereichen detailliertere Analysen erfolgen (Instituts-, Studiengangsebene), da bspw. kumulierte

Daten aus den Ingenieur- und Sozialwissenschaften ein sehr verzerrtes Bild auf Fakultäts-ebene ergeben und u.U. weniger Handlungsbedarf signalisieren, als tatsächlich besteht.

Neben der Betrachtung zurückliegender Entwicklungen ist es bei der Ableitung von Zielwerten auch wichtig, **zukünftige Entwicklungen** einzubeziehen, wo dies möglich ist. Dies können Prognosen zur Entwicklung von Studierendenzahlen sein oder die geplant freiwerdenden Professuren (aufgrund von Renteneintritt) der kommenden Jahre bis zum Jahr der Zielsetzung. Ebenso sollten bisherige Zielwerte in die Festlegung von neuen Zielwerten einfließen: Zum einen als Standortanalyse und Soll-Ist-Abgleich (was wurde bisher erreicht?), zum anderen um Widersprüche zu neuen Zeithorizonten oder Qualifizierungsstufen aktiv zu adressieren. Neben der Aufbereitung von internen Daten wird auch empfohlen, **externe Vergleichsdaten** zu verwenden (Benchmarking). Dies ermöglicht eine Standortanalyse und bietet die Chance, Entwicklungen in Deutschland und Europa zu skizzieren und einzubeziehen. Dabei sollte auf eine Vergleichbarkeit der Daten geachtet werden, d.h. es muss zunächst geklärt werden, wie die internen Daten definiert sein müssen, um eine externe Vergleichbarkeit sicherzustellen (z. B. welche Studiengänge werden bestimmten Fächergruppen zugeordnet? Welche Stichtage oder Zeitfenster werden betrachtet? Welche Arten von Professuren werden betrachtet? usw.). Die statistischen Grundlagen haben sich in den letzten Jahren zunehmend verbessert, wie die folgende Übersicht<sup>14</sup> zu externen Vergleichsdaten zeigt:

#### Statistisches Bundesamt

Daten zu Studierenden (Studienanfänger\_innen, Studierende, Absolvent\_innen) und Hochschulpersonal (wiss. Personal inkl. Professor\_innen, Mitarbeiter\_innen in Verwaltung und Technik); insbesondere folgende Publikationen: Studierende an Hochschulen, Prüfungen an Hochschulen, Personal an Hochschulen und Nichtmonetäre, hochschulstatistische Kennzahlen

Hinweis: Da jede Hochschule die eigenen Daten an das Statistische Landesamt liefert, kann über bestimmte Schlüssel eine 1:1 Zuordnung zu den Lehr- und Forschungsbereichen entsprechend der Berichte des Statistischen Landesamtes erfolgen. Die Schlüssel können bei den Organisationseinheiten erfragt werden, die die Daten ans Statistische Landesamt liefern.

#### DFG Chancengleichheitsmonitor

Daten zu Antragsstellung und -erfolg von Wissenschaftler\_innen bei der DFG.

#### Statistikportal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung zu Gender-Daten Nordrhein-Westfalen

Aufbereitung von Daten des Statistischen Bundesamtes und Möglichkeit zur Berechnung einer *Gleichstellungsquote* auf Basis von Daten zum wissenschaftlichen Nachwuchs

<sup>14</sup> Siehe dazu auch die Auflistung von Links in Kapitel VIII.

**Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK)**

Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung - Datenmaterial zu Frauen in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (u.a. Daten zu Frauenanteilen in Berufungsverfahren)

**Center of Excellence Women and Science (CEWS)**

Geschlechtsspezifisches Datenmaterial zu Frauen an Hochschulen, Forschungseinrichtungen und in industrieller Forschung; sowie Drittmitteln und Gremien; darüber hinaus auch nationale und internationale Vergleichsdaten zu Frauenanteilen in der Wissenschaft

Die externen Referenzwerte sind hilfreich, da sie aufzeigen, wo noch Entwicklungspotenziale im Vergleich zu anderen Einrichtungen gegeben sind. Schwierig wird es für führende Hochschulen im Gleichstellungsbereich, wenn die eigene Hochschule ggf. über den Referenzwerten liegt und dementsprechend höhere Frauenanteile hat als die Vergleichshochschulen. In diesem Fall sind andere Argumente heranzuziehen (z.B. Halten der Spitzenposition).

Einen weiteren wichtigen Aspekt für die Aufbereitung externer Referenzwerte stellt die Anforderung der Mobilität im Wissenschaftssystem dar. Durch das Hausberufungsverbot und die Mobilitätsanforderungen in der Wissenschaft sollten die Qualifizierungsstufen sich theoretisch nicht auf die eigene Hochschule beziehen, da der eigene wissenschaftliche Nachwuchs nicht berufen werden kann bzw. soll. Dies gilt besonders im Übergang von der Promotion bis zur Professur. Für eine gute Vergleichbarkeit von Qualifizierungsstufen sollte bei der Datenaufbereitung auch eine **hypothetische Kohorte** gebildet werden, wie es beispielsweise das Statistikportal Genderdaten in Nordrhein-Westfalen<sup>15</sup> macht. Dort werden zur Berechnung des möglichen Professorinnenanteils 2014 bei den Absolvent\_innen und Promovierenden die Frauenanteile von 2009-2011 und bei den Habilitierenden von 2012-2014 betrachtet.

**Modelle der Zielwertmodellierung**

Durch die Aufbereitung von internen und externen Daten wird eine Grundlage geschaffen, um Zielwerte besser zu kalkulieren, denn die Ist-Werte bieten den Ausgangspunkt für die Zielwerte. Wie können nun die Zielwerte modelliert werden? Das bereits skizzierte Kaskadenmodell ist eine von verschiedenen Möglichkeiten. Weitere Modellierungsmöglichkeiten werden in diesem Abschnitt vorgestellt. Existieren zentrale Zielwerte, z.B. in einem Zukunftskonzept oder durch die DFG Gleichstellungsstandards, die ggf. auf dezentrale Einheiten her-

<sup>15</sup> Statistikportal Genderdaten auf der Internetseite des Gender Report für Hochschulen in NRW Details zum Statistikportal. Einzusehen unter: <http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/statistikportal> (zuletzt geöffnet am 14.12.2016).

untergebrochen werden können, sprechen wir von einem **Top-down-Prozess**. Ein Beispiel für ein Ziel könnte sein: *Es soll kein Studiengang mit einem Frauenanteil an den Studierenden unter 15 % existieren. Oder: In jedem Institut soll mindestens eine Professur mit einer Frau besetzt sein.* Solche Vorgaben können auf der Grundlage der vorliegenden Daten berechnet und als Prozentwerte für die einzelnen Einrichtungen dargestellt werden. Eine weitere Möglichkeit, die weit verbreitet ist, ist die **Fortschreibung der Entwicklung**. Hierbei wird durch die Aufbereitung von Daten deutlich, welche Steigerung realistisch in den kommenden Jahren möglich ist und ggf. die Werte um mehrere Prozentpunkte angehoben. Dabei können nicht nur interne Entwicklungen berücksichtigt werden, sondern auch externe Bezugsgrößen. Dies ist auch deshalb sinnvoll, weil das Wissenschaftssystem durch hohe Mobilität gekennzeichnet ist und Personen national und international rekrutiert werden. Möglich ist auch eine **Festlegung des Zielwertes bei 50 %** bzw. die **Bildung von Korridoren**. Alle Modelle werden im Folgenden anhand eines Rechenbeispiels erläutert:

### Top Down - Zielwertmodellierung

Zentrale Ziele werden auf die dezentralen Einheiten angewandt bzw. heruntergebrochen.

#### Beispiel:

Universität X, Fakultät Y: In jedem Institut soll mindestens eine Professur mit einer Frau besetzt sein.

Fakultät Y hat insgesamt 21 Professuren, pro Institut 7 Professuren, bis 2020 werden 5 Professuren frei → Gesamtziel Fakultät Y: **Ist: 19,0 % → Ziel: 23,8 %**

	Professuren	davon weiblich	IST(w) in %	frei werdende Professuren	Ziel (w)	Ziel (w) in %
Institut 1	7	0	0,0%	2	1	14,3%
Institut 2	7	3	42,9%	2	kein Ziel	42,9%
Institut 3	7	1	14,3%	1	kein Ziel	14,3%
<b>Fakultät Y</b>	<b>∑ 21</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 19,0%</b>	<b>∑ 5</b>	<b>∑ 4 + 1</b>	<b>∑ 23,8%</b>

Top Down-Zielvorgaben bieten den Vorteil, dass sie einfach anwendbar sind, aber in einer heterogenen Organisation nicht alle Situationen gut abbilden können. Besonders gut lassen sich Mindestziele anwenden, die dann aber für Bereiche, die gut aufgestellt sind, oft zu wenig ambitioniert sind.



### Fortschreibung der Entwicklung - Zielwertmodellierung

Die Zielwerte werden anhand der zurückliegenden Entwicklung fortgeschrieben und ggf. um ein paar Prozentpunkte angehoben.

#### Beispiel:

Fortschreibung der Entwicklung der Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren und realistische leichte Erhöhung der Prozentpunkte.

Fakultät Y hat insgesamt 21 Professuren, pro Institut 7 Professuren, bis 2020 werden 5 Professuren frei → Gesamtziel Fakultät Y: **2010: 9,5 % → Ist: 19,0 % → Ziel: 33,3 %**

	Professorinnen im Jahr 2010	Professuren	davon weiblich	IST (w) in %	frei werdende Professuren	Ziel (w)	Ziel (w) in %
Institut 1	0,0%	7	0	0,0%	2	1	14,3%
Institut 2	28,6%	7	3	42,9%	2	1	57,1%
Institut 3	0,0%	7	1	14,3%	1	1	28,6%
<b>Fakultät Y</b>	<b>9,5%</b>	<b>∑ 21</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 19,0%</b>	<b>∑ 5</b>	<b>∑ 4 + 3</b>	<b>∑ 33,3%</b>

Diese Zielwertmodellierung ist sehr einfach und flexibel zu handhaben und wird oft genutzt. Sie bietet die Möglichkeit zur individuellen Aushandlung und Anpassung. Gerade dort, wo zukünftige Entwicklungen und freiwerdende Stellen nicht transparent darstellbar sind, kann diese Variante die Zielwertmodellierung erleichtern.

### Kaskadenmodell - Zielwertmodellierung

Die Zielwerte werden auf den Frauenanteil der vorhergehenden Qualifikationsstufe bzw. Statusgruppe bezogen.

#### Beispiel:

Zielsetzung ist, dass der Frauenanteil einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe demjenigen auf der direkt darunter liegenden Qualifizierungsstufe entspricht.

Fakultät Y hat insgesamt 21 Professuren, pro Institut 7 Professuren, bis 2020 werden 5 Professuren frei → Gesamtziel Fakultät Y: **Frauenanteil Postdoc-Ebene: 30,0 % → Ist: 19,0 % → Ziel: 28,6 %**

	Frauenanteil Postdocs	Professuren	davon weiblich	Ist (w) in %	frei werdende Professuren	Ziel (w)	Ziel (w) in %
Institut 1	45,0%	7	0	0,0%	2	2	28,6%
Institut 2	30,0%	7	3	42,9%	2	kein Ziel	42,9%
Institut 3	14,0%	7	1	14,3%	1	kein Ziel	14,3%
<b>Fakultät Y</b>	<b>30,0%</b>	<b>∑ 21</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 19,0%</b>	<b>∑ 5</b>	<b>∑ 4 + 2</b>	<b>∑ 28,6%</b>

An diesem Beispiel wird deutlich, welche Schwierigkeiten das Kaskadenmodell aufweist. Sind die Frauenanteile auf der höheren Qualifikations- bzw. Statusstufe erreicht bzw. deutlich höher, besteht zunächst keine Grundlage für eine Zielsetzung. Andererseits kann der Frauenanteil auf der vorherigen Qualifizierungs- bzw. Statusstufe zu hoch sein, dass er bspw. in dem vorgegebenen Zeithorizont nicht erreicht werden kann. Alternativ können auch externe Benchmarkingwerte als Ziele genutzt werden.

### Korridore festlegen - Zielwertmodellierung

Die Zielwerte werden in einem Korridor festgelegt. Als Grundlage kann bspw. die Fortschreibung der Werte dienen.

#### Beispiel:

Fortschreibung der Entwicklung der Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren und realistische leichte Erhöhung der Prozentpunkte.

Fakultät Y hat insgesamt 21 Professuren, pro Institut 7 Professuren, bis 2020 werden 5 Professuren frei → Gesamtziel Fakultät Y: **2010: 9,5 % → Ist: 19,0 % → Ziel: 24 – 38 %**

	Professorinnen im Jahr 2010	Professuren	davon weiblich	IST (w) in %	frei werdende Professuren	Ziel (w)	Ziel (w) in %
Institut 1	0,0%	7	0	0,0%	2	1-2	14-29%
Institut 2	28,6%	7	3	42,9%	2	0-1	43-57%
Institut 3	0,0%	7	1	14,3%	1	0-1	14-29%
<b>Fakultät Y</b>	<b>9,5%</b>	<b>∑ 21</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 19,0%</b>	<b>∑ 5</b>	<b>∑ 4 + (1-4)</b>	<b>∑ 24-38%</b>

Der Korridor lässt offen, wie viele der freiwerdenden Professuren mit Frauen besetzt werden sollen, macht aber deutlich, dass zumindest der aktuelle Frauenanteil gehalten werden sollte bzw. eine leichte Erhöhung angestrebt wird.

### Zielwert 50 % - Zielwertmodellierung

Der Zielwert wird bei 50 % festgelegt.

#### Beispiel:

Universität X, Fakultät Y: In jedem Institut soll mindestens eine Professur mit einer Frau besetzt sein.

Fakultät Y hat insgesamt 21 Professuren, pro Institut 7 Professuren, bis 2020 werden 5 Professuren frei → Gesamtziel Fakultät Y: **Ist: 19,0 % → Ziel: 50 %**

	Professuren	davon weiblich	FA in % IST	frei werdende Professuren	Ziel (w)	Ziel (w) in %
Institut 1	7	0	0,0%	2	nicht erreichbar	50%
Institut 2	7	3	42,9%	2	1	50%
Institut 3	7	1	14,3%	1	nicht erreichbar	50%
<b>Fakultät Y</b>	<b>∑ 21</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 19,0%</b>	<b>∑ 5</b>	<b>∑ 4 + 1</b>	<b>∑ 50%</b>

Es wird deutlich, dass innerhalb der nächsten Jahre und mit Blick auf die freiwerdenden Professuren nur in einem Institut dieses Ziel im vorgegebenen Zeitraum erreicht werden kann.

Die Übersicht über mögliche Rechenmodelle der Zielwertmodellierung bietet kein abschließendes Bild und zeigt, dass es nicht das eine Modell für die Zielwertmodellierung gibt, welches für alle Hochschulen gleichermaßen empfehlenswert ist. Es zeigt sich, dass ggf. sogar eine Kombination verschiedener Modelle denkbar ist (je nach Fakultät/Fachbereich oder

Qualifizierungs- bzw. Statusstufe). So könnte bspw. für die Studierenden eine Top-Down-Zielvorgabe denkbar sein, während bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen vielleicht der Bezug (nach Kaskadenmodell) auf den Frauenanteil bundesweit denkbar ist. Die Kalkulation von Frauenanteilen auf Professuren stellt ein relativ einfaches Rechenmodell dar, da dies eine überschaubare Statusgruppe ist, über die hochschulintern vergleichsweise relativ viele Daten und Informationen vorliegen (z.B. mögliche Renteneintrittsalter, Berufungsverfahren). Darüber hinaus sollte an dieser Stelle betont werden, dass nicht der einzelne Zielwert entscheidend ist, sondern die Maßnahmen, die sich daraus ableiten. Es geht um das Commitment der jeweiligen Bereiche, den Frauenanteil zu erhöhen. Am Ende entscheidet dabei nicht der konkrete Zielwert, sondern die Aktivitäten, die darauf folgen. Daher spielt der Prozess der Aushandlung eine zentrale Rolle in der Ausarbeitung der Zielwerte.

## IV. Prozess der Aushandlung

Die modellierten Zielwerte müssen nun in der Praxis mit den Verantwortlichen aller Einheiten ausgehandelt und festgelegt werden. Der Fokus bei der Aushandlung sollte jedoch auf den zur Erreichung der Zielwerte entwickelten Maßnahmen und deren Einhaltung liegen. An diesem Prozess arbeiten verschiedene, aber über die Hochschulen hinweg doch stets ähnliche **Akteur\_innen** mit. Sie alle haben im Prozess unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben und Interessen. Sind dabei diejenigen Personen, die auch für die Umsetzung zuständig sind, mit einbezogen, erhöht sich erfahrungsgemäß die Akzeptanz und damit auch die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.

Die Aushandlungen können auf zentraler oder auf dezentraler Ebene, aber auch auf beiden Ebenen stattfinden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es Hochschulen gibt, die Zielwerte nur auf dezentraler Ebene aufstellen, und aber auch Hochschulen, die eine Verknüpfung mit zentralen Zielwerten herstellen. Auch der Prozess unterscheidet sich stark zwischen den Hochschulen. Auf der zentralen und dezentralen Ebene können folgende Akteur\_innen einbezogen sein:

Akteur_innen auf zentraler Ebene	Akteur_innen auf dezentraler Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsidium/Rektorat (Rektor_in, Vizepräsident_in/Prorektor_in für Gleichstellung, Kanzler_in)</li> <li>▪ Senat</li> <li>▪ Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte</li> <li>▪ Personalrat</li> <li>▪ Gleichstellungskommission</li> <li>▪ Lenkungsgruppe Gleichstellung</li> <li>▪ Universitätsrat/ Kuratorium</li> <li>▪ Berufungsbeauftragte</li> <li>▪ Gleichstellungscontrolling</li> <li>▪ Gleichstellungsbüro</li> <li>▪ Controllingabteilung</li> <li>▪ Personalentwicklung für wissenschaftlichen Nachwuchs</li> <li>▪ Familienbüro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dekan_innen</li> <li>▪ Fakultäts-/Fachbereichsräte</li> <li>▪ Fakultätsgeschäftsführer_innen/ Fachbereichsreferent_innen</li> <li>▪ Personaldezernate</li> <li>▪ Fakultätsgleichstellungskommission</li> <li>▪ Fakultäts-/ Fachbereichsgleichstellungsbeauftragte</li> </ul>

Idealerweise sollten Expert\_innen aus Controlling, Stabstellen mit Gleichstellungsaufgaben und/ oder Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte die bisherigen Entwicklungen vor der Aufbereitung von Zielwerten und dem Aushandlungsprozess mit den Fakultäten und Fachbereichen nachvollziehen bzw. erfragen. So ergeben sich beispielsweise Fragen wie: Warum fallen in einem Studiengang seit Jahren die Studentinnenanteile? Welche Einflussfaktoren spielen eine Rolle (z. B. Öffnung von Studiengängen, viele Studiengangwechsel) und was kann getan werden? Diese Fragen sollten vor dem Aushandlungsprozess geklärt werden und die Verbindlichkeit sollte auch entsprechend transparent gemacht werden.

Jede Hochschule bestimmt je nach ihrer Organisationsstruktur und -kultur, welche Akteur\_innen in welcher Form an der Zielfindung beteiligt werden. Zur Auswahl der beteiligten Personen kann folgende **Leitfrage** herangezogen werden: Verantwortet die Person einen Aufgabenbereich, der zur Veränderung des Frauenanteils in dieser Einheit beiträgt? Die relevanten Gremien sind je nach Steuerungsmodell der Hochschule rechtzeitig einzubeziehen (siehe auch das Kapitel zur Steuerung und Überprüfung des Kaskadenmodells). Die Aushandlung selbst kann im Schriftverkehr oder am Tisch passieren, in Form einer Top-down-Vorgabe oder als Aushandlung unter verschiedenen Akteur\_innen.

Um Zielwerte aufzustellen, können als eine Möglichkeit in einem **Top-down-Prozess** zunächst zentrale Ziele für die Hochschule festgelegt und dann auf die Fachbereiche bzw. Fakultäten heruntergebrochen werden. Vorteile sind hier, dass die Hochschulleitung von vornherein einbezogen ist und es eine klare Linie gibt. Als Nachteil sind jedoch die fachspezifischen Gegebenheiten nicht berücksichtigt, so dass oftmals ein Nachsteuern notwendig ist. Eine zweite Möglichkeit ist die des **Bottom-up-Prozesses**. Es können zunächst die Ziele der Fachbereiche bzw. Fakultäten festgelegt und im Anschluss auf die Gesamthochschule hochgerechnet werden. Diese Variante ermöglicht fachspezifische Ziele und stärkeren Rückhalt für die Zielwerte aus den Fachbereichen bzw. Fakultäten. Jedoch führt diese Variante häufig zu wenig ambitionierten Gesamtzielen für die Hochschule.

Der **Zielfindungsprozess** für Anliegen der Gleichstellung von Frauen und Männern wird häufig durch die Hochschulleitung in die Aushandlungsprozesse in bestehende Steuerungsinstrumente integriert, z. B. im Rahmen der Leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM), Zielvereinbarungen oder der Struktur- und Entwicklungsplanung. Existiert eine zentrale Fachstelle, z. B. eine Verwaltungs- oder Stabsstelle für Aufgaben des Gleichstellungscontrollings, kann diese die Koordination der zentralen Zielaushandlungen übernehmen. Es gibt aber auch Konstellationen, in denen beispielsweise die Rektorin oder der Rektor mit der Dekanin oder dem Dekan fakultätseigene Ziele vereinbart, oder das Rektorat/Präsidium zentrale Zie-

le mit allen Dekanen und Dekaninnen unter Einbezug der Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten verhandelt.

Da viele der genannten beteiligten Personen bisher nicht oder nur wenig im Gleichstellungskontext tätig waren, lohnt es sich, eine gute Dokumentationsbasis zu legen. So können die im Vorfeld zusammengestellten Datengrundlagen, wie Ist-Zahlen, vorherige Ziele, deutschlandweite Vergleichszahlen, frei werdende Stellen usw., fachspezifisch aufbereitet werden.

Zudem ist es notwendig, eine Systematik zu erarbeiten, die die dezentralen Ziele für die gesamten Hochschulen zusammenführt. Es hat sich bewährt, dass die Gleichstellungs- oder Controllingstelle diese Daten aufbereitet und dem Kreis der Beteiligten im Vorfeld der Verhandlungen zusendet. Wichtig ist dabei, die Angabe aller Quellen und der Stichtage, die sich an den üblichen Standards der Hochschule orientieren. Die Auswertung und Verifizierung der Daten kann bereits im Vorfeld der Gespräche oder direkt bei den Verhandlungen erfolgen. Da erfahrungsgemäß solche Abstimmungsprozesse viel Zeit in Anspruch nehmen, lohnt es sich, die Verhandlungen mit bereits abgestimmten Daten zu starten. Die Zahlen geben dabei die Impulse für Diskussionen und Optionen. Protokolle früherer Gespräche sollten im Vorfeld ebenso allen Beteiligten zugehen. Sinnvoll ist eine Moderation des Aushandlungsprozesses, die die jeweiligen Interessenslagen, aber auch die systematischen Anforderungen und Rahmenbedingungen (z.B. der DFG) kennt und berücksichtigt. Entwicklungen bei den Zahlen sollten hinterfragt und schriftlich festgehalten werden.

In den Gesprächen werden die vorliegenden Informationen gewichtet und in neue Ziele überführt. Die Ziele sollten dabei immer bestehende Entwicklungspotenziale berücksichtigen und ein gewisses Bemühen einfordern. Zu jedem Ziel sollte ein Maßnahmenset festgelegt werden, das eine Zielerreichung realistisch ermöglicht. Das Gesprächsklima und die Bereitschaft zu neuen Wegen und Initiativen entscheiden dabei nachweislich über das Ergebnis. Die Verhandlungsführenden antizipieren im Idealfall die jeweilige Einsatzbereitschaft einer Fakultät bzw. eines Fachbereichs und die Wahrnehmung des Themas Gleichstellung von Frauen und Männern in der jeweiligen Fachkultur. So können sich unterschiedliche Zusammensetzungen von Gesprächsteilnehmer\_innen je Fakultät bzw. Fachbereich als sinnvoll erweisen; z. B. durch das Hinzuziehen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten oder der Studierenden.

Neben direkten Gesprächen kann eine Festlegung von Zielen und Maßnahmen auch in Form einer schriftlichen Aufforderung erfolgen, auch in Kombination mit zusätzlichen Gesprächen. In diesem Zuge erhalten die dezentralen Einheiten die entsprechenden Daten, z.T. auch schon mit berechneten Zielwerten. Es ist darauf zu achten, dass die ausgehandelten Ziele

festgehalten und durch die entsprechenden Entscheidungsgremien der Fakultät bzw. des Fachbereichs verabschiedet werden. Diese Maßnahme fördert die Bekanntheit und Legitimation der Gleichstellungsziele in den Fakultäten und Fachbereichen und damit auch ihre Verbindlichkeit.

Meist befassen sich Gleichstellungskommissionen, Akademische Senate oder Hochschulräte/Kuratorien mit den ausgehandelten Zielen. Je nach Steuerungsmodell der Hochschule kann es hier zum Wunsch nach **Nachbesserungen** kommen, z. B. wenn eine Gesamtschau der Fakultäts- bzw. Fachbereichsziele ergibt, dass einzelne Ziele zu wenig ambitioniert oder nicht nachvollziehbar sind, oder wenn die Hochrechnung der fachspezifischen Ziele auf die gesamte Hochschule hinter übergeordnete Ziele zurück fällt. Es zeigt sich, dass eine Verknüpfung der Ziele mit Anreizen (z. B. Leistungsorientierte Mittelvergabe, Ziel- und Leistungsvereinbarungen des Landes, siehe auch das Kapitel zur Steuerung und Überprüfung des Kaskadenmodells) die Zielerreichung beschleunigen kann.

## V. Adaption des Kaskadenmodells

Wenn eine Hochschule für sich ein Umsetzungsmodell der Kaskade gefunden hat, wird sie in manchen Fakultäten/ Fachbereichen nicht umhin kommen, das **Modell bedarfsgerecht anzupassen**. Hier werden drei verschiedene Anpassungsszenarien entwickelt, für die jeweils Hinweise zu Vor- und Nachteilen aufgezeigt werden.

### Hohe Frauenanteile

Hat eine Fakultät bereits hohe Frauenanteile von über 50 % in einer Qualifizierungsstufe, besteht oft ein Widerstand, diesen Anteil als Ziel für die folgende Qualifizierungsstufe festzusetzen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Kaskadenmodell zu adaptieren:

<p>Möglichkeit 1</p> <p><b>Ein qualitatives statt quantitatives Ziel für diese Stufe festlegen</b></p> <p>Für die Qualifizierungsstufe wird kein Zielwert festgelegt, sondern ein qualitatives Ziel erarbeitet.</p>	<p>Möglichkeit 2</p> <p><b>Mindestziel setzen</b></p> <p>Der aktuelle Ist-Wert oder ein etwas geringerer Wert wird als Mindestziel festgelegt.</p>
<p><b>Beispiel</b></p> <p>Verbesserung der Transparenz, mit welchen Kriterien Wissenschaftlerinnen die jeweils nächste Karrierestufe erreichen können.</p>	<p><b>Beispiel</b></p> <p>Frauenanteil bei Postdocs liegt derzeit bei 66 %, als Mindestziel wird 60 % festgelegt.</p>
<p><b>Vorteil</b></p> <p>Die Frauenanteile müssen nicht gesteigert werden, aber die Rahmenbedingungen für die Wissenschaftlerinnen verbessern sich.</p>	<p><b>Vorteil</b></p> <p>Sinkt der Ist-Wert unter das Mindestziel, können sofort Aktivitäten eingefordert werden.</p>
<p><b>Nachteil</b></p> <p>Fällt der Ist-Wert ab, gibt es keine Grundlage für Maßnahmen. Es kann hier kein Wert in die Berechnung einer Kaskade für die Gesamtuniversität eingehen, so dass universitätsweite Ziele verzerrt werden können.</p>	<p><b>Nachteil</b></p> <p>Ein Mindestziel wird nicht mit Maßnahmen unterlegt, sondern bildet den „Status Quo“ ab.</p>
<p>Möglichkeit 3</p> <p><b>Ziele bei 50 % deckeln</b></p> <p>Wird die Parität erreicht, werden keine weiteren Ziele vereinbart.</p>	<p>Möglichkeit 4</p> <p><b>Hohen Frauenanteil halten</b></p> <p>Als Ziel wird definiert, dass der Frauenanteil gehalten wird.</p>
<p><b>Beispiel</b></p> <p>Der höchste Zielwert, der an der Hochschule definiert wird, liegt bei 50 %.</p>	<p><b>Beispiel</b></p> <p>Der Frauenanteil von 75 % bei Promovierenden soll gehalten werden, um den Pool für die Postdoc-Phase möglichst groß zu halten.</p>
<p><b>Vorteil</b></p> <p>Das Ziel einer Geschlechterparität lässt sich mit diesem Vorgehen sehr deutlich und fokussiert ausdrücken.</p>	<p><b>Vorteil</b></p> <p>Die Hochschule muss keine sinkenden Frauenanteile fürchten.</p>
<p><b>Nachteil</b></p> <p>In diesem Fall wird der Frauenanteil für die gesamte Hochschule aufgrund der fehlenden Kompensationsmöglichkeit nie 50 % erreichen. Diese Möglichkeit ergäbe nur Ergebnis-, jedoch keine Chancengleichheit.</p>	<p><b>Nachteil</b></p> <p>Es werden keine Maßnahmen folgen.</p>



In der Praxis zeigt sich, dass eine Hochschule auch bei hohen Frauenanteilen beim Kaskadenmodell bleiben kann, sofern man eine qualitative Argumentation heranzieht. Eine paritätische Beteiligung von Frauen als globales, hochschulweites Ziel führt meist dazu, dass geringere Frauenanteile in bestimmten Fächern durch höhere Frauenanteile in anderen Fächern ausgeglichen werden. Die Praxis zeigt, dass gerade Fakultäten bzw. Fachbereiche mit hohen Frauenanteilen dieser Argumentation nicht folgen möchten, da sie nicht für die Kompensation von Einheiten mit geringem Frauenanteil eintreten wollen. Sofern die Frauenanteile über alle Qualifizierungsphasen hinweg noch nicht durchgängig bis zur W3/C4-Professur bei mindestens 50 % liegen, kann das Argument angeführt werden, dass die hohen Frauenanteile auf den unteren Qualifizierungsstufen genutzt werden, um den Pool an möglichen Kandidatinnen für Professuren zu erweitern. Sind die Frauenanteile auch bei den Professuren bei über 50 %, so kann dieser Fachbereich als Modell für andere Fachbereiche herangezogen werden. Zudem ist es ein wichtiges Zeichen an Wissenschaftlerinnen in einem frauendominierten Fach, dass für sie auch in der weiterführenden Qualifikationsstufe die gleichen Chancen auf eine Stelle bestehen.

### Gleichbleibend niedrige Frauenanteile

Eine weitere Besonderheit stellen Fachbereiche bzw. Fakultäten dar, die über die Qualifizierungsstufen hinweg **gleichbleibend niedrige Frauenanteile** aufweisen, z.B. die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). Dies bedeutet, dass sich Frauenanteile in frühen Karrierestufen in gleicher Höhe auch in den folgenden Qualifikationsstufen wiederfinden. Um die eigenen Ist-Werte und Frauenanteile besser interpretieren zu können, können die Zahlen von ausgewählten oder vergleichbaren Hochschulen herangezogen werden. Weiterhin könnten als Referenzwerte bundesweite Zahlen (z.B. Amtliche Statistik/Destatis) oder EU-weite Zahlen (z.B. Eurostat) ausgewertet werden. Liegen die eigenen Anteile über diesen Daten, kann eine realistische Steigerung von wenigen Prozentpunkten ausgehandelt werden. Dies setzt Anreize für die Umsetzung von Maßnahmen. Ein Fach mit gleichbleibendem Frauenanteil kann zudem auch als Rollenmodell herangezogen werden, da diejenigen Frauen, die sich im System bewegen, anscheinend erfolgreich gehalten werden können.

**Möglichkeit 1****Schwerpunkt setzen**

Der Fachbereich wählt eine bzw. mehrere Qualifizierungsstufen aus, auf die er sich konzentriert und setzt dort Maßnahmen an.

**Beispiel**

Erhöhung des Frauenanteils bei Postdocs von 25 % auf 30 % mit Hilfe der Maßnahme eines Mentorings für Doktorandinnen

**Vorteil**

Durch den Ansatz an einem Punkt im Qualifikationsverlauf können sich auch andere Stufen positiv beeinflussen lassen.

**Nachteil**

Praktisch keiner, allerdings werden zunächst keine Maßnahmen für andere Qualifizierungsstufen initiiert.

**Möglichkeit 2****Mindestziel für Hochschule setzen**

Für die Hochschule wird ein Frauenanteil festgelegt, der in keinem Fach unterschritten werden darf.

**Beispiel**

Frauen sollen in jeder Fakultät und in jeder Qualifikationsstufe mit mindestens 20 % vertreten sein.

**Vorteil**

Damit signalisiert die Hochschule, dass sie die Problematik von Minoritätenverhältnissen erkennt und einen Mindeststandard entwickelt hat.

**Nachteil**

Ein Mindestwert legitimiert die Unterrepräsentanz von Frauen oberhalb des festgelegten Mindestanteils.

**Möglichkeit 3****Als Rollenmodell und Vorbild nutzen**

Der Verlauf der Frauenanteile über die Qualifikationsstufen gilt als Rollenvorbild.

**Beispiel**

Der Fachbereich Physik hält den Frauenanteil von Studentinnen bis zu Professorinnen hinweg bei 20 %.

**Vorteil**

Die relevanten Mechanismen, warum Frauen im System bleiben, können herausgearbeitet und für andere Fachbereiche herangezogen werden. Als mögliche Maßnahme kann dieser Fachbereich mit einem anderen Fachbereich in Kontakt treten, der Frauen über die Stufen hinweg markant verliert.

**Nachteil**

Andere Fakultäten könnten sich an den niedrigen Frauenanteilen orientieren.

**Wenige Personalstellen**

Der dritte Fall, in dem Anpassungen am Kaskadenmodell notwendig werden können, ist besonders bei der Aushandlung von Zielwerten für Professuren anzutreffen, z. B. in kleinen Fakultäten bzw. Fachbereichen mit wenigen Personalstellen bzw. Professuren. Hier werden nur wenige Stellen frei, d.h. es gibt wenige Möglichkeiten, den bestehenden Frauenanteil zu verändern. Außerdem bringen kleine Fallzahlen die Schwierigkeit mit sich, dass deren Ausweisung in Prozenten die Aussagekraft überbewertet und damit verzerrt. In diesem Fall sollten Ist-Zahlen und Ziele in absoluten Zahlen ausgewiesen werden. Ein Ziel kann in diesem Fall z. B. sein, eine Wissenschaftlerin zu halten und eine weitere dazu zu gewinnen, oder dass von drei im Bemessungszeitraum zu besetzenden Stellen mindestens eine mit einer Frau besetzt werden soll.

Im Fall von Professuren ist relativ gut absehbar, wie viele Stellen durch Pensionierungen frei werden. Hier ist darauf zu achten, ob eine Frau oder ein Mann ausscheiden, da die Professur einer ausscheidenden Professorin erst einmal mit einer Frau nachbesetzt werden muss, bevor eine nächste Frau den Anteil steigert. Neubesetzungen aufgrund von Wegberufungen sind dagegen weniger gut planbar und passieren sehr kurzfristig. Insbesondere hier ist die aktive Rekrutierung von Frauen eine gute Möglichkeit, um den Stellenbesetzungsprozess geschlechtergerecht zu gestalten.

## VI. Steuerung und Überprüfung des Kaskadenmodells

### Hochschulsteuerung und Gleichstellung: zwei Handlungslogiken

Hochschulsteuerung ist mittlerweile Teil der gleichstellungspolitischen Realität. Nimmt man den Ansatz des Gender Mainstreaming ernst und strebt die Verankerung von Gleichstellungsanliegen als Querschnittsaufgabe an, stellen die Steuerungsinstrumente wesentliche Dreh- und Angelpunkte dafür dar. Die Integration von Gleichstellungsanliegen in die Instrumente der Hochschulsteuerung, insbesondere in jene, denen eine Steuerung über Zielwerte zugrunde liegt, wirft allerdings auch zahlreiche Fragen auf, wie z. B. ist Gleichstellung quantifizierbar? Werden betriebswirtschaftlich ausgerichtete Managementinstrumente der Umsetzung des politischen Gleichstellungsauftrages gerecht? Oder sind diese Instrumente nur Rhetorik, die eine eigentlich rückschrittliche Entwicklung verschleiert und beschönigt?

Das allgemeine Wettbewerbsklima an Hochschulen hat auch Einfluss auf den Bereich der Gleichstellungspolitik. Erfolge in der Gleichstellung werden zunehmend als Wettbewerbsvorteil platziert und führen zu einer spürbaren Maximierung der Aufmerksamkeit. Hierzu haben insbesondere die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG, das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder sowie die Exzellenzinitiative beigetragen. Sie gaben Gelegenheit, Anliegen der Gleichstellung in die Steuerungsinstrumente zu integrieren und damit

als Thema und (Führungs-)Aufgabe in Hochschulen zu verankern. Dies führte zwar einerseits zu höheren finanziellen Bemühungen, Gleichstellungsmaßnahmen gezielt zu fördern,

#### New Public Management als Paradigma der Hochschulsteuerung

Hochschulsteuerung, wie sie heute an nahezu allen Hochschulen praktiziert wird, ist Ausdruck und Ergebnis eines umfassenden Verwaltungsmodernisierungsprozesses, mit dem das international verbreitete Leitbild des New-Public-Management-Ansatzes Einzug in die deutschen Hochschulen hielt. Kerngedanke ist die Implementierung eines nach betriebswirtschaftlicher Rationalität funktionierenden Managements. Hochschulen sollen zielgerichtet, eigenverantwortlich, selbstständig und „kund\_inn\_enorientiert“ handeln. Die Mittelzuweisung an die Hochschulen orientiert sich zunehmend an festgelegten Leistungs- und Qualitätsparametern, die es zu erfüllen gilt. Kriterien der Effektivität und Effizienz werden zu handlungsleitenden Maßgrößen. Die Hochschulen reagierten darauf mit einer zunehmenden Professionalisierung und dem Ausbau von Instrumenten und Verfahren des Managements, wie z. B. strategische Planung, Controlling, Budgetierung nach Leistungsparametern, Kosten- und Leistungsrechnung, Personal- und Qualitätsmanagement. Sie haben mittlerweile ein breites Spektrum an Verfahren der administrativen und strategischen Steuerung herausgebildet, die sie befähigen, sich im Verhandlungssystem zwischen Hochschule und Staat zu verorten. Der vom Staat künstlich erschaffene Wettbewerb (durch leistungsorientierte Hochschulfinanzierung, Hochschulverträge/ Zielvereinbarungen, Exzellenzinitiative usw.) hat an den Hochschulen eine Steigerung der Selbststeuerungsfähigkeit befördert. Die damit verbundenen neuen Formen der Rechenschaftspflicht führten zur Einrichtung von zum Teil sehr umfangreichen Instrumentarien des Berichtswesens, die sowohl der Transparenz als auch der Überprüfung von Zielumsetzungen dienen. Hochschulen müssen zu ihren Leistungen detailliert auskunftsfähig sein. Deshalb verfügen sie meist über umfangreiche Datenaufbereitungen. Dies ist in Hinblick auf die Steuerung mit Zielwerten ein wesentlicher Faktor.

andererseits wurden auch Ambivalenzen spürbar. Mit diesen neueren Aufgabenfeldern in der Gleichstellungsarbeit wuchsen auch die Anforderungen an Know-how, die Entwicklung von Verfahren und Instrumenten, die Klärung von Zuständigkeiten und Rollenverständnissen usw. Diese in den letzten Jahren zu beobachtenden Professionalisierungswellen wurden von den verschiedenen gleichstellungspolitischen Akteur\_innen zum Teil kontrovers diskutiert.

Mit der Integration von Gleichstellungsanliegen in Steuerungsinstrumente eröffnen sich für die gleichstellungspolitische Arbeit sowohl Chancen als auch Risiken, in jedem Fall aber Herausforderungen. Diese sind in Hinblick auf die Umsetzung des Kaskadenmodells wachsam wahr- und ernst zu nehmen und im Implementierungsprozess zu berücksichtigen.

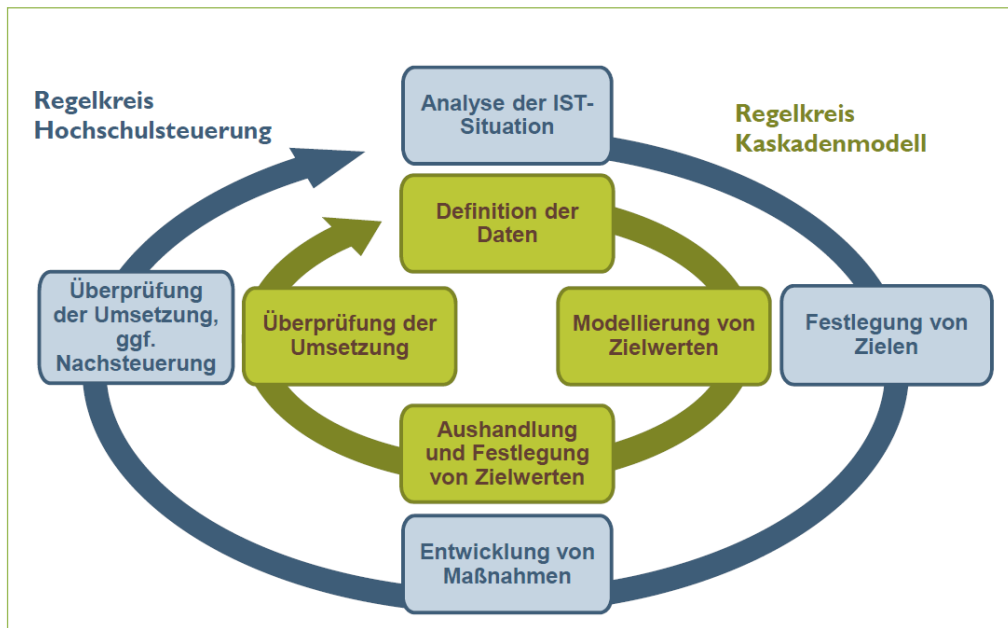
### **Integration des Kaskadenmodells in die Hochschulsteuerung: Anknüpfungspunkte und Herausforderungen**

Insbesondere das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder und die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG beförderten an den Hochschulen Reflexionsprozesse darüber, wie Gleichstellungsanliegen wirksam umgesetzt werden können und welche Strukturen und Instrumente dafür notwendig sind. Die vorliegenden Empfehlungen der DFG, der Hochschulrektorenkonferenz und des Wissenschaftsrates formulieren zwar die Anforderung an die Hochschulen, das Kaskadenmodell umzusetzen, doch wie eine Integration in die Steuerungsinstrumente erfolgen kann, bleibt offen. Dies ist sicher auch dem Umstand geschuldet, dass die Steuerungsmechanismen an den einzelnen Hochschulen sehr heterogen sind.

Sollen Gleichstellungsanliegen in die Instrumente der Hochschulsteuerung integriert werden, ergeben sich die gleichen Anforderungen wie auch für andere Kernaufgaben der Hochschule (z.B. Studium und Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Internationalität usw.), die seit Längerem in die Steuerungsmechanismen eingebettet sind:

- Strategische Planung
- Bestandsanalysen/Benchmarking
- Aushandlung und Definition von Zielen und Zielwerten
- Indikatoren- und Kennzahlenentwicklung
- Festlegung von Maßnahmen zur Erreichung von Zielen und Zielwerten
- Monitoring von Maßnahmen und Zielerreichung
- Nachsteuerung von Zielen, Zielwerten und Maßnahmen
- Rechenschaftspflichten/Berichtswesen

Diese Anforderungen sind in Verfahrensschritte eines Regelkreises eingebettet. Aus gleichstellungspolitischer Perspektive muss der Anspruch sein, Gleichstellungsanliegen in alle Verfahrensschritte einzubinden und zu einem verbindlichen, „alltäglichen“ Verwaltungshandeln zu entwickeln. Es gibt keine Phase des Regelkreises, in der Gleichstellungsanliegen nicht relevant wären. Da das Kaskadenmodell bereits Elemente der Steuerung (Analyse der Ausgangslage, Zieldefinition, Umsetzung und Überprüfung der Umsetzung) enthält, erweist es sich in besonderem Maße anschlussfähig an die Instrumentarien der Hochschulsteuerung.



Die an Hochschulen praktizierten Steuerungsinstrumente, die für eine Verankerung des Kaskadenmodells in Frage kommen, sind vielseitig:

#### Hochschulübergreifende Steuerungsinstrumente (Beispiele):

- Struktur- und Entwicklungsplan(ung)
- Zukunftskonzept
- Zielvereinbarungen
- Anreizsysteme (z.B. Leistungsorientierte Mittelvergabe)
- Qualitätsmanagement
- Systemakkreditierung
- Berufungslaufbahnen

#### Gleichstellungsbezogene Steuerungsinstrumente (Beispiele):

- Frauenförder-/Gleichstellungsplan
- Gleichstellungskonzept
- Auditorien/Rankings/Auszeichnungen (Total E-Quality Award, Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG, Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten des CEWS usw.)

Welche Steuerungsinstrumente am besten für die Verknüpfung mit dem Kaskadenmodell geeignet sind, ist für jede Hochschule individuell unterschiedlich, da dies eng von der jeweiligen Praxis der Steuerung abhängig ist. Unter Berücksichtigung der Steuerungspraxis an der eigenen Universität sind Chancen und Risiken abzuwägen.

Die folgende Übersicht ist keine vollständige Darstellung der denkbaren Chancen und Risiken, gibt aber erste Anregungen:

Steuerungsinstrument	Chancen/Stärken	Risiken/Schwächen
<b>Struktur- und Entwicklungsplanung</b>	Gestaltung der Basisstruktur (Professuren), universitätsübergreifende Perspektive, zentrale Zielformulierung	keine Detailsteuerung, ggf. lange Laufzeit, deshalb wenig Handlungsspielraum für Nachsteuerung
<b>Zukunftskonzept</b>	Innovationspotenzial, zentrale Zielformulierung, ggf. finanzielle Ressourcen	ggf. drittmittelabhängig und an Antragsbedingungen orientiert
<b>Zielvereinbarungen</b>	Kommunikationsprozess zentral/dezentral; Gestaltungsspielräume bei der Zieldefinition	Ziele sind Verhandlungssache, evtl. mangelnde Verbindlichkeit bei der Umsetzung
<b>Anreizsysteme/ Leistungsorientierte Mittelvergabe</b>	Festlegung von konkreten Kennzahlen, finanzielle Ressourcen	rückblickende Perspektive, Kennzahlen wenig variabel in Hinblick auf aktuelle Entwicklungen, deshalb kaum Spielraum für Nachsteuerung
<b>Qualitätsmanagement/ Systemakkreditierung</b>	Verständigung über Qualitätskriterien und transparente Verfahren, detaillierte Verfahrensbeschreibungen ermöglichen konkrete Integration von Gleichstellungsaspekten	ggf. stark auf den Bereich Studium und Lehre fokussiert, von externen Anforderungen gesteuert
<b>Berufungsleitfaden</b>	systematische Dokumentation des Verfahrensablaufs, Verknüpfung mit konkreten Berufungsverfahren	nur auf Professuren ausgerichtet, Ziele sind den Berufungskommissionen meist nicht bekannt
<b>Frauenförder-/ Gleichstellungspläne</b>	präzise Situationsanalyse, Maßnahmenentwicklung, Zielwertfestlegung ist oft eine gesetzliche Anforderung, formalisiertes Verfahren, Kommunikationsprozess zentral/dezentral	wird evtl. zu wenig von der Gesamtuniversität wahrgenommen, ggf. mangelnde Verbindlichkeit
<b>Gleichstellungskonzept</b>	Gestaltungsspielräume für Zieldefinition, präzise Situationsanalyse, Maßnahmenentwicklung, zentrale Zielformulierung, Innovationspotenzial	oft im Zuge kompetitiver Antragsverfahren erstellt, deshalb auf externe Anforderungen ausgerichtet (DFG, Professorinnenprogramm usw.), evtl. mangelnde Wahrnehmung und Verbindlichkeit
<b>Auditierungen/ Rankings/ Auszeichnungen</b>	inneruniversitäre Verständigung zu Zielen und Maßnahmen	wird evtl. zu wenig von der Gesamtuniversität wahrgenommen, evtl. mangelnde Verbindlichkeit, ggf. stark von Externen beeinflusst

Unabhängig vom konkreten Steuerungsinstrument, mit dem das Kaskadenmodell verknüpft werden soll, ist die Herstellung von Verbindlichkeit eine der wesentlichen Herausforderungen. Zielwerte können nur dann sinnvoll zur Steuerung eingesetzt werden, wenn sie für alle Akteur\_innen nachvollziehbar in eine Gesamtstrategie für die Hochschule eingebettet sind und ihre Umsetzung tatsächlich regelhaft überprüft wird. Zielwerte, deren Umsetzung keine Relevanz hat, werden keine Wirkung entfalten. Zur Steigerung der Verbindlichkeit können meist nur vereinzelt finanzielle Anreize eingesetzt werden. Doch können auch andere Aspekte zur Wirksamkeit von Zielwerten beitragen:

- Commitment der Hochschulleitung, die die Umsetzung des Kaskadenmodells als ihre Führungsaufgabe wahrnimmt,
- Integration in bereits etablierte, anerkannte Steuerungsinstrumente und Verwaltungsroutinen,
- Bewertung und Umsetzungsprüfung durch Externe (z.B. im Rahmen von kompetitiven Verfahren),
- Gleichstellungsexpertise bei der Umsetzung in die Steuerungsinstrumente gewährleisten.

Wie auch bei anderen Zielkomplexen, die in die Steuerung eingebettet sind, erweist es sich für gleichstellungspolitische Anliegen als wirksam, wenn die Ziele in alle relevanten, praktizierten Steuerungsinstrumente und Verwaltungsroutinen integriert werden und nicht nur punktuell in das Entscheidungsgeschehen einbezogen sind. Die Verzahnung der Steuerungsinstrumente erhöht nicht nur die Verbindlichkeit, sondern kann auch dazu beitragen, unterschiedliche Laufzeiten für Ziele und Zielwerte miteinander zu harmonisieren und im Zuge der regelhaften Verfahrensschritte in das alltägliche Verwaltungshandeln zu überführen.



### Verzahnung von Steuerungsinstrumenten - ein Beispielszenario:

Universität X hat in ihrem universitätsübergreifenden Gleichstellungskonzept (GSK) Zielwerte zur Steigerung des Frauenanteils in den einzelnen Qualifizierungsstufen und Statusgruppen festgelegt, die in einem Zeitraum von sechs Jahren umzusetzen sind.

Zudem werden mit den Fakultäten zwischen Universitätsleitung und Dekanaten alle zwei Jahre Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen sie sich zur Umsetzung des GSK sowie zur Erstellung und Umsetzung von Fakultätsfrauenförderplänen (FFP) verpflichten.

Die FFP enthalten ebenfalls auf die Fakultäten bezogene Zielwerte zur Steigerung des Frauenanteils, die alle zwei Jahre an die aktuellen Entwicklungen anzupassen sind. Die in den FFP vorgesehenen Zielwerte werden so festgelegt, dass sie zur Umsetzung der universitätsübergreifenden Zielwerte im GSK hinführen.

Nach zwei Jahren wird im Rahmen der nächsten Zielvereinbarungen überprüft, ob die Fakultäten die Ziele im FFP umgesetzt haben. Die Reflexion und Nachsteuerung ist Gegenstand der Verhandlungen zwischen Universitätsleitung und Dekanat. Die Ergebnisse werden in die Zielvereinbarungen aufgenommen und fließen in die Aktualisierung des FFP ein.

Die regelhafte Umsetzungsprüfung im Rahmen der Zielvereinbarungen dient auch zur Vorbereitung der Umsetzungsprüfung des GSK. Die dort nach sechs Jahren (neu)formulierten Ziele werden wieder über die Zielvereinbarungen in die FFP aufgenommen.



Gleichzeitig enthält die universitätsinterne leistungsabhängige Mittelvergabe gleichstellungsbezogene Leistungsindikatoren, die mit den Zielwerten verbundene Ziele abbilden, etwa die Steigerung des Frauenanteils an unbefristeten Professuren. Damit erhalten die Fakultäten einen zusätzlichen Anreiz zur Umsetzung der Zielwerte.

## Erste Schritte - Leitfragen und Grundprinzipien für die Integration des Kaskadenmodells in Steuerungsinstrumente

Angesichts der komplexen Gemengelage, der man sich bei der Verknüpfung des Kaskadenmodells mit Mechanismen der Hochschulsteuerung gegenüberstellt, sind Vorüberlegungen zum konkreten Vorgehen unerlässlich. Hierfür können folgende Leitfragen Orientierung bieten:

### Klärung der Steuerungspraxis:

- Wie funktioniert meine Hochschule?
- Wie werden formell und informell Entscheidungen getroffen?
- Wer ist an Entscheidungsprozessen beteiligt?
- Welche Rolle spielen die internen (zentral/dezentral) und externen (politischen) Akteur\_innen?
- Welche Steuerungsinstrumente sind für die Abläufe an der Hochschule wesentlich?
- Welche Steuerungsinstrumente müssen miteinander verzahnt werden, um eine übergreifende (zentral/dezentral) und nachhaltige Wirkung der Zielwerte zu erzielen?
- Welche Ressourcen werden benötigt?

### Klärung des Prozessablaufs:

- Was ist das Ziel, wofür das Kaskadenmodell eingesetzt wird?
- Wie ist die Zeitplanung/der Zyklus des jeweiligen Steuerungsinstruments, das eingebunden werden soll?
- Wann ist der „richtige“ Zeitpunkt, um den Regelkreis für das Kaskadenmodell zu starten?
- Welche Chancen und Risiken sind mit welchen Steuerungsinstrumenten/Verfahrensschritten zu erwarten?
- Was erschwert oder erleichtert die Steuerung? Wo sind Hemmnisse und Unterstützungen zu erwarten? Hat das Auswirkungen auf die Zeitplanung?
- Wer/was ist steuerungsrelevant und muss dringend einbezogen sein?
- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wie (flexibel) kann auf neue Entwicklungen/Anforderungen reagiert werden?
- Wie/wann erfolgt die Nachsteuerung der Ziele?

### Prüfung des Datenbedarfs:

- Welche Daten sind steuerungsrelevant?
- Sind die benötigten Daten verfügbar?
- Welche Daten sind Teil eines Kerndatensatzes, der regelmäßig aufbereitet werden muss?
- Gibt es spezifische Analysebedarfe?
- Sind die für interessant befundenen Daten auch tatsächlich notwendig (keine Datenfriedhöfe produzieren!)?
- Was ist Erfolg und woran wird er bemessen?

### Sondierung der Problemlagen:

- Welche Prozesse sind (bisher) nicht synchronisiert?
- Gibt es Zielkonflikte?
- Entstehen Verfahrensprobleme aufgrund von unterschiedlichen Laufzeiten/Zyklen?
- Ergeben sich aus fehlenden Sanktionsmöglichkeiten Umsetzungsschwierigkeiten?
- Woran könnte der Steuerungsprozess scheitern?

Es mag zwar auf die Frage, welche Steuerungsinstrumente geeignet sind, um Zielwerte regelmäßig zu definieren und zu überprüfen, keine für alle Universitäten einheitliche Antwort geben, auch ein allgemeingültiger Idealverlauf für die Implementierung kann nicht aufgestellt werden, aber aus dem vorhandenen Praxiswissen lassen sich Grundprinzipien der Steuerung von Zielwerten ableiten, die für die Verknüpfung des Kaskadenmodells mit den Mechanismen der Hochschulsteuerung essentiell sind:

**TRANSPARENZ** der aktuellen Situation, der Ziele, der Zielfestlegung und des Steuerungsprozesses

**SICHTBARKEIT** der Ziele

**NACHVOLLZIEHBARKEIT** der Ziele

**VERBINDLICHKEIT** der Ziele

**FLEXIBILITÄT** der Steuerung

**NACHHALTIGKEIT** der Ziele und der Steuerung

## VII. Zusammenfassung

Jede Universität hat ihre eigenen Organisationsstrukturen und -kulturen. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Praxis hat die Handreichung gezeigt, dass es ein "allumfassendes" und hochschulübergreifendes (universales) Kaskadenmodell nicht geben kann. Die Anpassung des Modells an die eigene Universität ist eine notwendige Voraussetzung für dessen erfolgreiche Implementierung. Gleichzeitig stellt genau dieser Vorgang zahlreiche Herausforderungen bereit, die bei der Modellgenerierung gemeistert werden müssen. Dies beginnt bereits bei Auswahl und Definition von geeigneten Qualifizierungsstufen. Aus der Fülle des "Angebots" muss sich die Universität passgenaue Qualifizierungsstufen herausgreifen und gegebenenfalls entsprechend der eigenen Datenverfügbarkeit (die auch erst einmal in Erfahrung gebracht sein will) modifizieren.

Auch die Berechnung und Festlegung von Zielwerten stellt die Gleichstellungsakteur\_innen vor besondere Herausforderungen. Sollen Zielwertkorridore gelten? Orientiert man sich an der Kaskade? Oder am übergreifenden 50 %-Ziel? Die Darstellungen und Rechenbeispiele in der Handreichung verdeutlichen, dass unterschiedliche Zielwertmodellierungen unter denselben Prämissen zu verschiedenen Resultaten führen werden. Jede dieser Modulationen hat Vor- und Nachteile, bedingt Chancen und Risiken (=Nachteile). Wie verbindlich sollen Zielwerte sein? Haben diese für die Universität eher symbolischen Charakter oder werden sie als bindend empfunden? Diesen beispielhaften Fragestellungen liegen implizit die Grundannahmen zugrunde, die das Verständnis von Gleichstellung und der geleisteten Gleichstellungsarbeit prägen. Darüber hinaus sind Entscheidungen zu treffen, wie mit hochschul- und/oder fachspezifischen Besonderheiten im Modell umzugehen ist. So zwingen beispielsweise hohe Frauenanteile oder über mehrere Qualifizierungsstufen gleichbleibend niedrige Frauenanteile zu Anpassungen des erarbeiteten Modells, um jenen Gegebenheiten in der Alltagspraxis gerecht zu werden und den gleichstellungspolitischen Handlungsdruck aufrecht zu erhalten.

Neben diesen eher technischen Anforderungen hinsichtlich der Modellgenerierung treten die zu leistenden (kommunikativen) Aushandlungsprozesse (zentral versus dezentral) hinzu. Damit das Kaskadenmodell in der Praxis erfolgreich wirken kann, ist die Prozessbeteiligung sämtlicher Akteur\_innen, die Einfluss auf die Zielwerterreichung haben, sicherzustellen. Zudem stellt die Integration des gewissenhaft ausgearbeiteten Kaskadenmodells in die bestehenden Hochschulsteuerungsprozesse eine besondere Herausforderung dar. Anhand von Beispielen wurde in der Handreichung ausführlich dargestellt, wie das Kaskadenmodell in der Hochschulsteuerung (ganz im Sinne des Gender Mainstreaming) verankert und die ein-

zelen Steuerungsinstrumente miteinander verzahnt und "in Einklang" gebracht werden können. Dabei ist die Intensität der Verbindlichkeit der Ziel(wert)erreichung ein wesentlicher Erfolgsgarant. Zielwerte können nur dann sinnvoll zur Steuerung eingesetzt werden, wenn sie für alle Akteur\_innen nachvollziehbar in eine Gesamtstrategie für die Hochschule eingebettet sind und ihre Umsetzung regelhaft überprüft wird.

Zusammengefasst kann dieser Arbeitsprozess wie folgt abgebildet werden:



Kurzum bleibt festzuhalten, dass die (aktive) Ausgestaltung und (aktive) Umsetzung eines Kaskadenmodells - vornehmlich integriert in die essentiellen Steuerungsinstrumente und -prozesse der eigenen Hochschule - von allen Beteiligten ein hohes Engagement abverlangt sowie von einem umfangreichen Organisationswissen der Gleichstellungsakteur\_innen profitiert. Die Festlegung von Zielwerten sollte allerdings grundsätzlich von der Frage geleitet sein, welchen Zweck sie erfüllen sollen. Auf der einen Seite sind Hochschulen gesetzlich verpflichtet, Zielwerte festzulegen und auch die DFG hat mit den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards die Festlegung von Zielen eingefordert und damit zu einem gängigen Instrument in der Gleichstellungsarbeit gemacht. Auf der anderen Seite sind Zielwerte

lediglich ein Hilfsmittel für die eigentliche Zielsetzung: Veränderungen anzustoßen, Frauenanteile auf den anvisierten Qualifizierungs- und Statusstufen zu erhöhen und Chancengleichheit zu fördern. Wenn ein Schiff den Hafen verlässt, sollte es den Kurs und das Ziel kennen. Ähnlich verhält es sich mit Zielwerten, sie zeigen das Ziel auf, aber der Fokus sollte immer auf dem Kurs bzw. den Maßnahmen liegen. Zielwerte sind demnach kein Selbstzweck, sondern nur der erste (oder schon der zweite) Schritt zur Veränderung. Am Ende entscheiden jedoch nicht die Zielwerte über den gleichstellungspolitischen Erfolg, sondern die Aktivitäten, die unternommen werden, sie zu erreichen.

## VIII. Links

Daten des Statistischen Bundesamtes zu Hochschulen

<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick.html>

Indikatorenmodell für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen Nachwuchs, Endbericht 2014

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell\\_Kurzfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell_Kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile)

DFG Chancengleichheitsmonitor

[http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/chancengleichheits\\_monitoring.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/chancengleichheits_monitoring.pdf)

Center of Excellence Women and Science (CEWS)

<http://www.gesis.org/cews/informationsangebote/statistiken/>

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK)

<http://www.gwk-bonn.de/themen/uebergreifende-wissenschafts-und-forschungspolitische-themen/chancengerechtigkeit/>

Statistikportal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung zu Gender-Daten Nordrhein-Westfalen

[http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/no\\_cache/statistikportal/](http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/no_cache/statistikportal/)

Veröffentlichungen des Wissenschaftsrats zum Thema „Chancengleichheit“

<http://www.wissenschaftsrat.de/index.php?area=&ptyp=&year=&keyword=chancengleichheit&suchen=suchen&id=836&rpp=&searchdata=1&L=0>