

# Schlussbericht

Zuwendungsempfänger: Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Förderzeichen: 01 FP 1454

Vorhabenbezeichnung:

## **Gender-Kompetenz für Hochschulräte (GeKo HR). Durchsetzung von Chancengerechtigkeit für Frauen an Hochschulen durch Kompetenzentwicklung für Hochschulräte**

Laufzeit des Vorhabens:

01.07.2015 - 30.06.2016 (geplant)

01.08.2015 - 31.08.2016 (entsprechend ausgabenneutraler Laufzeitverlängerung)

Berichtszeitraum:

01.08.2015 - 31.08.2016

Beteiligte Personen:

Leitung: Prof. Dr. Marianne Egger de Campo, Dr. Karin Hildebrandt

Mitarbeitende: Dipl. Psych. Jochen Geppert, M.A. Petra Boykova Dimitrova

Wiss. Hilfskräfte: Lucia Biller, Fabian Baier

## **I. KURZE DARSTELLUNG**

### **1.1 Aufgabenstellung und Ziel des Projektes**

Im Mittelpunkt des Vorhabens „GeKo HR“ standen die Hochschulräte<sup>1</sup> in allen Bundesländern. Hochschulräte sind seit Ende der 90er Jahre als neues Leitungsorgan im Rahmen von New Public Management-Reformen der Hochschulverwaltung in fast allen Ländern gesetzlich eingeführt wurden (Ausnahme Bremen) (Lange 2010: 349). Es sind Gremien, die die Hochschule in der strategischen Entwicklung beraten, eine Aufsichtsfunktion erfüllen und durch die teilweise externe Besetzung die Anliegen der Gesellschaft in die Hochschule tragen sollen. Die Hochschulräte unterscheiden sich zum Teil stark bezüglich der Zusammensetzung, der Aufgaben und der Entscheidungsbefugnisse. Während sie in einigen Ländern in erster Linie Beratungsfunktion haben, sind sie in anderen Ländern mit weitreichenden Befugnissen ausgestattet, wie z.B. die Hochschulleitung zu wählen, über die Grundordnung der Hochschule zu befinden oder Entscheidungen über Fragen der Hochschulorganisation zu treffen, wie z.B. die Errichtung oder Auflösung von Instituten oder ganzen Fachbereichen (ausführlich dazu Lange 2010: 352ff.; Behm/Müller 2010: 28ff.). In jedem Fall sollen Hochschulräte ihr Wissen und ihre Erfahrung hauptsächlich bei den strategischen Entscheidungen einer Hochschule einbringen. In den meisten Fällen verbleiben die operativen Aufgaben bei der Hochschulleitung. Ziel des Projektes war es daher, Hochschulratsmitglieder zu befähigen, strategische Entscheidungen mit Blick auf Konsequenzen für die Gleichstellung der Geschlechter

---

<sup>1</sup> Die Landesgesetze verwenden unterschiedliche Begriffe für diese Art von Gremium, wie z.B. Universitätsrat, Kuratorium, Stiftungsrat oder Hochschulrat. Der Verständlichkeit halber wurde im Projekt und wird in diesem Bericht einheitlich der Begriff Hochschulrat benutzt.

treffen zu können.

Aus gleichstellungspolitischer Sicht wird bisher fast ausschließlich die Unterrepräsentanz von Frauen in Hochschulräten und damit die Zusammensetzung von Hochschulräten thematisiert und kritisiert. Gegenwärtig beträgt der Frauenanteil in Hochschulräten durchschnittlich 35 Prozent (Löther, 2015). Dabei fallen große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern auf: Die Spannweite reicht von 13% in Sachsen-Anhalt bis über 45% in Rheinland-Pfalz (Löther, 2016). Ein hoher Frauenanteil geht in der Regel auf eine gesetzliche Vorgabe zurück, wie z.B. in Niedersachsen, wo von sieben stimmberechtigten Mitgliedern im Hochschulrat mindestens drei Frauen sein müssen, vgl. § 52 Abs. 2 Niedersächsisches Hochschulgesetz (Löther, März 2014: 2). Bei diesen gesetzlichen Vorgaben handelt es sich um Quotierungsregeln, die an das Geschlecht anknüpfen. Gleichstellung soll hierbei durch den Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen umgesetzt werden.

Geschlechterquoten zielen nicht darauf, Personen mit besonderem Gleichstellungswissen oder mit Kompetenzen auf dem Gebiet der Gleichstellungspolitik den Weg in bestimmte Gremien zu ebnet, um dadurch die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben. Hier setzte GeKo HR an, denn im Mittelpunkt des Projektes steht die Kompetenzbildung aller Mitglieder von Hochschulräten zum Thema Gleichstellungsförderung an Hochschulen - unabhängig von ihrem Geschlecht. Grundlegend ist dafür die Annahme<sup>2</sup>, dass Gleichstellung an Hochschulen gleichstellungsorientiertes Handeln von Mitgliedern aller Funktionen und Gremien benötigt und Gleichstellungsbeauftragte alleine die Strukturen und Inhalte einer Hochschule nur schwer nachhaltig geschlechtergerechter gestalten können; dafür braucht es viele Akteure und Akteurinnen auf allen Ebenen und in allen Bereichen einer Hochschule. Die relativ neuen Leitungsgremien der Hochschulräte sind bisher als Akteur und Multiplikator von Gleichstellungspolitik vernachlässigt worden. In der gesichteten Literatur wird die Möglichkeit der aktiven Rolle des Hochschulrates für die Förderung der Gleichstellung bisher nicht beachtet. Für die Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung ist das Engagement der Führungskräfte und Leitungsgremien jedoch von entscheidender Bedeutung. Neue Organe wie die Hochschulräte, die einen bedeutenden Einfluss auf strategische Entscheidungen von Hochschulen ausüben, dürfen dabei nicht vergessen werden. Wenn Gleichstellungsaspekte bei strategischen Entscheidungen keine Rolle spielen, werden sie auch in der Umsetzung des operativen Alltags keine Bedeutung haben.

Bisher gibt es keine spezifischen rechtlichen Vorschriften, die Hochschulräte zu einer gleichstellungsorientierten Arbeit verpflichten. Die allgemeinen Vorschriften zur Gleichstellung im Hochschulbereich (HRG, Landeshochschulgesetze) und der Entscheidungsspielraum bei der Wahrnehmung der Aufgaben bieten aber eine ausreichende Legitimationsgrundlage für gleichstellungsorientiertes Handeln. Anliegen des Projektes *Gender-Kompetenz für Hochschulräte (GeKo HR)* war es, Mitglieder von Hochschulräten als Akteurinnen und Akteure für den gleichstellungsorientierten Wandel an Hochschulen zu gewinnen.

Gender-Kompetenz ist bisher kein Anforderungs- oder Auswahlkriterium für Hochschulräte. Zu Anforderungen an Hochschulräte finden sich in der wissenschaftlichen Literatur nur wenige Aussagen. Es wird in der Regel gefordert, dass die Ratsmitglieder mit dem „Hochschulwesen und

---

<sup>2</sup> Auch die Strategie des Gender Mainstreaming geht davon aus, dass alle „regular actors“ sich an der Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung beteiligen sollen (GENDER MAINSTREAMING. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. EG-S-MS (98) 2; 1998).

Wissenschaftsbetrieb vertraut sein“ sollen (Wissenschaftlicher Beirat 1988: 16), womit hohe Anforderungen an die Rekrutierung gestellt würden (Lange 2010: 350). Dies stellt insbesondere eine Herausforderung an die externen Ratsmitglieder dar, wenn sie nicht aus der Wissenschaft kommen. In der Literatur wird zumeist nicht näher ausgeführt, was konkret „vertraut sein mit Hochschulwesen und Wissenschaftsbetrieb“ eigentlich meint. Aus Gleichstellungssicht ist bedeutsam, dass Hochschulen rechtlich verpflichtet sind, sich für die Durchsetzung von Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen (§ 3 Hochschulrahmengesetz sowie vergleichbar lautende Vorschriften in den Landeshochschulgesetzen). Die Hochschulen sind daher Ort, an dem seit vielen Jahren Gleichstellungspolitik umgesetzt wird. Gleichzeitig bestehen im Hochschulbereich nach wie vor erhebliche Gleichstellungsdefizite. Insbesondere in den höheren wissenschaftlichen Qualifikationsstufen, bei den Professuren und in Führungspositionen des Hochschulmanagements verringert sich die starke Männerdominanz nur sehr langsam. Auch die Integration von Gender-Themen in Forschung und Lehre ist bei weitem nicht durchgängig erfolgt. Sie konzentriert sich vielmehr auf die Disziplinen der Sprach-, Kunst-, Kultur- und Sozialwissenschaften (ohne Jura, Wirtschaftswissenschaft, Verwaltungswissenschaft) und ist auch in diesen Fächern noch nicht selbstverständlich.

Wer also ernsthaft gleichstellungsorientiertes Handeln von Gremienmitgliedern und Funktionsträger\_innen erwartet, muss diesen Gender-Kompetenz vermitteln. Denn gleichstellungsorientiertes Handeln ist ohne Gender-Kompetenz nur schwer möglich. Gender-Kompetenz kann als Brücke von der rechtlichen Verpflichtung zum praktischen Handeln für die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter verstanden werden. In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen und Umschreibungen für den Begriff „Gender-Kompetenz“ (ausführlich dazu m.w.N. Rosenkranz-Fallegger 2009: 43ff.). Im Kontext des Projektes wurde von einem aufgaben- und umsetzungsbezogenen Gender-Kompetenz-Begriff ausgegangen, wie er vom GenderKompetenzZentrum für die Umsetzung von Gender Mainstreaming formuliert wurde:

*„Gender-Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten. (...) Gender-Kompetenz setzt sich aus den Elementen Wollen, Wissen und Können zusammen“.*<sup>3</sup>

Wird diese Definition auf Hochschulräte und ihre Mitglieder bezogen, bedeutet die Vermittlung von Gender-Kompetenz, Hochschulratsmitglieder zu befähigen, Gender-Aspekte bei ihrer Tätigkeit selbstständig zu erkennen und bei den anstehenden Entscheidungen zu berücksichtigen. Dazu hat das Projekt GeKo-HR zentrale Argumente für die Verwirklichung von Gleichstellung im Hochschulbereich zusammengestellt (Wollen), Gender-Wissen zu den wichtigsten Aufgaben von Hochschulräten aufbereitet (Wissen, z.B. Wahl der Hochschulleitung, Struktur- und Entwicklungsplanung) sowie über spezifische Aspekte bei der Durchsetzung von Gleichstellungsthemen informiert (Können).

Die praktische Vermittlung der Projektergebnisse an die Mitglieder aller Hochschulen in Deutschland erfolgte auf drei verschiedenen Wegen:

1. Durchführung eines eintägiges Vernetzungs- und Kompetenzbildungstreffen, zu dem alle Mitglieder von Hochschulräten in Deutschland über die jeweiligen Geschäftsstellen eingeladen wurden.

---

<sup>3</sup> Siehe unter <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz>; zuletzt aufgerufen am 16.10.2013.

2. Erarbeitung von schriftlichen Materialien (Handreichung, 5 Fact Sheets), die an alle Mitglieder von Hochschulräten, alle Hochschulleitungen und alle Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie die betreffenden Landesministerien verschickt wurden.
3. Konzipierung und Installierung einer Homepage mit der Dokumentation der Veranstaltung, Zugang zu einer elektronischen Version der schriftlichen Materialien sowie weiteren Hintergrundinformationen und Verweisen für eine gleichstellungsorientierte Arbeit der Hochschulräte.

Begleitend wurde über Beiträge im Newsletter des Forums Hochschulräte des Stifterverbandes und weiteren Beiträgen auf das Projekt und seine Ergebnisse hingewiesen.

## **2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde**

Das Projekt ging davon aus, dass Hochschulräte eine Mitverantwortung für die Verwirklichung von Gleichstellung an der Hochschule haben und es galt die Mitglieder als Akteure für Gleichstellung zu gewinnen.

Das Projekt wurde an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin am Fachbereich Allgemeine Verwaltung unter Leitung von Frau Prof. Dr. Marianne Egger de Campo angebunden und realisiert. Seit Oktober 2009 ist Frau Egger de Campo als Professorin für Soziologie am Fachbereich Allgemeine Verwaltung tätig. Sie ist Mitglied des Harriet Taylor Mill-Institut, dem einzigen Forschungsinstitut an einer Hochschule in Deutschland, an dem Wissenschaftler\_innen aus VWL, BWL, Soziologie, Informatik und Recht disziplinübergreifend zu den Themenschwerpunkten Ökonomie, Recht und Verwaltung arbeiten. Die Anbindung an den Fachbereich Allgemeine Verwaltung/Public Management sowie die Vernetzung mit einer renommierten Einrichtung der Geschlechterforschung boten ein günstiges wissenschaftliches Umfeld für die Projektdurchführung. Durch die Kooperation mit dem Forum Hochschulräte des Stifterverbandes konnte das Projekt auf die Adressdatei des Forums mit den Adressen der Geschäftsstellen aller Hochschulräte in Deutschland zurückgreifen, und so Informationen, Einladungen und Materialien an die Zielgruppe versenden. Die Kooperation mit dem Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien erlaubte es, bei Bedarf Beratung zu juristischen Gleichstellungsfragen und zu gleichstellungspolitischen Strategien zu erhalten.

Für die Projektbearbeitung konnten neben Frau Dr. Hildebrandt, die bereits wesentlich an der Projektkonzeption mitgewirkt hatte, zwei weitere sehr qualifizierte wissenschaftliche Mitarbeitende gewonnen werden. Die Zusammenarbeit im Projekt erfolgte in einem interdisziplinären Team (Soziologie, Ökonomie, Psychologie, Sprachwissenschaft) mit unterschiedlichen Stellenanteilen sehr konstruktiv und ergebnisorientiert.

## **3. Planung und Ablauf des Vorhabens**

Die Grundbewilligung des Vorhabens sah eine Projektlaufzeit von einem Jahr vor (1.7.2015 bis 30.6.2016). Aufgrund von Verzögerungen beim Projektbeginn und kleiner Ergänzungen der Projektaufgaben wurde eine ausgabenneutrale Verlängerung von zwei Monaten bewilligt, sodass die Gesamtlaufzeit 13 Monate betrug (01.08.2015 bis 31.08.2016).

Inhaltlich verlief das Projekt weitgehend entsprechend der Antragstellung in folgenden Meilensteinen: Analyse der Ausgangssituation - Vorbereitung und Durchführung des Netzwerk- und

Kompetenzbildungstreffen (Umsetzung) - Verstetigung/Nachhaltigkeit durch Veröffentlichung der Produkte.

Dies beinhaltete im Einzelnen folgende Vorgehensweise:

Information über das Projekt an alle relevanten Akteure und Akteurinnen, inkl. Gestaltung eines Projektflyers

Auswertung von Forschungsliteratur, rechtlichen Regelungen und Daten

Analyse von Struktur- und Entwicklungsplänen, Jahresberichten, Grundordnungen, Geschäftsordnungen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Mittelvergabe

Erstellung der Homepage mit einer Vielzahl von Hintergrundinformationen zu rechtlichen Regelungen, Daten und Gender-Wissen

Erarbeitung von Entwürfen für Fact Sheets für das Netzwerktreffen

Vorbereitung des Netzwerktreffens – Konzeptentwicklung, Programmgestaltung, Einladung der Teilnehmenden

Durchführung des Vernetzungs- und Kompetenzbildungstreffens an der HWR

Überarbeitung der Fact Sheets, Konzipierung und Erarbeitung der Handreichung

Diskussion der Handreichung und Herstellung der Druckfassungen

Druck und Versendung der Produkte;

Öffentlichkeitsarbeit (Ergänzung der Homepage, Beitrag für Newsletter des Stifterverbandes, Vorbereitung eines wissenschaftlichen Beitrages)

**Inhaltlich** verlief das Projekt wie geplant. Als einzige Abweichung wurden anstelle der Geschäftsordnungen der Hochschulräte die *Grundordnungen* der Hochschulen analysiert und ein Fact Sheet zur gleichstellungsorientierten Gestaltung der Grundordnung erarbeitet. Diese Veränderung erfolgte wegen der geringen Relevanz der Geschäftsordnungen, die jedoch erst im Zuge der Recherchearbeit erkannt wurde. Erweitert wurde das Projekt durch die Gestaltung einer umfassenderen Homepage mit zusätzlichen Hintergrundinformationen.

#### **4. Wissenschaftlicher Forschungsstand/theoretischer Bezug**

Bei dem Vorhaben handelte es sich um ein anwendungsbezogenes Forschungs- und Transferprojekt mit dem Ziel der Vernetzung und Kompetenzbildung von Hochschulratsmitgliedern für ein gleichstellungsorientiertes Handeln. Die wichtigste konzeptionelle Herausforderung des Projekts bestand darin, die unterschiedlichen für das Projekt relevanten Forschungsstände und Wissensbestände so zusammenzufassen, dass sie auf die Entscheidungskompetenzen der Zielgruppe und die unterschiedlichen Perspektiven ihrer Mitglieder bezogen werden können. Dabei mussten eine Reihe von unverbundenen und teilweise auch widersprüchlichen Forschungs- und Wissensbestände gehandhabt und die Heterogenität der Zielgruppe hinsichtlich professioneller und hochschulpolitischer Orientierungen und landesrechtlich festgelegter Kompetenzen in Rechnung

gestellt werden. Aus diesem Grund wurde neben dem Konzept der „Gender-Kompetenz“ die Perspektive der „Multirationalität“ genutzt, die bisher weder in der Hochschul(governance)forschung noch in der Gender-Forschung zu Hochschulen üblich ist.

Das Projekt baute auf folgenden Forschungs- und Wissensbeständen auf:

1. Gender und Gleichstellung an Hochschulen

- a) Gender-Forschung zu Hochschulen
- b) Reflexionen und anwendungsorientierte Forschung zur Gleichstellungspraxis im Hochschulbereich
- c) Daten zur Geschlechterverteilung und zur Verankerung der Gender-Forschung an Hochschulen

2. Rolle von Hochschulräten bei der Hochschulgovernance

- a) Forschung zur Hochschulgovernance
- b) Forschung und konzeptionelle Literatur aus Verbänden zu Hochschulräten

3. Rechtliche Grundlagen und Instrumente der Hochschulsteuerung

- a) Hochschulgesetze und Landesgleichstellungsgesetze
- b) Dokumente aus der Hochschulpraxis (Struktur- und Entwicklungspläne, Hochschulverträge, interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Jahresberichte, Grundordnungen, Gleichstellungspläne und -konzepte)

Gender-Kompetenz kann als Brücke von der rechtlichen Verpflichtung zum praktischen Handeln für die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter verstanden werden (siehe dazu I.1.).

Bezogen auf Mitglieder von Hochschulräten bedeutete dies, Gender-Aspekte bei der Entwicklung der eigenen Hochschule selbstständig zu erkennen und bei den anstehenden Entscheidungen des Hochschulrates gleichstellungsorientiert zu berücksichtigen. Im Einzelnen heißt dies, das ganze Spektrum der Argumente für die Verwirklichung von Gleichstellung im Hochschulbereich zu kennen und aus eigener Überzeugung je nach Kontext einzusetzen, die wichtigsten Handlungsfelder für eine gleichstellungsorientierte Hochschulentwicklung und die Einflussmöglichkeiten des Hochschulrates zu kennen sowie konkrete Vorschläge und Maßnahmen im Rahmen der Hochschulratssitzungen durchsetzen zu können. Um die unter 1. a)-c) genannten Wissensbestände zu Gender in kontextbezogenes Handlungswissen umsetzen zu können, wurde für den hochschulischen Handlungskontext das Konzept des „multirationalen Managements“ herangezogen.

Das Konzept des multirationalen Managements wurde entwickelt, um die Managementanforderungen in „hybriden“ Organisationen zu beschreiben, für die die Einbettung in mehr als eine institutionelle Logik bzw. pluralistische Systemkontexte den dauerhaften Normalzustand darstellt<sup>4</sup>. Die Annahme von „Multirationalität“ erlaubte es, die Spezifik des Organisationstyps Hochschule und seine unterschiedliche Ausprägung in den 16 deutschen

---

<sup>4</sup> Schedler/Rüegg-Stürm (Hg.) (2013): Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation.

Bundesländern als eine jeweils unterschiedliche Gemengelage aus kollegialer Selbststeuerung der Professorenschaft (Professionsorganisation, akademische Eigenlogik), Mitbestimmungselementen der Gruppenuniversität (Interessenvertretung, (mikro-)politische Logik), finanziellen, juristischen und politischen Vorgaben der Landesministerien (ökonomische, bürokratische, politische Logik) und eigenverantwortlichem Management (ökonomische, bürokratische, (politische) Logik) zu verstehen. Auch die in den Fact Sheets behandelten Instrumente der Hochschulsteuerung lassen sich unterschiedlichen Logiken zuordnen (Struktur- und Entwicklungspläne – akademische Logik, Mittelvergabe – ökonomische Logik, Jahresberichte – politische Logik, Grundordnungen – juristische Logik). Ebenso wurde davon ausgegangen, dass sich die unterschiedlichen professionellen und hochschulpolitischen Orientierungen der Hochschulratsmitglieder in diesen vier Logiken abbilden lassen. Multirationalität bietet also eine Perspektive auf Hochschulen, die einerseits von den Einzelregelungen der 16 Bundesländer abstrahiert aber andererseits flexibler ist als Konzepte, die von einer einzigen dominanten Kontextlogik ausgehen wie die „Professionsorganisation“ oder die „unternehmerische Hochschule“. Die Leitungsgremien Hochschulräte spiegeln die Anforderungen des Managements einer multirationalen Organisation zudem in ihrer heterogenen Zusammensetzung.

Keine der genannten vier Logiken steht per se in einem „privilegierten“ Verhältnis zu Gleichstellungsfragen. Tatsächliche Gleichstellung stellt sich also nicht „von selbst“ durch einen Bedeutungszuwachs oder –verlust einer der Logiken her. Es lassen sich aber innerhalb jeder der Logiken sehr gute Argumente (und auch wirksame Instrumente) für die Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung finden. (vgl. Handreichung „Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“ S. 3). Darüber hinaus kann die Unterscheidung zwischen formal-rechtlicher Gleichstellung und tatsächlicher Gleichstellung als Ausdruck unterschiedlicher Rationalitäten des Geschlechterverhältnisses verstanden werden und einen Zugang zum Verständnis aktueller konstaterter Widersprüchlichkeiten in der Veränderung der hochschulischen Geschlechterverhältnisse bieten.

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

### **Angaben der verwendeten Fachliteratur sowie der benutzten Informations- und Dokumentationsdienste**

Es wurden neben den im Projektantrag von 2013 aufgelisteten Literaturangaben, vorzugweise das Internet und Recherchen über die Nutzung des Informations- und Dokumentationsdienstes des HoF sowie die HWR-internen Informationsquellen genutzt. Über den Informationsdienst des HoF wurde eine Literaturrecherche zu Gender-Kompetenz und Hochschulräte beauftragt und als Grundlage für die Literatúrauswertung genutzt. Für das Projekt relevante Daten zu Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und zu Gender-Professuren wurden über die Informationsquellen von Destatis angefordert und für die Zielgruppe zusammengestellt. Die zu den einzelnen Bereichen verwendete Literatur ist zusammenfassend in der Literaturübersicht erfasst und kann auf der Homepage abgerufen werden (vgl. auch II.6).

## **5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen**

Das Projekteteam arbeitete vor allem mit dem

Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien e. V.

Forum Hochschulräte des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e.V. und der Heinz Nixdorf Stiftung und CHE

Institut für Hochschulforschung in Lutherstadt-Wittenberg und

CEWS zusammen.

Darüber hinaus fanden Gespräche mit dem HTMI der HWR, der BuKoF, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie Mitgliedern von Hochschulräten statt.

## II. Eingehende Darstellung

### 1. Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnissen im Einzelnen, mit Gegenüberstellung der vorgegebenen Ziele

Die Zuwendung wurde entsprechend der Antragstellung verwendet. Die nachfolgende Gegenüberstellung von Zielen folgt der Aufstellung im Antrag.

Die Projektarbeit beinhaltete folgende Schritte:

#### *Literaturlauswertung und Diskursanalyse*

*Ziel:* Ermittlung der Ausgangssituation zum Stand der Forschung zu Hochschulräten und Gender-Kompetenz

*Zielerreichung:* Ausgewertet wurden die Empfehlungen, Stellungnahmen und Forderungen von hochschul- und wissenschaftspolitischen Organisationen und Gremien (wie z.B. Stifterverband, Wissenschaftsrat, HRK, GFMK, Hochschulverband). Relevante Aussagen dazu fanden Eingang in die Informationen zu „Gender-Wissen“ auf der Homepage. Beiträge aus der Gender-Forschung und der Gleichstellungspraxis, die sich auf die Themen der Fact Sheets beziehen, wurden gesichtet und für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zusammengestellt.

#### *Bestandsaufnahme rechtlicher Grundlagen*

*Ziel:* Dokumentation und synoptische Aufbereitung der gesetzlichen Grundlagen zu Hochschulräten als abrufbare Übersichten zu Aufgaben, Zusammensetzung und Personal- und Sachkompetenzen der Hochschulräte in den LHG der Bundesländer

*Zielerreichung:* Ausgewertet wurden die Landeshochschulgesetze (LHG), die Landesgleichstellungsgesetze (LLG) und die entsprechenden Bundesgesetze. Zentrale Befunde wurden in die Handreichung übernommen. Außerdem sind tabellarische Übersichten differenziert nach den Bundesländern zu den Aufgaben der Hochschulräte, zur Zusammensetzung und zu den Kompetenzen auf der Homepage des Projektes abrufbar.

#### *Statistische Analysen als Grundlage für die Erarbeitung des Fact Sheets „Frauen in Führungspositionen“, zur Institutionalisierung von Gender-Professuren sowie die Aufbereitung von weiterem relevanten Datenmaterial für die Homepage*

*Ziel:* Gewinnung eines Überblicks zu Umfang und Struktur des wissenschaftlichen Personals durch die Auswertung der Hochschulpersonalstatistik des Statistischen Bundesamtes und der Statistik zu den Hochschulräten des CEWS. Darstellung des insgesamt geringen und nach Disziplinen und Bundesländern heterogenen Institutionalisierungsgrads der Gender-Forschung.

*Zielerreichung:* Der amtlichen Hochschulpersonalstatistik wurden Daten insbesondere zur Fächer- und Geschlechterverteilung bei den Professuren entnommen und mit anderen Datenquellen (z.B. zu Gender-Professuren) in Beziehung gesetzt. Daten zum Frauenanteil in einzelnen Hochschulräten wurden zusammengefasst. Die Daten sind in Form kurzer Übersichten auf der Homepage abrufbar.

*Analyse von Hochschuldokumenten und Literatur zu Einzelthemen (s.o.) für die Fact Sheets:*

*Ziel:* Gewinnung von Informationen über Themen und gleichstellungsorientierte Gestaltungsbeispiele, um daraus Handlungsempfehlungen für die gleichstellungsorientierte Gestaltung von Jahresberichten, Struktur- und Entwicklungsplänen, Grundordnungen und die Mittelvergabe abzuleiten.

*Zielerreichung:* 25 Geschäftsordnungen von Hochschulräten, 40 Jahresberichte, 35 Grundordnungen, 45 Struktur- und Entwicklungspläne, 35 Hochschulverträge, div. interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie die Beiträge aus der Gender-Forschung und Gleichstellungspraxis zu den genannten Einzelthemen wurden ausgewertet. Auf dieser Basis wurden Entwürfe für die Fact Sheets erarbeitet.

Im Verlauf der Dokumentenanalyse stellte sich heraus, dass nur wenige Hochschulräte eine Geschäftsordnung als Arbeitsgrundlage haben. Entsprechende Regelungen erfolgen meistens über die Grundordnung der Hochschule, so dass es aus gleichstellungspolitischer Sicht nicht zielführend war, für Geschäftsordnungen einen Fact Sheet zu erarbeiten. Über Regelungen zur Arbeit der Hochschulräte hinaus enthalten Grundordnungen weitere gleichstellungsrelevante Aspekte. Deshalb wurde es als sinnvoller angesehen, die Grundordnungen der Hochschulen zu analysieren.

*Vorbereitung und Durchführung des Netzwerk- und Kompetenzbildungstreffens „Eine Frage der Strategie: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“ am 29.4.2016*

*Ziel:* Vernetzung von gleichstellungsinteressierten Hochschulratsmitgliedern; Vermittlung von zusätzlichem Gender- und Gleichstellungswissen an die Teilnehmenden; Feedback und Diskussion mit Hochschulratsmitgliedern zur Praxistauglichkeit der Produktentwürfe. Zielgruppe: Hochschulratsmitglieder (nicht F-/GBA). Die Gewinnung von 30 Mitgliedern aus Hochschulräten stellte eine große Herausforderung dar.

Vorbereitung des Treffens:

Erarbeitung einer Konzeption für die Veranstaltung und Abstimmung mit dem BMBF

Gewinnung der Referentinnen und Moderatorinnen für das Treffen

Programmgestaltung einschl. Programmflyer

Versendung der Einladungen über Adressdatei des Stifterverbandes (Geschäftsstellen der Hochschulräte), über diverse akteursbezogene Newsletter, über die Hochschulleitungen, Nutzung der Veranstaltung des Stifterverbandes Forum Hochschulräte sowie persönliche Ansprache von Hochschulratsmitgliedern

*Zielerreichung:* Der Verlauf der Veranstaltung kann als gelungen und erfolgreich gewertet werden. Erstmals wurde relevantes Gleichstellungswissen praxisorientiert und zielgruppenspezifisch zu ausgewählten Aufgabenbereichen von Hochschulräten aufbereitet und vermittelt. Auf dem Treffen wurden strategische Perspektiven von Geschlechterpolitik rege diskutiert und die Relevanz des Projekts für eine gleichstellungsorientierte Hochschulratsarbeit wurde von mehreren Teilnehmenden ausdrücklich betont. Die Konzeption und der Aufbau der Produktentwürfe wurde durch das Feedback der Teilnehmenden in vollem Umfang bestätigt. Daneben gab es eine Reihe wertvoller inhaltlicher Einzelhinweise für die Gestaltung der Fact Sheets. Eine Dokumentation für die Teilnehmenden

wurde erstellt. Die Vorträge des Treffens sind auf der Homepage abrufbar.

### *Öffentlichkeitsarbeit*

*Ziel:* Bekanntmachung des Projektes zu Beginn und Verbreitung der Produkte

*Zielerreichung:* In verschiedenen Newslettern und hochschulinternen Materialien sowie über die Gestaltung eines Projektflyers und über die Homepage wurde auf das neue Projekt an der HWR aufmerksam gemacht. Rückmeldungen per Telefon und Mail verdeutlichten ein großes Interesse am Projekt. Wegen weiterer Nachfragen wurden zusätzlich Projektflyer gedruckt und versandt.

Die Treffen mit Vertreter/innen der kooperierenden Einrichtungen (Institut für Gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien, Forum Hochschulräte des Stifterverbandes, HoF, CHE) fanden wie geplant statt.

Die Handreichung (2000 Exemplare) sowie die fünf Fact Sheets (je 2000) wurden allen Mitgliedern von Hochschulräten über die Geschäftsstellen sowie den Mitgliedern der entsprechenden Landesministerien (GWK, GFMK) in Papierform zugestellt. Die F/GBA erhielten die Materialien in elektronischer Form. Auf der Homepage sind die Materialien ebenfalls abrufbar. Mehrere Geschäftsstellen von Hochschulräten beabsichtigen die Produkte auch an die gesamte Hochschulleitung zu verteilen, so dass weitere je 500 Exemplare zusätzlich gedruckt und versendet wurden.

Nach Abschluss des Projektes ist ein wissenschaftlicher Artikel geplant. Im Newsletter (Herbst 2016) des Forums Hochschulräte wird über das Projekt berichtet und auf die Endprodukte verwiesen, um auch neue Hochschulratsmitglieder auf das Projekt aufmerksam zu machen.

## **2. Die wichtigsten Positionen des zahlenmäßigen Nachweises**

Das verausgabte Mittelvolumen umfasste 133.564,00 €, wobei 89 Prozent auf die Personalkosten (einschl. Beschäftigungsentgelte) und 11 Prozent auf Sachkosten entfallen sind. In Bezug auf den Gesamtfinanzierungsplan (Stand 12.6.15) wurden die bewilligten Mittel (einschl. Antrag auf Umwidmung, 6.11.15 und ausgabenneutrale Verlängerung, 11.04.16) antragsgemäß eingesetzt.

Für die Bearbeitung der Thematik standen unter der Leitung von Prof. Dr. Marianne Egger de Campo insgesamt drei wissenschaftliche Mitarbeitenden mit unterschiedlichen zeitlichen Kapazitäten zur Verfügung (Dr. Karin Hildebrandt, Jochen Geppert und Petra Dimitrova).

Über Beschäftigungsentgelte bzw. Auftragsvergabe arbeiteten folgende Personen mit:

GPS e. V. (Vertreten durch Dr. Sandra Lewalter - Werkvertrag: Beratung zu Gender-Kompetenz, Gleichstellungrecht des Bundes, Zusammensetzung, Sach- und Personalkompetenzen von Hochschulräten)

Petra Dimitrova (Werkvertrag zur Auswertung der LHG und LGG)

Johanna Niedbalski (Werkvertrag: Aufbereitung und Analyse statistischer Daten, Erstellung von

tabellarische Übersichten zu Frauen in Hochschulräten und Leitungsfunktionen)

Unterstützt wurden die Mitarbeitenden bei den Recherchearbeiten sowie zur Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung durch die Hilfskräfte Fabian Baier und Lucia Biller.

Weitere Auftragsvergaben an Dritte erfolgten im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Durchführung des Netzwerktreffens (Moderation, Einführungsvortrag, Catering) und der Öffentlichkeitsarbeit (Layout & Druck, Homepage).

### **3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit**

Die zentrale Maßnahme des Projektes GeKo HR war die Vorbereitung und Durchführung eines **eintägiges Vernetzungs- und Kompetenzbildungstreffens** an der HWR Berlin am 29.04.2016, um den Teilnehmenden handlungsrelevantes Gender- und Gleichstellungswissen zu vermitteln sowie die fünf erarbeiteten „fact sheets“ zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Der für die Rekrutierung der angestrebten Teilnehmendenzahl des Kompetenz- und Netzwerktreffens geleistete Aufwand ist höher ausgefallen (wie bereits dargestellt), als angedacht war. Dies erforderte eine höhere personelle und zeitliche Kapazität, war allerdings für den Erfolg und die konsequente Verfolgung der im Antrag dargestellten Ziele erforderlich.

Die Wissensgenerierung für die im Antrag vorgesehenen Produkte und die Veranstaltung erfolgte über Sekundäranalysen, Literaturstudien und Dokumentenanalyse aus unterschiedlichen Forschungs- und Wissensgebieten. Der personelle und zeitliche Aufwand entsprach im wesentlichen den Planungen und kann als angemessen eingeschätzt werden. Lediglich die Änderung des ursprünglich geplanten Fact Sheets über Geschäftsordnungen zu Grundordnungen verursachte zusätzlichen Aufwand.

Weitere Veränderungen im Vergleich zur Antragstellung ergaben sich aus der – so nicht erwarteten – großen Resonanz bereits auf die Bekanntgabe des Projektes (über den Flyer) und dem dabei zu Tage tretenden Bedarf nach mehr und laufend aktualisierten Informationen. Aus diesem Grund wurden zahlreiche Zwischenergebnisse, die zunächst nur für den internen Projektgebrauch geplanten Auswertungen und Zusammenfassungen für eine Präsentation auf der Homepage aufbereitet. Unter den Rubriken „Daten“ und „Genderwissen“ wurde dann zusätzlich Grundlageninformationen angeboten, die auch nach Projektende noch zur Verfügung stehen. Der im Rahmen des Projekts erfolgte Ausbau der Homepage verdeutlicht, dass eine laufende Aktualisierung der Seiten der Homepage als eine nachhaltige Informationsquelle zu Gender und Gleichstellung für Mitglieder von Hochschulräten und weitere Akteure wünschenswert und sinnvoll wäre.

Die im Antrag enthaltenen Aufgaben – insbesondere die Durchführung des Vernetzungs- und Kompetenzbildungstreffens sowie die schriftlichen Produkte – wurden erfolgreich umgesetzt.

### **4. Nutzen, insbesondere der Verwertbarkeit des Ergebnissen**

Die Produkte des Projektes sind die Fact Sheets sowie die Handreichung. Sie bilden eine prägnante nachhaltige Arbeitsgrundlage für Hochschulräte in Richtung Gleichstellung. Die Resonanz auf die

Versendung der Produkte war unerwartet groß. Es folgten Rückmeldungen wie diese: „*ganz herzlichen Dank für diese hervorragende Handreichung und die Fact Sheets. Großartige Arbeit! Das hilft allen, sowohl den Gleichstellungsbeauftragten als auch den Hochschulräten und der Unileitung. .. Es wurden letztes Jahr fast alle Personen in unserem Uni-Rat ausgetauscht, da die maximale Amtszeit geendet hatte, so dass Ihre Studie zur perfekten Zeit kommt.*“

Diese Produkte sind nicht nur für Hochschulräte von Relevanz, sondern dienen auch den Hochschulleitungen als Arbeitsanregung bei der Erarbeitung der entsprechenden Dokumente, stets Gleichstellung mit zu beachten. Darüber hinaus haben sie weitere Breitenwirkung über die mögliche Nutzung der externen Hochschulschulratsmitglieder in deren Stuktureinheiten.

**Wissenschaftliche Erfolgsaussichten nach Projektende bestehen insbesondere durch das Fortbestehen der Homepage [www.hochschul-raete.de](http://www.hochschul-raete.de).**

Die Homepage fasst zentrale Informationen zu Gender und Gleichstellung in Hochschulen für Entscheidungsträger\_innen aus Hochschulräten zusammen, verlinkt weitergehende Informationsangebote zum Thema und bietet eine strategisch-konzeptionelle Einordnung von Gender und Gleichstellungsthemen für die Arbeit von Hochschulräten. Im Rahmen des Projekts wurden Informationen eingestellt, die für die Erarbeitung der Projektergebnisse (Fact Sheets, Handreichung) aufbereitet wurden.

#### **5. Während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen**

Bis zum Projektende ist den Beteiligten nicht bekannt geworden, dass an anderer Stelle zur Gleichstellungsorientierung in der Arbeit von Hochschulräten gearbeitet wird.

#### **6. Veröffentlichung des Ergebnisses im Projektverlauf**

Konzeption und Entwicklung einer eigenen Projekt-Homepage [www.hochschul-raete.de](http://www.hochschul-raete.de) mit umfassenden Informationen zu Gender-Wissen, Daten zu Frauen und Männern an Hochschulen, rechtlichen Regelungen und Rechtsgrundlagen für Hochschulräte

Information der Hochschulleitungen und Hochschulräte zum Projektbeginn und -ende über die Geschäftsstellen der Hochschulräte und die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten

#### **Bekanntmachung des Projektes über Veröffentlichungen und Vorträge**

M. Egger de Campo: Drittmittelprojekt GeKoHR am FB3 – Genderkompetenz für Hochschulräte. Newsletter des FB 3 der HWR, Aug. 2015

J. Geppert/K. Hildebrandt: Ein neues Projekt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Newsletter, Sachsen-Anhalt, Aug. 2015

K. Hildebrandt: Neues Gender-Projekt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Gender-Kompetenz für Hochschulräte (GeKo HR) – Durchsetzung von Chancengerechtigkeit für Frauen an Hochschulen durch Kompetenzentwicklung für Hochschulräte. ZtG Bulletin, Okt. 2015

J. Geppert/K. Hildebrandt: Gleichstellungsorientierte Hochschulentwicklung. Genderkompetenz für Hochschulräte und Kuratorien. In: Zeitschrift Humboldt Chancengleich – Genderkompetenz, November 2015, S.14-15

K. Hildebrandt/J. Geppert: Gender-Kompetenz für Hochschulräte und Kuratorien. Newsletter Forum Hochschulräte, Nov. 2015

J. Geppert: Institutionelle Logiken von Gender und Hochschulgouverance. Präsentation auf der 13. efas-Jahrestagung, Nov. 2015

FB 3: Vorstellung des Projektes im Fachbereichsbeirat des FB 3 der HWR, Nov. 2015

Vorstellung in der Hochschulratssitzung der Fachhochschule Erfurt, Febr.2016

Dokumentation des Kompetenz- und Netzwerktreffens „Eine Frage der Strategie: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“. Versand an alle Teilnehmenden.

Bericht über das Kompetenz- und Netzwerktreffens „Eine Frage der Strategie: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte“:

<http://hochschul-raete.de/htdocs/veranstaltung.html>

J. Geppert: Gute Hochschulratsarbeit – gleichstellungsorientiert gestalten. Vortrag auf dem Kompetenzbildungs- und Netzwerktreffen:

[http://hochschul-raete.de/bilder/veranstaltung/GeKoHR\\_Praesentation\\_Netzwektreffen.pdf](http://hochschul-raete.de/bilder/veranstaltung/GeKoHR_Praesentation_Netzwektreffen.pdf)

Fact Sheets:

- Frauen in Führungspositionen im Hochschulbereich
- Jahresberichte – gleichstellungsorientiert gestalten
- Grundordnung der Hochschule – gleichstellungsorientiert gestalten
- Gender und Gleichstellung als Kriterium der Mittelzuweisung
- Gender und Gleichstellung in der Struktur- und Entwicklungsplanung

J. Geppert/K. Hildebrandt: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte. Handreichung.

J. Geppert/K. Hildebrandt: Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ an der HWR erfolgreich beendet. Newsletter Forum Hochschulräte, Nov. 2016

## Literatur

### Gender

- Barry, Jim; Berg, Elisabeth; Chandler, John 2011: Movement and Coalition in Contention: Gender, Management and Academe in England and Sweden. In: Gender, Work and Organization. Vol. 19 No. 1 January 2012, S. 52-70
- Binner, Kristina; Kubicek, Bettina, Rozwandowicz, Anja; Weber, Lena (Hrsg.) 2013: Die unternehmerische Hochschule aus der Perspektive der Geschlechterforschung. Zwischen Aufbruch und Beharrung. Verlag Westfälisches Dampfboot
- Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina et al. 2005: Handbuch zur universitären Gleichstellungspolitik. Von der Frauenförderung zum Gendermanagement? VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bock, Ulla; Nüthen, Inga 2014: Genderprofessuren eine Erfolgsgeschichte? Ein Blick hinter die Kulissen. In: Femina Politica, 2. Ausgabe 2014, S. 154-158
- Camus, Celine; Kreissl, Katharina; Oloff, Aline 2016: Universitäten im Wandel – Innenansichten aus der reformierten Hochschule. In: feministische studien, Heft 1/2016, Verlag Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, S. 3-8
- Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. 2012: Gender Plus – Hochschulgovernance und Partizipation. Dokumentation der 24. Jahrestagung vom 24. – 26. September 2012
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 2009: Rechtliche Grundlagen für Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft. Online unter: [https://www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gesetze/bmbf2010\\_rechtliche\\_grundlagen\\_chancengleichheit\\_wissenschaft.pdf](https://www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gesetze/bmbf2010_rechtliche_grundlagen_chancengleichheit_wissenschaft.pdf), (Abgerufen am 30.06.2016)
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2015: Chancengleichheits-Monitoring 2014, Antragsstellung und -erfolg von Wissenschaftlerinnen bei der DFG, Online unter: [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) (Abgerufen am 30.06.2016)
- Dimitrova, Petra 2014: Universitäre Gleichstellungspolitik aus der Perspektive der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, In: Hilbrich, Romy; Hildebrandt, Karin; Schuster, Robert (Hrsg.): Aufwertung von Lehre oder Abwertung der Professur? Die Lehrprofessur im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Geschlecht, S. 201-219
- Erbe, Birgit 2015: Haushaltssteuerung: Gleichstellung über Wettbewerb und finanzielle Anreize steuern. In: Schacherl, Ingrid; Roski, Melanie; Feldmann, Maresa; Erbe, Birgit: Hochschule verändern: Gleichstellungspolitische Innovationen im Hochschulreformprozess, Verlag Barbara Budrich, S. 71-111
- Erbe, Birgit 2013: „Im Wettbewerb wollen alle gut dastehen.“ Mittelvergabe und Reputation als hochschulinterner Anreiz für die Umsetzung von Gleichstellung. Konferenz „Gleichstellung steuern“ Februar 2013, Berlin
- European Commission 2009: Toolkit. Gender in EU-funded research, Online unter:

<http://bookshop.europa.eu/en/toolkit-gender-in-eu-funded-research-pbKINA24840/>  
(Abgerufen am 09.08.2016)

- Europäisches Parlament 2016: Bericht über die Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung von Frauen im digitalen Zeitalter (2015/2007 (INI)), Ausschuss für die Rechte der Frau und die Gleichsteller der Geschlechter, Berichterstatteerin: Terry Reintke, Dok.Nr.: A8-0048/2016, Online unter:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2016-0048+0+DOC+XML+V0//DE#title1> (Abgerufen am 09.08.2016)
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012: Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung 16. Fortschreibung des Datenmaterials (2010/2011) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Materialien der GWK, 29, 89 S.
- Gill, Rosalind 2016: Breaking the silence: the hidden injuries of neo-liberal academia, In: feministische studien, Heft 1/2016, Verlag Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, S. 39-55
- Kahlert, Heike 2015: Bedeutung, Implementierung und Förderung der Genderforschung in Zeiten der neuen Governance der Wissenschaft. In: L'Homme Z.F.G. 26(21015)1,S.131-136
- Kahlert, Heike; Dornick, Sarah; Raschauer, Agnes 2015: Genderforschung und die neue Governance der Wissenschaft – Ergebnisse des Forschungsprojets. Internationale Fachtagung im September 2015, Online unter:  
[http://www.genderforschung-governance.de/images/inhalte/Kahlert%20et%20al\\_2015\\_Genderforschung%20und%20die%20neue%20Governance%20der%20Wissenschaft\\_Bochum22.09.2015.pdf](http://www.genderforschung-governance.de/images/inhalte/Kahlert%20et%20al_2015_Genderforschung%20und%20die%20neue%20Governance%20der%20Wissenschaft_Bochum22.09.2015.pdf) (Abgerufen am 09.08.2016)
- Klatzer, Elisabeth; Schlager, Christa 2012: Genderdimensionen der neuen EU Economic Governance. Maskuline Steuerungsmechanismen und feminisierte Kosten- und Risikoabwälzung. In: Kurswechsel 1/2015, S. 23-35
- Kunadt, Susann; Lipinsky, Anke; Löther, Andrea; Steinweg, Nina; Vollmer, Lina 2014: Gender in der Hochschulforschung: Status Quo und Perspektiven. In: Die Hochschule, 23(2014)1, S. 106-117
- LaKoF Berlin – Landeskonzferenz der Frauenbeauftragten der Berliner Hochschulen (Hg.) 2008: In der Vielfalt erfolgreich. Gleichstellungspolitik an Berliner Hochschulen. Berlin
- Löther, Andrea 2014: Geschlechtsspezifische Daten zur Besetzung von Hochschulräten und ähnlichen Gremien, CEWS, GESIS, Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <http://www.cews.org>
- Löther, Andrea; Vollmer, Lina 2014: Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen, Reihe: Frauen in Wissenschaft und Forschung No. 6, Verlag Barbara Budrich
- Löther, Andrea 2013: Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2013, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung Bonn, cews. publik, Online unter:  
[http://www.hs-bremen.de/internet/hsb/struktur/gleichstellungsstelle/frauenbuero/ranking/hochschulranking\\_nach\\_gleichstellungsaspekten\\_2013.pdf](http://www.hs-bremen.de/internet/hsb/struktur/gleichstellungsstelle/frauenbuero/ranking/hochschulranking_nach_gleichstellungsaspekten_2013.pdf) (Abgerufen am 09.08.2016)
- Macha, Hildegard; Gruber, Susanne; Struthmann, Sandra 2011: Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen, Budrich UniPress
- Marx Ferree, Myra; Zippel, Kathrin 2015: Gender Equality in the Age of Academic Capitalism:

Cassandra and Pollyanna Interpret University Restructuring. In: Social Politics 2015, Volume 22, Number 4, S. 561-584

Matthies, Hildegard, Rehbein; Stella 2016: Ignorieren – Anpassen – Widersetzen: Wie Wissenschaftler\_innen auf die Anrufungen der neuen Governance antworten, In: feministische studien, Heft 1/2016, Verlag Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, S. 23-38

Pépin, Anne 2015: Challenges with respect to the scientific recognition of the gender dimension in science, research and innovation, “Ready for Dialogue” Conference, Berlin im November 2015, Online unter:  
[http://www.ready-for-dialogue.de/sites/default/files/anne\\_pepin\\_ready\\_for\\_dialogue\\_05\\_november\\_2015\\_berlin\\_1.pdf](http://www.ready-for-dialogue.de/sites/default/files/anne_pepin_ready_for_dialogue_05_november_2015_berlin_1.pdf) (Abgerufen am 09.08.2016)

Rat der Europäischen Union 2015: Beratungsergebnisse: Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Europäischen Forschungsraum - Schlussfolgerungen des Rates, Dok.Nr.: 14414/15 RECH 282 COMPET 531 SOC 684 + COR 1, Brüssel, Online unter:  
<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/de/pdf> (Abgerufen am 09.08.2016)

Reitsamer, Rosa 2009: GenderChange in Academia: Re-mapping the fields of work, knowledge and politics from a gender perspective. Internationale Konferenz an der Georg-August-Universität Göttingen, 13 bis 15. Februar 2009, Online unter:  
<https://www.uni-goettingen.de/de/tagungabericht-von-rosa-breitsamer-Ä–sterreichische-zeitschrift-fÄ¼r-soziologie-Ä–zs-2009-34/186493.html> (Abgerufen am 09.08.2016)

Riegraf, Birgit; Aulenbacher, Brigitte; Kirsch-Auwärter, Edit; Müller, Ursula 2010: GenderChange in Academia: Re-mapping the fields of work, knowledge and politics from a gender perspective. VS Verlag

Roski, Melanie; Schacherl, Ingrid 2014: Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess.  
Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen In: Gender 6(2014)1, S. 44-64

Schacherl, Roski; Melanie; Feldmann, Maresa 2015; Erbe, Birgit: Hochschule verändern. Gleichstellungspolitische Innovationen im Hochschulreformprozess. Opladen, Verlag Barbara Budrich

Schacherl, Ingrid 2014: Gleichstellungssteuerung als Aufgabe der Organisationsentwicklung. Konferenz „Gleichstellung steuern“ Februar 2013, Berlin, Online unter:  
[http://www.equality-management.de/dateien/Schacherl\\_%20Einleitung\\_Konferenz%20Berlin\\_2013.pdf](http://www.equality-management.de/dateien/Schacherl_%20Einleitung_Konferenz%20Berlin_2013.pdf) (Abgerufen am 09.08.2016)

Simon, Dagmar 2015: Gender Studies und Geschlechterpolitik – ein neues strategisches Bündnis? “Ready for Dialogue” Conference, Berlin November 2015, Online unter:  
[http://www.ready-for-dialogue.de/sites/default/files/dagmar\\_simon\\_ready\\_for\\_dialogue\\_05\\_november\\_2015\\_berlin\\_2.pdf](http://www.ready-for-dialogue.de/sites/default/files/dagmar_simon_ready_for_dialogue_05_november_2015_berlin_2.pdf) (Abgerufen am 09.08.2016)

Striedinger, Angelika; Sauer, Birgit, Kreissl, Katharina; Hofbauer, Johanna 2016: Feministische Gleichstellungsarbeit an unternehmerischen Hochschulen: Fallstricke und Gelegenheitsfenster, In: feministische studien, Heft 1/2016, Verlag Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, S. 9-22

Van den Brink, Marieke; Benschop, Yvonne 2011: Slaying the Seven-Headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia. In: Gender, Work and Organization. Vol. 19 No. 1, January 2012, S. 72-92

Vollmer, Lina 2016: Keine Professionalisierung ohne Genderwissen. Zum Wandel der Gleichstellungsarbeit im hochschulischen Reformprozess, In: feministische studien, Heft 1/2016, Verlag Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, S. 56-71

Vollmer, Lina 2013: Von der Frauenförderung zum Gleichstellungsmanagement? Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement **19**(2013)2, S. 34-37

## **Hochschulräte**

Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.; Grohs, Stephan; Gerber, Sascha, Lenz, Katrin 2007: Hochschulräte als neues

Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche . Abschlussbericht der Kurzstudie der Friedrich-Ebert-Stiftung. Düsseldorf

Borgwardt, Angela 2013. Hochschulräte und Hochschulsteuerung. Zwischen Beratung und Kontrolle.

In: Schriftenreihe Hochschulpolitik o.Z. (2013), Online unter:

<http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/10087.pdf> (Abgerufen am 09.08.2016)

Centrum für Hochschulentwicklung CHE 2010: Hochschulräte zu orten des gesellschaftlichen

Diskurses machen. Online unter:

<http://www.che.de/cms/?getObject=5&getNewsID=1171&getCB=212&getLang=de>

(Abgerufen am 30.06.2016)

Gerber, Sascha; Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.; Grohs, Stephan 2009: Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In: / Bogumil, Jörg (Hrsg.); Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen : eine Zwischenbilanz, Berlin, S. 93-122

Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Ottfried, et. Al. 2013: Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, transcript Verlag, Bielefeld

Hille, Nicola; Langer, Beate (Hrsg.) 2014: Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen, nomos Verlag

Hochschulrat 2006: Mitgliederzahl, Besetzung, Wahl, Amtszeit. In: Forschung & Lehre 13(2006)10, S.

574-575, Online unter:

<http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2006/10-2006.pdf> (Abgerufen am

09.08.2016)

Hochschulrat 2006. Kompetenzen bei der Rektorenwahl, bei Strukturentscheidungen und beim Haushalt

In: Forschung & Lehre 10(2006)13, S. 576-577, Online unter:

<http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2006/10-2006.pdf> (Abgerufen am

09.08.2016)

Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule. Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte 2012. In: Forschung & Lehre 19(2012)3, S. 203-205, Online unter:

[http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2012/ful\\_03-2012.pdf](http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2012/ful_03-2012.pdf) (Abgerufen am

09.08.2016)

Hüther, Otto 2009: Hochschulräte als Steuerungsakteure. In: Beiträge zur Hochschulforschung. 31(2009)2, S.50ff

Konflikte zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien? Ein Blick in die Landeshochschulgesetze. In: Hochschulmanagement 5(2010)1, S. 15-20

Kretek, Peter M.; Dragsic, Zarko; Kehm, Barbara M. 2012: Ansätze für international vergleichende Hochschul-Governance-Forschung am Beispielen von Hochschulräten. In: / Kehm, Barbara M. (Hrsg.); Schomburg, Harald (Hrsg.); Teichler, Ulrich (Hrsg.): Funktionswandel der Universitäten : Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung. Frankfurt a.M., S. 247-262

Kretek, Peter M.; Dragsic, Zarko 2012: Hochschulräte in der Universitäts-Governance - was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? In: Wilkesmann, Uwe (Hrsg.); Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 113-129

Kretek, Peter M.; Dragsic, Zarko 2012: Hochschulräte in der Universitäts-Governance - was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation, S.113-129

Lange, Stefan 2010: Hochschulräte. In: Simon, Dagmar ; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan (Hrsg.):Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden,S. 347-360

Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Loacker, Bernadette; Lederbauer, David 2007: Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten. Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment. In: Das Hochschulwesen 55(2007)3, S. 66-713

Nienhüser, Werner 2011: Ressourcenabhängigkeit und Hochschulräte. Eine empirische Analyse In: Das Hochschulwesen. 59(2011)6, S. 199-204

Nienhüser, Werner 2011: Ressourcenabhängigkeit und Hochschulräte. Eine empirische Analyse. In: Das Hochschulwesen 59(2011)6, S. 199-204

Röbken, Heinke; Schütz, Marcel 2013: Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung. In: Die Hochschule 22(2013)2, S. 96-107

Schütz, Marcel 2014: Reorganisation der Hochschulräte. In: Die neue Hochschule (21014)4, S. 126-129

Schütz, Marcel; Röbken, Heinke 2012: Alle Jahre wieder ...? Die neue (alte) Diskussion um den Hochschulrat. In: Das Hochschulwesen 60(2012)6, S. 1446-153

### **Weiteres**

Blümel, Albrecht 2016: Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung. Springer Verlag

Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. 2009: Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Edition sigma

Borgwardt, Angela 2015: Hochschulgovernance in Deutschland II, Schriftenreihe Hochschulpolitik

- Bungarten, Pia; John-Ohnesorg, Marei 2015: Hochschulgovernance in Deutschland, Schriftenreihe Hochschulpolitik
- Burton, Clark 1998: Ch. 1: "Entrepreneurial Pathways of University Transformation" und Ch. 7: "The Problem of University Transformation", In: Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, S. 3-8 und 127-148
- De Boer, Harry; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe 2008: Chapter 3. Comparing higher Education Governance Systems in Four European Countries. In: Soguel and Jaccard (eds.) 2008: Governance and Performance of Education Systems, Springer Verlag, S. 35-54
- Denis, Jean-Louis; Langley, Ann; Rouleau, Linda 2007: Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. In: Human Relations, Volume 60, S. 179-215
- Hüther, Otto; Krücken, Georg 2016: Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Springer Verlag
- Jansen Dorothea 2007: New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Springer Verlag
- König, Karsten; Schmidt, Susanne; Kley, Tobias 2004: Vertragliche Hochschulsteuerung. – Zielvereinbarungen und Verträge zur externen Hochschulsteuerung in Deutschland. Institut für Hochschulforschung Wittenberg
- König, Karsten; Koglin, Gesa; Preische, Jens; Quaißler, Gunter 2012: Transfer steuern. Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern. Hof-Arbeitsberichte 3'12
- Kremkow, René; Lottmann, André; Möller, Torger (Hrsg.) 2014: Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. Band der 6. iFQ-Jahrestagung. Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung, Paper No. 15, März 2014
- Matthies, Hildegard; Simon, Dagmar; Torcka, Marc (Hrsg.) 2015: Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik. Transcript Verlag sciences Studies
- Musselin, C. 2006: Are Universities specific organisations? In: Kürcken, G., Kosmützky, Torcka, M. (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions, Bielefeld, Transkript Verlag, S. 63-84, Online unter: <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/f0uohitsgqh8dhk97i622718j/resources/musselin-toward-s-a-multiversity-4.pdf> (Abgerufen am: 09.08.2016)
- Rüegg-Stürm, Johannes; Schedler, Kuno; Schumacher, Thomas 2015: Multirationales Management. Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 2 2015, S. 4-11
- Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.) 2013: Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Haupt Verlag
- Schedler, Kuno 2012: Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 5. Jg., Heft 2/2012, S. 361-376

Seeber, Marco; Lepori, Benedetto; Montauti, Martina et. al. 2015: European Universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. In: Public Management Review 2015, Vol. 17, No. 10, S. 1444 – 1474

Statistisches Bundesamt 2015: Bildung und Kultur – Personal an Hochschulen – Vorläufige Ergebnisse zum 1. Dezember 2014, Wiesbaden

Zimmermann, Karin; Kamphans, Marion; Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.) 2008: Perspektiven der Hochschulforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften

