

Martina Dömling/Dr. Thomas Schröder

# Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten. Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen

HIS: Forum Hochschule

2 | 2011

## **Impressum**

Dr. Thomas Schröder

Tel.: (0511) 12 20 121

E-Mail: [t.schroeder@his.de](mailto:t.schroeder@his.de)

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH

Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Februar 2011

## Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten. Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen

### Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Der Ausgangspunkt: Die Situation von Hochschulen und Gleichstellung in der Wissenschaft</b> .....	<b>3</b>
1.1 Veränderungen im Hochschulsystem.....	3
1.2 Gleichstellung im wissenschaftlichen Bereich an Hochschulen.....	6
<b>2 Projektvorstellung</b> .....	<b>19</b>
2.1 Projektstruktur.....	19
2.2 Methodisches Vorgehen .....	21
<b>3 Ergebnisse und Empfehlungen</b> .....	<b>25</b>
3.1 Formalisierung von Berufungsverfahren.....	31
3.2 Schlüsselstellen in Berufungsverfahren .....	34
3.3 Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis.....	40
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>51</b>
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	<b>57</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverhältnis in verschiedenen Qualifikationsstufen an Hochschulen in der Europäischen Union 1999 und 2006 .....	9
Abbildung 2: Wissenschaftliches Personal nach Qualifikationsstufen an Hochschulen 2007 in der Europäischen Union .....	10
Abbildung 3: Anteil von Frauen in Hochschulen in Deutschland 1992-2008 .....	11
Abbildung 4: Geschlechterverhältnis in verschiedenen Qualifikationsstufen und bei den Professuren in Deutschland 1999 und 2006 .....	12
Abbildung 5: Promotionen von Frauen nach Fächergruppen 1992 bis 2006 .....	14
Abbildung 6: Habilitationen von Frauen nach Fächergruppen 1992 bis 2006.....	14
Abbildung 7: Deutsche und ausländische Studierende im Wintersemester 2009/10 nach Fächergruppen.....	15
Abbildung 8: Frauenanteil bei Promotionen, Habilitationen und Ernennungen auf Professuren in Deutschland von 2000 bis 2008.....	16
Abbildung 9: Frauenanteile im Hochschulbereich in Niedersachsen und in Deutschland 2008.....	17
Abbildung 10: Schematischer Prozess eines Berufungsverfahrens .....	23
Abbildung 11: Berufungsverfahren Prozess-Phase I.....	28
Abbildung 12: Berufungsverfahren Prozess-Phase II und III.....	29
Abbildung 13: Berufungsverfahren Prozess-Phase IV und V .....	30

## Einleitung

Die Gewinnung herausragenden wissenschaftlichen Personals, insbesondere von Professorinnen und Professoren, ist ein zentrales Instrument zur Steuerung und Profilbildung von Hochschulen. Vom Erfolg der Berufungsverfahren hängt sowohl das fachliche Renommee als auch die Entwicklung einer Hochschule ab und sichert eine hohe Qualität in Forschung und Lehre (vgl. Zimmermann 2006, S. 86). Dies sollte Grund genug sein, Berufungsverfahren mit der ihnen gebührenden Sorgfalt, Transparenz und Qualität professionell zu gestalten und durchzuführen. Die zentrale Zielsetzung von Berufungsverfahren ist es, die am besten für die Wahrnehmung der zukünftigen Aufgaben geeignete Person festzustellen, unabhängig von Geschlecht.

Sowohl in Politik als auch in Wissenschaftsorganisationen ist unbestritten, dass es eine Notwendigkeit zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in Hochschulen gibt. Das deutsche Hochschulsystem ist jedoch noch weit von einer Gleichstellung von Frauen entfernt (vgl. BMFSFJ 2009, S. 30-41; CEWS 2009; vbw 2009, S. 125 ff.). Dies wird besonders deutlich am Anteil der Professuren, die von Frauen besetzt sind. So war 2008 nur etwa jede sechste Professur (17,4 %) an deutschen Hochschulen von einer Frau besetzt. Unter den C4/W3-Professuren, also denjenigen Professuren der höchsten Besoldungsgruppe, betrug ihr Anteil gerade noch 13,3 % (vgl. GWK 2010, S. 30/83). Neben die unzureichende Teilhabe tritt hier noch das Phänomen des sog. Gender Pay Gap, an dem sich die mangelnde Gleichstellung ebenfalls bemerkbar macht (vgl. Simons und Hellemaier 2009, S.14-15; Benning 2010, S. 20). Zudem lässt sich feststellen, dass der Anteil von Frauen im wissenschaftlichen Karriereverlauf überproportional abnimmt und sie in Führungspositionen an Hochschulen stark unterrepräsentiert sind (vgl. GWK 2010, S. 7; BLK 2005, S. 9). In der Wissenschaft gilt nach wie vor: Je höher und besser dotiert die Position ist, desto weniger Frauen sind darin zu finden.

Das Berufungsverfahren stellt den entscheidenden Schritt aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf dem Weg zur Professur dar. Auch wenn die Transparenz des Ablaufs von Berufungsverfahren in den letzten Jahren weiter zugenommen hat, bietet sich an vielen Stellen im Verfahren die Möglichkeit, durch informelle Aktivitäten Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen. Dies betrifft insbesondere die Auswahl der einzuladenden BewerberInnen, die Begutachtung und Bewertung der individuell erbrachten Leistungen der WissenschaftlerInnen sowie die Auswahl der ListenkandidatInnen. Hierbei wirken zahlreiche genderspezifische Mechanismen, die sowohl bewusst als auch unbewusst eingesetzt die Chancen von Frauen verringern, am Ende des Berufungsverfahrens tatsächlich auf eine Professur berufen zu werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit transparent gestaltete Berufungsverfahren dazu beitragen können, den Frauenanteil unter den Professuren zu erhöhen. Einerseits wird die hohe Bedeutung von Berufungsverfahren für die Zukunft und Entwicklung von Hochschulen betont, andererseits führen sie derzeit dazu, dass Frauen, trotz gleichwertiger Qualifikation, nicht in angemessenem Umfang in Führungspositionen in Forschung und Lehre gelangen. Diese Fragestellung ist derzeit für Hochschulen hochaktuell, was zahlreiche Veröffentlichungen, die sich mit Berufungsverfahren beschäftigen, belegen (z. B. AQA 2010).

Eingebettet in die „Dialoginitiative Gleichstellung und Qualitätsmanagement an niedersächsischen Hochschulen“ wurde 2009 unter Beteiligung des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (MWK), des Vorstands der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen (LHK) und des Vorstands der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF) das Benchmarking-Verfahren „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ mit Unterstützung durch die Hochschul-Informationssystem (HIS) GmbH durchge-

führt. In diesem Rahmen haben sieben niedersächsische Universitäten und Hochschulen ihrer Berufungsprozesse eingehend analysiert und Maßnahmen für die Sicherung von Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren ausgearbeitet (siehe auch LNHF 2011). Die Zielsetzung der beteiligten Hochschulen war es, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die eine konsequente Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in Berufungsverfahren ermöglichen und damit die Chancengleichheit von Frauen in Berufungsverfahren steigern.

Die vorliegende Publikation ist in drei Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt wird eine Übersicht über aktuelle Entwicklungen im deutschen Hochschulsystem gegeben. Dies schließt einen Überblick über die gegenwärtige Teilhabe von Frauen am Hochschulsystem ein. Der zweite Abschnitt widmet sich dem Projektdesign. Vorgestellt werden sowohl Zielsetzung und Vorgehensweise des Benchmarking-Verfahrens als auch die konkrete Methodik zur Erarbeitung der Ergebnisse. Im Mittelpunkt steht die prozessorientierte Herangehensweise, die eine qualitative Analyse von Berufungsverfahren unter verschiedensten Gesichtspunkten ermöglicht. Im dritten Abschnitt werden schließlich die Ergebnisse des Benchmarking-Verfahrens vorgestellt. Dabei geht es um die steigende Formalisierung von Berufungsverfahren und die Schlüsselstellen zur Sicherung von Qualität und Gleichstellung in den Verfahren. Schließlich werden Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis in Berufungsverfahren vorgestellt.

Die HIS GmbH möchte mit der vorliegenden Publikation einen Beitrag dazu leisten, Hochschulen die nötigen Hintergrundinformationen an die Hand zu geben, um gleichermaßen Gleichstellungsaspekte in Berufungsverfahren zu berücksichtigen als auch die Qualität der Verfahren zu gewährleisten und zu steigern. Qualitätssicherung und Gleichstellung müssen zusammen gedacht werden. Damit wird sichergestellt, dass entsprechend der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft bei allen personenbezogenen Entscheidungen strikt nach Leistung bzw. Potenzial und nicht nach dem Geschlecht bewertet wird (DFG 2008a).

Der Dank der HIS GmbH gilt allen am Benchmarking-Verfahren Beteiligten und den Gleichstellungsbeauftragten der teilnehmenden Hochschulen, ohne deren konstruktive Mitarbeit diese Publikation nicht möglich gewesen wäre.

# 1 Der Ausgangspunkt: Die Situation von Hochschulen und Gleichstellung in der Wissenschaft

Das Hochschulsystem in Deutschland hat im letzten Jahrzehnt einen gravierenden Wandel erfahren. Zahlreiche bildungspolitische Entscheidungen auf nationaler und internationaler Ebene schafften eine neue Sichtweise von Hochschule und Hochschulbildung. Diese machten es wiederum erforderlich und möglich, dass Hochschulen sich grundlegend umgebaut und neu aufgestellt haben und den Wandel als fortschreitenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess begreifen. Auffällig ist, dass mit diesem Wandel eine paritätische Beteiligung von Frauen in der wissenschaftlichen Ausbildung einherging, Frauen als „Ausbilderinnen“ und „Vorbilder“, also Professorinnen in der Wissenschaft aber noch deutlich unterrepräsentiert sind. Im Folgenden wird beschrieben, welche Momente zu dem Wandel des Hochschulsystems geführt und wie sie in die Hochschulen hineingewirkt haben.

## 1.1 Veränderungen im Hochschulsystem

Das deutsche Hochschulsystem steht zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen der Bologna-Prozess, ein verstärkter Wettbewerb zwischen Hochschulen und Hochschulsystemen sowie veränderte gesellschaftliche Anforderungen und Erwartungen an die Hochschulen. Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente der Veränderungen des letzten Jahrzehnts vorgestellt, um die Dimension des tiefgreifenden Umbaus der Wissenschaft in Deutschland zu verdeutlichen.

### **Bologna-Prozess**

Als wichtigste Initialzündung für den Umbau des deutschen Hochschulwesens kann der sog. Bologna-Prozess<sup>1</sup> angesehen werden. In der Bologna-Erklärung hat sich Deutschland 1999 mit anderen europäischen Staaten gemeinsam verpflichtet, am Aufbau eines europäischen Hochschulraums zu beteiligen. Der weiterhin andauernde Prozess verfolgt drei wesentliche Ziele:

1. *Vergleichbarkeit*: In allen europäischen Staaten werden vergleichbare Studienstrukturen und Studienabschlüsse eingeführt.
2. *Mobilität und Internationalisierung*: Studierende sollen grenzüberschreitend mobiler werden, die Hochschulausbildung soll internationalisiert und Studienleistungen entsprechend international anerkannt werden.
3. Die *internationale Wettbewerbsfähigkeit* und die *Beschäftigungsmöglichkeiten* für Hochschulabsolventinnen und -absolventen sollen verbessert werden (vgl. bmbf 1999).

Um die Vergleichbarkeit von Studiengängen herzustellen, wurde ein Akkreditierungsprogramm aufgebaut, das nach gesetzlichen Qualitätsrichtlinien Studiengänge beurteilt. Im Rahmen der Akkreditierung wird geprüft, ob die Hochschulen bei der Gestaltung ihrer Studiengänge fachliche Mindeststandards einhalten bzw. bestimmte Strukturvorgaben erfüllen. Auf Beschluss der Kultusministerkonferenz wurde ein nationaler Akkreditierungsrat eingerichtet, der für die Durchsetzung vergleichbarer Qualitätsstandards zuständig ist. Grundlage für die Akkreditierung bilden

<sup>1</sup> Näheres zum Bologna-Prozess siehe Bologna-Erklärung unter [http://www.bmbf.de/pub/bologna\\_deu.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bologna_deu.pdf)

die „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“ (vgl. HRK 2006). In Folge wurden an vielen Hochschulen Studiengänge verändert, zusammengelegt, neu geschaffen oder auch abgeschafft, Schwerpunkte geändert und verlagert und Studiengänge ausdifferenziert. Die Studienabläufe, Arbeitskontingente und Prüfungsmodalitäten wurden entsprechend der neuen, schrittweise eingeführten Bachelor- und Master-Abschlüsse angepasst. Die Auswirkungen auf Studium und Lehre, Forschung, Wissenschafts- und Hochschulverwaltung sowie Hochschulleitung sind immens. Ein funktionsfähiges Hochschulmanagement wurde zu einem entscheidenden Baustein für die Realisierung dieses Umbaus und erstmalig fand in diesem Zusammenhang Qualitätsmanagement in größerem Ausmaß Eingang in den Hochschulbereich.

### **Hochschul-Autonomie**

Gängige Vorstellungen der Steuerung von Wissenschaft wurden im Rahmen von Vergleichbarkeit und internationalem Wettbewerb auf den Prüfstand gestellt. Eine gestiegene Hochschulautonomie, verbunden mit einer veränderten Rechenschaftspflicht der Hochschulen war die Folge. Zudem wurde durch die stärkere Einbeziehung Externer in Entscheidungsprozesse und die sukzessive Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse von Hochschulleitungen das bisherige Selbstverständnis von Hochschulen und ihren Angehörigen, die Mechanismen der Leitung und Organisation von Hochschulen und der Entscheidungsfindung grundlegend in Frage gestellt. Die gestiegene Hochschulautonomie ist in der Regel verbunden mit der Einführung einer veränderten Ressourcenallokation, die nun anhand marktähnlicher Mechanismen erfolgt, beispielsweise mittels leistungsorientierter Ressourcensteuerung und anhand von Zielvereinbarungen. Die Verlagerung von der Input-Orientierung finanzieller Mittel hin zu einer Output-Orientierung, gestiegene Qualitätsansprüche und Erwartungshaltungen an die Hochschulen erfordern neue Lösungsansätze.

### **Wettbewerb und Exzellenz**

Wettbewerb ist ein zentrales Thema für Hochschulen geworden, auch innerhalb eines Bundeslandes. Der Wettbewerb erfolgt sowohl um finanzielle und personelle Ressourcen als auch um Reputation. Der lange Zeit postulierte Egalitarismus, der von einem gleichartigen und qualitativ gleichrangigen Angebot der Hochschulen innerhalb des deutschen Hochschulsystems ausging, veränderte sich im Hinblick auf Steuerung und Ausrichtung der Hochschulen von einem angebotsorientierten hin zu einem wettbewerblichen, nachfrageorientierten Ansatz. Auch die erhaltene höhere Autonomie hat die Hochschulen veranlasst, eigenständig Strategien und Profile zu entwickeln, um ihre Position in Bezug auf andere Hochschulen zu stärken. Der zunehmende Wettbewerb erfolgt auf verschiedenen Ebenen und ist sowohl innerhalb von Hochschulen, zwischen verschiedenen Hochschulen und Hochschultypen (beispielsweise zwischen Fachhochschulen und Universitäten), als auch zwischen nationalen Hochschulsystemen auszumachen.

Eine exponierte Stellung nimmt diesem Zusammenhang die „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung der Wissenschaft“ ein. Seit 2005 wird mit ihrer Umsetzung das Ziel verfolgt, u. a. Qualität an den Hochschulen zu verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit bezüglich der Differenzierung und Schwerpunktbildung zu stärken. „Die Exzellenzinitiative zielt darauf ab, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen.“ (DFG 2011a). Herausragende Leistungen werden dabei nun als Ergebnis von Wettbewerb und Hochschulautonomie gesehen: „Neben fachlicher Exzellenz setzen Spitzenleistungen den Wettbewerb voraus, also die



Autonomie der Hochschulen, die Freiheit, die besten Studenten auszuwählen oder die besten Professoren zu verpflichten.“ (DFG 2011b).

### **Studiengebühren**

Die Einführung von Studiengebühren durch zahlreiche Landesparlamente hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Hochschulbildung sehr viel mehr als Dienstleistung wahrgenommen wird und hat den Wettbewerb im Hochschulbereich deutlich forciert. Der Umgang mit Studiengebühren wird jedoch in den Bundesländern sehr unterschiedlich gehandhabt. Zahlende Studierende erheben den Anspruch auf mehr Transparenz über Leistungen und Angebote im Bereich der Lehre. Ausgelöst durch Studiengebühren begreifen immer mehr Hochschulen Service- und Kundenorientierung gegenüber Studierenden sowie verbesserte Ausstattung als mögliche Wettbewerbsselemente, die zur Etablierung einer sog. Hochschulmarke beiträgt, mit der sich die Hochschulen strategisch langfristig gut zu positionieren versuchen (vgl. Gerhard 2006). Neben den europäischen, im Rahmen des Bologna-Prozesses festgelegten Qualitätsstandards, erwachsen nun weitere Qualitätsansprüche, die an ein Studium und eine Hochschule gestellt werden.

### **Internationalisierung**

Die zunehmende Internationalisierung hat wesentlich zum Wettbewerb der Hochschulen beigetragen. Der nationale und internationale Vergleich der Hochschulsysteme hat Schwächen offenbart und zu Veränderungsprozessen geführt. So hat der Bologna-Prozess einen bedeutenden Beitrag dazu geleistet, die Transparenz über Leistungen und Angebote im Bereich der Lehre zu erhöhen. Die Vergleichbarkeit von Studienangeboten hat sich deutlich erhöht.

Die Ziele, die mit Internationalisierungsaktivitäten verfolgt werden, sind vielfältig (vgl. Schröder und Sehl 2010, S. 2 ff.). Ganz vorne steht für europäische Hochschulen der Zugang zu international verfügbarem Spezialwissen sowohl für Studierende als auch für Forschende und die Förderung der eigenen Forschungskompetenzen. Darüber hinaus werden die Steigerung interkultureller Kompetenzen von Studierenden, die Förderung der Qualität von Forschung und Lehre sowie die Bereicherung der Curricula genannt (vgl. IAU 2005). Zudem wollen die Hochschulen ein internationales Profil und entsprechende Reputation aufbauen.

### **Zusammenfassung**

Die Veränderungen, denen Hochschulen gegenwärtig begegnen müssen, lassen sich unter folgenden Aspekten zusammenfassen:

- *Herausbildung von Standards und Leitlinien zur Qualitätssicherung an Hochschulen,*
- *gestiegener Legitimationsbedarf der Hochschulen hinsichtlich der Verwendung und des Einsatzes der zur Verfügung gestellten finanziellen und personellen Ressourcen,*
- *erhöhte Transparenz und Vergleichbarkeit bezogen auf Leistungen und Angebote im Bereich von Forschung und Lehre,*
- *gesteigerte Erwartungshaltung des hochschulischen Umfelds, z. B. im Hinblick auf zu erbringende Leistungen, verbunden mit gehobenen Qualitätsansprüchen,*
- *Einzug wettbewerblicher Elemente zur Steuerung und Organisation von Hochschulen,*
- *Erfordernis zunehmender Profil- und Schwerpunktbildung sowie Differenzierung der Hochschulen untereinander anhand qualitativer Merkmale,*
- *permanenter Druck zu Qualitätsverbesserung und Leistungssteigerung,*
- *Notwendigkeit einer stärkeren Service- und Kundenorientierung.*

Die Aspekte Qualität und Qualitätssicherung nehmen einen neuen Stellenwert ein. Die Gewinnung qualifizierten wissenschaftlichen Personals, das in der Lage ist, den genannten Anforderungen begegnen zu können, ist eine, wenn nicht gar die wichtigste Aufgabe für Hochschulen geworden. Besonders herausragende ProfessorInnen gelten als Garanten für die Sicherung der Hochwertigkeit von Forschung und Lehre. Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung von Berufungsverfahren gestiegen.

## 1.2 Gleichstellung im wissenschaftlichen Bereich an Hochschulen

Trotz bisheriger Bemühungen ist der Anteil von Frauen im deutschen Wissenschaftssystem, auch im internationalen Vergleich, niedrig. Er nimmt im Karriereverlauf überproportional ab und erreicht seinen Tiefpunkt bei der Begleitung von Professuren. Dies wurde von führenden Wissenschaftsorganisationen zum Anlass genommen, das Ziel der Gleichstellung von Frauen in der Wissenschaft in den Vordergrund zu rücken.

Bereits 1998 hat der Wissenschaftsrat darauf hingewiesen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert und bestehende Hindernisse für Frauen im Hochschulsystem zu beseitigen seien: „Ziel aller Bemühungen müsse es sein, selbsttragende Prozesse einer wachsenden Beteiligung von Frauen in Wissenschaft und Forschung zu etablieren. ... Diese Forderung ist weiterhin aktuell. ... Die Hochschulen sollen eine Vorreiterrolle dabei übernehmen, eine Realisierung verschiedener Lebensentwürfe mit Studium und Karriere in einen wissenschaftlichen hoch qualifizierten Beruf vereinbar zu machen. ... Die Forderung nach familien-, eltern- und kindergerechten Bildungsstrukturen ist aktueller denn je.“ (Wissenschaftsrat 1998). Die Wissenschaft und ihre Einrichtungen werden es sich zukünftig nicht mehr leisten können, auf qualifizierte Arbeitskräfte zu verzichten, die auch familiäre Verpflichtungen übernehmen.

2005, sieben Jahre später, stellt die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) fest: „Die unzureichende Beteiligung von Frauen bedeutet ein Effizienz- und Exzellenzdefizit für den Hochschulbereich, denn das in Wissenschaft und Forschung liegende Innovationspotenzial kann zur Gänze nur genutzt werden, wenn herausragende Talente unabhängig vom Geschlecht in möglichst großer Zahl im Wissenschaftsbereich verbleiben und nicht auf dem Weg zu ihrer höchsten Leistungsfähigkeit in andere Beschäftigungsbereiche abwandern. Männer und Frauen müssen auf allen Ebenen des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses gleichberechtigt beteiligt werden.“ (HRK 2005).

Die nur zögerliche und geringe Steigerung des Frauenanteils in der Wissenschaft hat 2008 die Deutsche Forschungsgemeinschaft veranlasst, forschungsorientierte Gleichstellungsstandards aufzustellen. „Wettbewerbsfähig und zukunftsorientiert Gleichstellung zu sichern, bedeutet, bei allen personenbezogenen Entscheidungen strikt nach Leistung bzw. Potenzial und, auch eingedenk der europäischen Standards der Chancengleichheit, nicht nach dem Geschlecht oder anderen sozialen Faktoren ... zu urteilen.“ (DFG 2008a).

Auch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen hat bereits 2005 festgestellt, dass Berufungsverfahren als das zentrale hochschulinterne Steuerungsinstrument für die Qualitätssicherung in Forschung und Lehre sowie für die Hochschulentwicklung angesehen werden können. „Die im Rahmen von Berufungen getroffenen Personalentscheidungen beeinflussen die zukünftige Ausrichtung und Qualität von Lehre und Forschung nachhaltig, oft über Jahrzehnte. Ziel eines jeden Berufungsverfahrens muss es deshalb sein, im Hinblick auf das angestrebte Kompetenzprofil und die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der berufenden Einrichtung die bestmöglichen Kandidaten zu gewinnen.“ (Wissenschaftliche Kommission 2005, S. 7).

Neben der weiterhin bestehenden Maxime, dass Berufungsverfahren der Findung der am besten geeigneten Personen zu dienen haben, rücken Aspekte von Qualität, Transparenz und Gleichstellung in den Vordergrund, um dieses Ziel zu erreichen.

Berufungsverfahren müssen die Anforderung erfüllen, eine gleichberechtigte Beteiligung von Frauen im Wissenschaftssystem zu erreichen. Damit ist das Ziel verbunden, das Grundrecht der Gleichberechtigung von Frauen und Männern einzulösen (Artikel 3, Absatz 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland) und zugleich das Kreativitätspotenzial der Wissenschaft zu nutzen, wissenschaftliche Perspektiven zu erweitern und die Kompetenz zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu steigern (vgl. Wissenschaftsrat 2007, S. 7). Auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft verweist darauf, dass eine erfolgreiche Gleichstellungsstrategie zu einem erheblichen Mehrwert führt: „Gleichstellung wirkt sich auf die Qualität der Forschung aus, da Talente aus einer größeren Grundgesamtheit geschöpft werden können, eine Vielfalt von Forschungsperspektiven gefördert wird (Diversity) und die blinden Flecken zur Bedeutung von Gender in den Forschungsinhalten und -methoden beseitigt werden...“ (DFG 2008a, S. 1).

Die Ursachen für die unzureichende Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft sind vielfältig. So wird davon ausgegangen, dass die Instrumente, die derzeit zur Messung von wissenschaftlicher Qualität bei Auswahlverfahren herangezogen werden, nicht geschlechtsneutral wirken (vgl. Neissl 2005, S. 33). Zudem existiert wissenschaftliche Exzellenz nicht „objektiv“, sondern stellt ein soziales Konstrukt dar (vgl. Zimmermann 2006, S. 87). „Dem Befund der Benachteiligung von Frauen in Berufungsverfahren steht das überwiegende Selbstbild von Berufungskommissionen gegenüber, neutral zu handeln und Chancengleichheit zu gewährleisten.“ (Färber/Spangenberg 2008, S. :10). Eine vermeintliche Objektivität im Rahmen von Berufungsverfahren ist daher zu relativieren. Weitere Erklärungsansätze betonen die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf sowie fehlende Rollenmodelle für Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft (vgl. Macha und Bauer 2008, S. 373). Dies alles spielt sich vor dem Hintergrund einer männlich geprägten Wissenschaftskultur ab, die auch in Berufungsverfahren hineinwirkt (vgl. Färber und Spangenberg 2008, S. 10). Berufungsverfahren werden durch geschlechterspezifische Denk- und Verhaltensmuster beeinflusst. „So zeigen Untersuchungen ..., dass gegenüber weiblichen Bewerbern in Berufungsverfahren zum Teil noch Kriterien und Vorstellungen zum Ausdruck gebracht werden, die eine unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern erkennen lassen. Dahinter stehen im Regelfall keine bewussten Diskriminierungsstrategien, sondern alltägliche Wahrnehmungsweisen, die eine geschlechtsspezifisch unterschiedliche Qualität der Ausfüllung von Berufsrollen unterstellen.“ (Wissenschaftliche Kommission 2005, S. 13). Folglich können subtile und weitgehend unterbewusste Mechanismen in Berufungsverfahren zur Wirkung kommen. Die Berufungswahrscheinlichkeit von Frauen kann in diesem Zusammenhang aufgrund unklarer Qualifikationsdefinitionen und eines gender bias in der Bewertung wissenschaftlicher Exzellenz negativ beeinträchtigt werden (Wissenschaftsrat 2007, S. 25).

Zur Behebung der bestehenden Ungleichheiten werden verschiedene Lösungsmöglichkeiten diskutiert, u. a. die Einführung von Frauenquoten (vgl. Winnacker et al. 2008, S. 386; Mukherjee 2010, S. 30, Dzwonnek 2010, S. 31). Die Einführung starrer Quotenregelungen dürfte jedoch aus rechtlichen Gründen keinen Bestand haben (vgl. Battis 2008, S. 376). Wenn Frauen heute bereits rund 50 % der Erstabschlüsse an Hochschulen machen, bei Professuren dann aber mit nur rund 20 % deutlich unterrepräsentiert sind, ist fraglich, weshalb sie dazwischen der Wissenschaft verloren gehen. Entsprechend präferiert die DFG anstelle von fixen Quoten das Kaskadenmodell. Das Kaskadenmodell legt als Zielvorgabe für den Frauenanteil einer Qualifikationsstufe den aktuellen Frauenanteil der darunter liegenden Qualifikationsstufe fest. Bei Nichterreichen der Zielvorgaben

sind Gründe schriftlich darzulegen und Nachweise über getätigte Bemühungen zu führen. Die Umsetzung der Gleichstellungsstandards folgt, anders als bei der Einführung einer Quote, dem Prinzip der Freiwilligkeit und der Selbstverpflichtung und setzt damit auf die Autonomie der jeweiligen Forschungseinrichtung (vgl. DFG 2008b, S. 17 und Wissenschaftsrat 2007, S. 36). So soll sich beispielsweise der Anteil Promotionen von Frauen am Anteil der Studienabschlüsse von Frauen orientieren und der Professorinnenanteil wiederum am Anteil der von Frauen abgeschlossenen Promotionen. Der Wissenschaftsrat hatte sich bereits in seinen Empfehlungen von 1998 für dieses Modell ausgesprochen (vgl. Wissenschaftsrat 1998 und 2007, S. 36).

Einen wesentlichen Beitrag dazu kann die qualitative Verbesserung von Berufungsverfahren leisten. Darauf zielte das von HIS gemeinsam mit sieben niedersächsischen Hochschulen durchgeführte Projekt eines Benchmarkings zu „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“.

Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Genderaspekten zielt darauf ab, langfristig den Anteil von Frauen in der Wissenschaft und besonders bei den Professuren zu erhöhen. Im Folgenden wird gezeigt, wie sich die Anteile von Frauen an Hochschulen seit Mitte der 90er Jahre entwickelt haben und wie sie derzeit gestaltet sind. Neben der Einbeziehung europäischer Vergleichsdaten werden statistische Daten auf bundesdeutscher Ebene betrachtet. Aufgrund der Beschränkung des durchgeführten Benchmarking-Verfahrens auf niedersächsische Hochschulen wird zudem ein Vergleich auf Bundesländer-Ebene vorgenommen.

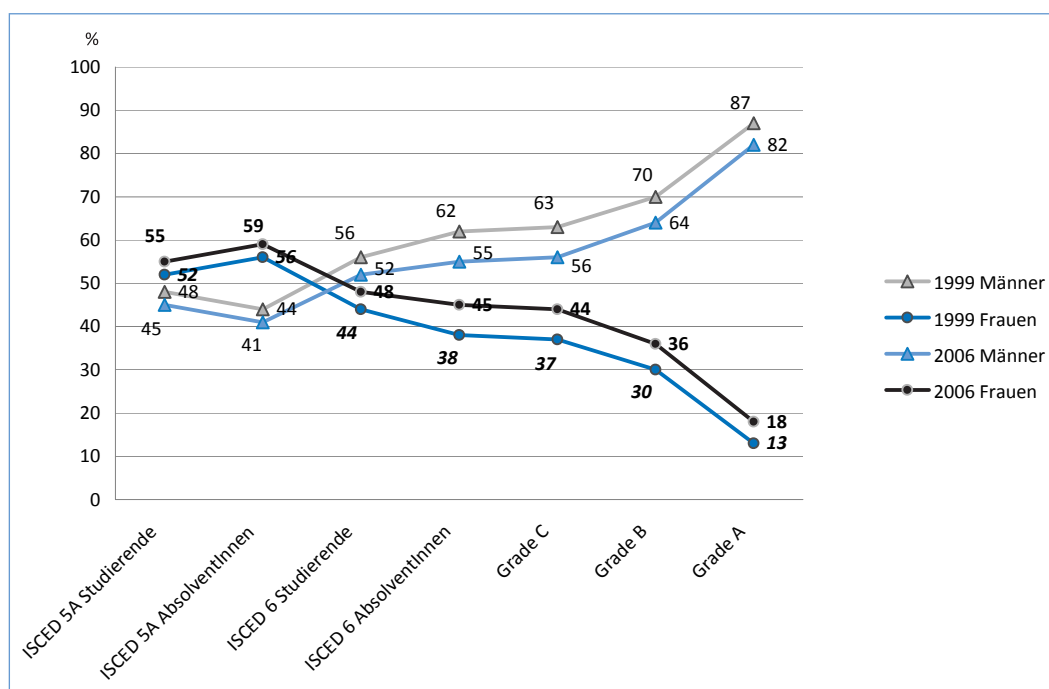
Statistiken mit Angaben zu den Geschlechterverhältnissen an deutschen Hochschulen werden durch verschiedene Institutionen nach unterschiedlichen Schemata erhoben.<sup>2</sup> Da alle Erhebungen längerfristig erfolgen, lassen sich über jahresbedingte Schwankungen hinweg belastbare Aussagen zu Tendenzen und Entwicklungen der Anteile von Frauen im Hochschulsystem ableiten.<sup>3</sup>

### **Gleichstellung von Frauen im Hochschulsystem auf europäischer Ebene**

Die Europäische Kommission (2009a) erhebt relevante Daten zu Aspekten der Gleichstellung in der Wissenschaft. So zeigt Abbildung 1 das Geschlechterverhältnis in verschiedenen Qualifikationsstufen an Hochschulen in den Jahren 1999 und 2006 in ausgewählten EU-Staaten. Die gewählte Einstufung entspricht der International Standard Classification of Education (ISCED), die von der UNESCO zur Klassifizierung und Charakterisierung von Bildungssystemen entwickelt wurde (vgl. die Erläuterungen weiter unten).

2 Dazu zählt zum einen die Datenerhebung „Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung“ der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK 2010), die 2010 bereits in 14. Fortschreibung erschienen ist. Zum anderen erhebt das Statistische Bundesamt (2010a, 2010b) umfangreiches Datenmaterial über das Personal an Hochschulen geschlechterdifferenziert. Auf Ebene der Europäischen Union liegt ebenfalls aussagekräftiges Material zur Situation von Frauen im Hochschulsystem vor (Europäische Kommission 2009a).

3 Da unterschiedliche Datenquellen verwendet wurden, lagen nicht für alle gewählten Daten aktuelle Zahlen vor. Deshalb beziehen sich die Abbildungen mitunter auf unterschiedliche Jahre. Da meist eine Mehrjahresentwicklung aufgezeigt wird, sind die Tendenzen dennoch ablesbar.

**Abbildung 1: Geschlechterverhältnis in verschiedenen Qualifikationsstufen an Hochschulen in der Europäischen Union 1999 und 2006**


Quelle: Europäische Kommission 2009a, S. 73 und Europäische Kommission 2009b, S. 8, eigene Darstellung

**Erläuterungen:**

ISCED 5A: HochschulabsolventInnen oder Hochschulstudierende (spezialisierte Hochschulen)

ISCED 6: Hochschulabsolventen oder Hochschulstudierende (Promotion)

Grade C: Postdoktoranden

Grade B: Erfahrene Forscher

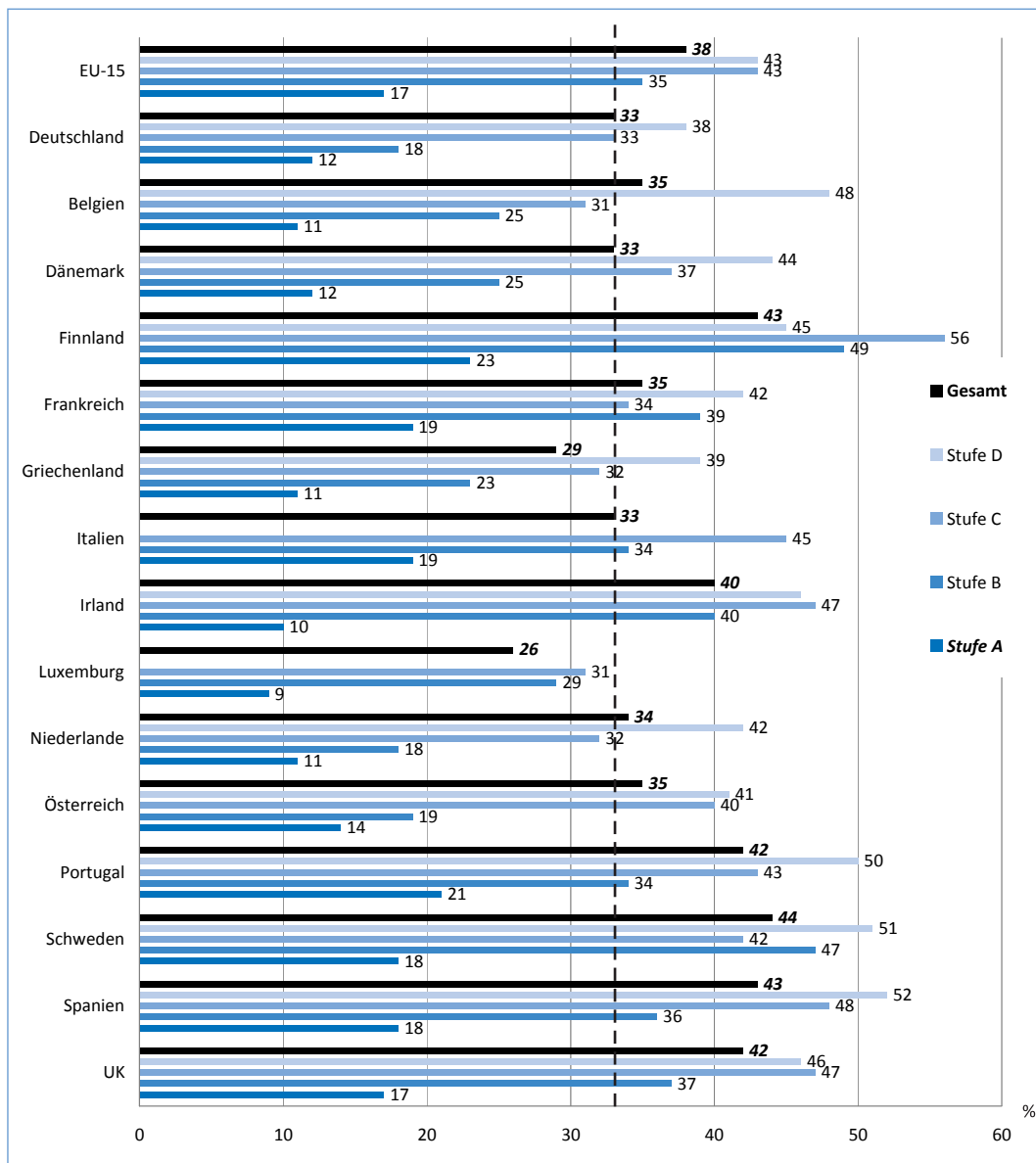
Grade A: Führungs- und Entscheidungspositionen in der Forschung

Die Abbildung 1 verdeutlicht die starke Abnahme des Frauenanteils mit Zunahme der wissenschaftlichen Qualifikationsstufe. Im Jahr 2006 betrug der Anteil der Frauen an den europäischen Studierenden (ISCED 5A) 55 %, in der nächsten Stufe, d. h. bei den AbsolventInnen bereits 59 %. Dabei handelt es sich um den höchsten Anteil. Die Entwicklung kehrt sich um, sobald die nächste Qualifizierungsstufe (ISCED 6) beginnt. Bereits bei der Vorbereitung einer Promotion oder eines ebenbürtigen akademischen Grades beträgt der Anteil der Frauen nur noch 48 % und der Anteil der Absolventinnen innerhalb dieser Qualifikationsstufe (ISCED 6) nur noch 45 %. In den weiteren Qualifikationsstufen gibt es einen rapiden Rückgang des Frauenanteils. Der Anteil der Frauen sinkt bei Grade B auf 36 % und bei Grade A schließlich auf 18 %.

Deutlich wird, dass sich die Schere des Anteils von Frauen und Männern zwischen dem ersten universitären Abschluss (ISCED 5A) und der anschließenden Qualifizierungsphase (ISCED 6) zu öffnen beginnt. Während der Frauenanteil kontinuierlich sinkt, nimmt der Anteil von Männern nach Abschluss des Studiums mit der jeweils höheren Qualifikationsstufe permanent zu. Die Zeitreihen von 1999 und 2006 verdeutlichen, dass in diesem Zeitraum nur ein leichter Anstieg des Anteils von Frauen in allen Qualifikationsstufen festzustellen ist. Der kontinuierlich abnehmende Anteil verdeutlicht, dass Frauen im Laufe der wissenschaftlichen Karriere aus dem Wissenschaftssystem aussteigen bzw. keinen Zugang zu höheren Wissenschaftspositionen finden (vgl. Europäische Kommission 2009b, S. 8/9).

Abbildung 2 zeigt den Anteil des weiblichen akademischen Personals nach Beschäftigungsart an Hochschulen für ausgewählte Länder der Europäischen Union.

**Abbildung 2: Wissenschaftliches Personal nach Qualifikationsstufen an Hochschulen 2007 in der Europäischen Union**



Quelle: Europäische Kommission 2009a, S. 75 u. 136, eigene Darstellung

**Erläuterung**

Die verschiedenen Stufen beinhalten bezogen auf das deutsche Hochschulsystem die folgenden Personengruppen:

**Stufe A:** C4- und W3-Professuren

**Stufe B:** C3-Professuren, C2-Professuren auf Dauer, C2-Professuren auf Zeit, HochschuldozentInnen, UniversitätsdozentInnen, OberassistentInnen, OberingenieurInnen, W2-Professuren

**Stufe C:** HochschulassistentInnen, wissenschaftliche und künstlerische AssistentInnen, akademische (Ober-)RätInnen auf Zeit, akademische RätInnen, OberrätInnen und DirektorInnen, W1-Professuren (Juniorprofessuren)

**Stufe D:** Wissenschaftliche und künstlerische MitarbeiterInnen im Angestelltenverhältnis, ÄrztInnen im Praktikum, wissenschaftliche MitarbeiterInnen im unbefristeten Verhältnis, StudienrätInnen und -direktorInnen im Hochschuldienst, FachlehrerInnen, technische LehrerInnen, LektorInnen, sonstige Lehrkräfte für besondere Aufgaben, LehrerInnen im Hochschuldienst

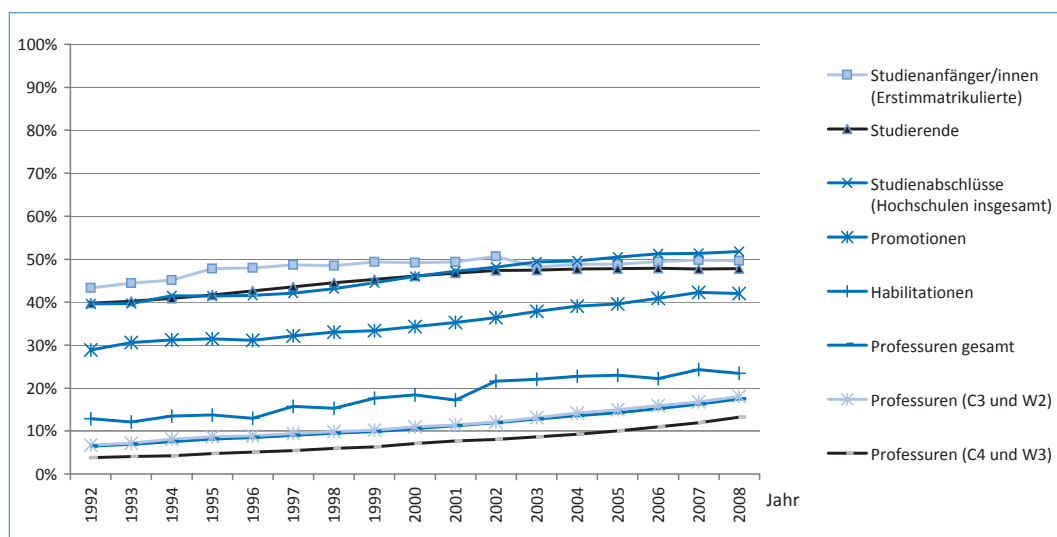
Das Hochschulpersonal wurde dazu verschiedenen Beschäftigungsstufen zugeordnet. Dabei stellt die Stufe A die höchste Ebene innerhalb des Hochschulsystems dar und umfasst die Beschäftigungspositionen von C4- und W3-Professuren. Am unteren Ende befindet sich die Stufe D, welche beispielsweise wissenschaftliche und künstlerische MitarbeiterInnen im Angestelltenverhältnis umfasst. Die Abbildung 2 zeigt, dass mit der jeweils höheren Beschäftigungsstufe bei fast allen EU-15-Staaten der Anteil der Frauen kontinuierlich abnimmt. Zudem ist ersichtlich, dass Deutschland einen der letzten Plätze bezüglich der Teilhabe von Frauen im Wissenschaftssystem einnimmt. So beträgt der Anteil der Frauen in der Eingangsstufe D in Deutschland im Jahr 2007 38 %, verringert sich in Stufe C auf 33 %, nimmt in Stufe B weiter ab auf 18 %, um schließlich in der Stufe A nur noch 12 % zu betragen. Verglichen mit den EU-15-Staaten weist Deutschland einen Frauenanteil über alle Beschäftigungsstufen in Höhe von 33 % auf (siehe gestrichelte Markierung in der Abbildung), der Vergleichswert der EU-15-Staaten beläuft sich auf 38 %. Deutschland rangiert in allen Beschäftigungsstufen unterhalb des EU-15-Vergleichswerts. Es ist nicht nur ein geringer Anteil von Frauen in bestimmten Beschäftigungsstufen zu verzeichnen, sondern ein insgesamt niedrigerer Anteil von Frauen, die im deutschen Hochschulsystem beschäftigt sind, festzustellen.

Weitere Daten belegen, dass qualifizierte Frauen nicht in Beschäftigungsfelder außerhalb von Hochschulen ausweichen, sondern für Forschung und Wissenschaft grundsätzlich verloren gehen (Europäische Kommission 2009a, S. 31).

### Gleichstellung von Frauen im deutschen Hochschulsystem

In Abbildung 3 wird der Anteil von Frauen an deutschen Hochschulen von 1992 bis 2008 dargestellt. In der Zeitreihe ist der prozentuale Anteil der Frauen bezogen auf StudienanfängerInnen, Studierende und Studienabschlüsse abgebildet. Darüber hinaus werden die Anteile in den Qualifikationsabschlüssen Promotion und Habilitation gezeigt. Schließlich sind die Frauenanteile bei den Professuren sowohl gesamt, als auch differenziert nach Wertigkeit der Professuren abgebildet.

Abbildung 3: Anteil von Frauen in Hochschulen in Deutschland 1992-2008



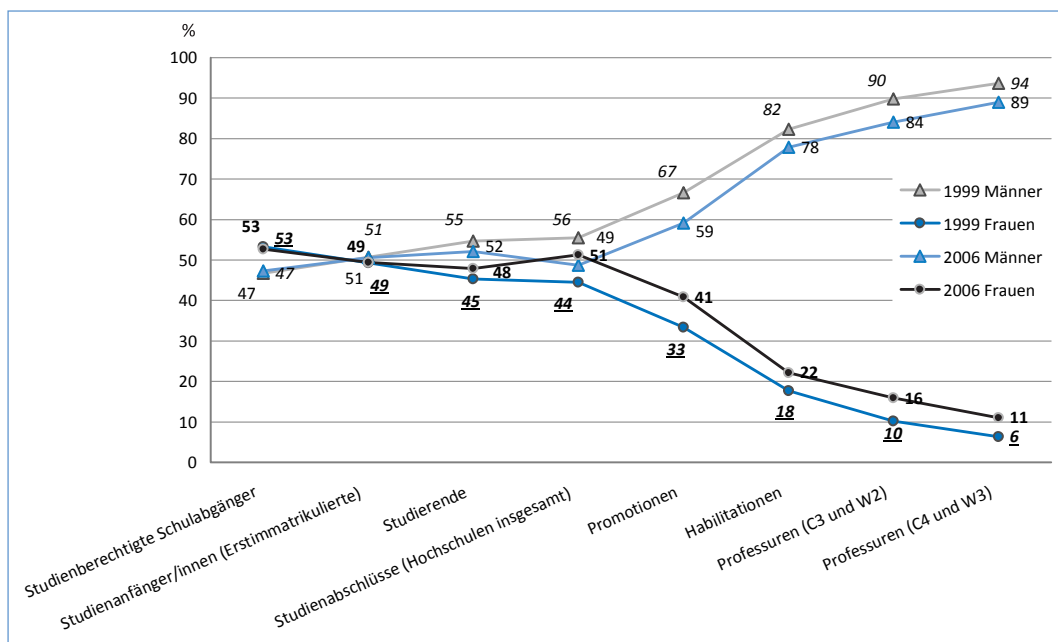
Quelle: Europäische Kommission 2009a, S. 73 und Europäische Kommission 2009b: S. 8, eigene Darstellung

Zwischen 1992 und 2008 konnte in allen Bereichen ein Anstieg des Anteils von Frauen festgestellt werden. So stieg der Anteil der Studienanfängerinnen von 43,3 % (1992) auf 49,6 % (2008) um 6,3

Prozentpunkte und der Anteil der Studentinnen von 39,7 % (1992) auf 47,8 % (2008) um 8,1 Prozentpunkte. Bei den Studienabschlüssen bauten Frauen ihren Anteil um 12,2 Prozentpunkte von 39,6 % (1992) auf 51,8 % (2008) aus. Es schlossen also mehr Frauen ein Studium ab, als ihre männlichen Kommilitonen. Bei den Promotionen steigerte sich der Anteil der Frauen von 28,9 % (1992) auf 42 % (2008) um 13,2 Prozentpunkte. Niedriger war die Steigerung des Frauenanteils bei den Habilitationen. Er stieg von 12,9 % (1992) auf 23,4 % um 10,5 Prozentpunkte. Bei den Professuren stieg er insgesamt von 6,5 % (1992) auf 17,4 % (2008) und nahm damit um 10,9 Prozentpunkte zu. Eine Differenzierung der jeweiligen Professuren zeigt, dass der Anstieg bei den C3/W2-Professuren von 6,7 % (1992) auf 18,1 % (2008) insgesamt 11,4 Prozentpunkte betrug, bei den höher dotierten C4-/W3-Professuren 9,5 Prozentpunkte von 3,8 % (1992) auf 13,3 %.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Ziele der Gleichstellung zumindest bei den StudienanfängerInnen, den Studierenden und den AbsolventInnen, ohne Berücksichtigung einer Fächerdifferenzierung, weitestgehend erreicht sind. Bei den Promotionen gibt es noch eine deutliche Verbesserung, während Gleichstellung bei den Habilitationen und der Gesamtzahl der Professuren noch weit von dem Ziel der Gleichstellung entfernt sind. Bei der Gesamtzahl der Professuren sind Frauen mit einem Anteil von weniger als einem Fünftel vertreten. Um das Ziel der Gleichstellung bei einem Frauenanteil in Höhe von insgesamt 17,4 % (2008) zu erreichen, werden erhebliche Anstrengungen erforderlich sein. Diese noch immer deutliche Unterrepräsentanz von Frauen verdeutlicht auch Abbildung 4.

**Abbildung 4: Geschlechterverhältnis in verschiedenen Qualifikationsstufen und bei den Professuren in Deutschland 1999 und 2006**



Quelle: GWK 2010, S.4-5-6/83 und BLK 2005, Tabelle 1.1.1-1.1.4, eigene Darstellung

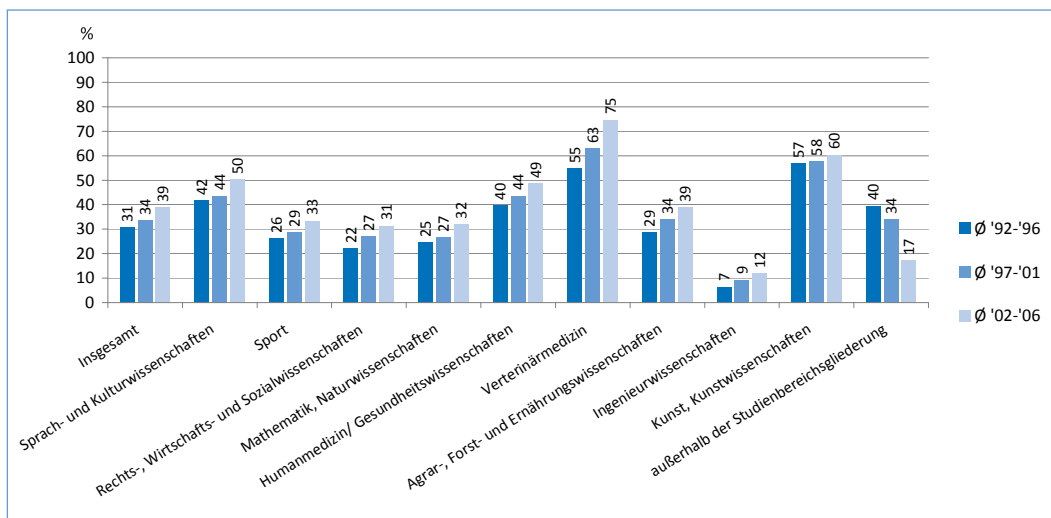
Analog zur Abbildung 1 wurde hier ebenfalls das Geschlechterverhältnis sowohl in verschiedenen Qualifikationsstufen als auch bei den Professuren in den Jahren 1999 und 2006 für Deutschland abgebildet. Es bestätigt sich, dass die geschlechterspezifische Entwicklung nach Studienabschluss erfolgt. Während Frauen in der Phase des Studiums sowie bei Studienabschluss in etwa



gleiche Anteile wie Männer einnehmen, ist eine deutliche Abnahme von Frauen bereits in der Phase der Promotion wahrzunehmen, die sich bei der Habilitation und der Besetzung von Professuren noch stärker fortsetzt. Wie bereits für die EU-Staaten festgestellt, öffnet sich auch in Deutschland die Schere zwischen Männern und Frauen nach Studienabschluss deutlich. Bei den höher dotierten C4/W3-Professuren sind 2006 lediglich noch 11 % Frauen vertreten.

Die Beteiligung von Frauen im Wissenschaftssystem fällt in Abhängigkeit von Fächergruppen sehr unterschiedlich aus. Dies zeigt Abbildung 5, in der der prozentuale Anteil der Promotionen von Frauen nach Fächergruppen im Zeitraum von 1992 bis 2006 dargestellt ist. Abgebildet sind Durchschnittswerte etwa gleich großer Zeiträume, um zum Teil kleine jährliche Fallzahlen zu nivellieren. In sämtlichen Fächergruppen ist ein genereller Anstieg der Zahl der promovierenden Frauen festzustellen. Bei den Sprach- und Kulturwissenschaften (50 %), der Humanmedizin bzw. den Gesundheitswissenschaften (49 %), der Veterinärmedizin (75 %) sowie der Kunst/den Kunstwissenschaften (60 %) werden die höchsten Anteile der Frauen bei den Promotionen im Zeitraum 2002 bis 2006 gemessen. Am schwächsten vertreten waren Frauen bei den Promotionen im gleichen Zeitraum in den Fächergruppen der Ingenieurwissenschaften (12 %), der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (31 %) sowie in der Fächergruppe Mathematik/Naturwissenschaften (32 %).

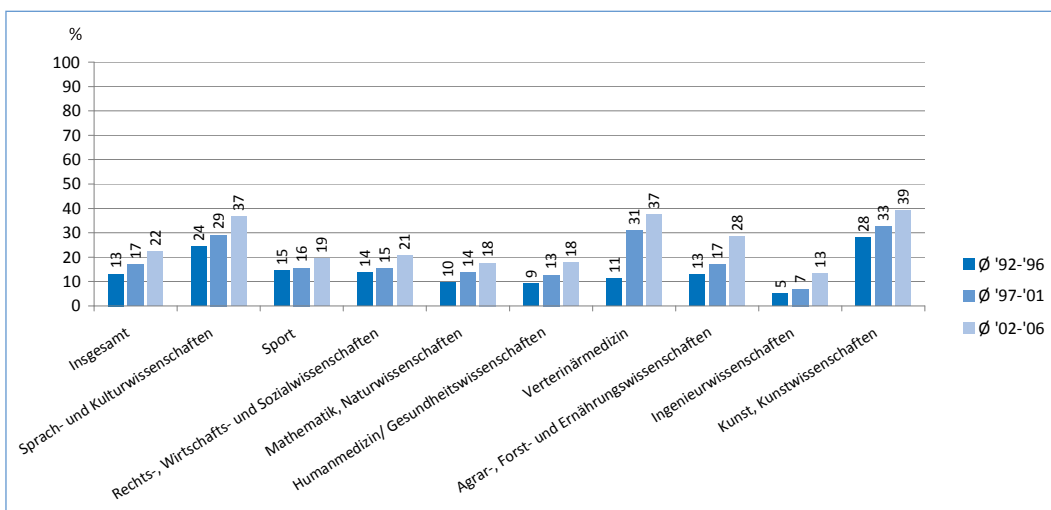
Abbildung 5: Promotionen von Frauen nach Fächergruppen 1992 bis 2006



Quelle: GWK 2010, S.23/83, eigene Darstellung

Den Anteil sich habilitierender Frauen zeigt Abbildung 6. Die höchsten Anteile von Habilitationen durch Frauen im Zeitraum 2002 bis 2006 finden sich in den Fächergruppen Kunst/ Kunstwissenschaften (39 %), Sprach und Kulturwissenschaften (37 %) und Veterinärmedizin (37 %). Die geringsten Anteile finden sich in den Fächergruppen Mathematik/Naturwissenschaften (18 %), Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (18 %) und Ingenieurwissenschaften (13 %).

Abbildung 6: Habilitationen von Frauen nach Fächergruppen 1992 bis 2006

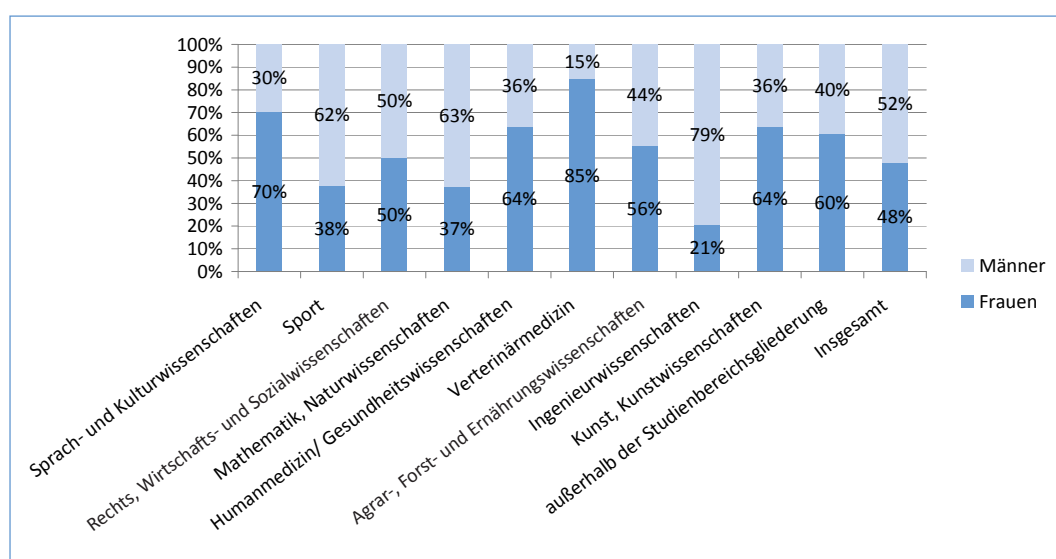


Quelle: GWK 2010, S.26/83, eigene Darstellung

Aus Abbildung 5 sowie Abbildung 6 lässt sich eine geschlechterspezifische Differenzierung nach Fächergruppen feststellen. Dieses Phänomen wird als horizontale Segregation bezeichnet (vgl. BMFSFJ 2005, S. 134). Überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Dominanz von Frauen in bestimmten Studienfächern nicht konsequent in die Phasen der Promotion und Habilitation hinein fortsetzt, was Abbildung 7 verdeutlicht. Dort sind die Anteile der Frauen bei den Studierenden nach Fächergruppen für das Wintersemester 2009/10 abgebildet. Bei den Fächer-

gruppen Veterinärmedizin, Kunst/Kunstwissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften sowie Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften liegt der Anteil der Studentinnen deutlich über 50 %. Da sich die geschlechterspezifische Studienfachwahl in den zurückliegenden Jahren nicht grundlegend gewandelt hat, ist es erstaunlich, dass trotz hoher Studentinnenanteile in diesen Fächergruppen keine entsprechende Fortschreibung des Geschlechterverhältnisses bei Promotionen und Habilitationen erfolgt. Von einer deutlichen überproportionalen Dominanz der Frauen im Studienverlauf einzelner Fächergruppen sowie einem Anteil von bis zu 75 % (beispielsweise in der Veterinärmedizin) bleiben bei den Habilitationen lediglich noch Anteile von unter 40 % bestehen (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6).

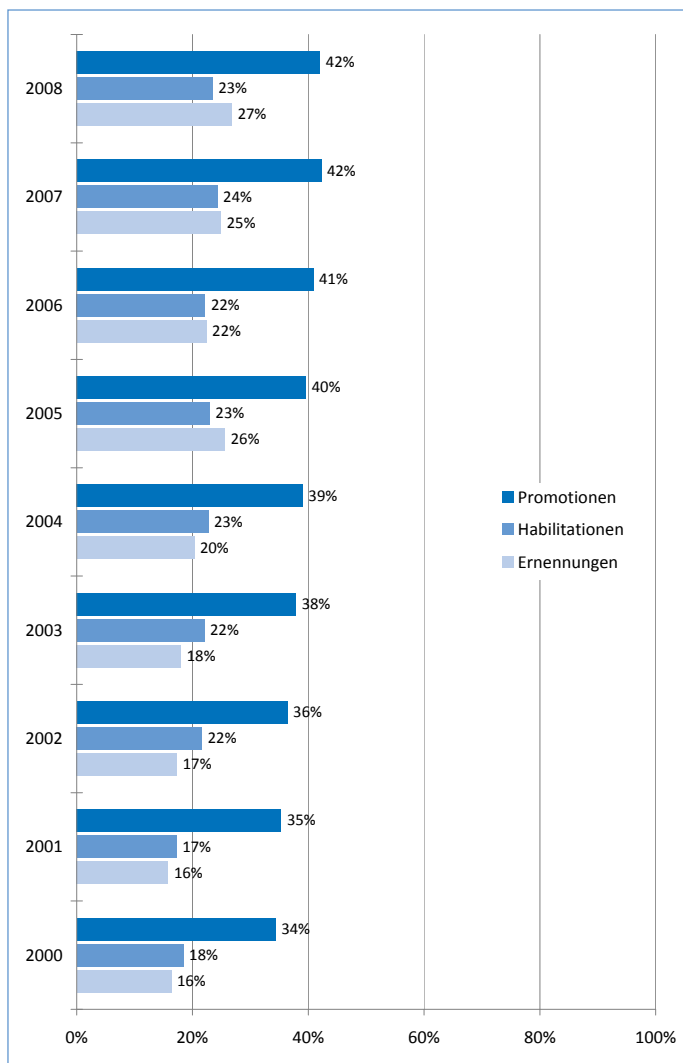
**Abbildung 7: Deutsche und ausländische Studierende im Wintersemester 2009/10 nach Fächergruppen**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.1, WS 2009/10, S.40-42, eigene Darstellung

Einen direkten Vergleich über die Anteile der Frauen in Deutschland bei Promotionen und Habilitationen vermittelt die Abbildung 8. Hier sind die Frauenanteile an den klassischen Stationen einer wissenschaftlichen Karriere innerhalb der deutschen Hochschullandschaft dargestellt und lassen damit Rückschlüsse über die Gleichstellung auf dem Karrierepfad zur Professur zu. Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Frauenanteil bei den hier erfassten Qualifikationsstufen über die Jahre eine leichte Steigerung aufweist. Der Anstieg beträgt zwischen 2000 und 2008 bei den Promotionen 7,7 Prozentpunkte, bei den Habilitationen 5 Prozentpunkte und bei den Ernennungen zur Professur 10,5 Prozentpunkte. Auch hier wird wieder deutlich, dass die Schere v. a. zwischen Promotion und Habilitation aufgeht, d. h., dass Frauen in dieser Phase der Wissenschaft verloren gehen.

**Abbildung 8: Frauenanteil bei Promotionen, Habilitationen und Ernennungen auf Professuren in Deutschland von 2000 bis 2008**

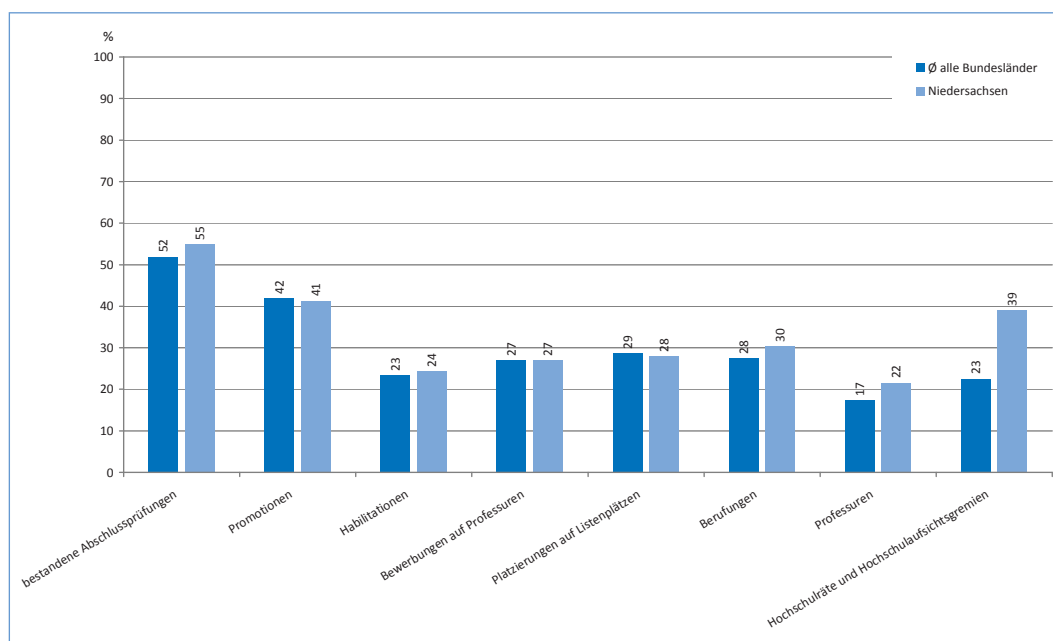


Quelle: GWK 2010, S. 4-6/83 und BLK 2005, Tabelle 1.1.1-1.1.4 (Promotionen und Habilitationen); GWK 2010, S. 49/83 (Ernennungen), eigene Darstellung

**Situation an niedersächsischen Hochschulen**

Niedersachsen weist hinsichtlich Gleichstellung bei fast allen Karrierestationen in der Wissenschaft einen höheren Anteil an Frauen auf als der Bundesdurchschnitt. Dies verdeutlicht Abbildung 9.

Abbildung 9: Frauenanteile im Hochschulbereich in Niedersachsen und in Deutschland 2008



Quelle: BMBF 2010, Tab. 4.12.3 (bestandene Abschlussprüfungen); GWK 2010, S. 22/83 (Promotionen); GWK 2010, S. 25/83 (Habilitationen); GWK 2009, S. 53/78 (Bewerbungen auf Professuren, Platzierungen auf Listenplätzen, Berufungen); GWK 2010, S. 46 und Statistisches Bundesamt 2010a, S. 26 (Professuren); GWK 2009, S. 61/78 (Hochschulräte und Hochschulaufsichtsgremien), eigene Darstellung

Damit befindet sich Niedersachsen hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen im Hochschulbereich innerhalb Deutschlands bereits unter den führenden Bundesländern. Dies belegen auch die Ergebnisse des „Hochschulrankings nach Gleichstellungsaspekten“ (CEWS 2009, S. 74). Die zahlreichen landesweiten und hochschulspezifischen Programme in Niedersachsen, die auf die Verbesserung der Chancengleichheit in der Wissenschaft zielen, scheinen nachhaltige Wirkung zu zeigen (vgl. LNHF 2008, S. 10-12).

### Zusammenfassung

Sowohl auf Ebene der Europäischen Union als auch in Deutschland lässt sich feststellen, dass mit zunehmender Qualifikationsstufe innerhalb der Hochschulen eine Abnahme des Frauenanteils eintritt. Dies zeigen insbesondere die beiden „Scherendiagramme“ (siehe Abbildung 1, S. 9 und Abbildung 4, S. 12). Während Frauen bei den StudienanfängerInnen, den Studierenden und den AbsolventInnen Anteile von über 50 % aufweisen, sinkt dieser Anteil in den nächsten Stufen der Qualifikation kontinuierlich und erheblich. Da die Qualifikationsstufen der Promotion und Habilitation notwendige Voraussetzung für die spätere Bewerbung auf eine Professur sind, wirken sie sich zu einem späteren Zeitpunkt zwangsläufig auf den Anteil der Frauen an den Professuren aus. Es lässt sich eine vertikale Segregation feststellen, die sich zugleich auf die spätere Besetzung von Spitzenpositionen im Wissenschaftsbereich auswirkt. Dies trifft auch auf die Art der Professuren zu, die von Frauen besetzt sind. Der Anteil von Frauen bei den höher dotierten C4- und W3-Professuren fällt deutlich niedriger aus als bei den niedriger dotierten C3- und W2-Professuren (siehe Abbildung 3, S. 11). Die Unterschiede in der hierarchischen Stellung von Frauen und Männern, die sich auch in anderen Bereichen des Erwerbslebens feststellen lassen (vgl. BMFSFJ 2005, S. 139), gelten auch in der Wissenschaft.

Im europaweiten Vergleich nimmt Deutschland, eine Position im Schlussfeld ein (siehe Abbildung 2, S. 10). Dies betrifft sowohl den relativen Anteil von Wissenschaftlerinnen, die in Hochschulen beschäftigt sind als auch die Qualifikationsstufe, in der sie beschäftigt werden. Hier liegt Deutschland unter dem Durchschnitt der EU-Staaten. Die oben beschriebene „Schere“ ist in Deutschland weiter geöffnet als in anderen EU-Staaten.

In einer vergleichenden Studie hat die „Helsinki Group on Women and Science“ auf EU-Ebene untersucht, welches die größten Stolpersteine für Frauen in der Wissenschaft sind (vgl. Europäische Kommission 2002). Diese lassen sich anhand der Begriffe „leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floors“ treffend beschreiben. *Leaky pipeline* (leckende Pipeline) steht dafür, dass der Frauenanteil mit steigender Qualifikation überproportional abnimmt (Europäische Kommission 2005, S. 16 und Europäische Kommission 2001, S. 12). Sind Frauen zunächst in der Wissenschaft anteilig gut vertreten (Anteil der Studentinnen und Absolventinnen), so „versickern“ sie im Laufe der Karriere in den vermehrt auftretenden „Leaks“. Dieser Sachverhalt gilt sowohl für Europa als auch für Deutschland (siehe Abbildung 1, S. 9 und Abbildung 4, S. 12).

Die zweite Hürde stellen die sog. *glass ceilings*, d. h. gläserne Decken dar. Diese Metapher beschreibt, dass Frauen trotz gleicher Qualifikation geringere Karrierechancen als ihre männlichen Kollegen besitzen. Haben Frauen in der Karriereleiter schon die Lecks in der Pipeline passiert, so werden sie durch unsichtbare, aber reale Glasdecken häufig davon abgehalten, in Spitzenpositionen der Wissenschaft aufzusteigen. Schließlich werden ihre Karrierechancen durch ein weiteres Hindernis gemindert, den sog. *sticky floor* (klebrigen Boden). Dieses Phänomen beschreibt, dass die berufliche Tätigkeit von Frauen auf wenig kreative Aufgaben beschränkt ist und sie dadurch ebenfalls daran gehindert werden, auf der Karriereleiter emporzusteigen (vgl. Europäische Kommission 2009b, S. 4).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Geschlechtszugehörigkeit gravierende Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen in der Wissenschaft hat. Unstrittig ist jedoch, dass hochwertige Forschung und Wissenschaft einen höheren Anteil an Frauen in der Wissenschaft benötigen: „Eine erfolgreiche Gleichstellungsstrategie führt zu einem erheblichen Mehrwert: Gleichstellung wirkt sich auf die Qualität der Forschung aus, da Talente aus einer größeren Grundgesamtheit geschöpft werden können, eine Vielfalt von Forschungsperspektiven gefördert wird (Diversity) und die blinden Flecken zur Bedeutung von Gender in den Forschungsinhalten und -methoden beseitigt werden können. Die Berücksichtigung von relevanten Gender- und Diversity-Aspekten ist insofern ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung.“ (DFG 2008a, S. 1).

## 2 Projektvorstellung

### 2.1 Projektstruktur

#### Anlass und Zielsetzung

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK), die Landeshochschulkonferenz (LHK) und die Landeskonferenz der Niedersächsischen Hochschulfrauenbeauftragten (LNHF) haben im Oktober 2007 eine „Dialoginitiative Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen“ mit der Unterzeichnung einer gemeinsamen Erklärung gestartet (MWK 2007). Ziel dieser Dialoginitiative ist es, das Tempo der Veränderungen zu beschleunigen und Chancengleichheit als integralen Bestandteil der Qualitätsentwicklung in Wissenschaft und Hochschule zu berücksichtigen. (vgl. MWK 2007, S. 1). Die Dialoginitiative beschäftigt sich im Rahmen eines ständigen Forums „Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen“ u. a. mit dem Thema Qualitätsmanagement bei der Gewinnung wissenschaftlichen Personals. Es hat die Aufgabe, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung definierter Gleichstellungsziele zu formulieren und sie mit Steuerungsinstrumenten und aktueller Hochschulpolitik zu verbinden. Darüber hinaus bilden die niedersächsischen Hochschulen einen Benchmarking-Verbund Chancengleichheit. Dessen Ziele sind u. a. ein regelmäßiger und systematischer Austausch in gleichstellungspolitischen Fragestellungen, die Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an niedersächsischen Hochschulen und die Entwicklung gemeinsamer Standards. „An den niedersächsischen Hochschulen soll eine Offensive für Gleichstellung erfolgen, die der Qualitätsverbesserung dient, denn solange Wissenschaft durch einen tradierten gender bias gekennzeichnet ist, leidet ihre Qualität, so die Beurteilung des Wissenschaftsrates.“ (MWK 2007, S. 1). Das erste Thema, das die Dialoginitiative im Rahmen eines Benchmarkings bearbeitete, ist Qualitätsmanagement bei der Gewinnung wissenschaftlichen Personals. Dabei standen Berufungsverfahren im Vordergrund. Konzeptionell vorbereitet, moderiert und dokumentiert wurden die Workshops vom Arbeitsbereich Hochschulmanagement der Hochschul-Informationssystem GmbH.

Motive der Hochschulen zur Teilnahme am Benchmarking „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ waren

- die Optimierung und Professionalisierung von Berufungsverfahren,
- die Nachbesserung der seit überschaubarer Zeit bestehenden Berufsordnungen,
- die Erarbeitung und Weiterentwicklung verbindlicher Qualitätsstandards,
- der Erhalt von Anregungen für Verfahrensregeln sowie zur Gestaltung von Berufsordnungen und ähnlicher Standards,
- die aktive Gestaltung des Wandels durch Einbringen eigener Erfahrungen und Vorantreiben des Lernprozesses.

Benchmarking wurde im Rahmen dieses Projekts verstanden als eine Methode der Unterstützung von Qualitätsentwicklung, die auf systematischen Vergleichen mit Benchmarking-PartnerInnen beruht und auf dem Lernen mit- und voneinander aufsetzt.<sup>4</sup> Dementsprechend ging es nicht darum, einen regelrechten und bewertenden Vergleich der am Benchmarking beteiligten Hoch-

<sup>4</sup> Auf die generelle Funktionsweise des Benchmarkings-Instruments wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Eine ausführliche Beschreibung des Benchmarking-Konzepts ist bei Schröder und Sehl (2010, S. 5 ff.) dargestellt.

schulen und deren Verfahren beispielsweise in Hinblick auf ein „besser“ oder „schlechter“ vorzunehmen. Ziel des Benchmarkings ist nicht eine Bewertung, ein Ranking oder einen Wettbewerb zwischen den teilnehmenden Hochschulen durchzuführen, weder intern noch öffentlich. Die im Benchmarking zum Vorschein kommenden Unterschiede machten einen konstruktiven Erfahrungsaustausch erst möglich. Durch den von HIS eingebrachten Außenblick und den gemeinsamen Austausch konnten alle Beteiligten voneinander profitieren, indem sie gewachsene und bekannte Vorgänge an ihrer eigenen Hochschule aus einem neuen Blickwinkel betrachteten und hinterfragten: *„Weshalb machen wir das so? Weshalb wurde genau dieser Ablauf gewählt und wie sinnvoll ist er? Welche Aspekte sind hier noch nicht mit einbezogen worden?“* Im Sinne eines produktiven Vergleichs wurden die Teilnehmenden somit in die Lage versetzt, neue und für sie bislang unauffällige Aspekte wahrzunehmen und daraufhin zu prüfen, inwieweit diese für die Veränderung und Verbesserung ihrer bisherigen Verfahren interessant sein können. Somit bot das Benchmarking generell über die Reflexion der eigenen Position und des Austauschs hinaus die Gelegenheit, neue Lösungsansätze zu erarbeiten und Maßnahmen guter Praxis anderer Hochschulen auf die eigene Situation zu adaptieren.

#### **Beteiligte Hochschulen und zeitlicher Ablauf**

Im Rahmen des Auftaktworkshops „Akademisches Personalmanagement“ zum Benchmarking-Verbund Gleichstellung und Qualitätsmanagement an niedersächsischen Hochschulen im Dezember 2008 hatte HIS die Gelegenheit, ein mögliches Vorgehen für das geplante Benchmarking-Verfahren vorzustellen. Im Anschluss signalisierten sieben niedersächsische Hochschulen ihr Interesse, am Benchmarking „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“. Dazu zählten die folgenden niedersächsischen Hochschulen:

- Technische Universität Carolo-Wilhelmina Braunschweig
- Georg-August-Universität Göttingen
- Leibniz Universität Hannover
- Leuphana Universität Lüneburg
- Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover
- Ostfalia-Hochschule für angewandte Wissenschaften
- Hochschule Vechta (inzwischen Universität Vechta)

Die Zusammenarbeit in dieser Gruppengröße bot einen geeigneten, d. h. vertraulichen Rahmen, um über formale Strukturbeschreibungen hinaus auch die praktische Realität in Berufungsverfahren näher zu beleuchten und für die gelebte Praxis Optimierungs- und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Im Zeitraum zwischen Juli 2009 und Februar 2010 hat HIS gemeinsam mit den genannten Hochschulen das Projekt „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ durchgeführt. Im Rahmen von Workshops arbeiteten Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragte zusammen. Vorbereitet, moderiert und dokumentiert wurden die Workshops auf Wunsch des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen von der Hochschul-Informationssystem GmbH.

An den Workshops waren verschiedene Personen der Hochschulen beteiligt. Dabei handelte es sich in der Regel um die Gleichstellungsbeauftragten sowie ihre VertreterInnen und z. T. auch um Berufsbeauftragte der Hochschulen. Des Weiteren war die LNHF durch eine Mitarbeiterin vertreten. Unter den TeilnehmerInnen hatten bereits viele Erfahrungen mit Berufungsprozessen



gesammelt, andererseits gab es aber auch einige Personen, die bislang wenig oder keine Erfahrungen damit hatten. Die TeilnehmerInnen schätzten Berufungsverfahren als ein wichtiges Instrument zur Erlangung von Gleichstellung ein. Unterschiedlicher wurde hingegen bewertet, wie erfolgreich Berufungsverfahren tatsächlich zur Gleichstellung beitragen. Dabei gab es sowohl optimistische, auf positiven Erfahrungen beruhende Einschätzungen, als auch eher pessimistische Einschätzungen über bislang wenig erreichte Veränderungen.

Zentral für die erfolgreiche Durchführung des Benchmarkings war das Herstellen absoluter Vertraulichkeit untereinander. Ein größtmöglicher Nutzen eines Benchmarking-Verfahrens kann nur im Rahmen eines verbindlich-vertraulichen Klimas entstehen. Dies bezieht sich sowohl auf die Moderation als auch auf die TeilnehmerInnen untereinander. Auf Vorschlag der TeilnehmerInnen wurde von allen Beteiligten eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet. Nur so war es möglich, einerseits über Erfolge und Erfolgsstrategien, andererseits aber auch über Schwierigkeiten und Problemlagen in Berufungsverfahren der einzelnen Hochschulen zu berichten. In der vorliegenden Publikation werden keine vertraulichen Details genannt sowie Erkenntnisse und Erfahrungen nur anonymisiert dargestellt, so dass Rückschlüsse auf Verfahren einzelner Hochschulen oder gar auf Aktivitäten einzelner AkteurInnen nicht möglich sind.

## 2.2 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens wurde von HIS eine prozessorientierte Herangehensweise gewählt. Im vorliegenden Kapitel wird beschrieben, wodurch dieses Vorgehen charakterisiert ist, welche Ziele damit verfolgt werden und wie die konkrete Umsetzung im Rahmen des Benchmarkings erfolgte.

Zur Erarbeitung der Ergebnisse wurde folgendes Methodenspektrum eingesetzt:

- *Prozessanalyse von Berufungsverfahren*, die an den Hochschulen in jüngerer Vergangenheit durchgeführt wurden. Auf dieser Grundlage wurden übliche Verfahrensabläufe von Berufungen ermittelt.
- *Erfahrungsaustausch hinsichtlich guter und schlechter Praktiken* bei der Durchführung von Berufungsverfahren. Der Austausch richtete sich vor allem auf sog. „lessons learned“ und daraus abgeleitete Empfehlungen, die auch für andere Hochschulen beispielhaft und als Referenz für gute Verfahren dienen können.
- *Erarbeitung von Kriterien für qualitativ hochwertige Berufungsverfahren*, die die Kombination von Aspekten der Gleichstellung mit Kriterien zur Ermittlung wissenschaftlicher Exzellenz von KandidatInnen in Einklang bringen.

### Prozessorientierte Herangehensweise

Die Methode der Prozessanalyse wurde ausgewählt, weil ein Berufungsverfahren ein komplexer Prozess ist, der unter Einbindung verschiedener Organisationsebenen und Akteure erfolgt. Zugleich bestehen zahlreiche Schnittstellen der Aufgaben-, Verantwortungs- und Informationsweitergabe. Die Sequenzierung des Prozesses in verschiedene Prozessphasen unter Fokussierung jeweils verschiedener Betrachtungsebenen ermöglicht eine erhebliche Komplexitätsreduktion und erleichtert sowohl die eigentliche Prozessanalyse als auch die Ableitung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen. Die Methode der Geschäftsprozessanalyse eignet sich neben üblicherweise im Vordergrund stehenden Aspekten der Kosten- und Schnittstellenreduzierung sowie der Ef-

fizienzsteigerung sehr gut dafür, um Berufungsverfahren in Hinblick auf Qualität, Formal- und Aktivitätsstrukturen zu analysieren.

Ein Geschäftsprozess lässt sich dadurch charakterisieren, dass

- er einen definierten Beginn und ein definiertes Ende hat. Er setzt sich oft aus mehreren Teilprozessen zusammen, die wiederum aus einer Vielzahl von Einzeltätigkeiten bestehen,
- er ein zusammenhängender Vorgang von Bearbeitungsschritten zur Schaffung eines Produktes/einer Dienstleistung ist, die in einer sachlogischen Abfolge stehen,
- er nicht nur ein technischer Ablauf ist, sondern eine systematische Zusammenarbeit von Personen und somit auch ein sozialer Prozess ist.

### **Prozessaufnahme und -abbildung**

Voraussetzung für eine vergleichbare Erfassung der Berufungsverfahren der teilnehmenden Hochschulen war die Festlegung eines einheitlichen Vorgehens. Dementsprechend wurden Standards hinsichtlich des Vorgehens bei der Prozesserhebung festgelegt.

In einem ersten Schritt wurde vereinbart, dass die Hochschulen ihre Berufungsprozesse als Geschäftsprozess abbilden, d. h. als zeitliche Abfolge von Aufgaben, die durch verschiedene AkteurInnen wahrgenommen werden. Wichtig war dabei, dass die jeweils anfallenden Aufgaben eindeutig Akteurinnen und Akteuren im Prozess zugeordnet werden. Zudem sollte ein „normaler“ Berufungsprozess abgebildet werden, d. h. sowohl in Bezug auf die Modalitäten als auch bezogen auf andere Aspekte. Das von der Hochschule dargestellte Verfahren musste folgende Bedingungen erfüllen:

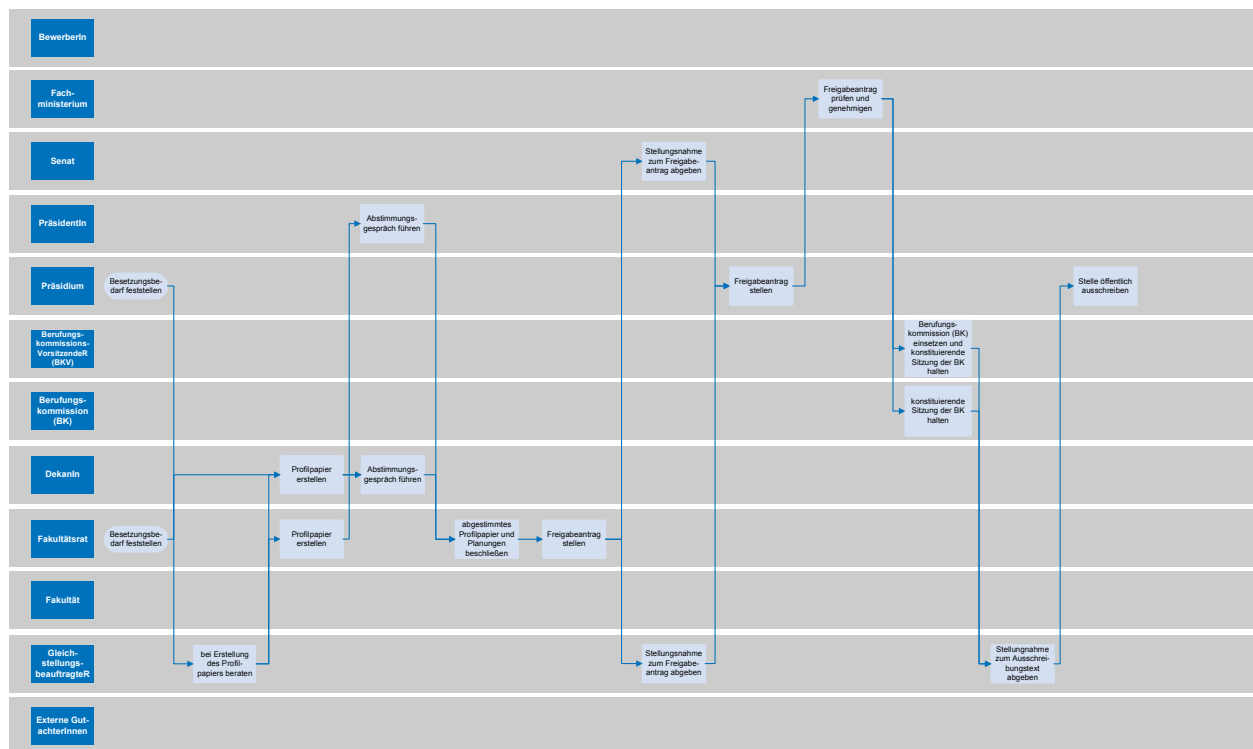
- eine durchschnittliche Verfahrensdauer,
- es erfolgte eine echte Ausschreibung zur Besetzung einer Professur,
- eine Berufungskommission wurde eingesetzt,
- das Verfahren wird ausschließlich an der jeweiligen Hochschulen und nicht gemeinsam mit anderen Institutionen durchgeführt und
- es erfolgte ein mit der Besetzung der Professur erfolgreicher Abschluss des Verfahrens.

Damit sollte sichergestellt werden, dass keine außergewöhnlichen Berufungsprozesse, sondern an der Hochschule übliche Verfahren abgebildet werden. Hintergrund dafür war das Ziel, ausgehend von den erfassten Verfahren, Empfehlungen für zukünftige Prozesse abzuleiten. Dies war jedoch nur dann zu gewährleisten, wenn es sich um vergleichbare Prozesse handelte, die sich in Bezug auf Rahmenbedingungen und Prozessschritte annähernd ähnelten. Weiteres wichtiges Kriterium bei der Prozessaufnahme war darüber hinaus, dass Ist-Zustände von den Beteiligten nicht als gewünschte Soll-Zustände abgebildet werden. Die vorliegenden Prozessabbildungen wurden anschließend, soweit nötig, von HIS mittels entsprechender Software visualisiert, in der Form von Geschäftsprozessabbildungen vereinheitlicht und in Prozessphasen unterteilt, um die Vergleichbarkeit der Prozesse zu vereinfachen. Prozessbeginn und Prozessende wurden ebenfalls im Vorfeld festgelegt. Als erster Schritt wurde der Bedarf, eine Professur zu besetzen, festgelegt. Als Prozessende wurde wiederum die erfolgreiche Ernennung der Kandidatin bzw. des Kandidaten definiert.

Alle Prozesse sind entlang der in Abbildung 10 dargestellten Form visualisiert worden. Für die vergleichende Gegenüberstellung wurde eine horizontale Darstellung in Form einer sog. Swimlane gewählt. Die Arbeitsschritte werden von links nach rechts in zeitlicher Abfolge dargestellt, in

den blauen Feldern sind die einzelnen, im Prozess beteiligten AkteureInnen hinterlegt. Diese Form diente einer schnellen Gegenüberstellung der Verfahrensabbildungen. Zudem konnte so eine schnelle Identifikation der Akteure im Prozessablauf vorgenommen werden.

Abbildung 10: Schematischer Prozess eines Berufungsverfahrens



Quelle: eigene Darstellung

Zur besseren Vergleichbarkeit der Prozesse nahm HIS eine Untergliederung des Gesamtprozesses nach Prozessphasen vor. Aufgrund inhaltlicher Aspekte erfolgte eine Unterteilung in die folgenden Prozessphasen:

- Phase I** Vorbereitung, Prüfung, Freigabe und Ausschreibung
- Phase II** Bewerbung und Erstauswahl (einschließlich Verschickung der Einladungen zum Berufungsvortrag)
- Phase III** Berufungsvortrag, Endauswahl und Listenbeschluss, Berufungsvorschlag durch die Fakultät
- Phase IV** Zustimmungsverfahren und Ruferteilung
- Phase V** Berufungsverhandlungen, Rufannahme, Ernennung

Zusätzlich zu den Berufungsprozessen wurden hochschulspezifische Rahmenbedingungen der teilnehmenden Hochschulen erfasst. Dazu zählten beispielsweise Informationen zu Strategien, Leitbildern, Hochschulentwicklungsplänen, Qualitätsmanagement, Maßnahmen der Evaluierung etc. Diese Kenntnisse wurden für die Interpretation der Berufungsverfahren herangezogen.

### Analyse der Prozesse

Die Analyse der Prozesse erfolgte im Wesentlichen anhand der folgenden Schritte:

- *Analyse der Formalstruktur:* Gegenstand der Betrachtung waren beispielsweise Prozessbeteiligte, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, Existenz und Ausgestaltung von Schnittstellen, eingesetzte Ressourcen sowie die Dauer von Teilprozessen bzw. des Gesamtverfahrens.
- *Analyse der Aktivitätsstruktur:* Die Aktivitätsstruktur, z. B. informelle Prozesse im Verfahren und die gelebte Umsetzung von Vorgaben, stellen die „Hinterbühne“ gegenüber der „Vorderbühne“ der Formalstruktur dar. Dabei kann es sich auch um Aktivitäten handeln, die nicht im formalen Ablauf erfasst oder sichtbar sind. Es kann sich auch um gezielte Nichtaktivität oder Unterlassung handeln, um von den formalen Vorgaben abweichende Ziele zu realisieren. Die Betrachtung der Aktivitätsstruktur ermöglichte es, zu erfassen, bei welchen Prozessschritten es Abweichungen gibt, welcher Art diese sind und wer hier aktiv ist.
- *Fallbetrachtung:* Ein dritter Schritt im Benchmarking-Verfahren war die Analyse positiver und negativer Fallbeispiele in Hinblick auf Qualität und Gleichstellung im Berufungsverfahren. Dabei ging es im Wesentlichen darum, die Bedingungen und Aktivitäten zu analysieren, die für das Gelingen bzw. Misslingen von Berufungsverfahren ausschlaggebend waren. Die oben betrachteten Prozesse wurden hier mit konkreter Praxis hinterlegt und boten Austausch über Problemlagen und Lösungsansätze.

Die eingehende Analyse des Prozesses und der Prozessschritte offenbarte, welche Prozesselemente zentrale Schlüsselstellen in Berufungsverfahren sind, um Qualität und Gleichstellung zu sichern. Abschließend werden im folgenden Kapitel Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis gebündelt vorgestellt.

### 3 Ergebnisse und Empfehlungen

Um Berufungsverfahren qualitativ zu verbessern und Gleichstellung in den Verfahren voranzubringen, genügt es nicht, formal einige Veränderungen vorzunehmen. Um diese „hoch komplizierten Auswahlprozesse“ (Färber und Spangenberg 2008, S. 18) und ihre verschiedenen Facetten besser zu verstehen, müssen sie aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Dies konnte im Projekt „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ durch die Betrachtung des Berufungsverfahrens als Prozess erreicht werden.

Zu Beginn des gemeinsamen Projektes wurden die Teilnehmenden nach ihren Bildern von Berufungsverfahren befragt. Zwei davon scheinen besonders deutlich zu machen, wo die Besonderheiten von Berufungsverfahren liegen. Berufungsverfahren wurden beschrieben mit „Auch Eisberge kochen nur mit Wasser“. Es beschreibt das aus Kommunikationstheorien bekannte Bild eines Eisbergs, bei dem der größte Teil unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt und nur ein kleiner Teil sichtbar ist. Der größere Teil eines Eisbergs ist der gefährlichere Teil, da schon manches Schiff genau an diesem unsichtbaren Teil gekentert ist. Auch in Berufungsverfahren ist vieles nicht von außen sichtbar. Die Wege und Einzelergebnisse der Verfahren werden in der Regel nicht öffentlich kommuniziert. Zudem liegt viel im impliziten, nicht expliziten Geschehen, z. B. wer kennt wen in der Scientific Community, welche Motivationen und Ziele liegen den Aktivitäten der AkteurInnen im Verfahren zugrunde, welche impliziten Anteile von z. B. Auffassungen von Qualität, Exzellenz, professionellem Auftreten, Passfähigkeit usw. spielen im Verfahren eine Rolle. Verfahren scheitern auch heute noch am Unsichtbaren, z. B. an Befangenheiten, die nicht rechtzeitig explizit gemacht wurden. Im Benchmarking-Projekt wurde zum einen die sichtbare und explizite Formalstruktur, zum anderen aber auch die üblicherweise unsichtbare und implizite Aktivitätsstruktur analysiert, was einen mehrseitigen Blick auf das Verfahren ermöglichte.

In einem zweiten Bild wurde das Berufungsverfahren als eine „Achterbahnfahrt im Dunkeln“ beschrieben. Der Weg ist dabei vorgebahnt, das Ziel ist klar. Der Prozess selbst hat Höhen und Tiefen und ist emotional bewegend. Im Dunkeln wird vieles unsichtbar. Berufungsverfahren sind Gruppenunterfangen, die Entscheidungsarenen sind nur einer kleinen Gruppe zugänglich, gleichzeitig sitzen sie alle zusammen in einem „Boot“ und können unterwegs nicht mittendrin aussteigen. Und hat das Berufungsverfahren Fahrt aufgenommen, ist schwer absehbar, was noch kommt. Ähnlich wie bei einer Achterbahn muss auch bei einem Berufungsprozess von außen auf sie geblickt werden, um das Ganze und seine Herausforderungen zu sehen. Genau diesen Außenblick ermöglichte das Benchmarking; Abstand bekommen vom Alltag. Dabei können die einzelnen Abschnitte des Verfahrens einer genaueren Sichtung unterzogen werden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Benchmarkings dargestellt. Es zeigte sich, dass die Formalisierung von Berufungsverfahren die Grundlage für die Sicherung von Qualität und Gleichstellung bildet. Die Betrachtung und Analyse von Berufungsverfahren als Prozess mit einzelnen Prozessphasen und Arbeitsschritten ermöglichte es im Weiteren, Schlüsselstellen in Berufungsverfahren zu identifizieren, die für den Verlauf des Verfahrens entscheidend sind. Wird an diesen Stellen professionell verfahren, so wirkt dies positiv im Sinne der Herstellung hoher Qualität auf das ganze Verfahren. Darüber hinaus gibt es Querschnittsthemen, deren Beachtung im gesamten Verlauf des Verfahrens eine entscheidende Rolle spielt, um die Hochwertigkeit des Verfahrens zu gewährleisten. Abgeschlossen werden die Ergebnisse mit einer Zusammenstellung von Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis.

Die Betrachtung von Berufungsverfahren als Prozess war die Basis für das Benchmarking „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“. Alle beteiligten Hochschulen bildeten jeweils einen Berufungsprozess ab. Im Vorfeld wurde festgelegt, dass der aufgenommene Berufungsprozess ein übliches Ist-Berufungsverfahren zeigen sollte (vgl. Abschnitt 2.2, S. 22). Die Prozesse wurden dann von HIS aufbereitet und als Geschäftsprozessabbildung in eine vergleichbare Form als Swimlane gebracht (siehe Abbildung 11 bis Abbildung 13). Zeitgleich wurden in einer Matrix die spezifischen Rahmenbedingungen an der jeweiligen Hochschule erfasst. Hier wurden Dimensionen wie Strategien, Leitbilder, Organisations- und Managementstruktur, Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen u. ä. an der Hochschule abgefragt.

### Erste Befunde

Ein erster Vergleich der aufgenommenen Prozesse zeigte, dass die Verfahren an den einzelnen Hochschulen teilweise sehr unterschiedlich gestaltet sind. Dabei sind die Verfahren vom Charakter, der Größe und der Fächer der Hochschule geprägt. Sie variieren nach Hochschultyp, d. h., es spielt eine Rolle, ob es sich um eine künstlerische Hochschule, um eine Fachhochschule, um eine technische oder eine sog. Volluniversität handelt. An einigen Hochschulen haben Berufungsverfahren in verschiedenen Fächern einen jeweils anderen Verlauf, die Ausgestaltung der Verfahren ist somit auch geprägt von der jeweiligen Fachkultur.

Die Erfassung von Zusatzinformationen in Form einer Matrix zu den Rahmenbedingungen an den Hochschulen machte deutlich, dass Hochschulen, die verstärkt Elemente von Hochschulmanagement eingeführt haben, in den letzten Jahren auch ihre Berufungsverfahren stärker strukturiert und vereinheitlicht haben. Es spricht also viel dafür, dass mit einer aktiven (Um-)Gestaltung des Hochschulmanagements auch eine aktive (Um-)Gestaltung der Berufungsverfahren einhergeht. Hochschulen mit eigenem Berufsrecht müssen nachweisen, dass sie auch in Berufungsverfahren aktiv Qualität gestalten und installieren. Allerdings ist „die Reform der Berufungsverfahren bisher nicht systematisch und mit Priorität auf Gleichstellung ausgerichtet“ (Färber und Spangenberg 2008, S. 9).

Der Grad der Formalisierung von Berufungsverfahren an den Hochschulen ist unterschiedlich. Die Formalisierung hat jedoch in den letzten Jahren deutlich zugenommen, d. h., die Verfahrensabläufe wurden stärker und klarer definiert und das Einhalten der Abläufe mehr begleitet und überprüft. Vielerorts gibt es inzwischen sog. Berufungsbeauftragte, die als Hochschulinterne, aber als Verfahrensexterne das Berufungsverfahren begleiten.

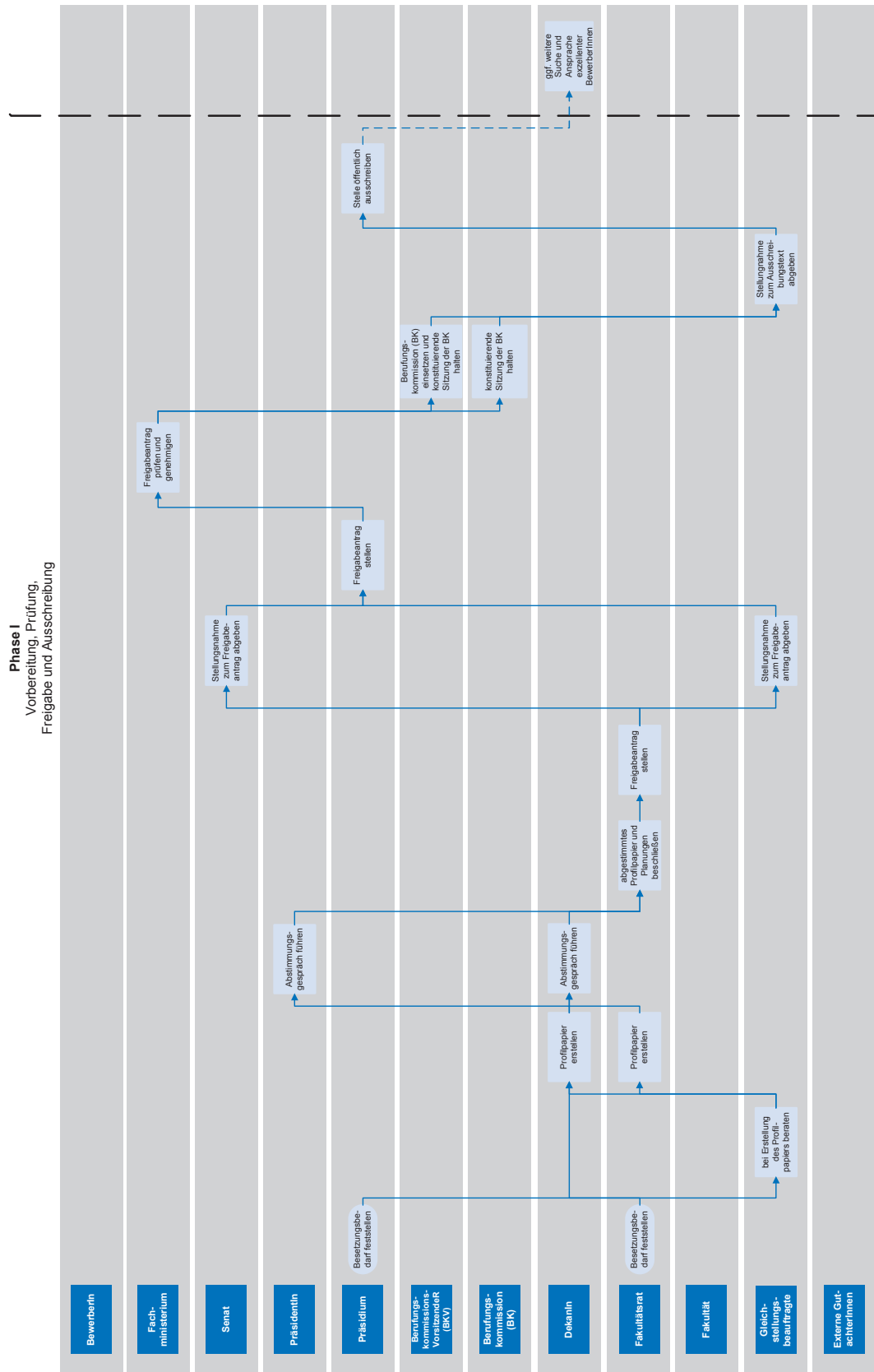
Auch der Grad der Veränderungen im Sinne von aktiver (Neu-)Gestaltung von Berufungsverfahren ist an den im Benchmarking beteiligten Hochschulen unterschiedlich. Er reicht von Verfahren, die noch an einen „Black Box“-Charakter erinnern, in denen noch wenig geregelt und wenig transparent ist, wie Ergebnisse zustande kommen, hin zu Verfahren, die hochgradig formalisiert sind und definierte Qualitätsstandards haben, mit denen auch die Nachvollziehbarkeit der Ergebniserzeugung erhöht wird.

Die Notwendigkeit, auch Berufungsverfahren zu professionalisieren, ist eine unmittelbare Auswirkung des verschärften internationalen Wettbewerbs und des Ringens um Exzellenz. Zudem scheitern auch bei stärkerer Formalisierung heute noch Berufungsverfahren. Hochschulen im Wettbewerb können sich dies immer weniger leisten, nicht zuletzt auch wegen des damit einhergehenden hohen Ressourcenverschleißes und weil so keine exzellenten WissenschaftlerInnen gewonnen werden können.

Die Gestaltung der Verfahren ist an allen Hochschulen ein noch laufender Prozess. Im Folgenden wird eine Zusammenschau der Veränderungen entlang des üblichen Verlaufs eines Be-

rufungsprozesses gegeben. Um seine Nachvollziehbarkeit zu erhöhen, ist nachfolgend ein optimierter Berufungsprozess abgebildet. Keine der am Benchmarking beteiligten Hochschulen hat ihren Prozess genau in dieser Weise gestaltet, die Abbildungen zeigen vielmehr eine Zusammenfassung von Überarbeitungen von Berufungsverfahren.

Abbildung 11: Berufungsverfahren Prozess-Phase I

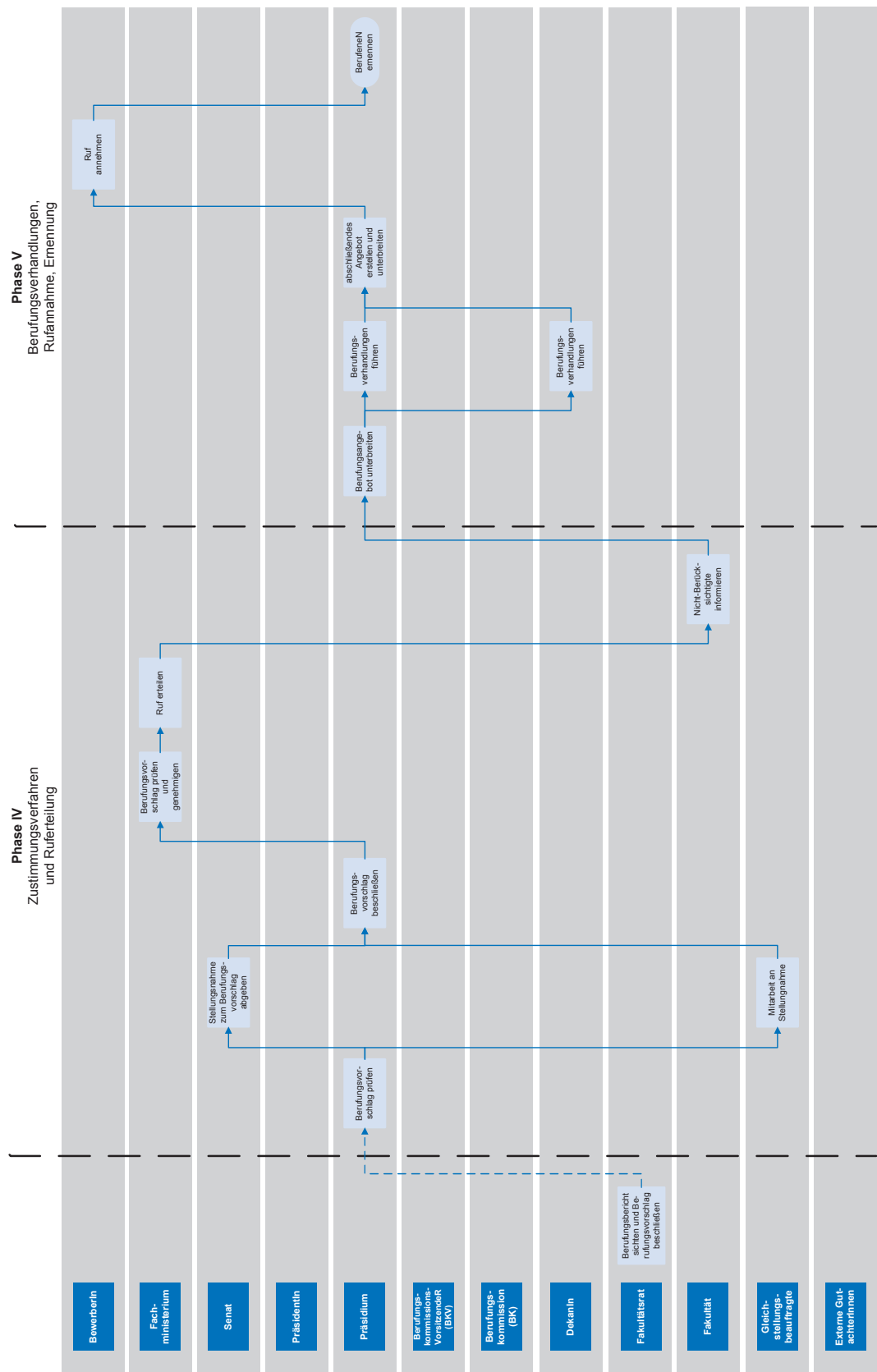


Quelle: eigene Darstellung





Abbildung 13: Berufungsverfahren Prozess-Phase IV und V



Quelle: eigene Darstellung

### 3.1 Formalisierung von Berufungsverfahren

An den meisten Hochschulen zeichnen sich Berufungsverfahren durch einen deutlich höheren Formalisierungsgrad aus, als dies noch vor zehn Jahren der Fall gewesen ist.

#### Langfristige Einbindung von Professuren als Instrument von Profilbildung

Grundlage und Ausgangspunkt von Berufungsverfahren bilden heute in der Regel Hochschulentwicklungs- bzw. Fakultätsentwicklungspläne, die häufig bereits bundeslandweit abgestimmt sind. Dort sind alle Professuren und ihre Bedeutung für Forschung und Lehre erfasst. Die Ausrichtung von Professuren ist also Teil einer langfristigen strategischen Gesamtplanung und Ausrichtung der Hochschule geworden, eingebunden in die entsprechende Ausrichtung auf Landesebene und können nicht mehr nur auf Fakultäts- oder Hochschulebene betrachtet und ausgehandelt werden. Teilweise existieren explizite und langfristige Berufungspläne, so dass beim geplanten und ungeplanten Freiwerden einer Professur bereits eine umfassende Stellenbeschreibung vorliegt. Der Spielraum, eine Denomination abweichend von diesen Planungen festzulegen, ist noch vorhanden, muss aber gut begründet sein.

#### Schriftliche Regularien für Berufungsverfahren

Alle beteiligten Hochschulen streben eine stärkere Standardisierung der Berufungsverfahren an. Eine explizite Evaluation bzw. ein Monitoring der Berufungsverfahren fand zum Zeitpunkt des Benchmarkings allerdings erst an wenigen Hochschulen oder in Ansätzen statt. Es existieren an allen beteiligten Hochschulen Informations- und Regulationspapiere, die auf Berufungsverfahren zielen oder diese unmittelbar ansprechen. Berufsordnungen und -leitfäden, z. B. Handreichungen zu Berufungsverfahren, beschreiben in fast allen Hochschulen den Ablauf von Berufungsverfahren, die Inhalte der wesentlichen Schritte der Verfahren, mitunter auch die Beteiligungsrechte und -pflichten. An einigen Hochschulen gibt es Vorlagen für Profilpapiere, für Berufsberichte und Ausschreibungen. Weniger verbreitet sind Hinweisblätter oder Mustervorlagen für den Umgang mit den BewerberInnen, zum Thema Gleichstellung in Berufungsverfahren und Papiere oder Checklisten, die sich explizit mit den Verantwortlichkeiten des bzw. der Berufungskommmissionsvorsitzenden beschäftigen. Auch Papiere zum detaillierten Umgang mit Befangenheiten sowie Evaluationsbögen zur Beurteilung von Probelehrveranstaltungen gibt es bislang nur an wenigen Hochschulen. Die Tendenz, schriftlich verbindliche Regularien für Berufungsverfahren niederzulegen, sie den Berufungskommmissionsmitgliedern an die Hand zu geben und öffentlich ins Internet zu stellen, ist jedoch steigend.<sup>5</sup> Frühzeitig im Verfahren erstellte Zeit- und Ablaufpläne mit einer expliziten Festlegung, wann welche Verfahrensschritte durchgeführt werden, sind inzwischen die Regel an den Hochschulen. Insgesamt bestätigen die teilnehmenden Hochschulen, dass die Verfahren sich durch die stärkere Formalisierung deutlich verkürzt haben.

#### Berufungsbeauftragte werden Standard

Berufungsbeauftragte sind inzwischen an allen Hochschulen üblich. Ihre Aufgabe ist es in der Regel, die Berufungsverfahren zu begleiten und deren ordnungsgemäßen Verlauf mit abzusichern. Sie unterstehen direkt dem Präsidium und erstatten ihm Bericht. Für die Berufsbeauftragten gibt es zwei Modelle. An den meisten Hochschulen arbeiten die Berufsbeauftragten haupt-

<sup>5</sup> In den Monaten nach Ende des Benchmarking sind einige neue Papiere auf den Homepages der beteiligten Hochschulen eingestellt worden.

amtlich. An großen Hochschulen sind sie ausschließlich für Berufungsverfahren tätig, an kleineren ist die Begleitung von Berufungsverfahren ein Teilbereich ihrer Tätigkeit. Eine Variante davon ist, hauptberufliche ProfessorInnen als Berufungsbeauftragte auf Zeit zu bestellen. Sie begleiten, parallel zu ihrer Tätigkeit als ProfessorIn, einzelne Berufungsverfahren außerhalb ihrer Fakultät und sind insbesondere für die Qualitätssicherung und Befangenheitsprüfungen sowie die Berichterstattung an das Präsidium zuständig. Inwieweit sie dabei, letztlich ja im Kollegenverbund, tatsächlich unabhängig agieren können, wäre zu hinterfragen.

### Sensibilität im Umgang mit Befangenheiten

Die Sensibilität im Umgang mit Befangenheiten und Abhängigkeiten hat sich deutlich erhöht. Einige Hochschulen haben Richtlinien oder ähnliche schriftliche Regularien zu Befangenheiten entwickelt und führen Befangenheitsprüfungen mit Berufungskommissionsmitgliedern und GutachterInnen durch. Gleichwohl scheitern noch immer Verfahren daran, dass Befangenheiten erst zu einem sehr späten Zeitpunkt bekannt werden und diese nicht mehr ordnungsgemäß ausgeräumt werden können.<sup>6</sup>

### Berufungsrecht im Wandel

Das Berufsrecht befindet sich, wie die Verfahren selbst, in Veränderung. In Niedersachsen hatten zum Zeitpunkt des Benchmarkings Stiftungshochschulen sowie die Niedersächsische Technische Hochschule ein eigenes Berufsrecht. Das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG) wurde 2010 um die Möglichkeit erweitert, Hochschulen ein eigenes Berufsrecht befristet zu übertragen (vgl. NHG §48 Absatz 2 Satz 4). Die Hochschulen, die selbst das Berufsrecht haben oder anstreben, müssen jedoch nachweisen können, dass ihre Berufungsverfahren qualitativ hochwertig sind. Die größere Freiheit dieser Hochschulen wird also durch ein Qualitätsmanagement gekontert.

### Ausstehende Formalisierungen

Obwohl Berufungsverfahren in vielerlei Hinsicht formalisiert worden sind, gibt es noch einige zentrale Elemente von Berufungsverfahren, die von der Formalisierung erst wenig erfasst wurden und von daher noch Spielräume für subjektive Einschätzungen und Lobbying bieten.

- Die Kriterien und der Zeitpunkt der Besetzung der Berufungskommission sind bislang selten festgelegt. Die Besetzung der Berufungskommission hat aber maßgeblich Einfluss auf das spätere Ergebnis des Berufungsverfahrens.
- Die Festlegung von Beurteilungs- und Auswahlkriterien ist häufig wenig definiert und wird der Fakultät bzw. der Berufungskommission überlassen. Es stellt sich die Frage, ob wirklich valide und differenzierte Kriterien bestimmt werden, ob sie gewichtet werden, zu welchem Zeitpunkt im Verfahren sie festgelegt werden, ob sie gleichstellungsorientiert sind und konsequent im gesamten Verfahren und für alle BewerberInnen gleichmäßig angewandt werden.
- Da in Berufungsverfahren häufig mit dem zunächst recht allgemeinen Terminus „Passgenauigkeit“ argumentiert wird, sollte dieser gemeinsam und frühzeitig von den EntscheiderInnen im Berufungsverfahren definiert werden. Was genau soll er ausdrücken? Wie wird er von allen gemeinsam verstanden und für die bestimmte Professur in dem bestimmten Fach definiert?

<sup>6</sup> Befangenheiten können nur dann ausgeräumt und „geheilt“ werden, wenn sie rechtzeitig aufgedeckt werden, z. B. durch Auswechseln eines betroffenen Berufungskommissionsmitglieds.

- Üblicherweise wird in Berufungsverfahren von dem oder der Berufungsvorsitzenden eine *Synopse als Zusammenschau aller BewerberInnen* erstellt. Dies ist besonders bei einer hohen Zahl von BewerberInnen wichtig, da es dann den Mitgliedern einer Berufungskommission kaum möglich ist, jede einzelne Bewerbung genau zu lesen. Für die Erstellung der Synopse gibt es bislang an den Hochschulen jedoch kaum Vorgaben, die Art und Weise der Erstellung und die Kriterien dafür liegen also weitestgehend im subjektiven Ermessen des Erstellers oder der Erstellerin.
- *Befangenheiten und Abhängigkeiten* werden in Berufungsverfahren noch nicht immer systematisch und standardmäßig zu definierten Zeitpunkten abgefragt. Dies sollte jedoch formalisiert mindestens an drei Zeitpunkten im Verfahren geschehen: In der Berufungskommission nach dem Eingang der Bewerbungen und nach der Festlegung der Einzuladenden, sowie bei der Bestellung der GutachterInnen. Stellt sich dabei heraus, dass ein Mitglied der Berufungskommission oder ein Gutachter bzw. eine Gutachterin befangen ist, so kann sie an den Beratungen zu der ihr bekannten Person nicht teilnehmen bzw. muss durch ein anderes Kommissionsmitglied oder eine/n andere/n GutachterIn ersetzt werden.<sup>7</sup> Die/der Berufungskommissionsvorsitzende sollte dafür sorgen, dass jedem und jeder Beteiligten am Berufungsverfahren wiederkehrend bewusst gemacht wird, dass Befangenheiten und Abhängigkeiten genannt werden müssen. Ziel ist es, damit zu einem transparenten Umgang zu kommen und die Ergebnisse der Befangenheitsprüfungen in den Berufsberichten zu dokumentieren.
- Die *Auswahl der GutachterInnen und die dafür anzulegenden Kriterien* sind bislang wenig festgelegt. Ebenso gibt es keine Richtlinie bzgl. der Information und Kontaktaufnahme zu den GutachterInnen, was zum Zeitpunkt eines fortgeschrittenen Verfahrens subjektive Spielräume eröffnet.
- Zumeist gibt es bei den Berufungsvorträgen einschließlich des Begleitprogramms bislang keine *standardisierten Bewertungsverfahren für die Studierenden*, die insbesondere die Lehre beurteilen sollen.
- Es ist kaum festgelegt, wer der tatsächliche „*Process Owner*“ ist, also die Meisterin oder der Meister des Verfahrens, der oder die hohe Detailkenntnis des Ablaufs hat, dieses konsequent begleitet, dafür sorgt, dass die Beteiligten gut und rechtzeitig über den Verfahrensverlauf und seine Notwendigkeiten informiert sind, und die Befugnis hat, auf die qualitativ hochwertige Durchführung des Verfahrens zu bestehen. Dies könnten z. B. hauptamtliche Berufungsbeauftragte, ausgestattet mit den entsprechenden Befugnissen, sein. Mitunter liegen diese Aufgaben auch implizit oder explizit im Zuständigkeitsbereich des/der Berufungskommissionsvorsitzenden. Dies kann allerdings insofern problematisch sein, dass es ihm/ihr anheimgestellt wird, ob er/sie tatsächlich diese Aufgaben auch entsprechend kennt und wahrnimmt.
- Ebenso ist nicht definiert, wer die Gleichstellung in Berufungsverfahren vertritt. Die Einflussmöglichkeiten und Rechte der Gleichstellungsbeauftragten in Berufungsverfahren sind zwar definiert, und „der Berufungsvorschlag soll vom Präsidium zurückverwiesen werden, wenn die Gleichstellungsbeauftragte eine Verletzung des Gleichstellungsauftrags geltend macht“ (NHG §26 Absatz 2 Satz 8), das Gleichstellungsanliegen muss jedoch ähnlich wie beim „*Process Owner*“ stetig im Berufungsverfahren präsent sein, vertreten werden und vom Präsidium protegiert sein.

<sup>7</sup> Zur Definition von Befangenheiten in Berufungsverfahren siehe z. B. <http://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/gdp/befangenheitskriteriensentpraesidiumjuliz2010.pdf>, dort v. a. S. 3 und [http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/dezernatz/handreichung\\_umgang\\_mit\\_befangenheit.pdf](http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/dezernatz/handreichung_umgang_mit_befangenheit.pdf), S. 2 ff.

### Verändertes Gesamtbild

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Professuren und ihre Berufungsverfahren sehr stark mit dem „Schicksal“ der Hochschule zusammen betrachtet werden. Hintergrund für eine Berufung ist die Ausrichtung oder Neuausrichtung der Hochschule und die Abwägung der Professuren miteinander geworden, nicht mehr die fachliche Einzelbewertung.

### Der subjektive Faktor und die Verlagerung informeller Aktivitäten

Auch formalisierte(re) Berufungsverfahren müssen durch Menschen mit Leben gefüllt werden, der subjektive Faktor ist entsprechend noch immer hoch. Hochschulentwicklungs- und andere -pläne sind noch keine Garanten, dass diese auch so wie beschrieben umgesetzt werden. Man kann sich z. B. einfach nicht so genau daran halten oder sie etwas anders interpretieren. Das konkurrierende Prinzip in der Wissenschaft wirkt auch in die Berufungsverfahren hinein. Auch die Furcht vor guter oder besserer Konkurrenz erschwert die Orientierung von EntscheiderInnen, von eigenen Interessen abzusehen und sich an übergeordneten Kriterien zu orientieren. Der Druck, der durch die Formalisierung der Verfahren erzeugt wird, kann auch zu einer Verlagerung informeller Aktivitäten führen. Da die Vorbereitungen und die erste Phase des Berufungsverfahrens enorm an Bedeutung gewonnen haben, liegt es nahe, dass sich auch informelle Aktivitäten aus der Mitte des Verfahrens an den Beginn verlagern. Wird z. B. ein bestimmtes Interesse verfolgt, ist seine Durchsetzung frühzeitig in die Wege zu leiten, wenn dies im Verlauf des Verfahrens durch die Formalisierung weniger möglich sein sollte. So ist eine Verschiebung zu beobachten von einer interessegeprägten Aushandlung im Laufe des Berufungsprozesses hin zu einer Antizipation vor bzw. an den Beginn des Verfahrens. Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Individualinteressen in Berufungsverfahren nicht nur scheinbar hinter die Interessen der Institution zurücktreten und sie tatsächlich nur verschoben werden.

Durch Formalisierungen und Standardisierungen von Berufungsverfahren wird generell eine höhere Vergleichbarkeit der Verfahren erzielt. Dies trägt deutlich zu einer Qualitätssteigerung der Verfahren bei. Jedoch ist Formalisierung eine grundlegende, aber keine hinreichende Bedingung für mehr Gleichstellung: Der Formalisierungsgrad der Berufungsverfahren einiger Hochschulen ist schon sehr hoch, dies beschränkt in der Regel informelle Aktivitäten und erhöht die Qualität der Verfahren, gleichwohl konnte damit bislang kaum eine Erhöhung des Frauenanteils in Professuren erreicht werden. Ein qualitativ hochwertiges Verfahren muss aber zwingend ermöglichen, dass Professuren auch Frauen in gleichem Maße offenstehen<sup>8</sup>, da es sonst durch einen gender bias verzerrt ist (vgl. Wissenschaftsrat 2007, S. 25 und Brouns 2003, S. 91). „Die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit beinhaltet ..., strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen Frauen die gleichen Chancen und Optionen wahrnehmen können wie Männer.“ (Kahlert 2003, S. 53).

## 3.2 Schlüsselstellen in Berufungsverfahren

Bei der eingehenden Betrachtung und Analyse von Berufungsverfahren als Prozesse kristallisieren sich einige Schritte heraus, die entscheidenden Einfluss auf den Verlauf des Verfahrens haben.

<sup>8</sup> „Es versteht sich, dass Berufungsverfahren auch dem grundgesetzlich verankerten Gleichstellungsauftrag, der tatsächlichen Förderung des Grundrechts auf Gleichberechtigung von Männern und Frauen, Rechnung zu tragen haben.“ (Wissenschaftliche Kommission 2005, S. 13).

An diesen Schlüsselstellen, so scheint es, geraten Frauen weniger ins Blickfeld und/oder erfahren, auch aufgrund ihrer mitunter anderen Berufsbiographien, trotz hoher Qualifikation geschlechtsspezifisch eine andere Einschätzung als Männer. Im Folgenden werden diese Schlüsselstellen, ihre Bedeutung und mögliche Maßnahmen guter Praxis eingehender beschrieben.

### **Profilpapier und inhaltliche Vorbereitungen**

Berufungsverfahren haben heute einen umfangreichen Vorlauf vor der Ausschreibung der Professur. Dabei wird frühzeitig, häufig bereits zwei Jahre vor Freiwerden der Professur, von der Fakultät das Verfahren angestoßen und als erster Schritt sämtliche Rahmenbedingungen in einem sog. Profilpapier mit Anhängen bzw. in einem umfangreichen Fragenkatalog definiert. Dazu zählen die Denomination und die Einbindung der Professur in die Entwicklung der Hochschule und der Fakultät, oft verbunden mit einer detaillierten Beschreibung der personellen, räumlichen und finanziellen Ausstattung der Professur, die Forschungsschwerpunkte, die Einbindung der Professur in Lehr- und Studienkonzepte der Fakultät, die erwarteten bzw. auszubauenden Kooperationen und Drittmittelinwerbungen sowie der Beitrag der Professur zur Profilbildung der Hochschule. Ein weiterer Teil ist ein Zeit- und Ablaufplan des Berufungsverfahrens und Beschreibung der geplanten Zusammensetzung der Berufungskommission einschließlich der externen Mitglieder<sup>9</sup>. Daneben wird häufig in einer Konkurrenzanalyse bereits recherchiert, an welcher Stelle ähnlich gelagerte Professuren derzeit ausgeschrieben sind und der eigene Ausschreibungstext wird entsprechend konkurrierend oder abweichend davon formuliert. Zudem wird auch festgelegt, in welchen (Fach-)Medien ausgeschrieben werden soll.

Dieser frühe Beginn des Verfahrens, in dem die Professur als wesentliche Grundlage für das nachfolgende Berufungsverfahren detailliert beschrieben wird, hat maßgeblichen Einfluss auf den weiteren Verlauf des Verfahrens und die Feststellung des oder der Geeignetsten.<sup>10</sup> Werden beispielsweise die Erwartungen an die Professur genau benannt, so muss dies in einem konsistenten Verfahren schon vor Kenntnis der Bewerberlage mit entsprechenden Auswahlkriterien hinterlegt werden. Dies bietet weniger Chancen, im Verlauf des Berufungsverfahrens die Professur einem präferierten Bewerber oder einer Bewerberin anzupassen. Und sind die Ressourcen für die Ausstattung der Professur weitgehend vorab festgelegt, so eröffnen sich weniger Ad-hoc-Spielräume bei den Berufungsverhandlungen.

Soll Einfluss auf die Inhalte und Ausschreibung der Professur genommen werden, z. B. um einen für geeignet gehaltenen potenziellen Bewerber oder eine Bewerberin zu platzieren, so kann davon ausgegangen werden, dass dies inzwischen frühzeitig passiert. Entsprechend ist zu beobachten, dass Aushandlungen, die üblicherweise bei der Sichtung der Bewerbungen, der Auswahl der Einzuladenden für den Berufungsvortrag und der Beurteilung der Vortragenden stattfanden, nun bereits in den Vorbereitungen auf das Berufungsverfahren oder sogar noch davor stattfinden. Zum einen kann dies bereits bei der Festschreibung der Hochschul- bzw. Fakultätsentwicklungspläne der Fall sein, zum anderen beim Anstoß des Berufungsverfahrens, wenn die Professur und ihre Rahmenbedingungen im Profilpapier bzw. Fragenkatalog festgelegt werden. Die männerdominierte Wissenschaft neigt dazu, sich selbst zu reproduzieren und nicht wirklich ergebnis-

<sup>9</sup> Laut NHG müssen in Berufungskommissionen externe HochschullehrerInnen mitwirken. Hat sie drei externe Mitglieder, so kann im weiteren Verlauf des Verfahrens auf eine externe Begutachtung verzichtet werden (vgl. §26 (2) 3. und §26 (5) 3). Auch in anderen Bundesländern ist es Usus, dass Berufungskommissionen externe Mitglieder haben (vgl. Herrmann 2007).

<sup>10</sup> Das Berufungsverfahren ist ein Feststellungsverfahren. (vgl. Fitz 2010, S. 160).

offen an das Verfahren heranzugehen. Der Wissenschaftsrat beschreibt dies als „homosoziale Kooptation“ (Wissenschaftsrat 2007, S. 25).

Eine Möglichkeit, männerdominierte Netzwerke in der Wissenschaft auch Frauen zugänglicher zu machen, ist das sog. „Headhunting“, das an einigen Hochschulen in Deutschland schon mit Erfolg praktiziert wird. Dabei wird schon während der Erstellung des Profildokuments und noch vor der Ausschreibung eine internationale Recherche nach qualifizierten Personen durchgeführt. Auf die geplante Denomination werden passende, qualifizierte Frauen und Männer aktiv angesprochen und nach ihrem Interesse an einer möglichen Bewerbung für die Professur gefragt. So entsteht ein Bild davon, ob es für die geplante Professur mehrere geeignete BewerberInnen gibt, oder ob die geplante Ausschreibung so spezifisch ist, dass kaum BewerberInnen dafür zu interessieren sind. Wichtig bei diesem Verfahren ist, dass es eine explizite Verpflichtung geben muss, geeignete Frauen zu finden und diese dann auch im Profildokument zu nennen. Sollten keine interessierten Frauen gefunden werden, so kann die Hochschule noch vor der Ausschreibung nachsteuern und mit einer veränderten oder anders gelagerten Denomination auf die Suche gehen. Damit kann vermieden werden, dass es auf eine Ausschreibung keine oder nur wenige Bewerberinnen gibt oder geeigneten Frauen die Ausschreibung, wenn sie z. B. im Ausland lehren, nicht zur Kenntnis gelangt. Inzwischen existieren entsprechende internationale Datenbanken von Wissenschaftlerinnen, die für das Headhunting genutzt werden können.

#### **Definition von Auswahlkriterien und ihrer Gewichtung**

Zu den Auswahlprozessen in Berufungsverfahren schreibt der Wissenschaftsrat: „Es ist anzunehmen, dass bei Berufungsverfahren und den vorangegangenen Auswahlprozessen ... subtile und weitgehend unterbewusste Mechanismen wirken. Auch für diese Verfahren gibt es Hinweise darauf, dass sich unklare Qualifikationsdefinitionen und ein ‚gender bias‘ in der Bewertung wissenschaftlicher Exzellenz ungünstig auf die Berufungswahrscheinlichkeit von Frauen auswirken. Insbesondere das Entscheidungskriterium ‚Passfähigkeit‘ in das künftige Arbeitsumfeld, das als entscheidend eingestuft wird und über das in aller Regel männlich dominierte Berufungskommissionen entscheiden, zeigt in erster Linie negative Auswirkungen für den Erfolg weiblicher Bewerbungen.“ (Wissenschaftsrat 2007, S. 25).

Das Vorhandensein von Auswahlkriterien und ihre Anwendung spielen demnach eine entscheidende Rolle zur Qualitätssicherung in Berufungsverfahren. Die Auswahlkriterien müssen so konkret wie nur möglich zu einem frühen Zeitpunkt im Verfahren definiert und dann nicht mehr geändert werden. Sie sollten zum Zeitpunkt der Erstellung des Profildokuments mit der Denomination und den Rahmenbedingungen entsprechend festgelegt werden und aus einem allgemeinen übergeordneten Teil und einem verfahrensspezifischen fachlichen Teil bestehen. Um eine möglichst gerechte Bewertung der BewerberInnen zu gewährleisten, muss eine Gewichtung der Kriterien erfolgen. Hilfreich ist das Erarbeiten entsprechender Unterlagen, die für alle Beteiligten das Vorgehen transparent machen und entlang derer dann die Bewertung der BewerberInnen vorgenommen werden kann. In der Berufungskommission sollten diese Kriterien und ihre Umsetzung diskutiert und reflektiert werden, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie Subjektivität im Prozess der Erfassung und Bewertung von BewerberInnen wirken kann. Zudem soll mit einer klaren Definition und Anwendung der Kriterien der menschlichen Neigung, das als ansprechend zu empfinden, was vertraut ist, entgegengewirkt werden.

Leistungs- und Bewertungskriterien in Berufungsverfahren sollten in Richtung Potenzialanalyse weiter entwickelt werden, wobei die wissenschaftliche Leistung in den größeren Kontext gestellt werden sollte, in dem sie erbracht wurde. Dabei wären die Rahmenbedingungen am



Arbeitsplatz, wie z. B. Art, Umfang, inhaltliche Ausrichtung, Dotierung der Stelle und zu erbringende Aufgaben, für andere ebenso zu berücksichtigen wie persönliche, z. B. gleichzeitige Familienarbeit, Kinderbetreuungspflichten u. ä. Damit kann erreicht werden, dass die in der Regel männlich geprägte wissenschaftliche „Normalbiographie“, die den Bewertungskriterien üblicherweise zugrunde liegt, nicht der alleinige Maßstab bleibt.<sup>11</sup>

„Transparency of selection procedures and accountability of advisors and decision-makers is ... an important strategy guarding against the bias and arbitrariness of secret processes, and the reproduction of barriers to women's career progression in universities.“ (Brouns 2003, S. 91).

### Synopse

Die Synopse, die nach Eingang aller Bewerbungen erstellt wird, ist eine Zusammenschau der eingegangenen Bewerbungen. Sie spielt eine sehr große Rolle für die Ersteinschätzung der Bewerberlage und der einzelnen BewerberInnen, v. a. wenn eine hohe Anzahl von Bewerbungen vorliegt, da es dann unwahrscheinlich ist, dass alle Berufungskommissionsmitglieder alle Bewerbungen sichten können. Interessanterweise wird der Synopse in Berufungsverfahren bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl sie ein erstes Selektionsinstrument im Verfahren darstellt. Was hier nicht in den Blick gerät oder falsch eingeschätzt keine Beachtung findet, kann entscheidenden Einfluss darauf nehmen, wie das Verfahren weiter läuft. Dadurch, dass allgemeine und verbindliche Kategorien und Kriterien fehlen, die beim Erstellen von Synopsen anzuwenden sind, ist die Synopse der subjektiven Einschätzung der Person überlassen, die sie erstellt. Er/Sie definiert, was als Qualifikation angesehen und in der Synopse gelistet wird und was nicht. Entsprechend sollte zunächst allgemeingültig festgelegt werden, wer für das Erstellen der Synopse verantwortlich ist. Bislang wird diese Aufgabe häufig durch den/die Berufungskommissionsvorsitzende/n wahrgenommen, von ihm/ihr mitunter aber auch an andere delegiert. Es ist bislang unüblich und entsprechend unwahrscheinlich, dass eine zweite Person die Synopse auf Vollständigkeit und Richtigkeit prüft. Und das, obwohl es bei einer Vielzahl von Bewerbungen, die hier u. U. berücksichtigt werden, wahrscheinlich ist, dass Fehler oder Auslassungen vorkommen. Zudem sollte es allgemeine und verbindliche überfachliche und fachliche Kategorien und Kriterien geben, die bei Erstellen von Synopsen anzuwenden sind, um auszuschließen, dass Ähnlichkeiten und vertraute Lebensläufe eher gelistet werden als solche, die als fremd empfunden werden. Letzteres wird bei einer männlich geprägten Wissenschaftskultur eher bei Frauen der Fall sein. Auf die Kategorien sollte sich die Berufungskommission noch vor Eingang der Bewerbungen auf der Grundlage der Bewertungskriterien einigen.

Und nicht zuletzt kommt es vor, dass Synopsen bereits ein Ranking enthalten und somit implizit bereits KandidatInnen „empfehlen“, noch bevor die Berufungskommission zu einer eigenen Bewertung gelangt ist. Die Synopse sollte entsprechend nur beschreibend vorgehen und noch keinerlei Bewertungen des Beschriebenen machen.

<sup>11</sup> Einen interessanten Ansatz hinsichtlich der Weiterentwicklung von Leistungs- und Bewertungskriterien in der Wissenschaft verfolgen die Laura Bassi Centres of Expertise der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH. Sie verbinden exzellente trans- und interdisziplinäre Forschung mit Teamorientierung, gezielter Personalentwicklung sowie effizienter Managementkultur als Antwort auf aktuelle Anforderungen in der Wissenschaft. Entsprechend hat das Programm seine Auswahlkriterien für Projekte und Wissenschaftlerinnen in Richtung Potenzialanalyse weiterentwickelt. Siehe <http://www.ffg.at/program/laura-bassi-centres-expertise>.

### **Wahl der GutachterInnen und Kriterien für Gutachten**

Die Hochschule sollte verbindliche Regelungen und Kriterien für die Auswahl der GutachterInnen treffen und dabei auch vorgeben, von wem und wie diese angesprochen werden. Dabei sollte auch festgelegt werden, wie weibliche Gutachterinnen in die Berufungsverfahren einbezogen werden und wie bei gewünschten Abweichungen von diesen Regeln zu verfahren ist. Die Informationspolitik gegenüber GutachterInnen bezüglich der Auftragserteilung sollte vereinheitlicht und transparent gemacht werden. Es sollen klare Vorgaben gemacht werden, was genau in einem Gutachten anhand welcher Kriterien in welchem Zeitrahmen abzuarbeiten ist. Zudem müssen die GutachterInnen über die Befangenheitsregelungen unterrichtet werden und schriftlich bestätigen, dass sie nicht befangen sind. Vor der Begutachtung sollte es keinesfalls eine Listung der Kandidatinnen geben oder eine solche den GutachterInnen mitgeteilt werden. Allen Verfahrensbeteiligten in der Hochschule ist deutlich zu machen, dass etwaige Nebenabsprachen und informelle Kontaktaufnahmen zu den GutachterInnen während des laufenden Berufungsverfahrens zu unterbleiben haben.

### **Berufungsverhandlungen**

Berufungsverfahren gelten als letzte „Black Box“ und zugleich letztes Refugium des Präsidiums. Da hier das meiste nur unter entweder vier oder sechs Augen geklärt wird, sind die BewerberInnen dabei recht ungefiltert subjektiven und v. a. geschlechtsspezifischen Einschätzungen und Beurteilungen ausgesetzt. Verhaltensweisen von Frauen und Männern werden unterschiedlich interpretiert: „Various studies have shown that actions undertaken by women are interpreted differently than the same actions performed by men.“ (Brouns 2003, S. 91). So kann beispielsweise ein hartnäckiger Verhandlungsstil bei Männern wertgeschätzt werden, während er bei Frauen negativ interpretiert wird. Abhilfe kann hier schaffen, dass von Beginn des Verfahrens Transparenz über vorhandene Ressourcen herrscht und eine Verständigung aller EntscheiderInnen im Vorfeld der Verhandlungen darüber, was im jeweiligen Verfahren unter den gegebenen Bedingungen (!) erreicht werden kann und was nicht. Die Verhandelnden sollten sich bewusst machen, dass ihre Wahrnehmung subjektiv und geschlechtsspezifisch geprägt ist. Es sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit Verhandlungen offen(er) geführt werden können, um individueller Subjektivität weitere Perspektiven zur Seite zu stellen. In den Berufungsverhandlungen selbst sollten offene Angebote bzgl. Arbeits- bzw. Rahmenbedingungen (Vereinbarkeit Familie/Beruf, Dual Career, Unterstützung) gemacht werden können. Dazu sollten die Hochschulen entsprechende Grundlagen und Rahmenbedingungen schaffen.

### **Querschnittsthemen in Berufungsverfahren**

Neben den Schlüsselstellen gibt es in Berufungsverfahren einige Querschnittsthemen, deren Berücksichtigung die Qualität eines Verfahrens deutlich erhöhen können. Auch bei den Querschnittsthemen spielt „der subjektive Faktor“ eine wichtige Rolle. Dies konnte im Benchmarking auch bei der Analyse der Aktivitätsstruktur im Berufsprozess gezeigt werden.

### **Befangenheiten und Abhängigkeiten**

Die Themen Befangenheiten und Abhängigkeiten ziehen sich durch das ganze Berufungsverfahren. Die Wissenschafts-Community lebt davon, dass ihre AkteurInnen in ein vielfältiges Netzwerk eingebunden sind, und entsprechend breit sind die existierenden Beziehungsstrukturen. Neben persönlichen Bezügen gibt es zahlreiche Arbeitsbeziehungen und dadurch auch Befangenheiten und Abhängigkeiten. Berufungsverfahren scheitern noch immer daran, dass diese nicht rechtzei-

tig und/oder in nicht ausreichendem Maße offengelegt werden. Es muss deshalb für alle Beteiligten klar sein, dass es sich hier nicht um ein Kavaliersdelikt handelt, wenn, zumindest zunächst, geschwiegen oder abgewiegelt wird. Offenbaren sich Befangenheiten und Abhängigkeiten erst im fortgeschrittenen Verfahren, so stellt dies eine gigantische Verschwendung von Ressourcen dar; abgesehen von dem Reputationsschaden, den eine Hochschule erleidet, wenn Berufungsverfahren wegen interner Verfahrensfehler abgebrochen werden müssen. Exzellente ProfessorInnen sind so nicht zu gewinnen. Um dem vorzubeugen, sollten in einer Art Leitfaden der Umgang mit Befangenheiten hochschulweit und verbindlich festgelegt und die Verantwortlichkeit für die Umsetzung geklärt werden. Es sollten klare Regeln bestehen, wie mit welchen Befangenheiten und Abweichungen zu verfahren ist, z. B. wann ein Befangener bzw. eine Befangene aus dem Verfahren auszuschließen ist. Auch Informationspflichten gegenüber dem Präsidium sollten geklärt sein und es sollte verbindlich geregelt werden, wann im Verfahren eine systematische, mehrfache und gruppenspezifische Dokumentation von Befangenheitsabfragen durch wen erfolgt (vgl. auch Abschnitt 3.3). Es sollte sichergestellt werden, dass alle Verfahrensbeteiligten von Anfang an Kenntnis über diese Richtlinien und Regelungen und ihrer eigenen Verantwortung in diesem Bereich haben.

### **Transparenz**

Die Forderung und die Notwendigkeit von Transparenz ziehen sich wie ein roter Faden durch das Berufungsverfahren. Dies beginnt bei den Vorbereitungen, geht dann weiter bei den Auswahlkriterien und Befangenheitsprüfungen bis zum Umgang mit den BewerberInnen und GutachterInnen und den abschließenden Berufungsverhandlungen. Transparenz darüber, wie das Verfahren durchgeführt wird, wer welche Aufgaben im Verfahren wahrnimmt, das Wissen der Beteiligten darum und die BewerberInnen, die erfahren sollten, was wie, wann von ihnen erwartet wird, ist unabdingbar. Transparente, stärker formalisierte Berufungsverfahren erhöhen die Chancengleichheit und die Fairness im Umgang mit allen Beteiligten im Verfahren und steigern die Nachvollziehbarkeit und Qualität.

### **Verfahrenswissen**

Um Transparenz herzustellen, ist es notwendig, dass alle Beteiligten sowohl zu Beginn des Berufungsverfahrens, als auch immer wieder zwischendurch, auf den aktuellen Stand des Verlaufs gebracht werden. Vertieftes Wissen über das Verfahren muss v. a. beim Berufungskommissions-Vorsitz vorhanden sein, ggf. muss er für diese Expertise sorgen. Eine Person sollte als „Process Owner“ für ein sorgfältiges Abarbeiten der wichtigen Punkte im Verlauf des Verfahrens verantwortlich sein. Dabei muss allen Beteiligten klar sein, was im Verfahren möglich ist und was nicht.

### **Wahrnehmung und Bewertung**

Die Rezeption von Leistungen der Bewerberinnen und Bewerber in Berufungsverfahren erfolgt, meist unbewusst, geschlechtsspezifisch. Gleiche Verhaltensweisen von Frauen und Männern werden häufig unterschiedlich bewertet und Verhaltensweisen geschlechtsspezifisch gedeutet: „So zeigen Untersuchungen, wie sie unter anderem der Wissenschaftsrat seinen Empfehlungen zur Chancengleichheit zugrunde legt, dass gegenüber weiblichen Bewerbern in Berufungsverfahren zum Teil noch Kriterien und Vorstellungen zum Ausdruck gebracht werden, die eine unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern erkennen lassen. Dahinter stehen im Regelfall keine bewussten Diskriminierungsstrategien, sondern alltägliche Wahrnehmungsweisen, die eine geschlechtsspezifisch unterschiedliche Qualität der Ausfüllung von Berufsrollen unterstellen (Wissenschaftliche Kommission 2005, S. 13). Dem kann nur beige-

men werden, indem die Selbstreflexionsfähigkeit der EntscheiderInnen gestärkt wird. Im Benchmarking wurde deutlich, dass hier normative Vorgaben durch die Hochschule nicht ausreichen, sondern, dass direkt mit den Beteiligten gearbeitet werden sollte. Im Rahmen von Schulungen für Berufungskommissionsvorsitzende und -mitglieder sollte die Sensibilität bzgl. der eigenen, selektiven und geschlechtsspezifischen, Wahrnehmung gestärkt werden. Dies kann auch Inhalt von verpflichtenden Schulungen für Neuberufene, wie sie einige Hochschulen bereits erfolgreich durchführen, sein. Die Wissenschaftliche Kommission rät, dass die Berufungskommissionen sich mit der Thematik befassen: „Die Mitglieder von Berufungskommissionen sollten sich zu Beginn ihrer Arbeit die Zeit nehmen, die mögliche Wirkung solcher Mechanismen (unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerber, HIS) offen zu diskutieren. Um dabei einen hinreichend differenzierten Sachstand sicherzustellen, kann es hilfreich sein, die zuständige Gleichstellungsbeauftragte um einen Bericht über einschlägige Untersuchungen und den aktuellen Debattenstand zu bitten (ebenda, S. 13 f.). Des Weiteren kann im Berufungsverfahren selbst auch eine Spiegelung durch den Verfahrensausgang gegenüber neutralen Externen oder Beauftragten zielführend sein.

Die Arbeit an Wahrnehmung und Bewertung ist nach erfolgter Absicherung von formaler Qualität von Berufungsverfahren der nächste Schritt zur Herstellung von Gleichstellung in den Verfahren. Denn, so schreiben Färber und Spangenberg: „Dem Befund der Benachteiligung von Frauen in Berufungsverfahren steht das überwiegende Selbstbild von Berufungskommissionen gegenüber, neutral zu handeln und Chancengleichheit zu gewährleisten.“ (Färber und Spangenberg 2008, S. 10).

### Ausblick

Der Fokus des beschriebenen Projektes sowie dieser Publikation liegt bei der Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren. Sollen tatsächlich mehr Frauen Teilhabe an wissenschaftlichen Führungspositionen haben, ist es allerdings mit einer Optimierung und Neuausrichtung von Berufungsverfahren und der Arbeit mit den AkteurInnen nicht getan. Berufungsverfahren müssen zwingend in eine Reform von Studium und Lehre eingebunden sein, die insgesamt die Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft und ihren Institutionen einschließt. Um Studentinnen für den weiteren Wissenschaftsweg zu gewinnen, braucht es neben der Erhöhung des Frauenanteils bei den Lehrenden als Role-Model insgesamt veränderte Studienstrukturen, Studienangebote, Studieninhalte, Hochschuldidaktik, Qualifikationswege, die nicht auf eine klassische männliche Lebenswelt und Wissenschaftskarriere ausgerichtet sind, sondern weibliche Berufs- und Karrierewege einschließt (vgl. Kahlert 2003, S. 54).

Oder wie Peter Strohschneider als Vorsitzender des Wissenschaftsrats sagte: „Die Zeit ist reif für einen Perspektivenwechsel: Brille putzen! Den Wandel organisieren!“ (Strohschneider, o. J.).

## 3.3 Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis

Im folgenden Abschnitt sind Maßnahmen zur Herstellung guter Praxis und Sicherung von Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren zusammengestellt. Grundlage für die Ableitung dieser Maßnahmen sind u. a. die Erfahrungen, die die beteiligten Hochschulen in bereits abgeschlossenen Berufungsverfahren gewonnen haben und die im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens analysiert und diskutiert wurden. Neben dem intensiven Austausch trugen die Analyse

und die Bewertung von Aktivitätsstrukturen in Berufungsverfahren sowie die Arbeit mit Fallbeispielen wesentlich dazu bei, Maßnahmen abzuleiten.

Die Maßnahmen sind in zwei Bereiche gegliedert. Zum einen geht es um die Schaffung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren. Hier ist die jeweilige Hochschule gefordert, aktiv zu werden, entsprechende Instrumente und Maßnahmen vorzulegen und damit durch verbindliche Vorgaben auf alle ihre Berufungsverfahren steuernd einzuwirken. Zum anderen geht es um die Gestaltung wesentlicher Schritte im Verlauf des Verfahrens. Beide Bereiche sind nicht immer scharf voneinander zu trennen, sondern ergänzen sich und sollen zusammen darauf hinwirken, dass die Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten erfolgt.

### Grundlagen und Rahmenbedingungen sowie Maßnahmen zur Gestaltung wesentlicher Schritte im Verlauf des Berufungsverfahrens

#### Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule

##### Die Rahmenplanungen ausrichten

- Gender Mainstreaming wird im Hochschulentwicklungsplan und im Strukturkonzept auf Fakultäts- und Fachebene verankert und mit eindeutigen und messbaren Zielen hinterlegt.
- Die Zielvorgaben des Hochschul-Gleichstellungskonzeptes werden so konkret wie möglich definiert.
- Der Hochschulentwicklungsplan, das Strukturkonzept und das Gleichstellungskonzept werden entlang des Kaskadenmodells (siehe Abschnitt 1.2, S. 7) mit Ziel- und Zeitvorgaben hinterlegt. Dies betrifft neben Professuren auch Promotionen und Habilitationen.
- Anreize für die Fakultäten sollten an die Erfüllung des Qualitäts- und Gleichstellungsauftrags in Berufungsverfahren gekoppelt werden.
- Die Zielvorgaben bezüglich der Herstellung von Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren werden definiert. Sie bilden die Basis für die fachbezogene leistungsorientierte Mittelvergabe. Die fachbezogene Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Kriterien für die leistungsorientierte Mittelvergabe sollte in regelmäßigen Abständen in einem Leitungsgremium (Senat, Präsidium, Fakultäten bzw. Fächer) hochschulintern öffentlich gemacht und diskutiert werden. Damit wird transparent, wo die einzelnen Fächer stehen, und es gibt ein Forum, in dem geeignete Maßnahmen diskutiert werden können. Zudem gibt dies die Gelegenheit zu einem längerfristigen Monitoring der erzielten Ergebnisse im Bereich Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren. Die Erfahrung zeigt, dass dieser hochschulinterne Abgleich die AkteurInnen motivieren kann, hier gute Ergebnisse zu erzielen.
- Für Berufungsverfahren wird auf mehrere Jahre eine Neuberufungsquote für Frauen und Männer festgelegt und geeignete Maßnahmen formuliert, wie diese zu erreichen ist.
- Werden o. g. oder andere neue Maßnahmen in der Hochschule eingeführt, so sollten diese durch ein geeignetes Monitoring begleitet und ihre Umsetzung in zu definierenden Zeitabschnitten geprüft und ggf. einer Überarbeitung unterzogen werden.
- Internationale Standards und DFG-Standards sollen allen AkteurInnen bekannt gemacht und diskutiert werden; sie dienen als Vorlage und Orientierung für die eigene Entwicklung von Steuerungsinstrumenten zur Erlangung von Qualität und Gleichstellung in Berufungsverfahren.

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Hochschule sollte sicherstellen, dass das nötige Wissen um Ablauf und Regeln eines Berufungsverfahrens an alle Beteiligten, v. a. Berufungskommissions-Mitgliedern, vorab vermittelt wird. Ein reines Versenden oder Überreichen von entsprechenden Papieren reicht dafür nicht aus.</li> <li>■ Die Arbeit der Hochschulen kann erleichtert werden, wenn von Seiten des zuständigen Fachministeriums Hintergründe für getroffene Entscheidungen (z. B. Listenänderungen) oder benötigte Nachforderungen (z. B. Informationen, Unterlagen) transparent gemacht werden.</li> </ul>
Berufungsbeauftragte und Verfahrenssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es sollte eine Person geben, die für das Gesamtverfahren der „Hüter“ oder die „Hüterin“ bzw. „Process Owner“ ist. Als eine Art „MeisterIn des Berufungsverfahrens“ hat diese Person die Rolle, das Einhalten von Ordnungen, von Leitfäden und des zeitlichen und ordnungsgemäßen Ablaufs zu begleiten und die Befugnis, bei Verstößen oder Versäumnissen kurzfristig einzugreifen. Dies dient der Sicherung der Rechtmäßigkeit, der Qualität und der Gleichstellung im Berufungsverfahren und beugt einem Scheitern vor. Ob dies die Rolle des oder der Berufsbeauftragten sein kann, muss festgelegt werden. Es sollte eine von den inhaltlichen Entscheidungen der Berufungskommission gänzlich unabhängige Person dafür zuständig sein, die auf jeden Fall vom Präsidium bestellt wird und das Präsidium hinter sich weiß.</li> <li>■ Die Rolle bzw. die Aufgaben eines oder einer Berufsbeauftragten sollte für alle Verfahrensbeteiligte durch das Präsidium klar geregelt und offengelegt werden. Insbesondere die Befugnisse, die Möglichkeiten zu Stellungnahmen und die Art der Berichterstattung an das Präsidium sollten definiert sein. Sollte diese Person für den ordnungsgemäßen Ablauf des Verfahrens zuständig sein, ist es günstig, eine von der Wissenschaft unabhängige Person damit zu betrauen. Die Praxis, Lehrende bzw. ProfessorInnen anderer Fächer für einzelne Verfahren als Berufsbeauftragte zu beauftragen, birgt die Schwierigkeit, dass hier, z. B. für den Fall einer baldigen Berufung im eigenen Fach, betrachtet durch derzeit Beteiligte, gegenseitige Abhängigkeiten und damit Befangenheiten bestehen oder entstehen können.</li> </ul>
Berufungskommission (BK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Institutsleitung des Faches, in dem ausgeschrieben wird, soll nicht gleichzeitig Vorsitzende/r der Berufungskommission sein.</li> <li>■ Die Berufungskommission sollte aus erfahrenen und neuen Mitgliedern zusammengesetzt sein.</li> </ul>

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Zusammensetzung der Berufungskommission sollte weder zufällig noch einzelinteressengeleitet sein, sondern sorgfältig ausgewogen sein. Dabei sollen die Aspekte Diversity und Gleichstellung berücksichtigt werden.</li> <li>■ Nach Möglichkeit sollte es eine paritätische Besetzung von 50 % weiblichen und 50 % männlichen stimmberechtigten Mitgliedern geben. Die Regelung von Niedersachsen, wonach mindestens 40 % der Mitglieder einer Berufungskommission Frauen sein müssen, davon mindestens die Hälfte Hochschullehrerinnen, wovon nur im Ausnahmefall und mit Zustimmung der Gleichstellungsbeauftragten abgewichen werden kann, sollte übernommen werden. Rein männlich besetzte Berufungskommissionen (Stimmberechtigte) sollten nicht möglich sein.</li> <li>■ Es sollten hochschulweit Kriterien für die Auswahl externer Berufungskommissionsmitglieder vorliegen und diese regelmäßig angewandt werden.</li> <li>■ Ein hochschulweiter sog. „Berufungsknigge“ als Richtschnur für den Umgang innerhalb der Berufungskommission und mit den BewerberInnen sollte zur Grundlage der Umgangskultur im Verfahren werden. Für die Umsetzung der Richtschnur während des Verfahrens ist der Berufungskommissionvorsitz verantwortlich (siehe auch unten „Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern“).</li> <li>■ Von individuellen Kompensationen von Hochschulbediensteten für die Mitarbeit in der Berufungskommission sollte abgesehen werden, soweit Gremienarbeit Teil der Grundaufgaben dieser Beteiligten ist.</li> </ul>
Befangenheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Umgang mit Befangenheiten sollte für alle Beteiligten transparent und verfahrenssicher geregelt werden.</li> <li>■ Es sollten hochschulweit eindeutige schriftliche Vorgaben zum Umgang mit Befangenheiten und Abhängigkeiten vorliegen, z. B. in einer Befangenheitsrichtlinie. Der Rahmen für Abweichungen und „Heilung“ sollte darin klar vorgegeben sein. Von der Hochschule sollte sichergestellt werden, dass diese Vorgaben allen Verfahrensbeteiligten frühzeitig im Verfahren bekannt und bewusst sind. Dies gilt auch für im Verfahren beteiligte Studierende.</li> <li>■ Das Durchführen und die schriftliche Dokumentation von Befangenheits-Abfragen an mehreren Stellen im Verfahren sollte verbindlich geregelt und die Verantwortlichkeit dafür festgelegt werden.</li> <li>■ Die Möglichkeiten von Stellungnahmen für Berufungsauftragte und Gleichstellungsbeauftragte zu Befangenheiten sind zu regeln.</li> </ul>



Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Den Verfahrensbeteiligten sollte bewusst sein, dass die Art und Weise, wie mit BewerberInnen umgegangen wird, wichtig für das Ansehen der Hochschule ist und sie sollten jederzeit entsprechend handeln.</li> <li>■ Der Umgang mit BewerberInnen sollte jederzeit wertschätzend und respektvoll sein. Ziel sollte die Vermittlung eines positiven Eindrucks von der Hochschule und ihrer Arbeit sein, auch wenn BewerberInnen nicht in die nähere Auswahl oder zur Berufung kommen.</li> <li>■ BewerberInnen sollen die Möglichkeit haben, z. B. über Internet, den Stand und zeitlichen Verlauf des Verfahrens einzusehen.</li> <li>■ Für alle BewerberInnen sollten, soweit möglich, die Rahmenbedingungen für die Berufungsvorträge bzw. Probelehrveranstaltungen u. ä. weitgehend gleich bzw. möglichst ähnlich gestaltet werden. Dies betrifft den gegebenen Zeitrahmen, die räumlichen Bedingungen, die Zuhörenden, das Rahmenprogramm, die Art des Durchgeleitet- und Begleitetwerdens im Verfahren und vor Ort, bei künstlerischen Darbietungen (z. B. Vorspiel in Musikhochschulen) der Tageszeitpunkt etc. Sollte dies aus organisatorischen Gründen nicht immer möglich sein, so soll dies vorher in der Bewerberrunde besprochen und anschließend adäquat in die Bewertung der BewerberInnen einbezogen werden.</li> <li>■ Für das Gespräch mit den BewerberInnen sollte ein definierter Fragenkatalog vorliegen, so dass alle BewerberInnen die gleichen Schwierigkeiten und Chancen haben.</li> <li>■ Die BewerberInnen sollten bei der Einladung zu den Berufungsvorträgen bzw. Probelehrveranstaltung einheitlich darüber informiert werden, was genau von ihnen erwartet wird und wie Dauer, Rahmen und Verlauf des Programms aussehen.</li> <li>■ Im Gesamtverlauf des Verfahrens sollte den BewerberInnen eine Person als AnsprechpartnerIn für Fragen zur Verfügung stehen. Auch dies kann die positive Außenwirkung der Hochschule unterstützen.</li> <li>■ Bei Bedarf können Workshops zum Themenbereich ToDos and Don'ts im Berufungsverfahren für Bewerberinnen angeboten werden, um vor allem hauseigene Nachwuchskräfte auf die Teilnahme an Berufungsverfahren vorzubereiten.</li> </ul>
Qualifizierung von Beteiligten am Berufungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligte in Berufungskommissionen, v. a. Berufungskommissions-Vorsitzende, sollten zum Ablauf von Berufungsverfahren und zur Sicherung von Qualität und Gleichstellung in den Verfahren geschult werden. Es scheint sinnvoll, solch ein Qualifizierungsangebot als verbindlich für Neu-</li> </ul>

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
	<p>berufene anzubieten, wie dies bereits einige Hochschulen in Deutschland erfolgreich tun.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inhalte der Schulungen sollten zum einen der Ablauf eines qualitativ hochwertigen Berufungsverfahrens sein, zum anderen Gleichstellungsaspekte und -ziele. Des Weiteren soll Teil der Schulungen die Sensibilisierung der Berufungskommissions-Mitglieder sein. Die Wahrnehmungs- bzw. Selbstreflexionsfähigkeit soll insgesamt erhöht werden, gender bias in der Wahrnehmung und der adäquate Umgang damit thematisiert werden.</li> </ul>
Profilpapier und Vorarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Als Basis für das Profilpapier (o. ä. Unterlagen) wird hochschulweit ein verbindlicher Fragenkatalog für alle Berufungsverfahren erstellt, der sowohl verfahrensorganisatorische als auch inhaltliche Fragen beinhaltet.</li> <li>■ Im Profilpapier soll u. a. die Einbindung der geplanten Professur in die Gesamthochschulentwicklung und das Hochschulgleichstellungskonzept begründet werden.</li> <li>■ Die geplante Denomination ist im Rahmen des Profilpapiers bzw. Fragenkatalogs in die Ziel- und Entwicklungsvorgaben von Hochschulentwicklungsplan, Strukturkonzept und Gleichstellungskonzept einzuordnen.</li> <li>■ Um eine zukunftsgerichtete Entwicklung der Hochschule und ihrer Professuren zu gewährleisten, ist sicherzustellen, dass die Person, die bisher die Professur begleitet hat und nun ausscheidet, weder beim Profilpapier noch bei sonstigen Vorarbeiten mitwirkt und auch keine Vorschläge für geeignete NachfolgerInnen einbringen kann.</li> </ul>
Headhunting	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die gezielte Suche, das sog. „Headhunting“ nach potenziellen, exzellenten Bewerberinnen sollte zu einem frühen Zeitpunkt integraler Bestandteil eines Berufungsverfahrens werden als Teil der Vorbereitungen des Profilpapiers für das Abstimmungsgespräch, so dass im Profilpapier bereits geeignete Bewerberinnen genannt werden können. Gleichwohl sollten immer mehrere geeignete potenzielle Bewerberinnen genannt werden und zudem eine Offenheit vorhanden sein für geeignete sog. Überraschungsbewerberinnen, die sich erst nach Ausschreibung bewerben.</li> <li>■ Können nicht genügend Interessierte genannt werden, sollte die geplante Denomination geändert werden, da ohne eine ausreichende Anzahl exzellenter Bewerberinnen und Bewerber keine Bestenauswahl möglich ist.</li> </ul>
Zeitplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für das Berufungsverfahren soll frühzeitig ein verbindlicher Zeitplan festgelegt werden. Abweichungen von diesem Zeitplan im Laufe des Verfahrens müssen begründet und dokumentiert werden.</li> </ul>

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zeitplanung des Verfahrens sollte, zumindest für die BewerberInnen und die Beteiligten im Verfahren, öffentlich gemacht werden, z. B. über das Internet.</li> </ul>
Ausschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ausschreibung soll breit, offen und international erfolgen.</li> <li>Die Festlegung, in welchen Fachmedien veröffentlicht wird, soll im Rahmen der Erstellung des Profilpapiers und in der anschließenden Abstimmung mit dem Präsidium erfolgen.</li> </ul>
Auswahlkriterien und Bewertung von BewerberInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahlkriterien sollten früh im Verfahren, bereits mit der Festlegung der Denomination im Profilpapier, noch vor der Ausschreibung, verbindlich festgelegt werden. Sie sollten aus einem allgemeingültigen Teil für alle Berufungen und einem spezifischen bzw. fachlichen Teil, letzterer in der Berufungskommission zu definieren, bestehen.</li> <li>Eine Gewichtung der Auswahlkriterien ist zum gleichen Zeitpunkt im Sinne eines gerankten Bewertungskataloges vorzunehmen.</li> <li>Der Bewertungskatalog sollte bezüglich der nicht-fachlichen Auswahlkriterien verbindlich für die Hochschule als Ganzes geregelt werden. Dies ermöglicht, dass z. B. Lehr- und Managementfähigkeiten als relevante Aspekte im Verfahren entsprechend gewichtet werden und in den Kontext der Gesamtausrichtung der Hochschule gestellt werden können.</li> <li>Um ein faires Verfahren zu garantieren, sollten diese Auswahlkriterien im laufenden Verfahren nicht mehr geändert werden können. Sie sollten auf alle BewerberInnen gleichermaßen angewandt werden.</li> <li>Die Auswahlkriterien sollten der Mehrdimensionalität von Lebensläufen Rechnung tragen und einer zukunftsgerichteten Potenzialanalyse dienen. Ein erweiterter Kompetenz- und Qualitätsbegriff kann hierfür die Grundlage sein. Neben den bislang erzielten Leistungen der BewerberInnen soll auch der jeweilige Kontext, in dem sie erzielt wurden, in die Bewertung einbezogen werden, so z. B. zeitlicher Stellenumfang und (finanzielle) Ausstattung, andere parallel zu leistende Aufgaben in der Wissenschaft oder für Vorgesetzte, Einzel- und Teamarbeit, familiäre Situation und wahrgenommene Familienaufgaben. Diese Mehrdimensionalität sollte in einem Fragenkatalog abgefragt werden, der zwecks Vergleichbarkeit von allen BewerberInnen auszufüllen ist und neben dem üblichen freien Teil bei der Bewerbung einzureichen ist.</li> <li>Es sollte hochschulweit verbindlich geklärt werden, wie die abschließende Beschlussfassung für die Dreierliste in</li> </ul>

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
	<p>der Berufungskommission erfolgen muss. Dabei sollte eine definierte Mindestmehrheit an Ja-Stimmen und eine definierte Maximalzahl von Enthaltungen festgelegt werden, damit eine wirkliche und positive Bestenauswahl zu treffen und nicht der kleinste gemeinsame Nenner zu finden ist.</p>
Synopse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Synopse sollte als erstem bedeutendem und folgenreichem Selektionsinstrument im Verfahren angemessene Aufmerksamkeit zuteil werden.</li> <li>■ Für die Erstellung der Synopse soll eine verbindliche Struktur vorgeben werden, die verschiedene Aspekte der Mehrdimensionalität von Lebensläufen berücksichtigt (siehe oben). Auch wissenschaftsferne Erfahrungen sollten hier gelistet werden können.</li> <li>■ Die Synopse sollte durch eine zweite Person durchgesehen werden (Vier-Augen-Prinzip), um mögliche Fehler und Auslassungen korrigieren zu können, bevor sie diskutiert wird.</li> <li>■ Es muss gesichert sein, dass die Personen, die die Synopse erstellen, in keiner Befangenheit zu den BewerberInnen stehen; ggf. muss die Aufgabe von anderen geeigneten Personen übernommen werden.</li> <li>■ Die Synopse darf keinesfalls bereits eine Reihung haben. Sie soll der Berufungskommission bei einer Vielzahl von Bewerbungen zunächst die Sichtung von Bewerbungen erleichtern, aber noch keine Bewertung vornehmen. Diese findet in der Berufungskommission statt.</li> </ul>
Gutachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es sollte Kriterien für die Auswahl von GutachterInnen geben. Ihre Anwendung sollte dokumentiert werden.</li> <li>■ Es sollte für alle Beteiligten eindeutig sein, wer für die Ansprache und Information der GutachterInnen verbindlich zuständig ist. Allen Beteiligten sollte verdeutlicht werden, dass eine anderweitige Kontaktaufnahme mit den GutachterInnen während eines laufenden Verfahrens zu unterbleiben hat.</li> <li>■ Die GutachterInnen sollten einheitlich über gewünschte Struktur und anzulegende Kriterien sowie deren Gewichtung informiert werden. Hier werden auch formale und zeitliche Vorgaben genannt, in welchem Rahmen das Gutachten erstellt werden soll.</li> <li>■ GutachterInnen haben eine Befangenheitsprüfung zu bestehen und müssen eine entsprechende Selbstverpflichtung leisten, jede Befangenheit oder Abhängigkeit unverzüglich anzuzeigen.</li> </ul>

Gestaltung von Grundlagen und Rahmenbedingungen für qualitativ hochwertige und gleichstellungsorientierte Berufungsverfahren durch die Hochschule	
Beteiligung Studierender	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für die Beteiligung von Studierenden – unter anderem bei der Beurteilung der Berufungsvorträge – sollten verbindliche Rückmeldebögen entlang der Auswahlkriterien erstellt werden. Auf die Beurteilung von Lehre ist hier besonders einzugehen.</li> <li>■ Um die Findung von Studierenden für die Teilnahme an der Bewerberauswahl zu erleichtern, können studentische VertreterInnen gebeten werden, Listen mit an Bewerbungsvorträgen interessierten Studierenden zu erstellen. Auch hier sollen Diversity und Gender Berücksichtigung finden.</li> <li>■ Falls Schwierigkeiten bestehen, Studierende für die Bewerberauswahl zu gewinnen, kann erwogen werden, ob Studierende, die sich beteiligen, z. B. eine Aufwandsentschädigung erhalten oder ob ihre Tätigkeit als Teil einer studentischen Hilfskrafttätigkeit angerechnet werden kann.</li> <li>■ Für die Beteiligung von Studierenden gilt jedoch ebenso, dass Abhängigkeitsverhältnisse und Befangenheiten, z. B. mit professoralen Berufungskommissions-Mitgliedern, thematisiert, dokumentiert und ggf. verhandelt werden.</li> </ul>
Berufungsverhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für die Verfahrensbeteiligten der Hochschule sollte transparent sein, was in den Berufungsverhandlungen geboten werden kann und was nicht.</li> <li>■ In den Verhandlungen sollten transparente, offensive und nach Möglichkeit flexible Angebote bezüglich der Arbeits- und Rahmenbedingungen der Professur gemacht werden.</li> <li>■ Der Umgang sollte professionell sein, die Liste sollte respektiert werden und damit auch umstrittene BewerberInnen nicht durch anders gestaltete Verhandlungen oder besonderes Verhalten der Verhandlungsführenden abgeschreckt werden.</li> <li>■ Besonders in den Berufungsverhandlungen gilt es, eine hohe Sensibilität bezüglich der eigenen unterschiedlichen Wahrnehmung des Verhaltens von Frauen und Männern zu beweisen. So wird beispielsweise „hartes Verhandeln“ eines Mannes eher positiv gewertet, während „hartes Verhandeln“ einer Frau eher negativ beurteilt wird. Hilfreich wäre hier, wenn von Seiten der Hochschule mehrere Personen, möglichst beider Geschlechter, an den Verhandlungen beteiligt sind und somit verschiedene Sichtweisen in die Verhandlungen einfließen können.</li> </ul>



## Literaturverzeichnis

- AQA Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.) 2010:** Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten. Wien. <http://www.aqa.ac.at/download.573.aqa-empfehlungen-zur-gestaltung-der-berufungsverfahren-2010.pdf>
- Battis, Ulrich 2008:** Chancengleichheit – nicht Ergebnisgleichheit. Frauenquote in der Wissenschaft aus juristischer Sicht. In: *Forschung und Lehre*, Nr. 6, S. 376-377.
- Becker, Ruth; Casprig, Anne; Kortendieck, Beate, Münst A. Senganata; Schäfer, Sabine 2010:** Gender Report 2010. Geschlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Fakten, Analysen, Profile. Studien des Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung, Nr. 9.
- Benning, Maria 2010:** Der kleine Unterschied. In: *DUZ Deutsche Universitäts-Zeitung*, Nr. 6, S. 20.
- Birke, Barbara und Brüner, Christian 2010:** Berufungsmanagement – eines der wichtigsten universitären Steuerungsinstrumente. In: AQA (Hrsg.) 2010: Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten. Wien. <http://www.aqa.ac.at/download.573.aqa-empfehlungen-zur-gestaltung-der-berufungsverfahren-2010.pdf>
- Brouns, Margo 2003:** The gendered construction of scientific quality. In: Michel et al (Hrsg.): *Hochschulreform, Macht, Geschlecht*. S. 89-98.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung bmbf 1999:** Der europäische Hochschulraum. Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister. 19. Juni 1999. Bologna. [http://www.bmbf.de/pub/bologna\\_deu.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bologna_deu.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung bmbf 2010:** Portal für Grund- und Strukturdaten, Tabelle 4.12.3 „Prüfungen nach Prüfungsgruppen, Ländern und Geschlecht 2008“. <http://gus.his.de/guswww/content4.agr?samName=Hochschulen&samNr=126&gusJahr=2010&gusName=GuS+2010&agr=content4#T4.12.3>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.) 2005:** Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/o-einleitung.html>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.) 2009:** Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. Eine Standortbestimmung. 2. Auflage. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/atlas-gleichstellung-deutschland,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung BLK (Hrsg.) 2005:** Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Neunte Fortschreibung des Datenmaterials, Heft 129. Bonn. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft129.pdf>
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung BLK (Hrsg.) 2006:** Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Zehnte Fortschreibung des Datenmaterials, Heft 136, Bonn. <http://www.blk-bonn.de/papers/heft136.pdf>
- CEWS Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (Hrsg.) 2009:** Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten. 3. Fortschreibung. cews.publik.no 13. Bonn. <http://www.gesis.org/download/fileadmin/cews/www/download/cews-publik13.pdf>

- Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG 2008:** Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG. Bonn. [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_gleichstellungsstandards.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf)
- Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG 2008b:** Bericht des Präsidenten der Deutschen Forschungsgemeinschaft Prof. Dr.-Ing. Matthias Kleiner anlässlich der Festveranstaltung im Rahmen der Jahresversammlung der DFG am 2. Juli 2008 in Berlin. [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/reden\\_stellungnahmen/2008/jvo8\\_bericht\\_kleiner.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/reden_stellungnahmen/2008/jvo8_bericht_kleiner.pdf)
- Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG 2011a:** Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. <http://www.dfg.de/foerderung/exzellenzinitiative/index.html>
- Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG 2011b:** Entstehung und Ziele der Exzellenzinitiative. [http://www.dfg.de/dfg\\_magazin/forschungspolitik\\_standpunkte\\_perspektiven/exzellenzinitiative/entstehung\\_und\\_ziele/index.html](http://www.dfg.de/dfg_magazin/forschungspolitik_standpunkte_perspektiven/exzellenzinitiative/entstehung_und_ziele/index.html)
- Dzwonnek, Dorothee 2010:** Kein ernsthaft zu verfolgender Weg. In: Deutsche Universitäts-Zeitung. duzMagazin. Nr. 12, S. 31.
- Esch, Marion 2008:** Einführung. In: Esch, Marion; Hermann, Joachim (Hrsg.) 2008: Qualität durch Chancengleichheit. Gleichstellung als strategischer Faktor im Qualitätsmanagement technischer Universitäten. Bielefeld.
- Esch, Marion; Herrmann, Joachim (Hrsg.) 2008:** Qualität durch Chancengleichheit. Gleichstellung als strategischer Faktor im Qualitätsmanagement technischer Universitäten. Bielefeld.
- Europäische Kommission (Hrsg.) 2001:** Wissenschaftspolitik in der Europäischen Union. Förderung herausragender wissenschaftlicher Leistungen durch Gender Mainstreaming. Bericht der ETAN-Expertinnenarbeitsgruppe „Frauen und Wissenschaft. Brüssel. [http://www.google.de/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=oCBsQFjAA&url=ftp%3A%2F%2Fftp.cordis.europa.eu%2Fpub%2Fimproving%2Fdocs%2Fg\\_wo\\_etan\\_de\\_200101.pdf&rct=j&q=europ%C3%A4ische%20kommission%20etan%20&ei=2kwbTajjD43o4AabpOWGAg&usq=AFQjC-NHZwaklpkl2WBSB3ZbSJGgMf8rHDg&cad=rja](http://www.google.de/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=oCBsQFjAA&url=ftp%3A%2F%2Fftp.cordis.europa.eu%2Fpub%2Fimproving%2Fdocs%2Fg_wo_etan_de_200101.pdf&rct=j&q=europ%C3%A4ische%20kommission%20etan%20&ei=2kwbTajjD43o4AabpOWGAg&usq=AFQjC-NHZwaklpkl2WBSB3ZbSJGgMf8rHDg&cad=rja)
- Europäische Kommission (Hrsg.) 2002:** National Policies on Women and Science in Europe. The Helsinki Group on Women and Science. Luxemburg. [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/women\\_national\\_policies\\_full\\_report.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/women_national_policies_full_report.pdf)
- Europäische Kommission (Hrsg.) 2009a:** She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science. Brüssel. [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/she\\_figures\\_2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf)
- Europäische Kommission (Hrsg.) 2009b:** Sonderausgabe: Frauen und Wissenschaft. Der Weg zur Gleichstellung. In: research eu. Magazin des Europäischen Forschungsraums. April 2009. [http://ec.europa.eu/research/research-eu/pdf/research\\_eu\\_women\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/research/research-eu/pdf/research_eu_women_de.pdf)
- Europäische Kommission (Hrsg.) 2010:** Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. Luxemburg. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/362&format=PDF&aged=1&language=DE&guiLanguage=en>
- Färber, Christine; Spangenberg, Ulrike 2008:** Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main.
- Fitz, Gerhard 2010:** Hausinterne Evaluierung. In: AQA 2010, S. 158-164. <http://www.aqa.ac.at/download.573.aqa-empfehlungen-zur-gestaltung-der-berufungsverfahren-2010.pdf>



- GWK Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2007/2008:** Chancengleichheit für Frauen in Wissenschaft und Forschung, 13. Fortschreibung des Datenmaterials (2007/2008) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. GWK-Heft 7. Bonn.
- GWK Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2010:** Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. Vierzehnte Fortschreibung des Datenmaterials (2008/2009) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. GWK-Heft 16. Bonn. <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-16-Chancengleichheit.pdf>
- Gerhard, J. 2006:** Die Hochschule als Marke. In: Voss, R./Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing. Köln, S. 129-154.
- Herrmann, Oliver 2007:** Die Berufung von Professorinnen und Professoren. Die Berufungsvoraussetzungen und das Berufungsverfahren. Reihe: Wissenschaftspolitik und Wissenschaftsrecht, Band XII. Bonn.
- Hochschulrektorenkonferenz HRK 2005:** Frauen fördern. Beschluss des 209. Plenums am 14.11.2006. [http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_3542.php?datum=209.+Plenum+am+14.11.2006](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_3542.php?datum=209.+Plenum+am+14.11.2006)
- Hochschulrektorenkonferenz HRK 2006:** Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik, Nr. 9. Bonn. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitrag-2006-Standards\\_Leitlinien\\_QS.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitrag-2006-Standards_Leitlinien_QS.pdf)
- IAU International Association of Universities (Hrsg.) 2005:** Key results: 2005 IAU Global Survey on Internationalization of Higher Education. [http://www.iau-aiu.net/internationalization/i\\_survey2.html](http://www.iau-aiu.net/internationalization/i_survey2.html)
- Kahlert, Heike 2003:** Elemente geschlechtergerechter Reform von Studium und Lehre im Hochschulmodernisierungsprozess in Deutschland. In: Michel et al 2003, S.51-65.
- Kahlert, Heike 2003:** Gender Mainstreaming an Hochschulen. Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln. Reihe: Politik und Geschlecht, Band 12. Opladen
- Macha, Hildegard; Bauer, J. Quirin; Struthmann, Sandra 2008:** Ausgebremst. Über den Mangel an Frau in der Wissenschaft – Hintergründe und Perspektiven. In: Forschung & Lehre. Nr. 6. S. 372-375.
- Mukherjee, Joybrato 2010:** Die Quote ist ein sinnvolles Instrument. In: Deutsche Universitäts-Zeitung. duzMagazin. Nr. 12, S. 30.
- LNHF Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (Hrsg.) 2008:** Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen. Eine Handreichung der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter. Braunschweig. [http://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/gleichstellung/lnhf\\_2008\\_02\\_20\\_low.pdf](http://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/gleichstellung/lnhf_2008_02_20_low.pdf)
- LNHF Landeskonferenz niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter LNHF (Hrsg.) 2011:** Gleichstellung als Qualitätskriterium in Berufungsverfahren. Ergebnisse des Benchmarking-Verbundes an Niedersächsischen Hochschulen. Hannover.
- Michel, Christine et al.(Hrsg.) 2003:** Hochschulreform, Macht, Geschlecht. Aktuelle Reformprozesse an Hochschulen aus feministischer Sicht. Dokumentation der Tagung des Vereins Feministische Wissenschaft Schweiz vom 24. Mai 2002, Universität Bern. Bern.
- Neissl, Julia 2005:** Gender-Proofing des Auswahlverfahrens für ProfessorInnen an der Karl-Franzens Universität Graz. Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung Universität Graz (Hrsg.). [http://www.uni-graz.at/kffwww/pdf\\_dateien/STUDIE.PDF](http://www.uni-graz.at/kffwww/pdf_dateien/STUDIE.PDF)
- Niedersächsisches Hochschulgesetz NHG in der Fassung vom 26. Februar 2007** (Nds. GVBl. S. 69), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 10. Juni 2010 (Nds. GVBl. S. 242). <http://www.mwk.niedersachsen.de/download/51109>

- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur MWK 2007:** Gemeinsame Erklärung Dialoginitiative Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen. Hannover. <http://www.mwk.niedersachsen.de/download/11687>
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur MWK 2010a:** Statistische Angaben. [http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=6372&article\\_id=18981&psmand=19](http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6372&article_id=18981&psmand=19)
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur MWK 2010b:** Niedersächsisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 26. Februar 2007, zuletzt geändert am 10. Juni 2010. <http://www.mwk.niedersachsen.de/download/51109>
- NTHG Gesetz zur Errichtung der Niedersächsischen Technischen Hochschule (NTHG) vom 15. Dezember 2008:** Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt 2008, Nr. 28, S. 416. [http://www.rechtsvorschriften-niedersachsen.de/gvbl/2008/nds\\_gvbl\\_2008\\_28.htm](http://www.rechtsvorschriften-niedersachsen.de/gvbl/2008/nds_gvbl_2008_28.htm)
- Roloff, Christine (Hrsg.) 2002:** Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld.
- Roloff, Christine 2003:** Geschlechtergerechtigkeit als universitäres Reformfeld. In: Michel et al 2003, S. 25-38.
- Schipper, Dalia 2003:** Teil haben oder mitmachen: Über die Unausweichlichkeit, die Machtfrage zu stellen. In: Michel et al 2003, S. 107-121.
- Schraudner, Martina (Hrsg.) 2010:** Diversity im Innovationssystem. Stuttgart.
- Schröder, Thomas; Sehl, Ilka (Hrsg.) 2010:** Internationalisierung von Hochschulen. Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens. HIS: Forum Hochschule. Nr. 8. Hannover [http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-201008.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201008.pdf)
- Simons, Katrin; Hellemacher, Leo 2009:** W-Zulagen und Entgeltgleichheit an Hochschulen. In: Die Neue Hochschule, 50, Nr. 4-5, S. 14-15. [http://www.lakof-rlp.de/attachments/105\\_entgeltgleichheit\\_hochschulen\\_DNH\\_5009.pdf](http://www.lakof-rlp.de/attachments/105_entgeltgleichheit_hochschulen_DNH_5009.pdf)
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2010a:** Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2010. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/HochschulenAufEinenBlick,property=file.pdf>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2010b:** Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.4. Wiesbaden.
- Strohschneider, Peter, o. J.:** Den Wandel organisieren! Dokumentation des Einführungsstatement zum Workshop „Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen“. Herausgegeben vom Wissenschaftsrat.
- Universität Göttingen 2010:** Ordnung über Bestellung und Aufgaben der Beauftragten für die Qualitätssicherung in Berufungsverfahren vom 28.01.2009 (AM 2/2009 S. 45), zuletzt geändert durch Beschluss des Senats am 29.04.2010 (AM 13/2009 S. 1237). <http://www.uni-goettingen.de>
- vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.) 2009:** Geschlechterdifferenzen im Bildungssystem. Jahresgutachten 2009. [http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Geschlechterdifferenzen\\_im\\_Bildungssystem\\_\\_Jahresgutachten\\_2009.pdf](http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Geschlechterdifferenzen_im_Bildungssystem__Jahresgutachten_2009.pdf)
- Voss, R./Gruber, T. (Hrsg.) 2006:** Hochschulmarketing. Köln.

- Winnacker, Ernst-Ludwig; Kleiner, Matthias; Gruss, Peter; Wintermantel, Margret; Kempen, Bernhard; Strohschneider, Peter; Mlynek, Jürgen; Rietschel, Ernst Theodor 2008:** Braucht die Wissenschaft eine Frauenquote? Wissenschaftsorganisationen antworten. In: Forschung und Lehre, Nr. 6, S. 368-370.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2005:** Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen. <http://www.wk.niedersachsen.de/download/40749>
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) 1998:** Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung. Drs. 3534/98. Berlin.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) 2005:** Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Jena.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) 2006:** Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems. Drs. 7083/06. Berlin. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7083-06.pdf>
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) 2007:** Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Berlin.
- Zimmermann, Karin 2000:** Spiele mit der Macht in der Wissenschaft. Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterium für Berufungen. Berlin.
- Zimmermann, Karin 2003:** Praxis der Gleichstellung – widersprüchliche Modernisierung: das Beispiel der Hochschulen. In: Journal – Netzwerk Frauenforschung NRW, Nr. 15, S. 55-64.
- Zimmermann, Karin 2006:** Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources - Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement“? Zeitschrift für Hochschulentwicklung. ZFHE, Jg.1, Nr.2 (Juni). [http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/download/file/de:artikel58/ft\\_pdf?filename=ZFHE%5f1%2e2%5fo3%5fZIMMERMANN%5fBerufungsverfahren%2epdf](http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/download/file/de:artikel58/ft_pdf?filename=ZFHE%5f1%2e2%5fo3%5fZIMMERMANN%5fBerufungsverfahren%2epdf)
- Zimmermann, Karin 2008:** Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden

Stand der Literaturquellen und Internetverweise: 31.01.2011



## Autorenverzeichnis

**Martina Dömling** studierte Erziehungswissenschaft und Ethnologie M.A. und ist ausgebildete Systemische Beraterin und Organisationsentwicklerin sowie Gendertrainerin. Nach dem Studium hat sie u. a. im Projektmanagement in internationalen Projekten gearbeitet. Von 2007 bis 2010 war sie als Organisationsberaterin und Projektleiterin bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement tätig und hat das Projekt „Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten“ geleitet. Seit 2011 arbeitet sie als Studienleiterin im Bereich Careerbuilding bei der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen GmbH mit Sitz an der TU Berlin.

E-Mail: [martina.doemling@gmx.de](mailto:martina.doemling@gmx.de)

**Dr. Thomas Schröder** ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Nach dem Studium der Geographie und anschließender Promotion war er als persönlicher Referent des Präsidenten der Leibniz Universität Hannover tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte bei der HIS GmbH liegen in der Konzeption, Durchführung und Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen in Hochschulverwaltungen, der Realisierung und Weiterentwicklung von Benchmarking-Verfahren sowie in der Strategieberatung von Hochschulen. Inhaltliche Schwerpunkte finden sich im Bereich der Studierenden- und Prüfungsverwaltung, der Internationalisierung von Hochschulen sowie bei IT-Einführungsprojekten. Als Senior Consultant hat er in diesen Themenfeldern zahlreiche Projekte an verschiedenen Hochschulen begleitet.

E-Mail: [t.schroeder@his](mailto:t.schroeder@his).

**Herausgeber:**

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Postfach 2920 | 30029 Hannover  
Tel.: +49(0)511 1220 0 | Fax: +49(0)511 1220 250

**Geschäftsführer:**

Prof. Dr. Martin Leitner

**Vorsitzender des Aufsichtsrats:**

Ministerialdirigent Peter Greisler

**Registergericht:**

Amtsgericht Hannover | HRB 6489

**Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:**

DE115665155

**Verantwortlich:**

Prof. Dr. Martin Leitner

**Erscheinungsweise:**

In der Regel mehrmals im Quartal

**Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):**

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-930447-87-9

