

Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten

**Zielvereinbarungen
als Instrument erfolgreicher
Gleichstellungspolitik**

Ein Handbuch

Hoho Verlag Hoffmann & Hoyer

Herausgeberinnen:

Heidi Degethoff de Campos

Technische Universität Berlin

Sigrid Haase

Universität der Künste Berlin

Mechthild Koreuber

Freie Universität Berlin

Marianne Kriszio

Humboldt Universität zu Berlin

Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten

**Zielvereinbarungen
als Instrument erfolgreicher
Gleichstellungspolitik**

Ein Handbuch

Hoho-Verlag Hoffmann & Hoyer

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Wissenschaftliche
Begleitung und
Bearbeitung:

Andrea Güttner

Herausgeberinnen:

Heidi Degethoff de Campos, Sigrid Haase,
Mechthild Koreuber, Marianne Kriszio

Redaktion:

Mechthild Koreuber

Satz/Layout,
Umschlaggestaltung:

Cécile Busche

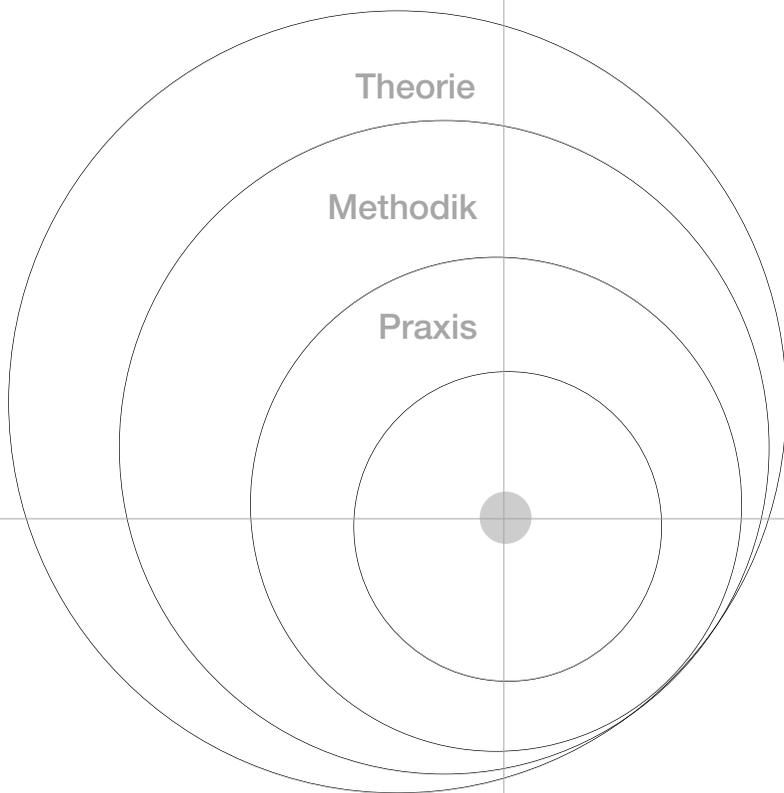
Druck:

Druckhaus Galrev, Berlin

– Alle Rechte vorbehalten. –

Copyright © 2002 Hoho-Verlag Hoffmann & Hoyer,
Imkerstraße 17, 27308 Kirchlinteln.

ISBN: 3-929120-17-8



Inhalt

Vorwort	8
Einleitung	10
I. Was sind Zielvereinbarungen?	17
1. Definition und Systematik	18
1.1 Definition	18
1.2 Stellenwert von Zielvereinbarungen in Hochschulsteuerungssystemen	23
1.2.1 Verhältnis von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe	24
1.2.2 Verhältnis von Zielvereinbarungen und Frauenförderplänen	26
1.2.3 Verhältnis von Zielvereinbarungen und Anreizsystemen der Frauenförderung	28
1.3 Verhältnis von Zielen und Maßnahmen	32
2. Zielvereinbarungen als kommunikativer Prozess	35
3. Die Zielvereinbarung als Vertragswerk	38
II. Gleichstellung als Zielsetzung der Hochschulentwicklung	43
1. Entwicklung von Zielen im hochschulpolitischen Prozess	45
2. Gleichstellung als Zielsetzung	44
III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen	57
1. Formen der Steuerung	59

2.	Methodischer Weg von der Zielsetzung zur Bestimmung von Maßnahmen	62
3.	Inspiration und Kreativität: Eine Beispielsammlung	66
3.1	Handlungsbereich Personalbeschaffung und Stellenbesetzung	66
3.2	Karriere- und Personalentwicklung	68
3.3	Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung	72
3.4	Organisationskultur	72
3.5	Forschung, Lehre, Studium	73
IV.	Gleichstellung als Aufgabe des Controlling	77
1.	Kontrolle und Controlling	78
1.1	Staatliche Kontrolle	79
1.2	Hochschulcontrolling	81
2.	Gleichstellung in Daten: Das operative Controlling	85
3.	Analyse, Zielvereinbarung, Bericht: Elemente eines Prozesses	91
3.1	Zielebenen und ihre Operationalisierung: Die Analyse	91
3.2	Verhandlung und Formulierung von Zielvereinbarungen	97
3.3	Evaluation, Neuverhandlung und Berichtswesen	99
	Literaturverzeichnis und Webadressen	102

Vorwort

Der Berliner Senat hat deutliche Maßstäbe für die Gleichstellungspolitik gesetzt. Die Umsetzung der Gender-Mainstreaming-Strategie und eine gezielte Frauenförderung sind uns ein besonderes Anliegen. Wir wollen in den nächsten Jahren entscheidende Fortschritte in der Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen auch an Hochschulen erreichen.

Frauen haben in den Berliner Hochschulen in den letzten Jahren Plätze in der Wissenschaft besetzen können. Der Frauenanteil hat sich auf den unterschiedlichen Qualifikationsstufen erhöht, diese Leistungen der Hochschulen sind anerkennenswert. Dennoch ist die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen noch immer unzureichend und entspricht nicht dem Potenzial an qualifizierten Frauen. Der anstehende Generationenwechsel ist deshalb zusammen mit den Hochschulen so zu gestalten, dass die Chancengleichheit von Frauen als eine Aufgabe von zentraler gesellschaftlicher Bedeutung begriffen und konkret vorangebracht wird. Es müssen Strukturen geschaffen werden, in denen sich Potenziale von Frauen und Männern frei von Rollenzuschreibungen entfalten können. Es gilt, das Qualifikationspotenzial von Frauen als Ressource für Forschung und Lehre besser zu nutzen. Dies ist auch ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Leistungssteigerung der Hochschulen.

In der Hochschulgleichstellungspolitik wurde in den letzten Jahren in Berlin ein Perspektivenwechsel eingeleitet. Wir legen großen Wert auf die Integration des Ansatzes der Chancengleichheit in die Instrumente des Hochschulreformprozesses. Diese Integration findet bei den neuen Steuerungsinstrumenten wie den Hochschulverträgen, den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und bei der Entwicklung von Anreizsystemen statt. In den Verträgen des Landes Berlin mit den Hochschulen wurden Ziele zur Chancengleichheit verankert. Mit den Hochschulverträgen 2003-2005 wurde ein System der leistungsorientierten Mittelzuweisung eingeführt. Ein Teil der Mittelvergabe ist an Gleichstellungserfolge gebunden. Die Hochschulen wurden außerdem verpflichtet, unter Beteiligung der Frauenbeauftragten Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit von Frauen mit den Fachbereichen abzuschließen.

Jedes neue Instrument bedarf der praktischen Erprobung, der Entwicklung einer breiten Akzeptanz in der gesamten Hochschule sowie der Überprüfung seiner Wirksamkeit. Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit von Frauen sind eine Aufgabe, die von den Hochschulleitungen, den Fakultäten, den Frauenbeauftragten, den Planungsabteilungen und den Gremien der akademischen Selbstverwaltung als gemeinsames Ziel definiert und umgesetzt werden müssen. In der Umsetzung und Konkretisierung erweisen sich dann die Stärken und Schwächen, daher ist ein ständiger Dialog der Beteiligten eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg.

In diesem Sinne verfolgt das vorliegende Handbuch das Ziel, Basisinformationen, konkrete Handlungsanleitungen und Beispiele über Zielvereinbarungen zur Gleichstellung vorzustellen und den Diskussionsprozess in den Hochschulen anzuregen.

Das Handbuch ist durch das Engagement der zentralen Frauenbeauftragten, der Vertreterinnen und Vertreter der Bereiche Planung und Controlling der Berliner Universitäten sowie von Andrea Güttner mit Unterstützung unserer beiden Senatsverwaltungen entstanden.

Wir hoffen und wünschen uns, dass es auch weit über Berlin hinaus wertvolle Impulse für die Nutzung und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen gibt.

Dr. Thomas Flierl

Senator für Wissenschaft, Forschung
und Kultur

Harald Wolf

Senator für Wirtschaft,
Arbeit und Frauen

Berlin, November 2002

Einleitung

Zielvereinbarungen gehören zu den neuen Instrumenten der Hochschulsteuerung. Ursprünglich entwickelt im Bereich der Wirtschaft wurden sie im Zusammenhang mit der politischen Diskussion um Hochschulautonomie und leistungsorientierte Mittelzuweisung auf den Hochschulbereich übertragen. Zielvereinbarungen haben den Charakter eines Vertrages, einer zweiseitigen Vereinbarung, in der die eine Seite, etwa die Hochschule, ein gemeinsam gesetztes Ziel in einem vorher bestimmten Zeitraum zu erreichen sucht und dafür von der anderen Seite, etwa dem Staat, die erforderlichen Ressourcen erhält. Das Erreichen oder das Verfehlen des gesetzten Zieles hat dann im Unterschied zur herkömmlichen staatlichen Mittelzuweisung Konsequenzen für künftige Ressourcenverteilung. Über Zielvereinbarungen kann der Staat, auch wenn er sich aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückzieht, dennoch weiterhin Einfluss auf die Erfüllung der gesetzlich vorgegebenen Aufgaben nehmen.

Zielvereinbarungen können nicht nur auf der Ebene des Verhältnisses von Staat und Hochschule eingesetzt werden, sondern genauso innerhalb der Hochschule als Steuerungsinstrument der Hochschulleitung oder der Dekanate gegenüber den dezentralen Einheiten wie Fachbereichen bzw. Fakultäten oder Instituten. Sie werden angewendet, um die Erfüllung der Lehraufgaben der Hochschulen, die Entwicklung der Forschungsaktivitäten, der künstlerischen Praxen oder auch die Umsetzung des Gleichstellungsauftrags und die Förderung von Frauen in der Wissenschaft und in den Künsten sicherzustellen.

Dieses Handbuch wurde mit dem Ziel erarbeitet, den an einem solchen Prozess Beteiligten – Hochschulleitungen, Planungsabteilungen, Dekanaten, aber auch Gremien der akademischen Selbstverwaltung und natürlich den

jeweiligen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten – Hintergrundinformationen zu diesem Instrument und Anregungen für die praktische Umsetzung bei der Erarbeitung konkreter Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern zu geben.

In Berlin begann die Diskussion um Zielvereinbarungen mit den 1999 unterzeichneten Hochschulverträgen. Die Verträge sicherten einerseits die Finanzierung der Hochschulen bis 2002 unabhängig von der finanziellen Entwicklung des Landes. Andererseits wurden die Hochschulen verpflichtet, mit ihren Fachbereichen bzw. Fakultäten Zielvereinbarungen zu verschiedenen Aufgaben abzuschließen, darunter auch zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Vorgaben in den Verträgen umfassten im wesentlichen die Erhöhung der Frauenanteile bei den Professuren, die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses und die Verbesserung der Situation von Hochschulangehörigen mit Kindern. Im Detail der Formulierung waren den unterschiedlichen Bedingungen an Universitäten, Kunst- und Fachhochschulen, die insbesondere den Punkt der Nachwuchsförderung betreffen, Rechnung getragen worden.

Trotz der vertraglich eingegangenen Verpflichtung kam die Umsetzung in den meisten Hochschulen nur sehr zögerlich voran. Das galt für alle Zielvereinbarungen einschließlich derer zur Chancengleichheit von Frauen und Männern. Während sich an einer Universität die Hochschulleitung Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument in seiner ganzen Breite sofort zu eigen machte und andere Hochschulen erste Schritte in Richtung einer Konzeptentwicklung unternahm, wurde von vielen das Instrument zunächst mit Skepsis betrachtet und eine Diskussion über seine Möglichkeiten und Reichweite im Bereich Gleichstellung fand nur im Kreis der Frauenbeauftragten statt.

Einleitung

Mit dem Abschluss der neuen Hochschulverträge für die Jahre 2003 bis 2005 wurden erneut Zielvereinbarungen eingefordert. Gleichzeitig wurde erstmals festgelegt, dass ein bestimmter Teil der Haushaltszuweisungen leistungsorientiert gemessen an den Parametern Forschung, Lehre, Internationalität und Gleichstellung an die Hochschulen vergeben wird. Vor diesem Hintergrund und mit dem Regierungswechsel im Juni 2001 gewann das Thema Chancengleichheit von Frauen an Hochschulen an politischer Bedeutung. Die Senatorinnen für Arbeit, Soziales und Frauen und für Wissenschaft, Forschung und Kultur luden in einer gemeinsamen Initiative die Präsidenten und die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten sowie Vertreter/innen der jeweiligen Planungsabteilungen der vier Berliner Universitäten zu einem Werkstattgespräch im Oktober 2001 ein, um über gleichstellungspolitische Strategien, die bisherigen Aktivitäten der einzelnen Hochschulen und den Stellenwert von Zielvereinbarungen zu diskutieren. Die Herangehensweisen, der Stand der Umsetzung, aber auch die Bewertung des Instruments in den einzelnen Universitäten erwiesen sich als sehr unterschiedlich.

Diese unterschiedlichen Ausgangspositionen konstruktiv zu nutzen war die Intention der aus diesem Gespräch entstandenen gemeinsamen Arbeitsgruppe der Universitäten und der Senatsverwaltungen. Die Frauenbeauftragten der Universitäten diskutierten gemeinsam mit den jeweiligen Vertreter/innen der Bereiche Planung bzw. Controlling, um die vorhandenen Ansätze zu Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit aufzuarbeiten und zu systematisieren, um die Nützlichkeit dieses Instrumentes für die Frauenförderung weiterzuentwickeln und um den einzelnen Hochschulen und ihren Einrichtungen Anregungen für die Umsetzung zu geben. Geleitet von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen und begleitet von der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur wurden im Verlauf eines halben Jahres

verschiedene Aspekte von Zielvereinbarungen als Instrument von Gleichstellungspolitik geklärt. Für die Moderation unserer Sitzungen danken wir Helga Hentschel, der zuständigen Abteilungsleiterin in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen. Schwerpunkte waren theoretische Überlegungen zum Instrument Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit anderen Steuerungsinstrumenten, die inhaltliche Gestaltung von Zielvereinbarungen und die Organisation der vorausgehenden Verhandlungen, Zielvereinbarungen im Kontext von Frauenförderinstrumenten und die Bedeutung und Gestaltung von Berichten und Controlling.

Zur inhaltlichen Unterstützung der Arbeit und zur Verschriftlichung der Arbeitsergebnisse wurde mit Andrea Güttner eine Wissenschaftlerin mit einschlägigen Erfahrungen zu diesem Thema gewonnen. Zu den wichtigsten Ergebnissen der Arbeitsgruppe zählt, dass der den vertraglichen Vereinbarungen zugrundeliegende Kommunikationsprozess wesentliches Element bei der Erreichung der übergeordneten Ziele und in der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen ist. Voraussetzung für erfolgreiche Zielvereinbarungsgespräche sind also ein Wissen der Akteure und Akteurinnen um Theorie, Methodik und Praxis im Sinne konkreter fachspezifischer Beispiele. Eine Verschriftlichung unserer Arbeitsergebnisse in Form eines Handbuches könnte sich also nutzbringend nicht nur für den Berliner Raum erweisen. Diese Aufgabe, aus einer Vielzahl einzelner Beiträge einer mit viel Engagement geführten Debatte ein für Außenstehende nützliches Buch zu formen, wurde ebenfalls von Andrea Güttner übernommen, der hierfür gedankt sei.

In das vorliegende Handbuch sind die Erfahrungen aus den beteiligten Universitäten, aber auch aus anderen Hochschulen eingeflossen. Dabei beziehen sich grundsätzlich alle Beispiele, seien sie nun fiktiv oder aus unserer Praxis

Einleitung

genommen, auf den Bereich der Frauenförderung und der Förderung der Geschlechterforschung. Sie sind als Beitrag zu einem im Sinne der Gleichstellung erfolgreichen Umgang mit dem Instrument Zielvereinbarungen zu lesen. Im ersten Abschnitt wird der generelle Charakter von Zielvereinbarungen und deren Verhältnis zu anderen Steuerungsinstrumenten erläutert und mit Beispielen unterlegt. Der zweite Teil stellt kurz dar, in welchen rechtlichen Regelungen und Programmen Gleichstellung als Zielsetzung der Hochschulentwicklung festgelegt ist und wie sich daraus Ziele im Sinne von Zielvereinbarungen ableiten lassen.

Der dritte Abschnitt bezieht sich konkret auf die Entwicklung von Zielvereinbarungen zur Frauenförderung und enthält eine Sammlung von Beispielen über mögliche Vereinbarungsziele und darauf bezogene Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Hochschulentwicklung, von der Personalentwicklung und Karriereplanung und der Rekrutierung von Studentinnen in Naturwissenschaften und Technik über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung bis zur Frauen- und Geschlechterforschung. Da Zielvereinbarungen zur Frauenförderung wie andere Zielvereinbarungen auch zur erfolgreichen Implementierung mit einem Controlling zu verbinden sind, bezieht sich das letzte Kapitel auf Gleichstellung als Aufgabe des Controlling. Den Abschluss bildet ein Literaturverzeichnis als Quellenbeleg für die verwendete Literatur und als Anregung zur vertiefenden Beschäftigung mit dem Thema.

Eingedenk der verschiedenen Akteurinnen und Akteure eines Zielvereinbarungsprozesses, ihrer unterschiedlichen Wissensstände und Informationsbedürfnisse wurde bei der Erstellung des Handbuchs Wert auf eine strukturierte und systematisierte Darstellung gelegt. Diese Vorgaben wurden von

Cécile Busche in ein entsprechendes Layout umgesetzt. Ihr gilt ebenfalls unser Dank. Die Kapitel sind in die Bereiche Theorie, Methodik und Praxis unterteilt – mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Da aber keine Regel ohne Ausnahme ist, enthält Kapitel II keinen Theorieteil. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Darstellung der Methode. In den einzelnen Kapiteln präsentieren die rechten Seiten den Text, die linken Seiten sind fast immer Beispielen und Erläuterungen vorbehalten, unschwer durch einen entsprechenden Hinweis am unteren Seitenrand zu erkennen.

Der Text entstand vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit den spezifischen Organisationsstrukturen und Karrierebedingungen an Universitäten. Nicht alle Beispiele lassen sich ohne weiteres auf Kunst- oder Fachhochschulen übertragen, während umgekehrt Ergänzungen vorzunehmen wären, die den besonderen Strukturen dieses Hochschultyps entsprechen. Grundsätzlich wurde aber auf größtmögliche Allgemeinheit Wert gelegt, so dass wir davon überzeugt sind, ein Handbuch vorlegen zu können, das mit seinen Informationen und Anwendungsbeispielen an allen Hochschulen bundesweit als Anregung für den Prozess der Entwicklung von Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit von Frauen dienen kann.

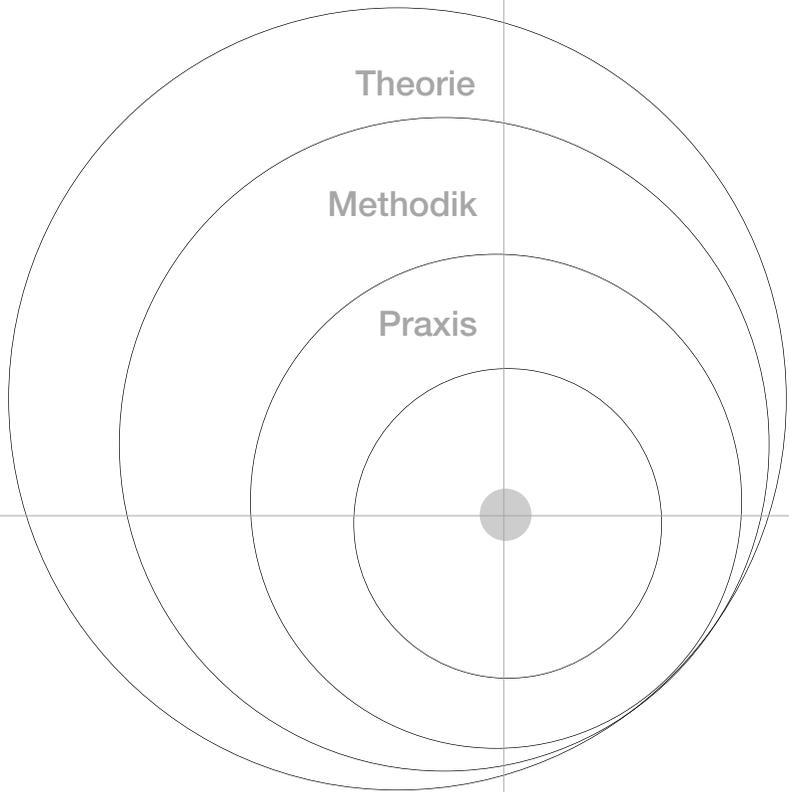
Ausdrücklich bedanken wir uns bei Helga Voth, Wissenschaftsreferentin der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, die unseren Arbeitsprozess mitinitiierte und in allen Phasen intensiv begleitete.

Heidi Degethoff de Campos, Technische Universität Berlin (TU)

Sigrid Haase, Universität der Künste (UdK)

Mechthild Koreuber, Freie Universität Berlin (FU)

Marianne Kriszio, Humboldt-Universität zu Berlin (HU)



I. Was sind Zielvereinbarungen?

I. Was sind Zielvereinbarungen?

1. Definition und Systematik

1.1 Definition

Neue outputorientierte Steuerungsinstrumente werden seit Mitte der 90er Jahre etabliert. Sie sind ein adäquates Mittel zur Stärkung der Hochschulautonomie, der Bildung hochschulspezifischer Profile und der methodischen Vergleichbarkeit von Kosten und Leistungen zwischen und innerhalb der jeweiligen Hochschulen.

Zielvereinbarungen gehören zu den Instrumenten der leistungsorientierten Mittelvergabe. Sie können in zweifacher Ausgestaltung zum Einsatz kommen:

1. zukunfts- und innovationsorientiert: über Vereinbarungen, die auf zukünftige Entwicklungen innerhalb der Hochschule abzielen. Festgesetzte Ziele sollen mittels Einleitung innovativer Maßnahmen innerhalb bestimmter Zeitvorgaben erreicht werden. (ex-ante-Orientierung)
2. wettbewerbsorientiert: Fortschritte der Hochschule und der Fakultäten/Fachbereiche im Wettbewerbsmodell werden bei der Erfüllung gesetzlicher oder vertraglicher Vorgaben honoriert, z.B. über eine formelgebundene Mittelvergabe, die in mathematischer Form/Sprache die vereinbarten Ziele widerspiegelt. (ex-post-Orientierung in Verbindung mit Anreizfunktionen des Wettbewerbs) (s. Kapitel II, 1)

Vertragspartner von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen können zwischen einem Land, repräsentiert durch die jeweiligen Ministerien bzw. Senatsverwaltungen, und einer Hochschule, zwischen einer Hochschule und einer Fakultät/einem Fachbereich, zwischen einer Fakultät/einem Fachbereich und einzelnen Instituten oder zwischen Fakultäten/Fachbereichen abgeschlossen werden.

Zielvereinbarungen innerhalb einer Hochschule sind Steuerungsinstrumente sowie Anreiz- und Informationsinstrumente. Sie schaffen die Möglichkeit, die strategischen Ziele einer Hochschule zu operationalisieren. Mit der gleichzeitigen Einführung von Belohnungs- und Sanktionsmechanismen werden Anreize für die Umsetzung vereinbarter Ziele gesetzt. Die Implementierung und Umsetzung von Zielvereinbarungen bedarf der Erstellung eines umfangreichen Datenpools durch das Controlling, der den einzelnen hochschulpolitischen Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt wird. (s. Kapitel IV, 2)

Hochschulen steuern ihre strategischen Ziele mit unterschiedlichen Varianten von Zielvereinbarungen. Der Zielvereinbarungsprozess unterscheidet sich in der Theorie maßgeblich in den Initiativrechten, also den Rechten die Inhalte von Zielvereinbarungen zu bestimmen.

Wenn zum Beispiel Fakultäten/Fachbereiche die Initiativrechte innehaben, ist die Initiierung und Steuerung von Innovationen von einem bottom-up orientierten Prinzip geleitet, wobei die die gesamte Hochschule betreffenden Ziele als übergeordnetes Leitbild von den Fakultäten/Fachbereichen mit einzubeziehen sind. Dies bedeutet, dass die Fakultäten/Fachbereiche die Inhalte von Zielvereinbarungen innerhalb eines weit gesteckten Rahmens selber bestimmen können. Wenn jedoch die Hochschulleitung mittels konkreter Vorgaben und der Verankerung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen hochschulweite Ziele für Zielvereinbarungen festlegt, ist die Steuerung von einem top-down Prinzip geleitet. Die Fakultäten/Fachbereiche können nur in einem begrenztem Rahmen eigene Inhalte in den Zielvereinbarungen verankern. In der Praxis finden sich in der Regel Mischformen. Jedoch werden die top-down oder bottom-up Prinzipien unterschiedlich akzentuiert.

Die Frage, ob Zielvereinbarungen eher nach einem top-down oder bottom-up Prinzip verhandelt werden, hängt von dem gewählten Verfahren der jeweiligen Hochschule ab. Für den Bereich Gleichstellung ist eine

Theorie

I. Was sind Zielvereinbarungen?

Bottom-up und top-down: Zwei verschiedene Ansätze

An der Technischen Universität werden die Inhalte von Zielvereinbarungen einem bottom-up Prinzip folgend von den Fakultäten vorgeschlagen und in einem Aushandlungsprozess mit der Hochschulleitung beschlossen.

Bottom-up-Prinzip

Die Fakultäten/Fachbereiche setzen die Inhalte von Zielvereinbarungen selbst. Ziele werden dann über Zielvereinbarungen verankert, wenn sie sich erstens nicht über Formeln erfassen lassen oder Zielstellungen beinhalten, die nur für einen kurzfristigen Zeitraum Gültigkeit haben oder ausschließlich Fachspezifika und Eigenheiten der einzelnen Fakultäten oder Teilbereiche von Fakultäten berücksichtigen. Möglich sind Ziele wie die Erhöhung der Anzahl und Qualität der Studienplätze, Studienreformaßnahmen oder Frauenförderung. (vgl.: Papier zur Budgetierung an der Technischen Universität Berlin, 17. Mai 2000)

Der Zielvereinbarungsprozess der Freien Universität enthält stärkere top-down Elemente. Von Seiten der Hochschulleitung werden den Fachbereichen und Zentralinstituten mittels Eckpunkten Inhalte von Zielvereinbarungen vorgegeben.

Top-down-Prinzip

„Das Präsidium wird jeweils rechtzeitig vor den Zielvereinbarungsgesprächen Eckpunkte für künftige Maßnahmen beschließen. Diese Eckpunkte dienen den Fachbereichen und Zentralinstituten als Orientierung für die Formulierung von Vorschlägen für die künftig zu verfolgenden Ziele.“ (Nach Beschlussfassung in der 572. Sitzung des Akademischen Senats der Freien Universität am 6. Juni 2001) Die Inhalte und Ziele werden von den strategischen Zielen der Gesamtuniversität abgeleitet.

Top-down Rechte der Hochschulleitung gewährleisten:	Bottom-up Rechte der dezentralen Ebene gewährleisten:
• die Effizienz des Verfahrens	• die Autonomie der Fakultäten/ Fachbereiche
• die sinnvolle Einbindung in andere Steuerungsinstrumente	• die Initiierung von Maßnahmen aus der Praxis heraus
• die Integration übergeordneter Ziele der Hochschule als Ganzes	• Effektivität, Effizienz und tatsächliches Erreichen von Vereinbarungszielen

ausgewogene Kombination der Initiativrechte der Verhandlungspartner sinnvoll, da dadurch die Vorteile beider Prinzipien zum Tragen kommen. Deren Ausschöpfung ermöglicht der Hochschulleitung im Idealfall, hochschulübergreifende Ziele forciert umzusetzen, und den Fakultäten/Fachbereichen, autonom Entscheidungen zu treffen und eigene Ziele zu formulieren.

Steuerungsinstrumente und damit auch Zielvereinbarungen sind heterogen modellierbar. Dies gilt insbesondere für die Verhandlungspartner, die Inhalte und die Form der Vereinbarungen. Einige Merkmale können dennoch als grundsätzliche Definition von Zielvereinbarungen festgelegt werden:

Über einen gemeinsamen Kommunikationsprozess der jeweiligen Akteure werden konsensual Verträge zur Profilbildung von Fakultäten/Fachbereichen/Instituten abgeschlossen. Innerhalb eines bestimmten Zeitraums wird die Umsetzung festgelegter Ziele vereinbart. Die Bereitstellung finanzieller Mittel, die Einleitung von Maßnahmen oder die Schaffung bestimmter Rahmenbedingungen unterstützen das Erreichen und Verfolgen der vereinbarten Ziele.

Die Steuerung folgt aus der Koppelung von Finanz- und Sachmitteln an die Erreichung vorher definierter Zielgrößen einer Hochschule. Für die Festlegung und kontinuierliche Überprüfung der zu erbringenden Leistungen ist die Einrichtung eines Kontrollmechanismus erforderlich. (s. Kapitel IV, 3)

Die Implementierung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen hat die Funktion, die Fakultäten/Fachbereiche zu animieren, strategische Ziele der gesamten Hochschule umzusetzen. Anreize für die Fakultät/den Fachbereich können die Freigabe von Stellen, zusätzliche Sachmittel oder Mittel für die Fortführung fachspezifischer Projekte sein.

Die Wahl zwischen Sanktionen und Anreizen ist abhängig von dem gewählten Verfahren der jeweiligen Hochschule. Durch die Implementierung von Anreizen kann die Akzeptanz von Zielen hergestellt werden.

Theorie

I. Was sind Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen und Chancengleichheit von Frauen

Zielvereinbarungen stellen ein wichtiges strategisches Instrument bei der Umsetzung von Chancengleichheit von Frauen an Hochschulen dar. Der erforderliche Kommunikationsprozess zwischen den Verhandlungspartnern fördert die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen. Mittels der Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Ziele der Chancengleichheit werden faktische Schwachstellen einer Fakultät in diesem Bereich transparent. Autonom initiierte Maßnahmen der Fakultäten/Fachbereiche garantieren Handlungseffizienz und Durchsetzung. Anhand der mit der Umsetzung von Chancengleichheit verbundenen finanziellen Anerkennung wird die Frauenförderung zu einem Teil des Zielsystems der jeweiligen Fakultät.

Bereitstellung zusätzlicher C1/C2-Stellen bei Erhöhung der Habilitationsquote als Anreiz

„Soweit die Habilitationsquote für Nachwuchswissenschaftlerinnen im Fachbereich unter 25% liegt und innerhalb von zwei Jahren nach Unterzeichnung dieser Zielvereinbarungen auf 25% erhöht wird, führt dies zu einer zusätzlichen Position nach C1 bzw. C2 für eine Besetzungsperiode.“ (Freie Universität, Zielvereinbarungen für das Jahr 2002) Diese Regelung gilt für alle Fachbereiche, mit denen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

Sanktionen und Anreize durch Personalstellen

Über die Freigabe beziehungsweise Sperrung von Personalstellen können Anreiz- und Sanktionsmechanismen ebenfalls etabliert werden. Der Anreiz besteht in diesem Fall in der Freigabe einer für die Fakultät/den Fachbereich favorisierten Profilstelle, während die Sanktion die entsprechende Stellen-sperrung darstellt.

Sanktionen als Mittel der Zielumsetzung

Sanktionsmechanismen können so konzipiert sein, dass sie auf die Umsetzung vereinbarter Ziele hin wirken. Z.B. kann einer Fakultät/einem Fachbereich ein bestimmter Prozentsatz der Mittel gesperrt und für einen bestimmten Zielbereich zweckbestimmt werden. In diesem Sinne könnte für den Bereich „Förderung der Chancengleichheit von Frauen“ die gesperrten Mittel für die Initiierung von Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen in Studium, Lehre und Forschung, für die Veranstaltung von Fort- und Weiterbildungen für Frauen im Rahmen der Personalentwicklungsplanung der Fakultät oder für die Förderung der Vereinbarkeit von Elternschaft und Studium bzw. Tätigkeit an der Universität, z.B. durch familienfreundliche Maßnahmen (Kinderbetreuung etc.) festgelegt werden. (Nach einem Konzept des Plenums der Frauenbeauftragten der TU)

Sanktionsmechanismen werden zumeist an die Kürzung von Geldern gekoppelt. So könnte eine Fakultät, die die vereinbarten Ziele nicht erreicht hat, gezwungen werden, in den Zielvereinbarungen festgelegte Beträge zurückzuzahlen oder eine prozentuale Kürzung der Sachmittel hinzunehmen. Empfindliche finanzielle Sanktionen zwingen eine Fakultät, ein vereinbartes Ziel zu erreichen. Jedoch kann dieser Mechanismus auch dazu führen, dass Ziele äußerst niedrig gesteckt werden, um das finanzielle Risiko gering zu halten. Es empfiehlt sich, mit einer Kombination von Sanktionen und Anreizen zu arbeiten, die den Gegebenheiten der jeweiligen Hochschule angepasst sind.

1.2 Stellenwert von Zielvereinbarungen in Hochschulsteuerungssystemen

Zielvereinbarungen gehören einem Komplex aus verschiedenen Steuerungsinstrumenten an, die die Operationalisierung der strategischen Planung und Entwicklung einer Hochschule ermöglichen. Der Aufbau eines komplementären auf Synergieeffekte abzielenden Systems dieser Instrumente ist langwierig und bedarf einer kontinuierlichen Evaluation und Abstimmung. (s. Kapitel IV, 3)

Die Einführung eines Systems der Budgetierung ist Voraussetzung für die Implementierung verschiedener neuer Steuerungsinstrumente an Hochschulen. Je nach Umfang der einbezogenen Haushaltstitel werden zentrale Mittel auf die Fakultäten/Fachbereiche übertragen (Sachmittel/Personalmittel), die deren Gesamtbudget bilden. Diese Fakultätsbudgets setzen sich aus verschiedenen Zuweisungen zusammen, wie die Tabelle zeigt.

Art der Zuweisung	Beispiele für Kriterien der Zuweisung
• Feste Grundzuweisung	• Beschäftigtes Personal oder Anzahl der Studierenden
• Zuweisungen für Innovationsmaßnahmen	• Struktur- und Entwicklungsplanung oder fachspezifische Notwendigkeiten
• Formelgebundene Mittelzuweisung • Zielvereinbarungen	• Kriterien politischer Instanzen, des Leitbildes, der Struktur- und Entwicklungsplanung, der Frauenförderrichtlinien und Frauenförderpläne etc.. Die Zuweisung erfolgt nach beeinflussbaren Leistungen der Fakultäten/Fachbereiche.

= Budget in der Verantwortung einer Fakultät/eines Fachbereichs

Über die Budgetierung werden sowohl strategische und profilbildende Ziele einer Hochschule als auch fakultätsspezifische Besonderheiten in die verschiedenen Steuerungsinstrumente integriert.

1.2.1 Verhältnis von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe

Die formelgebundene Mittelvergabe honoriert bereits erbrachte Leistungen. (s. Kapitel II, 1) Die finanziellen Auswirkung für eine Fakultät/einen Fachbereich werden nach Formeln automatisch berechnet. Mithin werden im Rahmen der formelgebundenen Mittelbemessung die strategischen Ziele einer Hochschule in die „Sprache der Mathematik“ übersetzt.

Sowohl die formelgebundene Mittelvergabe als auch Zielvereinbarungen haben einzeln betrachtet Vor- und Nachteile.

Formelgebundene Mittelvergabe für den Bereich Gleichstellung: Ein Beispiel

Im Entwurf zur formelgebundenen Mittelvergabe der FU sollen Leistungen in den Bereichen Lehre, Forschung und Gleichstellung honoriert werden. Die formelgebundene Mittelvergabe der Freien Universität korrespondiert mit Parametern der leistungsorientierten Mittelvergabe des Landes. Außerdem kombiniert sie die oberste Zielpriorität der Universität im Bereich Gleichstellung, die Erhöhung von Neuberufungen von Frauen, mit anderen gleichstellungsrelevanten Indikatoren. Damit sind Anreize, Frauen zu berufen, in die formelgebundene Mittelvergabe eingegangen. Es ist geplant, das Modell 2003 erstmalig als Probelauf und ab 2004 kontinuierlich anzuwenden.

Formelgebundene Mittelzuweisung Vorteile	Zielvereinbarungen
<ul style="list-style-type: none">• Ist mittels Indikatoren, die sich an die Entwicklung von Ist-Werten knüpft, automatisiert.	<ul style="list-style-type: none">• Erfolgt diskretionär, also per Einzelfallentscheidung mit dem Ermessensspielraum der Vergabeinstanz.
<ul style="list-style-type: none">• Der Status Quo eines Bereiches wird benannt und positive Veränderungen honoriert.	<ul style="list-style-type: none">• Durch gezielte finanzielle Vorleistungen in der Gegenwart sollen festgesetzte Ziele in der Zukunft innerhalb bestimmter Zeitvorgaben erreicht werden.
<ul style="list-style-type: none">• Der Steuerungsmechanismus schlägt sich in der Auswahl und Gewichtung der Indikatoren nieder. Zielprioritäten der jeweiligen Hochschule kommen zum Tragen.	<ul style="list-style-type: none">• Der Steuerungsmechanismus schlägt sich in der Vorfinanzierung spezifischer Maßnahmen und der Etablierung von Anreizen und Sanktionen nieder. Es kann kurzfristig gesteuert werden.

Formelgebundene Mittelzuweisung Nachteile	Zielvereinbarungen
<ul style="list-style-type: none"> • Es liegt eine rückwärtsgewandte Bemessung zu Grunde, die zu einer mangelnden Innovationsförderung führen kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Formulierung weicher Ziele und der damit verbundenen geringen Bindungswirkung minimiert das Steuerungspotenzial.
<ul style="list-style-type: none"> • Es werden keine fachbereichsspezifischen Profile mit einbezogen, so dass die Gefahr von Abwärtsspiralen besteht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu niedrig gesteckte Ziele minimieren das Steuerungspotenzial.
<ul style="list-style-type: none"> • Es sind hohe Schwankungen innerhalb des Budgets und damit eine finanzielle Instabilität der Fakultäten/ Fachbereiche durch die Art der Indikatorensetzung möglich, z.B. dann, wenn kurzfristig und langfristig beeinflussbare Indikatoren nicht ausgewogen gesetzt werden. 	

Durch eine sinnvolle Kombination können sich beide Hochschulsteuerungsinstrumente so ergänzen, dass potenzielle Schwächen der einzelnen Instrumente aufgehoben werden.

Um Synergieeffekte zu entfalten, ist eine inhaltliche Abstimmung zwischen Zielvereinbarungen und der formelgebundenen Mittelvergabe sinnvoll. Budgetzuweisungen an eine Fakultät/einen Fachbereich im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe können kurzfristig dadurch erhöht werden, dass relevante Leistungslücken über Zielvereinbarungen geschlossen werden. Das folgende Beispiel verdeutlicht dies.

Zielvereinbarungen als Ergänzung zur formelgebundenen Mittelvergabe

Im Rahmen der geschlechtsspezifischen Bestandsaufnahme des Personals und der Prüfungsstatistik der Veterinärmedizin wurde deutlich, dass bei einem Studentinnenanteil von 79%, einer Absolventinnenquote von mehr als 81% und einer Promotionsquote von 62% im Jahr 1999, die Habilitationsquote von Frauen bei 25% lag. Eine Tendenz, die im Zusammenhang mit einem Frauenanteil an der Professorenschaft von 5,13% im Jahr 1999 kritisch zu bewerten ist. Davon abgesehen könnte insbesondere die im Gegensatz zur positiven Promotionsquote geringe Habilitationsquote im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe zu Budgetverlusten des Fachbereiches führen.

In den Zielvereinbarungen für 2002 wurde beschlossen, dem Fachbereich Sachmittel in Höhe von Euro X bereitzustellen, um die Gründe für die Stagnation der Anzahl der Habilitationen von Frauen und der geringen Anzahl der Frauen auf Habilitations-

stellen zu analysieren. Auf der Grundlage der Analyseergebnisse sollen geeignete Maßnahmen entwickelt werden, die dieser Stagnation entgegenwirken und in die Zielvereinbarungen des folgenden Jahres aufgenommen werden.

(Zielvereinbarung zwischen der Freien Universität und dem Fachbereich Veterinärmedizin im Jahr 2002)

1.2.2 Verhältnis von Zielvereinbarungen und Frauenförderplänen

Frauenförderpläne (FFP) beinhalten die geschlechtsspezifische Ist-Bestandsaufnahme einer Fakultät/eines Fachbereichs unter Einbezug der Bereiche Personal, Neueinstellungen, abgeschlossenen Prüfungen, Anzahl der Studierenden etc. und legen den geschlechtsspezifischen Soll-Bestand der jeweiligen Bereiche für einen bestimmten Zeitraum fest. Frauenförderpläne sind meistens weder strukturell an Hochschulsteuerungsinstrumente oder Struktur- und Entwicklungsplanungen gebunden noch an Anreiz- oder Sanktionsmechanismen gekoppelt. Daraus resultierend wird ihre Umsetzung oft nicht als verbindlich angesehen.

Teile von Frauenförderplänen können in Zielvereinbarungen einbezogen werden oder als Datengrundlage für die Verhandlungen von Zielvereinbarungen dienen. Die Verbindlichkeit und damit die Effektivität der FFP wird erhöht, wenn sie in die Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultäten/Fachbereiche integriert werden.

Verbindung von Frauenförderplänen, Zielvereinbarungen und Struktur- und Entwicklungsplanung

Die Universität X hat ein Konzept entwickelt, anhand dessen wie Zielvereinbarungen formulierte kleine Frauenförderpläne in die Struktur- und Entwicklungsplanung der Fachbereiche integriert werden. Die ursprünglichen allumfassenden Frauenförderpläne, die die langfristige Zielsetzung der Fachbereiche für den Bereich Gleichstellung festlegen, bleiben erhalten. Kurzfristig zu erreichende Ziele werden von diesen abgeleitet und in die einzelnen Bereiche der

Struktur- und Entwicklungsplanung in Form konkreter Ziel- und Zeitvorgaben integriert. Zielsetzungen der Gleichstellung werden als Querschnittsaufgabe in Bereiche der Personalpolitik, der Lehre und Forschung etc. strukturell in der Planung der Fachbereiche verankert. Die Koppelung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen ist bei diesem Modell möglich, da die Struktur- und Entwicklungsplanung der Fachbereiche in einem Turnus von drei Jahren evaluiert und fortgeschrieben wird.

Das erste Modell integriert die Frauenförderung als Querschnittsaufgabe in die Struktur- und Entwicklungsplanung der Fachbereiche in Form „kleiner Frauenförderpläne“. Sie haben die Form von Zielvereinbarungen, legen Ziel- und Zeitvorgaben fest und setzen kurzfristig Ziele um. Demgegenüber stehen die ursprünglichen Frauenförderpläne, die die langfristige Zielsetzung für den Bereich Gleichstellung beinhalten.

Auch im folgenden Modell werden die Frauenförderpläne in die Entwicklungspläne der Fakultäten integriert, jedoch gilt die Umsetzung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultäten im Gegensatz zum ersten Modell als langfristiger Prozess.

Zielvereinbarungen auf der Grundlage von Frauenförderplänen und der Struktur- und Entwicklungsplanung

Frauenförderpläne sollen als Bestandteil in die Fakultätsentwicklungsplanung integriert werden. Die Umsetzung der Entwicklungspläne der Fakultäten mit den darin enthaltenen Frauenförderplänen muss als langfristiger Prozess gesehen werden, während Teilziele mittels Zielvereinbarungen kurzfristig erreicht werden können. Dementsprechend werden Zielvereinbarungen für den Bereich Frauenförderung auf deren Grundlage basieren.

Um Struktur, Aufbau und maßgebliche Inhalte der FFP zu vereinheitlichen und damit die Vergleichbarkeit zwischen den Fakultäten zu fördern, werden Eckpunkte zur Erstellung der Frauenförderpläne formuliert. In die Frauenförderpläne fließen als qualitative und quantitative Ziele folgende inhaltliche Bereiche ein: die Förderung der beruflichen Entwicklung von Mitarbeiterinnen; Zielvorgaben zur Erhöhung des Anteils von Frauen in allen Status- und Beschäftigungsgruppen; der Ausbau der Angebote für Studentinnen zum Einstieg und zur Begleitung des Studiums; die Integration der Frauen- und Geschlechterforschung in Forschung und Lehre und die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses.

(Präambel der Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen an der TU, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Beide Modelle haben zum Ziel, die FFP in die Verantwortung der Fakultäten/Fachbereiche zu legen. Die Frauenförderpläne werden durch ihre Integration in die Entwicklungsplanung zu einem Element der Hochschulsteuerung und damit ebenfalls zu einem Aufgabenbereich des Hochschulcontrolling. (s. Kapitel IV, 1.2)

1.2.3 Verhältnis von Zielvereinbarungen und Anreizsystemen der Frauenförderung

Anreizsysteme der Frauenförderung sind heterogen. Die Unterschiede liegen in ihren Inhalten, ihren Berechnungsmechanismen, dem Ursprung der zu verteilenden Mittel und deren Verwendung.

Die über Anreizsysteme zu verteilenden Gelder können aus zentralen Mitteln stammen oder Teile eines Fakultätsbudgets zweckbestimmen.

Zweckbestimmung von Teilen des Fakultätsbudgets

Das an der HU seit 1999 praktizierte Anreizsystem wurde anhand der Unterrepräsentanz von Frauen innerhalb der Organisationseinheiten Fakultät bzw. Institut errechnet. Abhängig vom Frauenanteil wurden bis zu 7% bestimmter Teile der Sachmittel einer Fakultät einbehalten. Diese Sachmittel mussten für die Frauenförderung in der Fakultät bzw. im Institut verwendet werden. (Beschluss des Akademischen Senats der HU vom 03.02.1998)

Zum Haushalt 2002 wurde das Anreizsystem modifiziert. Ein Betrag von 5% der leistungsorientiert verteilten Sachmittel ist nun fest in der Mittelausstattung der Fakultäten bzw. Institute verankert. Diese Mittel werden ausschließlich für Maßnahmen der Frauenförderung verwendet, insbesondere für Zuschüsse an Nachwuchswissenschaftlerinnen (inklusive Stipendiatinnen ohne Anspruch auf reguläre Haushaltsmittel) für Reisekosten oder Tagungsgebühren im In- und Ausland; in Ausnahmefällen auch für Reisekosten oder Tagungsgebühren für Studentinnen, für Literaturbeschaffung oder für die Verlängerung eines Arbeitsvertrags.

Inhaltlich können sich Anreizsysteme auf mehrere oder einzelne Aspekte der Gleichstellung beziehen. Im Rahmen ihrer Budgetierung traf die Technische Universität eine Fakultäten übergreifende Regelung, die Anreize Frauen einzustellen und zu berufen impliziert.

Anreizsystem aus zentralen Mitteln

„Wird eine Stelle mit einer Frau besetzt, erhält das jeweilige Institut oder die Arbeitsgruppe oder die jeweilige Fakultät von der Zentrale einen Zuschlag von 5%.“ Dieser wird berechnet aus 5% des Durchschnittssatzes der zu besetzenden Stelle von einem Jahr und bezieht sich auf Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, sonstige Mitarbeiterinnen und Tutorinnen. Bei der Neuberufung einer Frau erhöht sich der Zuschlag um nochmals 5% des Sachausgabenanteils der Budgetsumme aller Fakultäten, dividiert durch die den Berechnungsmodellen zugrunde liegende Anzahl von Hochschullehrerinnen und -lehrern. Diese Regelung tritt an Fakultäten in Kraft, an denen Frauen in den jeweiligen Statusgruppen mit einem Anteil von unter 50 Prozent repräsentiert sind. (Papier zur Budgetierung der TU)

Die Anreizsysteme der FU und der UdK sind formelgebunden und beinhalten mehrere Kriterien der Chancengleichheit. Beide Anreizsysteme mischen ex-post und ex-ante Verfahren.

An der FU werden auf der Grundlage der Berechnung von bereits erbrachten Leistungen Mittel an die Fachbereiche verteilt. In diesem Sinne folgt das Anreizsystem dem ex-post Verfahren. Die den Fachbereichen zugewiesenen Mittel werden ausschließlich in Übereinstimmung mit der jeweiligen nebenberuflichen Frauenbeauftragten für frauenfördernde Maßnahmen und Projekte verwendet. Hier folgt das Modell dem ex-ante Verfahren, indem durch die Vorfinanzierung von Projekten zukünftige Ziele umgesetzt werden sollen.

Das Anreizsystem der UdK ist als eine Mischform der Hochschulsteuerung zu bezeichnen, da in Bezug auf die Mittelverteilung ein Teil der zugewiesenen Gelder den Fakultäten zur freien Verfügung steht.

Anreizsysteme der Frauenförderung ergänzen und verstärken je nach Form Zielvereinbarungen. Wie aus den verschiedenen Modellen ersichtlich wurde, enthalten Anreizsysteme Regelungen, die nicht über Zielvereinbarungen

Theorie

I. Was sind Zielvereinbarungen?

Formelgebundenes Anreizsystem: Umverteilung eines zentral eingerichteten Mittelpools

An der UdK wurde ein Mittelpool zur Frauenförderung eingerichtet und Indikatoren festgelegt, die die Leistungen der Fakultäten bemessen und über die Mittelverteilung honorieren oder sanktionieren. Der Mittelpool setzt sich aus einem Prozent der Budgetmittel der jeweiligen Fakultäten zusammen, die durch die Berechnung ihrer Leistungen an diese zurückfließt. Demgemäß handelt es sich bei diesem Anreizsystem um ein dynamisches Umverteilungsmodell.

Die Berechnung erfolgt auf der Grundlage von vier Indikatoren:

1. Anteil der Neueinstellungen von Tutorinnen und weiblichen studentischen Hilfskräften gemessen an den gesamten Neueinstellungen in diesem Personalbereich über einen Zeitraum von einem Jahr.
2. Anteil der Neueinstellungen wissenschaftlicher und künstlerischer Mitarbeiterinnen gemessen an den gesamten Neueinstellungen in diesem Personalbereich über einen Zeitraum von drei Jahren.
3. Anteil der Neueinstellungen von Gastdozenturen von Frauen und Gastprofessorinnen gemessen an den gesamten Neueinstellungen in diesem Personalbereich über einen Zeitraum von drei Jahren.
4. Anteil der (Neu-) Berufungen von Frauen auf C4-, C3- und C2-Professuren gemessen an den gesamten (Neu-) Berufungen über einen Zeitraum von fünf Jahren. Dieser Indikator erhält eine Gewichtung mit dem Faktor zwei.

Die Indikatoren werden addiert und der Gesamtfrauenförderfaktor der jeweiligen Fakultät errechnet. Um die Fakultäten, die aufgrund ihrer Größe einen wesentlich höheren finanziellen Beitrag leisten, nicht zu benachteiligen, wird der finanzielle Anteil der jeweiligen Fakultät in die Berechnung des Gesamtfrauenförderfaktors mit einbezogen. Dieser wird mit der Summe der gesamten Mittel multipliziert und bestimmt so den Betrag der an die Fakultäten zurückfließenden Gelder. Anhand einer Gewinn-/Verlustrechnung wird die Umverteilung der Mittel an der jeweiligen Fakultät und deren Gewinne und Verluste verdeutlicht.

Die den Fakultäten aus dem Pool zur Frauenförderung zugeflossenen Mittel müssen zu 50% in Übereinstimmung mit der jeweiligen nebenberuflichen Frauenbeauftragten für die Frauenförderung verwendet werden, während die anderen 50% der Fakultät zur freien Verfügung stehen.

Zum einen beinhaltet das Anreizsystem der UdK Kriterien eines „normalen“ Anreizsystems der Frauenförderung, indem ein Teil der Gelder ausschließlich für die Förderung von Frauen (z.B. Lehraufträge zu Gender Studies, Vortragsreihen „women & work“, Kofinanzierung künstlerisch-wissenschaftlicher Forschungsprojekte, Prämierung studentischer Abschlussarbeiten), verwendet werden dürfen. Zum anderen impliziert das Modell Elemente der automatisierten Geldzuweisung für das Fakultätsbudget in Anlehnung an die formelgebundene Mittelvergabe. Der Vorteil einer solchen Kombination ist, dass die Fakultäten Anreize erhalten, ihr Budget über Leistungen in der Frauenförderung zu erhöhen und gleichzeitig einen Anteil der zurückgeflossenen Gelder ausschließlich für die Verbesserung der Frauenförderung zu verwenden.

Gebrauch zweckbestimmter Mittel aus dem Anreizsystem: Ein Beispiel

Der Förderpreis des Fachbereichs Geschichts- und Kulturwissenschaften der Freien Universität wird zum einen für die beste Qualifikationsarbeit einer Nachwuchswissenschaftlerin und zum anderen für die beste Arbeit im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung vergeben. Die Mittel in Höhe von je 500 Euro werden aus den Frauenfördermitteln der Mittelverteilung aus dem Anreizsystem der Freien Universität für den Fachbereich entnommen.

umsetzbar sind oder Verteilungsmechanismen für Mittel, die für die fakultätsinterne Frauenförderung verwendet werden müssen. Diese zweckbestimmten Gelder beschleunigen die Umsetzung von Zielen der Gleichstellung innerhalb einer Fakultät, da innovative Maßnahmen und Projekte jenseits der Gelder aus Zielvereinbarungen finanziert werden können. Innovationen wie beispielsweise die Einrichtung von Preisen, die Beschaffung von Literatur zur Frauen- und Geschlechterforschung oder die Einrichtung einer Homepage der nebenberuflichen Frauenbeauftragten sind nur einige von vielen Möglichkeiten von Projekten, die über diese Gelder finanziert werden.

Die Kombination verschiedener Steuerungsinstrumente und ihre Anwendungsart müssen sich auf die Gegebenheiten der jeweiligen Hochschulen beziehen. Eine Kombination ist dann sinnvoll, wenn die Steuerungsinstrumente komplementär zueinander ausgerichtet sind und aufeinander ergänzend und verstärkend wirken. Die Ziele einer Hochschule für den Bereich Chancengleichheit sollten dementsprechend in allen Instrumenten zum Tragen kommen. Es ist zu empfehlen, Anreizsysteme trotz der Implementierung von Zielvereinbarungen und der formelgebundenen Mittelvergabe beizubehalten, da sie spezifische Kriterien der Chancengleichheit beinhalten, die die Zielpriorität einer Hochschule verstärkt fördern. Außerdem beschleunigen zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten von Projekten und Maßnahmen das Schließen von Leistungslücken im Bereich der Gleichstellung. Die Möglichkeit, dass Fakultäten aufgrund geringer Leistungen im Bereich Gleichstellung über die formelgebundene Mittelvergabe Budgetverluste hinnehmen müssen, verringert sich durch Anreizsysteme.

1.3 Verhältnis von Zielen und Maßnahmen

Die Ziele einer Hochschule, die in Zielvereinbarungen verankert werden sollen, müssen auf der richtigen Ebene platziert und auf die jeweilige dezentrale Ebene projiziert werden. Eine klare Bestimmung von Zielen ist die Grundlage ihrer Operationalisierung und Umsetzung. Es wird zwischen drei Arten von Zielen und zwischen Zielen und Maßnahmen unterschieden.

Für die Formulierung von Zielen und Maßnahmen sollten durch die Hochschulleitungen Rahmenbedingungen für das Verfahren und die Umsetzung von Zielvereinbarungen festgesetzt werden. Die Einrichtung eines Controllingsystems, die Bereitstellung zentraler Mittel und die Minimierung bürokratischer Hürden müssen garantieren, dass Zielvereinbarungen ein Verfahren der outputorientierten Steuerung bleiben und nicht durch die bloße Evaluation der Maßnahme zu einem Instrument der inputorientierten Steuerung werden.

Maßstab einer Leistung

Der Erfolg einer Hochschule oder einer Fakultät darf nicht über die Maßnahme beurteilt werden. Ausschließlich der Grad der Umsetzung des vereinbarten Ziels ist der Maßstab für die erbrachte Leistung.

Zielebenen und Hierarchien am Beispiel

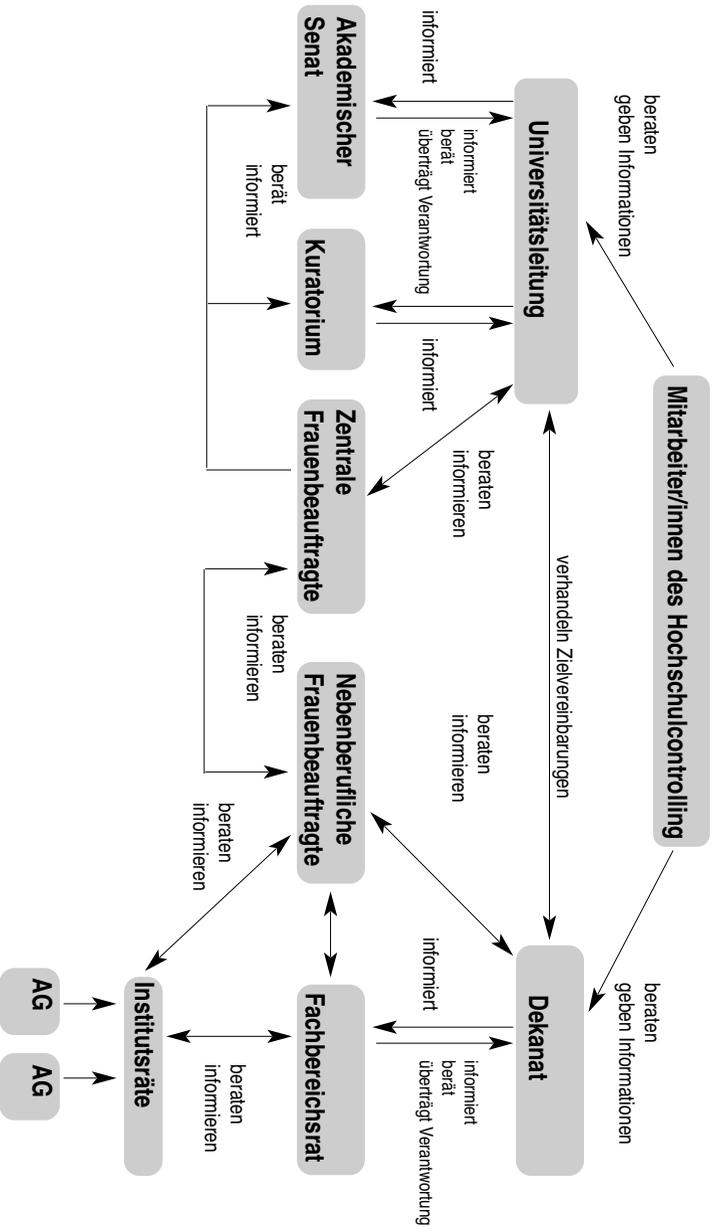
Definition	Beispiel
<p>Meta-Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind übergeordnete Ziele einer Hochschule oder eines Landes. • werden von politischen Instanzen und/oder Hochschulen in Form von Gesetzestexten, Beratungsergebnissen oder Leitbildern fixiert. • müssen transparent, eindeutig und allgemein gültig diskutiert und formuliert werden. • können nur in der Kombination von verschiedenen Teilzielen langfristig erreicht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frauen- und Geschlechterforschung soll als selbstverständlicher Bestandteil in die verschiedenen Bereiche der Wissenschaft integriert werden.
<p>Teilziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stehen in einem kausalen Zusammenhang mit dem Metaziel. • sind mit konkreten Ergebnissen, die zweifelsfrei überprüft werden können, verbunden. • ergeben sich aus der Analyse der Fakultät/des Fachbereichs unter Einbeziehung des Metaziels. 	<ul style="list-style-type: none"> • In die Studien- und Prüfungsordnungen der Fächer X sollen die Frauen- und Geschlechterforschung integriert werden. • Studierende sollen zu wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung angeregt werden. • Professuren sollen auf eine mögliche Teildenomination für Frauen- u. Geschlechterforschung überprüft werden.
<p>Vereinbarungsziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werden aus dem Teilziel abgeleitet. • werden in die Zielvereinbarungen im Rahmen eines bestimmten Zeitraumes und eines finanziellen Umfangs verankert. • müssen direkte kausale Zusammenhänge zwischen den Meta- und Teilzielen aufweisen. • müssen durch die jeweilige dezentrale Instanz anhand von Maßnahmen zu beeinflussen sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fakultät entwirft für den Studiengang X eine Studien- und Prüfungsordnung, in die die Frauen- und Geschlechterforschung in Höhe von Y SWS integriert wird. • Sie überprüft die Verpflichtung zum Beitrag zum Lehrangebot aus dem Fach x für den interdisziplinären Studiengang Gender Studies. • Die Fakultät achtet darauf, dass neue curriculare Konzepte der Modularisierung des Lehrangebots für den Kernbereich der Fächer sich nicht zu einem Rückgang, sondern zu einem Ausbau des Lehrangebots für den interdisziplinären Studiengang Gender Studies führen.
<p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind das Mittel, mit dem Vereinbarungs- und Teilziele erreicht werden. • sind das zu ergreifende Projekt, mit dem das Vereinbarungsziel erreicht werden soll. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hervorragende wissenschaftliche Arbeiten im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung sollen zukünftig in der Homepage der Fakultät veröffentlicht werden. Hierzu erhält die Fakultät Sachmittel in Höhe von Euro Z. • Die Fakultät bildet eine Kommission Frauen- und Geschlechterforschung des Fakultätsrats. Diese Kommission hat die Aufgabe, Konzepte zur weiteren Integration der Frauen- und Geschlechterforschung an der Fakultät zu erstellen und die Studien- und Prüfungsordnungen zu überprüfen. • Die Fakultät stellt eine studentische Hilfskraft zur Sammlung und Auswertung der wissenschaftlichen Arbeiten.

Methodik

I. Was sind Zielvereinbarungen?

Akteure von Zielvereinbarungen

Die Akteure auf der zentralen Ebene sollten die Universitätsleitung, Mitarbeiter/innen des Hochschulcontrolling und die zentrale Frauenbeauftragte repräsentieren. Auf der dezentralen Ebene sollten das Dekanat, der Fachbereichsrat, Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenschwerpunkten und die nebenberufliche Frauenbeauftragte Zielvereinbarungen mit gestalten. (s. Kapitel III, 2)



2. Zielvereinbarungen als kommunikativer Prozess

Die Ausgestaltung und Festschreibung von Zielvereinbarungen ist elementarer Bestandteil für die Effizienz dieses Steuerungsinstruments. Um die Operationalisierung von Zielen zu gewährleisten, müssen die notwendigen Akteure und deren Rechte innerhalb des Verhandlungsprozesses in die Verfahrensregeln mit aufgenommen werden. Die Verfahrensregeln und die Konzeption von Verfahrensmustern liegen im Zuständigkeitsbereich der Hochschulleitung in Zusammenarbeit mit dem Hochschulcontrolling (s. Kapitel IV, 1.2). Es ist das Ziel solcher Verfahrensmuster, eine breite Beteiligung von Akteuren wie auch Transparenz und gleiche Informationsausstattung zwischen den Verhandlungspartnern sicherzustellen.

Problematisch in diesem Zusammenhang könnte die geringe Beteiligung an Zielvereinbarungen durch Personen jenseits der zentralen/dezentralen Leitungsebenen sein. Durch mangelnden Informationstransfer wird die Gestaltung von Hochschulsteuerungsinstrumenten zu einer Spezialaufgabe für Spezialistinnen und Spezialisten. Solange die Notwendigkeit und die Möglichkeiten von Steuerungsmechanismen nicht für alle Mitglieder einer Hochschule sichtbar sind, ist eine breite Beteiligung an Zielvereinbarungen nicht realistisch. Insbesondere große Fakultäten/Fachbereiche mit vielen kleinen Instituten und Fächern sind mit dem Problem konfrontiert, eine corporate identity für die Fakultät als Ganzes herzustellen. Eine Einigung auf gemeinsame, allgemeingültige Ziele und die Wahrnehmung ihrer bottom-up Rechte werden dadurch erschwert.

Die Rolle der Frauenbeauftragten muss die der Sachverständigen sein. Weder darf sie die alleinige Zuständigkeit für den Bereich Chancengleichheit innehaben, noch für die Umsetzung von Projekten allein verantwortlich sein. In Berlin sind die Frauenbeauftragten laut §59 Abs. 7 des Berliner Hochschulgesetzes „bei allen die Frauen betreffenden strukturellen, organisatorischen

und personellen Maßnahmen sowie bei entsprechenden Vorlagen, Berichten und Stellungnahmen zu beteiligen. [...] Sie haben Informations-, Rede- und Antragsrecht bei allen Sitzungen der Gremien ihres jeweiligen Bereichs. Soweit im Rahmen der Erprobungsklausel nach §7a Entscheidungsrechte von Gremien auf andere Organe übergehen, gilt das Beteiligungsrecht auch gegenüber diesen Organen.”

Ablaufpläne für die Verhandlungen sind an jeder Hochschule unterschiedlich. Dennoch können idealtypische Schritte der Verhandlungen als Leitfaden definiert werden. Das hier gewählte Schema – Sieben Phasen der Verhandlung – verdeutlicht die Akteure und deren Initiativrechte. Das integrierte Beispiel zur Nachwuchsförderung soll die einzelnen Schritte der Verhandlungen erläutern. (s. Kapitel IV, 3.1)

Sieben-Phasen der Verhandlung			
Phasen 1 bis 7		Inhalte	Beispiel Nachwuchsförderung
1	Top-Down-Zielbestimmung	Leitbilddiskussion Bestimmung strategischer Ziele	Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen
2	Zielvereinbarungsangebot	Kommunikation über Ziele/Messansätze formaler/finanzieller Rahmen Aufforderung an Fachbereiche	Ziel: Erhöhung des Anteils von Frauen an Habilitationen
3	Fakultätsinterner Prozess (Dekanat, Frauenbeauftragte und Fachbereichsrat)	Stärken-Schwächen-Analyse Bestimmung der Zielbeiträge und Leistungen	Analyse bspw. nach Anzahl/ Anteil von Frauen an Habilitationen
4	Freiwilliges Gegenangebot der Fachbereiche	Formulierung der: • Zielbeiträge • zu erbringenden Leistungen • Maßnahmen	• Erhöhung auf 20% • Ergebnis innerhalb 2 Jahre • Mentorinnenprogramm
5	Abstimmung/Vergleich durch HS-Leitung und Controlling	Basis für Einzelverhandlungen	Externe Zielvorgaben liegen bei mindestens 25%
6	Einzelverhandlungen und Abschluss	Wechselseitige Verpflichtungen Messansätze/Meilensteine werden definiert	Erhöhung auf einen Anteil von 25% innerhalb von 2 Jahren Anreiz: eine Stelle mehr
7	Honorierung von Zielverfolgung und -erreichung Überwachung der Ist-Entwicklung und Messgrößen	Finanzielle Anreizsetzung Berichts-/Diagnosesystem	Erhöhung erreicht oder nicht Sanktionen oder Belohnung

In Anlehnung an Ziegele, Frank: Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen, Kooperationsprojekt der Technischen Universität München und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, 2001, S. 17

Die verschiedenen Phasen verdeutlichen den Kommunikationsprozess zwischen den einzelnen Akteuren. Zielvereinbarungen können nur dann konsensual abgeschlossen werden, wenn jeder Vertragspartner Verhandlungsoptionen hat.

3. Die Zielvereinbarung als Vertragswerk

Zielvereinbarungen haben die Form von Verträgen. In ihnen werden der Zeitrahmen, die Zielsetzung, die Anreiz- und Sanktionsmechanismen und die Rechte und Pflichten der Vertragspartner festgelegt. Die Tabelle verdeutlicht die einzelnen Abschnitte der Verträge und die jeweiligen Initiativrechte der Verhandlungspartner. Das Beispiel folgt einem gemischten top-down/bottom-up Prinzip.

Elemente der Zielvereinbarung	Inhalt	Initiativrechte
Präambel	<ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung der Zielvereinbarung • Erläuterung Vereinbarungsprozess und finanzielle Regeln • Vorgabe Zeitraum 	Hochschulleitung
Strategische Zielsetzung der Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung des Ziels • Zielvorstellung zum aggregierten Gesamteffekt der zu ergreifenden Aktivität 	Hochschulleitung
Gegenstand u. Zielsetzung der Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-Schwächen-Beschreibung der Fakultät in Bezug auf das strategische Ziel • Zielprioritäten und Zielbeiträge der Fakultät 	Eventuell Impulse von der Hochschulleitung, im wesentlichen Fakultät
Geplante Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung, wie die Ziele erreicht werden sollen 	Fakultät
Leistungen der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Leistungen • Beiträge der Hochschulleitung zum Ziel 	Hochschulleitung (nach Vorschlag Fakultät u. gemäß festen Finanzierungsregeln)
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren der Zielverfolgung/-erreichung • Angestrebte Zielwerte • Berichtspflichten und Zeithorizonte 	Fakultät (bei Vorgabe weniger Kernindikatoren durch Hochschulleitung)

In Anlehnung an Ziegele, Frank: Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen, Kooperationsprojekt der Technischen Universität München und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, 2001, S. 2

Zielvereinbarungen können zu einzelnen Zielbereichen einer Hochschule geschlossen werden oder auch alle zu steuernden Bereiche in einem Vertrag integrieren. Die Form der Verträge ist abhängig vom gewählten Modell der Zielvereinbarungen durch die jeweilige

Hochschule. Daher ist es auch nicht sinnvoll, ein einheitliches Vertragswerk zu definieren. Das folgende Beispiel zeigt eine mögliche Form von Zielvereinbarungen für den Bereich Gleichstellung.

Zielvereinbarung zwischen der Fakultät Y und der Hochschulleitung der Universität X „Gleichstellung von Frauen in Lehre und Forschung“

Präambel

Die Universität X sieht die Gleichstellung von Frauen in Wissenschaft und Forschung als eine ihrer Aufgaben an. Chancengleichheit als durchgängiges Leitprinzip zielt auf notwendige strukturelle Veränderungen, um vorhandene Leistungs- und Qualifikationspotentiale von Frauen in Lehre und Forschung zur Geltung zu bringen. Dafür setzt sie neue Instrumente der Herstellung von Chancengleichheit auf allen universitären Ebenen ein. Der bevorstehende Generationswechsel innerhalb der Professorenschaft ist eine Chance, mehr Frauen in hohen wissenschaftlichen Positionen an die Universität X zu berufen. Die Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität X soll als selbstverständlicher Bestandteil der Wissenschaft institutionell durchgängig verankert werden. Dafür setzt sie die neuen Instrumente zur Herstellung von Chancengleichheit auf allen universitären Ebenen ein. Die Fakultät Y wird sich an der Umsetzung dieses universitätsweiten Zieles beteiligen und die Gleichstellung von Frauen als einen eigenen Bereich ihrer Profilbildung ansehen.

§1 Gleichstellung von Frauen als strategische Zielsetzung der Fakultät Y

Gegenstand dieser Zielvereinbarung ist die langfristige Erhöhung der mit Frauen besetzten Stellen, insbesondere die Erhöhung des Anteils von Frauen bei Neuberufungen und die Stärkung und der Ausbau der Frauen- und Geschlechterforschung. Mit dieser Zielvereinbarung soll Planungssicherheit für die Fakultät und die Hochschulleitung bezüglich der vorgesehenen Maßnahmen und eingesetzten Ressourcen für den Projektzeitraum erreicht werden.

§2 Zeitplan und Finanzbedarf

Die Fakultät Y wird innerhalb eines Zeitraumes von Z Jahren die in §1 genannten Ziele verfolgen.

Für diese Ziele sind in den nächsten Z Jahren folgende Mittel erforderlich:

erforderliche Mittel: M Eigenanteil: 20% von M beantragte Mittel: 80% von M

§3 Gegenstand und Ziele der Vereinbarung

Die Fakultät Y hat einen Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal von 12%. Insbesondere der Anteil an den Professuren ist niedrig. Die Erhöhung des Anteils von Frauen bei Neuberufungen um 25% in den Jahren Z ist daher vorrangiges Ziel dieser Vereinbarung. Die Frauen- und Geschlechterforschung ist an der Fakultät nicht vollständig integriert. Erfolge in der Förderung dieses Wissenschaftszweigs sind zwar zu verzeichnen, jedoch ist eine Stärkung der Frauen- und Geschlechterforschung insbesondere in den Fächern F Ziel dieser Vereinbarung.

I. Was sind Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen mit mehreren Zielbereichen

Die Freie Universität integriert in ihren Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen mehrere Zielbereiche: Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Gleichstellung von Frauen, Internationalisierung, Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Binnenorganisation und Infrastruktur. Zusätzlich sind „normative“ für alle Fachbereiche gültige Sätze in den Verträgen verankert. (s. Kapitel I, 1.1)

Zwischen dem Präsidium der FU und dem Fachbereich Y wird für das Jahr Z folgende Vereinbarung geschlossen:

1. Neueinstellung von wissenschaftlichem Personal

Die Ausschreibung und Besetzung von Professuren und die Freigabe von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen werden für den Zeitraum der Zielvereinbarungen festgelegt.

Die unter 1. benannten Vereinbarungen werden seitens des Präsidiums in der Erwartung getroffen, dass die unter 2. genannten Ziele verfolgt und erreicht werden.

2. Ziele

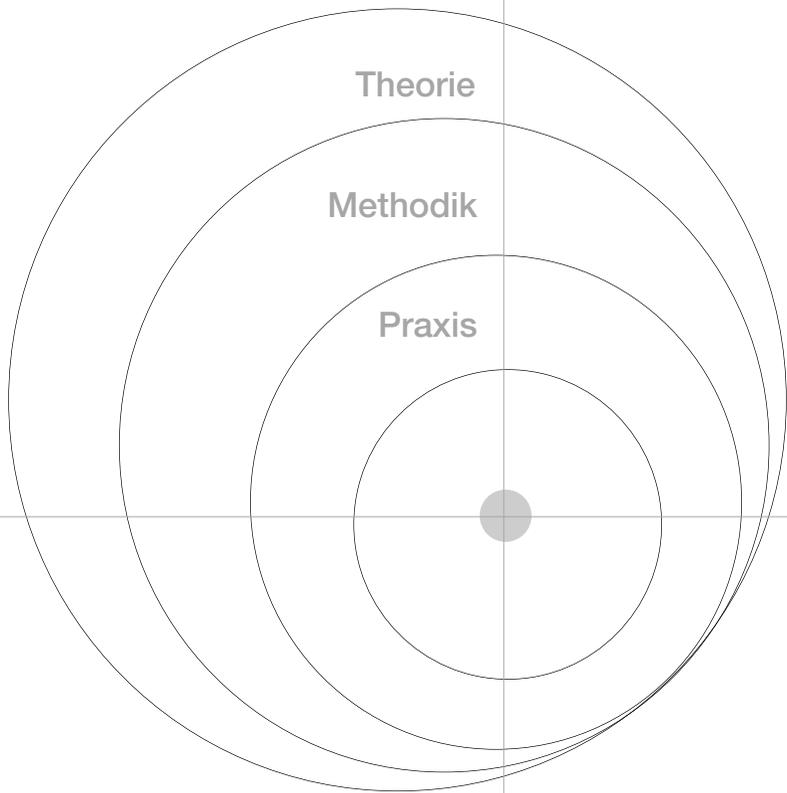
Die folgenden Zielformulierungen beschreiben jeweils die seitens des Fachbereichs eingegangenen Verpflichtungen hinsichtlich der konkreten Ziele sowie ggf. die zu deren Erreichung zusätzlich bereitgestellten Ressourcen. Soweit nicht in dieser Zielvereinbarung explizit ein anderes Ziel genannt wird, müssen alle Ziele bis zum XX erreicht werden. Der Fachbereich berichtet bis zu diesem Zeitpunkt schriftlich über den Stand der Zielerreichung im einzelnen.

Sollten Teile dieser Zielvereinbarungen, die sich auf konkrete Einzelprojekte beziehen, nicht eingehalten werden, werden die dafür zugesagten und verausgabten Ressourcen zurückgefordert. Sollten Zielvereinbarungen, die den gesamten Fachbereich betreffen, nicht eingehalten werden, wird die Zuweisung der im Titelverbund zusammengefassten Sachmittel des Fachbereichs/Zentralinstituts um bis zu P% gekürzt. Der Umfang dieser Kürzungen richtet sich u.a. nach der Bedeutung des Ziels und nach dem Grad der Zielerreichung. Dazu werden ab dem Haushaltsjahr Z von den im Titelverbund zusammengefassten Sachmitteln P% einbehalten. Dieser Betrag wird fällig, wenn die Zielvereinbarungen umgesetzt sind. Frühestens wird die Freigabe jedoch im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche im Herbst Z erteilt. In Ausnahmefällen kann je nach Grad der Zielerreichung auf einen Teil der Rückforderung verzichtet werden.

2.1- 2.x

Verschiedene Zielbereiche werden definiert und Maßnahmen zu deren Umsetzung festgeschrieben, inklusive der benötigten Mittel. Hierunter fallen unter anderem die Bereiche Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Gleichstellung von Frauen, Internationalisierung, Weiterbildung und Öffentlichkeitsarbeit.

Unterschriften



II. Gleichstellung als Zielsetzung der Hochschulentwicklung

Gesetze zur Etablierung von Chancengleichheit

Hochschulrahmengesetz §§ 3, 5, 6

- §3 Die Hochschulen fördern die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirken auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.
- §5 Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu berücksichtigen.
- §6 Die Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Erfüllung der Gleichstellung soll regelmäßig bewertet werden.

Berliner Hochschulgesetz

- §4, Abs. 7 Die Hochschulen wirken darauf hin, daß Frauen und Männer in der Hochschule die ihrer Qualifikation entsprechend gleichen Entwicklungsmöglichkeiten haben und die für Frauen bestehenden Nachteile beseitigt werden.
- §59, Abs. 4 Die Frauenbeauftragten wirken auf die Herstellung der verfassungsrechtlich gebotenen Chancengleichheit der Frauen in der Hochschule und auf die Beseitigung bestehender Nachteile für weibliche Angehörige der Hochschule hin. [...]

Artikel 3 des Grundgesetzes

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Programm „Frauen und Beruf“

„Die Bundesregierung wird das Leitprinzip der Chancengleichheit durchgängig in allen Maßnahmen und Programmen in Wissenschaft und Forschung einbeziehen. [...] Die Förderung von Chancengleichheit soll als Kriterium bei der Auftrags- und Finanzzuweisung im Hochschulbereich zügig umgesetzt werden.

Zentrale Maßnahmen unter anderem sind:

- Gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern
- Bericht der Bundesregierung zur Herstellung der Lohngleichheit
- Berufliche Förderung von Frauen
- Chancen für Existenzgründerinnen
- Chancengleichheit von Frauen und Männern in Forschung und Lehre“

II. Gleichstellung als Zielsetzung der Hochschulentwicklung

1. Entwicklung von Zielen im hochschulpolitischen Prozess

Metaziele oder strategische Ziele einer Hochschule legen fest, was konkret gesteuert wird. Die von den Hochschulen verfolgten Metaziele sollten in das Leitbild oder in die Struktur- und Entwicklungsplanung integriert werden, um die Transparenz der Ziele zu gewährleisten. Es obliegt der Autonomie der Hochschulen, zu verfolgende Ziele festzulegen. Jedoch sind die Planer/innen und Entscheidungsträger/innen mit hochschulpolitischen Zielen verschiedener Instanzen auf der Bundes- und Landesebene konfrontiert und Gesetzen verpflichtet.

Der Wissenschaftsrat verweist 1998 in seinen „Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung“ (www.wissenschaftsrat.de) auf die Notwendigkeit, die Teilhabe von Frauen an Wissenschaft und Forschung zu gewährleisten und damit ihre Chancen grundlegend zu optimieren. Erst mit der Umsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Wissenschaft und Forschung sei der Artikel 3 des Grundgesetzes eingelöst.

„Die Herstellung von Chancengleichheit für Frauen in Wissenschaft und Forschung ist eine strategische Aufgabe einer jeden Einrichtung, die dazu einen Frauenförderplan mit konkreten Zielvereinbarungen z.B. für die Erhöhung der Anteile von Frauen in den jeweiligen Personalgruppen und zweckgebundenen Finanzmitteln als Anreiz erstellen sollte.“ (Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung, Wissenschaftsrat 1998, 4. These zur Chancengleichheit)

Das Bundeskabinett verdeutlichte in seinem Beschluss vom 20.06.1999, dass „Chancengleichheit [...] als durchgängiges Leitprinzip in allen bildungs- und forschungspolitischen Maßnahmen zu integrieren“ ist (www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_8979.htm). Die Bundesregierung legt das Programm „Frauen und Beruf“ auf, in dem verschiedene Maßnahmen aufgeführt werden.

Bund-Länder-Vereinbarung zur Förderung der Weiterentwicklung von Hochschule und Wissenschaft sowie zur Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre

– Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) – vom 16. Dezember 1999 – Bundesanzeiger vom 2. Februar 2000, Nr. 22, Seite 1530 –

Präambel

Die Bundesregierung und die Regierungen der Länder Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen beschließen, vorbehaltlich der Mittelbereitstellung durch ihre gesetzgebenden Körperschaften, auf der Grundlage von Artikel 91 b des Grundgesetzes ihre gemeinsamen Anstrengungen zur Weiterentwicklung von Hochschule und Wissenschaft sowie zur Realisierung der Chancengleichheit in Forschung und Lehre fortzusetzen. Dabei sind, ergänzend zu den von den Vertragschließenden entsprechend ihrer Zuständigkeit durchgeführten Fördermaßnahmen, für einen begrenzten Zeitraum gemeinsame Initiativen geboten. Bund und Länder beschließen daher die Durchführung von sechs Fachprogrammen zur Förderung

- der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre
- der Entwicklung von Fachhochschulen
- innovativer Forschungsstrukturen in den neuen Ländern und in Berlin
- struktureller Innovationen im Hochschulbereich
- der Entwicklung neuer Medien für die Anwendung in der Lehre an Hochschulen
- der Entwicklung von Graduiertenstudiengängen

unter Berücksichtigung des Leitprinzips der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre sowie – für den Bereich der Medien – des Aktionsprogramms der Bundesregierung "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts". In Ergänzung zu dem Programm zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre wird daher eine Beteiligung von Frauen bei personenbezogenen Programmteilen in Höhe von 40% bei allen anderen Programmen angestrebt.

Bund und Länder beschließen daher:

Artikel 1

Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre

§ 1

Ziele und Gegenstand der Förderung

(1) Ziele der Förderung sind

- a) die Überwindung bestehender struktureller Hemmnisse bei der Erreichung von Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre,
- b) die Verstärkung der Anteile von Frauen in allen wissenschaftlichen Qualifizierungsstufen und bei den jeweiligen Abschlüssen,
- c) die Erhöhung der Zahl von Frauen in Führungspositionen in Einrichtungen der Forschung und der Lehre.

(2) Gegenstand der Förderung sind insbesondere

- a) Maßnahmen, die zu einer Qualifizierung für eine Professur an Universitäten oder für eine Professur an Fachhochschulen oder zu einer Promotion führen,
- b) Maßnahmen der Frauen-/Genderforschung,
- c) Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlichen/technischen Studiengängen.

Im Bericht der Bund-Länder-Kommission (BLK) vom 30. Oktober 2000 „Frauen in der Wissenschaft – Entwicklung und Perspektiven auf dem Weg zur Chancengleichheit“ (www.blk-bonn.de) wird an das Leitprinzip der Chancengleichheit angeknüpft:

„Die Dimension der Chancengleichheit ist in die Diskussion zur Reform der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen einzubeziehen und bei allen Planungen, Gesetzesvorhaben und Maßnahmen als durchgängiges Leitprinzip anzuwenden, indem in jedem Bereich und auf allen Ebenen die unterschiedlichen Implikationen für Frauen und Männer berücksichtigt werden (Gender Mainstreaming).“ (Bericht der Bund-Länder-Kommission (2000) Heft 87, S. 6)

Mit der „Bund-Länder-Vereinbarung zur Förderung der Weiterentwicklung von Hochschule und Wissenschaft sowie zur Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“ wird ebenfalls das Leitprinzip der Chancengleichheit aufgegriffen. Eine Beteiligung von Frauen bei personenbezogenen Programmteilen in Höhe von 40% wird in Ergänzung zu dem Programm zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre bei allen anderen Programmen angestrebt. Die Pressemitteilung der Bund-Länder-Kommission vom 29. Oktober 2001 wendet dies auf ihre „Vereinbarung zwischen Bund und Ländern über die Förderung der Forschung im Rahmen von Juniorprofessuren nach Art. 91 b des Grundgesetzes“ konsequent an.

„Die BLK hat heute die „Vereinbarung zwischen Bund und Ländern über die Förderung der Forschung im Rahmen von Juniorprofessuren nach Art. 91 b des Grundgesetzes“ beschlossen.

Zweck des Förderprogramms für herausragend qualifizierte Nachwuchswissenschaftler/innen und Leiter/innen von Forschernachwuchsgruppen ist es, in den Jahren 2002 bis 2006 Länder und Hochschulen mit insgesamt bis zu

Berliner Hochschulverträge (1999-2003)

- §9 Die Universität fördert Frauen insbesondere in der Wissenschaft mit dem Ziel, den Anteil von Frauen innerhalb der einzelnen Qualifikationsstufen denen der jeweils vorangegangenen anzupassen. Sie wird mit den Fachbereichen unter Berücksichtigung der Rechte der Frauenbeauftragten Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern abschließen. Hierbei stehen folgende Punkte im Vordergrund:
- Die Besetzung von Qualifikationsstellen im Verhältnis zu der Anzahl der Absolventinnen bzw. Promovendinnen
 - Erhöhung des Anteils der Professorinnen
 - Verstärkte Berücksichtigung von Wissenschaftlerinnen bei der Vergabe von Lehraufträgen
 - Verstärkte Berücksichtigung von Frauen bei der Vergabe von Gastprofessuren/-dozenturen
 - Sicherstellung der vertretungsweisen Wahrnehmung der Aufgaben von Frauen während des Mutterschutzes und eines Elternteils während des Erziehungsurlaubs
 - Kinderbetreuung für die Hochschulangehörigen.

Ergänzung des Hochschulvertrags (2003-2005) in Berlin

- §3 Die Hochschulen führen ab 2002 ein gemeinsames System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung ein. Hierfür wird ein Prozentsatz der konsumtiven Zuschüsse neu verteilt. Die Berechnung der Verteilungsmasse, ihr Aufwuchs, die Bildung von Fächergruppen sowie die Festlegung der Parameter für Leistungen in der Lehre, Forschung/Nachwuchsförderung und Gleichstellung erfolgen nach Maßgabe der Anlage 1.
- §7 Die Universität fördert Frauen insbesondere in der Wissenschaft mit dem Ziel, den Anteil von Frauen innerhalb der einzelnen Qualifikationsstufen denen der jeweils vorangegangenen anzupassen. Sie wird mit den Fachbereichen unter Berücksichtigung der Rechte der Frauenbeauftragten Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern abschließen und insbesondere die Realisierung nicht vollständig umgesetzter Festlegungen der Ergänzungsverträge sicherstellen.
- §16 Soweit die Verpflichtungen aus diesem Vertrag Zuständigkeiten der Fachbereiche betreffen, schließt die Hochschulleitung mit ihnen Zielvereinbarungen ab. Sie legt darin die Auswirkungen einer unzulänglichen Erfüllung einer Zielvereinbarung fest.

180 Mio. bei der Einrichtung von Juniorprofessuren zu unterstützen und dadurch eine zügige Umsetzung der Hochschuldienstrechtsreform auch in diesem Bereich sicherzustellen. [...]

Bund und Länder streben im Programm bis 2005 eine 40%ige Beteiligung von Frauen auf allen Ebenen des wissenschaftlichen Qualifikationsprozesses an. Bund und Länder fordern deshalb die Hochschulen auf, Juniorprofessuren – unter Beachtung des Vorranges von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung – mit qualifizierten Wissenschaftlerinnen zu besetzen. (Pressemitteilung der BLK, 29.10.2001)“

Die Umsetzung hochschulpolitischer Ziele ist häufig an finanzielle Anreize gebunden. So wird in Berlin ein Teil der vom Land an die Hochschulen zuzuweisenden Gelder formelgebunden nach bestimmten Parametern verteilt und Hochschulverträge abgeschlossen, in denen die Vertragspartner bestimmte Auflagen zu erfüllen haben.

Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

In einem outputorientierten Steuerungsmodell auf der Ebene Staat-Hochschule wird von den Hochschulen in stärkerem Maße erwartet, Rechenschaft über ihre Leistungen zu geben und transparent zu machen, zu welchen Kosten beziehungsweise in welcher Qualität diese Leistungen erbracht werden konnten. Die Steuerung erfolgt „auf Abstand“ anhand von Zielvereinbarungen (management by objectives).

Mit dem Instrument des Globalhaushalts ist die Entscheidung über die operative Mittelverwendung in die Hochschulen verlegt worden. Gleichwohl bleibt die politische Verantwortung gegenüber dem Parlament für die politisch-strategische Steuerung und Verteilung sowie Verwendung staatlicher Mittel auf die beziehungsweise in den einzelnen Hochschulen ministerielle Aufgabe. Mithin soll in Berlin auf der Ebene Staat-Hochschule über Zielvereinbarungen (Hochschulverträge), die die politisch-strategisch gewollten Ziele (z.B. Zahl der Studienplätze) zwischen Staat und Hochschulen beinhalten, gesteuert werden. Über diese werden vertragliche Vereinbarungen getroffen, an die auch Finanzierungsentscheidungen gekoppelt sind.

Mit dem Berliner Haushaltsstrukturgesetz 1996 (Artikel I, § 7 Absatz 2) wurde die Einführung eines differenzierten Kennzahlensystems sowie die Entwicklung und Einführung eines leistungsorientierten Mittelbemessungssystems der

Parameter für die Gleichstellung im Rahmen des Systems der leistungsbezogenen Mittelbemessung

(gemäß Anlage 1 der Hochschulverträge):

Gleichstellung: an den Unis: 5%; an den FHS: 5%

Parameter für die Gleichstellung an den Universitäten:

Professorinnen	0,2	(Anzahl der Professorinnen / Anzahl besetzte Professuren)
Neu berufene Professorinnen	0,4	(Anzahl der Professorinnen / Anzahl der in den letzten zwei Jahren besetzten Professuren)
Promotionen (w)	0,2	(Anzahl der Promotionen (w) / Anzahl der Promotionen insgesamt)
Absolventinnen	0,2	(Anzahl der Absolventinnen / Absolventen insgesamt)

Parameter für die Gleichstellung an den Fachhochschulen:

Professorinnen	0,2	(Anzahl der Professorinnen / Anzahl besetzte Professuren)
Neu berufene Professorinnen	0,4	(Anzahl der Professorinnen / Anzahl der in den letzten zwei Jahren besetzten Professuren)
Absolventinnen	0,4	(Anzahl der Absolventinnen / Absolventen insgesamt)

Die Verteilungsparameter des Mittelbemessungsmodells sind so definiert, dass sie Fortschritte der Hochschulen bei der Erfüllung gesetzlicher oder vertraglicher Vorgaben (der Hochschulverträge) belohnen. Um eine Steigerung des fachbezogenen Wettbewerbs der Hochschulen zu erlangen, beziehen sich die Leistungsparameter auf Fächergruppen und nicht auf die Hochschulen als Ganzes. Eine Mittelumverteilung nach Maßgabe des Modells bedeutet eine Zuschussänderung für das laufende Jahr, jedoch keine Änderung der finanziellen Basis für die Zuschussrechnung der Folgejahre.

Hochschulen mit dem Ziel der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gesetzlich vorgeschrieben und entsprechend dieser gesetzlichen Festlegung auch in den Hochschulverträgen (erstmalig in § 4 des Vertrages vom 30. Mai 1997) verankert.

In Erfüllung dieser Aufträge wurde – unter Nutzung der Datenlage des Kennzahlenprojekts in Zusammenarbeit mit den Hochschulen (zunächst Universitäten und Fachhochschulen) ein gemeinsames System der leistungsbezogenen Mittelbemessung entwickelt und in § 3 (sowie Anlage 1) der Hochschulverträge für 2003 bis 2005 verankert. Leistungen der Berliner Hochschule – mit Ausnahme der Kunsthochschulen und der Universität der Künste – werden in den Bereichen Lehre, Forschung/Nachwuchsförderung und Gleichstellung verglichen und honoriert.

Es ist das Ziel des vertraglich vereinbarten Mittelbemessungssystems, zunächst einen bestimmten Prozentsatz, der durch die Verträge festgelegt und um Sondertatbestände gemäß Kennzahlenprojekt bereinigten konsumtiven Zuschüsse der Hochschulen, leistungsorientiert zuzuweisen. Dieser Satz soll schrittweise erhöht werden. In 2002 beträgt er 6%, in 2003 10% und in den Jahren 2004 und 2005 15%. Zudem soll das leistungsorientierte Mittelbemessungssystem auf der Grundlage der Erfahrungen in der Umsetzung evaluiert werden.

Die interne Weitergabe der Mittel vollzieht sich in eigener Zuständigkeit der Hochschulen, die hierbei grundsätzlich frei sind. Es wird erwartet, dass die Hochschulen versuchen, Kriterien des Modells auch bei der hochschulinternen Verteilung wirksam werden zu lassen und damit die Anreizwirkung weiterzugeben, damit letztlich die Hochschule insgesamt möglichst gut an der Verteilung zwischen den Hochschulen teilhat. An dieser Stelle ist die ex-post Wirkung von Zielvereinbarungen als wettbewerbsorientiertes Instrument nochmals zu unterstreichen. Die Fortschritte innerhalb der Hochschule im Wettbewerbsmodell werden bei der Erfüllung gesetzlicher und vertraglicher Vorgaben zum Beispiel über formelgebundene Mittelvergabe honoriert. (s. Kapitel I, 1.1)

2. Gleichstellung als Zielsetzung

Aus diesen gesetzlichen und politischen Vorgaben und Rahmenbedingungen werden die Metaziele in Verbindung mit den spezifischen strategischen Zielen der jeweiligen Hochschule formuliert. Für die Berliner Universitäten bedeutet dies:

Metaziele der Universitäten in Berlin zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung

Leitbildentwurf der Freien Universität

„Die Förderung von Frauen in allen Bereichen der Universität ist ebenso wie die dezentral verankerte Frauenforschung eine anerkannte und erfolgreiche Tradition der FU, die es aktiv fortzuentwickeln gilt.“

Leitbild der Humboldt-Universität

„9. Chancengleichheit der Geschlechter.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Gesellschaft ist ein vorrangiges hochschulpolitisches und praktisches Anliegen der Humboldt-Universität. Entsprechend unternimmt sie alle Anstrengungen, um die Chancen gerecht zu verteilen und die Kompetenzen der Frauen in Lehre, Forschung und Verwaltung zu nutzen und zu fördern. Sie setzt die modernen Instrumente zur Gleichstellung auf allen Ebenen ein und stärkt die Frauen- und Geschlechterforschung in der Wissenschaft.“

Leitlinien für die Weiterentwicklung von Studiengängen an der Technischen Universität

„In vielen Studiengängen der TU, insbesondere in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, ist der Anteil an Frauen sehr gering; Ergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung werden gerade in der Lehre noch wenig berücksichtigt. Deshalb müssen mögliche Benachteiligungen vermieden und alle sinnvollen Fördermöglichkeiten ausgeschöpft werden. Die bevorzugte Einstellung von Frauen als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und

Professorinnen bereichert das wissenschaftliche Potential der Universität ebenso wie das soziale Umfeld. Als sichtbare Vorbilder können Wissenschaftlerinnen außerdem Frauen zur Studienentscheidung für das entsprechende Fach motivieren. [...]”

**Leitsätze zur Evaluation der Universität der Künste
(Die UdK hat in weiteren Präambeln von Projekten und Maßnahmen Ziele der Gleichstellung verankert.)**

„Ziel der Evaluation ist die Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, wozu auch Frauenförderung sowie Frauenforschung/Gender Studies gehören.”

Aus diesen Metazielen werden Teilziele abgeleitet, die die Verfolgung und langfristige Umsetzung der strategischen Ziele garantieren. Die in Kausalität mit diesen strategischen Zielen stehenden Teilziele werden für verschiedene inhaltliche Bereiche formuliert, wie folgende Tabelle beispielhaft verdeutlicht.

Für den Bereich wissenschaftliches Personal:

- Erhöhung des Anteils von Frauen an Neuberufungen auf 30%
- Erhöhung des Anteils von Frauen an den Professuren auf 20%
- Berufung von mindestens 40% der zu besetzenden Juniorprofessuren von Frauen

Für den Bereich Lehre:

- Steigerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlichen/technischen Studiengängen
- Verstärkte Berücksichtigung von Wissenschaftlerinnen bei der Vergabe von Lehraufträgen und Gastprofessuren/-dozenturen
- Integration der Frauen- und Geschlechterforschung in die Lehre

Für den Bereich Studium:

- Verbesserung des Betreuungsverhältnisses zwischen Wissenschaftlerinnen und Studentinnen
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Studium und Kind
- Verbesserung der Infrastruktur für Studentinnen in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächern

Für den Bereich Nachwuchsförderung:

- Erhöhung der Anzahl von Frauen auf allen Ebenen des wissenschaftlichen Qualifikationsprozesses inklusive Juniorprofessuren
- Besetzung von Qualifikationsstellen im Verhältnis zu der Anzahl der Absolventinnen bzw. Promovendinnen

Für den Bereich Forschung:

- Erhöhung der Professurenanzahl für die Frauen- und Genderforschung
- Integration der Frauen- und Genderforschung als Bestandteil der verschiedenen Wissenschaftsbereiche

Für den Bereich Ausschreibung:

- Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Auswahlverfahren an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen als stimmberechtigte Mitglieder in den Auswahlkommissionen

Wie und wo wird die Gleichstellung in die Zielsetzung integriert?

Gender Mainstreaming

Meta- und Teilziele einer Hochschule sollten durchgängig Chancengleichheit von Frauen integriert haben, d.h. die Gender-Perspektive muss in sämtlichen Metazielen verankert sein.

Additiver Bereich

Meta- und Teilziele einer Hochschule sollten einen eigenen Bereich Chancengleichheit von Frauen definieren.

Optimale Kombination:

Metaziele einer Hochschule sollten dem Gender Mainstreaming folgend auf Chancengleichheit ausgerichtet sein, wobei jedoch ein Metaziel die Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung zum Inhalt haben sollte. Teilziele sollten auf allen Ebenen gemäß dem Gendermainstreaming konzipiert sein. Zusätzlich sollten unter dem Oberbegriff Chancengleichheit Teilziele festgelegt werden, die Priorität für die Hochschule haben.

Beide Positionen miteinander zu verbinden, bietet die beste Möglichkeit, Chancengleichheit von Frauen auf allen Ebenen einer Hochschule zu integrieren und auf sämtliche Bereiche zu deklinieren.

Top-down orientiertes Prinzip:

Eckpunkte für Zielvereinbarungsgespräche mit den Fachbereichen und Zentralinstituten der Universität X:

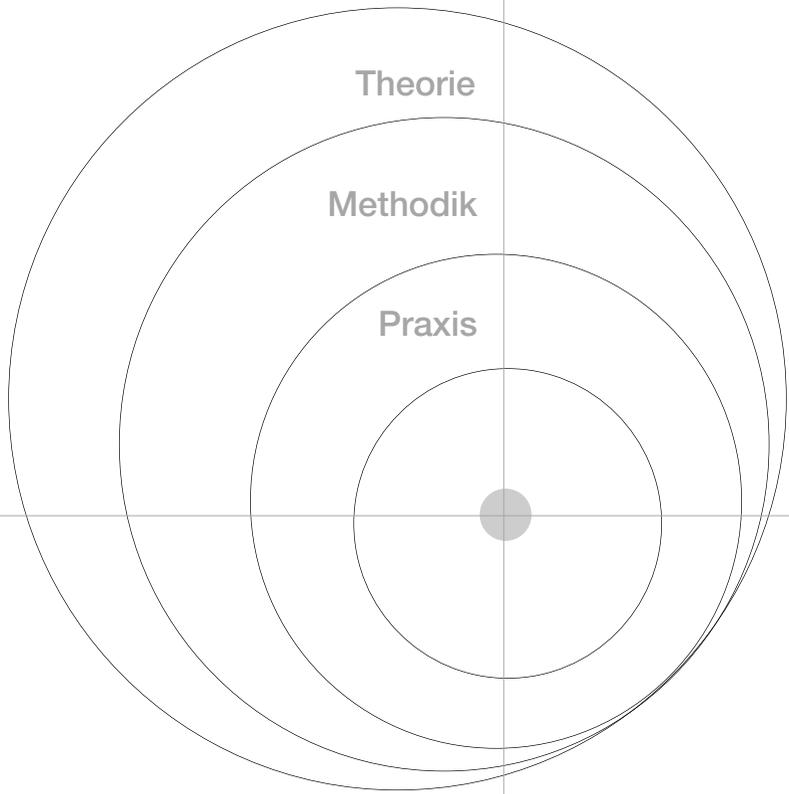
Angestrebt wird das Ziel der Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung durch:

- die Erhöhung des Frauenanteils bei der Besetzung von Professuren
- einen Frauenanteil bei den neu zu besetzenden Stellen im Mittelbau, der mindestens der Absolventinnenquote entspricht
- die Erhöhung der Promotions- und Habilitationsquote von Nachwuchswissenschaftlerinnen [...]
- die besondere Berücksichtigung der Geschlechterforschung im Rahmen der Freigabe von Eck- und Profilprofessuren und der Entwicklung von Profilkonzepten für Blockberufungen als Aspekt oder Teil der Denomination

Trotz ähnlicher allgemeiner Zielsetzung sind Teilziele der Hochschulen und der jeweiligen Fakultäten/Fachbereiche heterogen, insbesondere differieren Teilziele der Ingenieur-, Natur- und Geisteswissenschaften. Während zum Beispiel die Studentinnenquote bei geisteswissenschaftlichen Fächern in Berlin bei zum Teil über 50% liegt, ist sie in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern zumeist unter 30%. Das Teilziel, den Anteil der Studentinnen zu erhöhen, wird sich nur an den Hochschulen und Fachbereichen finden, die aufgrund ihres Fachangebots „traditionell“ mit einer Unterrepräsentanz von Frauen konfrontiert sind.

Teilziele müssen transparent für alle Mitglieder der Hochschule als Eckpunkte oder in Strategiepapieren festgelegt werden. In Berlin wird dies unterschiedlich gehandhabt, abhängig davon, ob nach einem stärkeren bottom-up oder top-down Prinzip gesteuert wird. Während Hochschulen, die einem bottom-up orientierten Prinzip folgen, ohne starke Vorgaben der Hochschulleitung, Teilziele aus der Kombination von Metazielen und Fakultätszielen ableiten können, ist es möglich, bei einem top-down orientierten Prinzip, über Eckpunkte minimalste Zielsetzungen durch die Hochschulleitungen festzulegen, die durch die Fachbereiche in Ergänzung eigener Ziele umzusetzen sind.

Teilziele werden von den Hochschulen gemäß ihrer Zielprioritäten autonom gesetzt. Auf der Grundlage von Analyseergebnissen, die die Stärken und Schwächen der Fakultäten/Fachbereichen in Bezug auf die formulierten Meta- und Teilziele verdeutlichen, werden die fakultätsspezifischen Vereinbarungsgoale formuliert. (s. Kapitel III, 2)



III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen

Steuerung über finanzielle Mittel

Der Fachbereich betreibt den Aufbau eines Forschungsschwerpunktes „Chancengleichheit in Organisationen“ in der BWL sowie die Entwicklung und Bereitstellung einer Datenbank mit frauenspezifischen Informationen. Zur Unterstützung erhält der Fachbereich Sachmittel in Höhe von Euro M.

(Zielvereinbarung zwischen der Freien Universität und dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2001)

Steuerung über Personal

1. Neueinstellungen von wissenschaftlichem Personal:
 - 1.1 Ausschreibung und Besetzung von Professuren
 - 1.2 Freigabe von Stellen für Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/
Wissenschaftliche Mitarbeiter

Die unter 1. benannten Vereinbarungen werden seitens des Präsidiums in der Erwartung getroffen, dass die unter 2. genannten Ziele verfolgt und erreicht werden.

(aus den Zielvereinbarungen der Freien Universität 2002)

III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen

1. Formen der Steuerung

Es lassen sich mehrere Formen der Steuerung durch Zielvereinbarungen unterscheiden.

Die Steuerung über finanzielle Mittel schafft Anreize und finanziert Maßnahmen, die für die Umsetzung von vereinbarten Zielen notwendig sind. So können Sachmittel oder Mittel für studentische Hilfskraftstellen an die jeweiligen Fakultäten/Fachbereiche zur Umsetzung spezifischer Maßnahmen oder zum Ausbau bestimmter Fächereinheiten überwiesen, Sanktionen über die Kürzung von finanziellen Sachmitteln oder Rückzahlungspauschalen umgesetzt oder Anreize über zusätzliche finanzielle Mittel bei sehr guten Leistungen ausgesprochen werden.

Die Steuerung über Personalstellen impliziert Anreize beziehungsweise Sanktionsmechanismen für die Fakultäten/Fachbereiche. Die Ausschreibung und Besetzung von Professuren sowie die Freigabe von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind abhängig von der Umsetzung vereinbarter Ziele. Gleichzeitig entscheiden die Fakultäten/Fachbereiche autonom, in welcher Reihenfolge die in den Struktur- und Entwicklungsplänen der Universitäten oder Fakultäten festgelegten Stellen und Professuren freigegeben werden. Dadurch kommt insbesondere das Ziel der fachspezifischen Profilbildung zum Tragen.

Die Steuerung über Personalstellen ist auf der Basis von Zielvereinbarungen nicht an jeder Hochschule anwendbar. So können Fakultäten/Fachbereiche zwar gegebenenfalls Einstellungsquoten von Frauen festlegen. Dies wird jedoch an Fächern, wo es nur sehr wenige qualifizierte Frauen gibt, keine weitere Wirkung zeigen. Bevor an solchen Fakultäten Frauenquoten eingeführt werden, müssen über Zielvereinbarungen Maßnahmen ergriffen werden, die insbesondere das Ziel, Frauen für wissenschaftliche und künstlerische Stellen zu rekrutieren, verfolgen.

Aufhebung von Stellensperren durch Frauenförderung

Über Zielvereinbarungen können Stellen vorzeitig freigegeben werden. Über die Regelung, die Besetzungssperren bei Mittelbaustellen zu reduzieren, falls diese mit einer Frau besetzt werden, wird dem Ziel, Frauen in der Wissenschaft zu fördern, Rechnung getragen.

Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Zielen

In der Zielvereinbarung im Bereich „Exzellenz in Forschung und Lehre“ verpflichtete sich die Hochschulleitung, die Rahmenbedingungen für den Transfer einer C4-Stelle der Fakultät für Physik in die Fakultät für Mathematik und den darauf zu leistenden personellen Ausgleich für die Physik zu schaffen.

(Zielvereinbarung zwischen der Technischen Universität München und der Fakultät für Physik, 2000, aus Ziegele, Frank: Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen, Kooperationsprojekt der Technischen Universität München und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, 2001, S. 50)

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten in der Verwaltung oder die Einführung von Telearbeitsplätzen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden durch die Stabsstelle Personalentwicklung, den Kanzler, den Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte umgesetzt. Es müssen spezifische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Umsetzung dieser Zielvereinbarung erst möglich macht.

(Zielvereinbarung zwischen der Landesregierung Nordrhein-Westfalen und der Ruhr-Universität Bochum, Dezember 2001)

Hochschulen, an denen aufgrund von Einsparungen und Kürzungen Stellen für einen bestimmten Zeitraum gesperrt werden, müssen ebenfalls Maßnahmen ergreifen, um diese situationsbedingte Problemstellung zu überwinden. (s. Kapitel III, 3.)

Die Optimierung der Binnenstruktur der jeweiligen Hochschule oder Fakultät wird über Zielvereinbarungen durch die Modifikation von Rahmenbedingungen gesteuert. In diesem Fall verpflichtet sich die Hochschulleitung, rechtliche, politische und die Verwaltung betreffende Rahmenbedingungen zu schaffen, die zum Beispiel die Steuerung der Institute durch die Fakultäten/Fachbereiche regeln, spezifische Ziele in der Verwaltung umsetzen oder die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Fakultäten/Fachbereichen bestärken. Aufgrund der finanziellen Kürzungen im Wissenschaftsbereich ist eine Vernetzung unterschiedlicher Fächer und Lehreinheiten zu empfehlen, da beispielsweise durch die Übertragung von Stellen in andere Lehreinheiten oder durch die Entwicklung fakultätsübergreifender Projekte, spezifische Ziele umgesetzt und Profile entwickelt werden.

Ausstehende Aufgaben der Fakultät/des Fachbereichs können mittels Zielvereinbarungen eingefordert werden. Die Umsetzung wird damit an einen spezifischen Zeitrahmen und an Belohnungs- oder Sanktionsmechanismen gekoppelt. Dementsprechend wurde in den Zielvereinbarungen der Freien Universität für das Jahr 2001 von allen Fachbereichen gefordert, die Frauenförderpläne gemäß Frauenförderrichtlinien fortzuschreiben und hierzu zu berichten.

2. Methodischer Weg von der Zielsetzung zur Bestimmung von Maßnahmen

Mit der Initiierung und Durchführung von Maßnahmen sollen strategische und fachbereichsspezifische Ziele erreicht werden. Die inhaltliche Entwicklung von Maßnahmen und Projekten als Mittel der Umsetzung von Zielen der Gleichstellung entpuppt sich in der Praxis als schwierig und erfordert von den Akteuren genaue Kenntnisse über die Fakultät/den Fachbereich sowie Kreativität.

Die zur Verfügung stehenden Statistiken müssen, auf die zu vereinbarenden Ziele bezogen, analysiert werden. Die Zusammenarbeit mit der nebenberuflichen Frauenbeauftragten des jeweiligen Bereiches ist bei diesem Schritt wichtig, da sie als Expertin auf Schwachstellen hinweisen kann. Der Rückgriff auf bereits geleistete Frauen- und Geschlechterforschung zur spezifischen Situation von Frauen im jeweiligen Fach ist ebenfalls zu empfehlen.

Ziele und Forderungen, die beispielsweise über frauenpolitische Netzwerke wie das Plenum der Frauenbeauftragten, der Kommission zur Chancengleichheit des Akademischen Senats oder Frauenvollversammlungen bereits diskutiert wurden, sollten in zu ergreifende Maßnahmen ebenfalls integriert werden.

Bewertung von Daten

Für den Bereich Gleichstellung ist nach der Analyse der erhobenen Daten und der Durchsicht der Frauenförderpläne der letzten 5 Jahre an der Fakultät Y ein Absinken der Einstellungsquoten um 10 Prozent insbesondere bei den Professuren und den Gastdozenturen zu verzeichnen. Für diese rückläufige Entwicklung sieht die Fakultät in Zusammenarbeit mit der nebenberuflichen Frauenbeauftragten nach Auswertung entsprechender Fachliteratur folgende Gründe:

- Die Ausschreibungstexte sprechen Frauen wenig an.
- Die Denomination der Professuren sind selten für Frauen interessant.
- Die Bewerbungsverfahren sind männlich dominiert.
- Frauen aus diesem Bereich haben selten eine entsprechende Lobby.
- Die Personalpolitik der Fakultät Y ist passiv: Qualifizierte Frauen werden nicht direkt angesprochen.

Nicht immer sind die Gründe für Schwachstellen einer Fakultät/eines Fachbereichs eindeutig zu erklären. Über Zielvereinbarungen kann in einem solchen Fall die wissenschaftliche Begründung in Form eines Gutachtens in Auftrag gegeben werden. (s. Kapitel I, 1.2.1)

Wissenschaftliche Analyse zur Initiierung von Maßnahmen

Die Fakultät gibt die Erstellung eines Gutachtens zur rückläufigen Entwicklung der Einstellungsquoten von Frauen insbesondere bei Professuren und Gastdozenturen in Auftrag. Maßnahmen, die zur Verbesserung der Einstellungsquote von Frauen führen, sollen bei Bedarf entwickelt werden. Für die Durchführung werden Werkvertragsmittel in Höhe von Euro M bereitgestellt.

Die aus der Analyse und Bewertung resultierenden Ergebnisse können durch verschiedene Maßnahmen verbessert werden. Es ist zu empfehlen, eine Reihe möglicher Maßnahmen und Projekte, die die Differenz zwischen dem Status Quo einer Fakultät/eines Fachbereiches und einem Ziel schließen sollen, zu sammeln und zu diskutieren.

Maßnahmenkatalog

Folgende Maßnahmen sind für die Erhöhung der Einstellungsquoten von Frauen denkbar:

1. Einrichtung einer Kommission zur Überprüfung der Ausschreibungstexte.
2. Das wissenschaftliche Personal ist aufgefordert, Frauen auf Stellen direkt anzusprechen.
3. Es wird eine Frauenquote von 50% bei Neueinstellungen verhängt.
4. Die Fakultät überprüft sämtliche neu zu besetzenden Professuren auf ihre Denomination und die Möglichkeit, Teildenominationen zur Frauen- und Geschlechterforschung zu integrieren.
5. Die Fakultät richtet langfristig ein Headhuntingbüro ein, um die passive Personalpolitik mit aktiven Maßnahmen zu unterstützen. Das Ziel ist die Anlegung einer Datenbank von Wissenschaftlerinnen bestimmter Fächer, die konkrete Aufforderung von Frauen zur Bewerbung, Beratung bei Ausschreibungstexten und Konzeption und Durchführung von Gendertrainings.

Die Wahl der besten Maßnahme ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Mitteln, dem möglichen Realisierungsgrad und dem erwarteten Nutzen. Jedoch müssen die gewählten Maßnahmen ebenfalls mehrere formale Anforderungen erfüllen.

III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen

Die Projekte müssen in einem vorher definierten Zeitraum Ergebnisse erzielen, die für die Umsetzung der vereinbarten Ziele relevant sind. Wenn die Maßnahmen diesen Anforderungen nicht entsprechen, drohen den Fakultäten/Fachbereichen negative Konsequenzen. Daher müssen die Ergebnisse und der potentielle Nutzen von zu ergreifenden Projekten antizipiert werden. Um negative Auswirkungen auf die Fakultät/den Fachbereich zu vermeiden, kann über festgesetzte Zwischenevaluationen die ergriffene Maßnahme auf ihre Auswirkungen hin überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.

Zielvereinbarung

Der Fachbereich Y hat innerhalb der letzten 2 Jahre 10 Prozent weniger Frauen eingestellt als in den Vorjahren. Die Fakultät überprüft sämtliche neu zu besetzenden Professuren auf ihre Denomination und die Möglichkeit, Teildenominationen zur Frauen- und Geschlechterforschung zu integrieren, um qualifizierte Frauen anzusprechen. Die Einrichtung eines Headhuntingbüros für die aktive Rekrutierung soll die Einstellungsquote von Frauen innerhalb der nächsten zwei Jahren um 40 Prozent erhöhen. Der Fachbereich erhält von der Hochschulleitung Sach- und Personalmittel in Höhe von Euro M. Er evaluiert die Maßnahme zur Erhöhung der Einstellungsquote von Frauen nach einem Jahr und berichtet der Hochschulleitung über das Erreichte. Die Hochschulleitung verpflichtet sich bei einem Anstieg von mindestens 20 Prozent der Einstellungsquote von Frauen, dem Fachbereich zur Fortführung der Maßnahme erneut Sach- und Personalmittel in Höhe von Euro M zu überweisen.

Für die Umsetzung von Maßnahmen müssen verantwortliche Personen benannt werden. Projekte, die verhandelte Ziele umsetzen sollen, dürfen nicht ausschließlich auf dem Engagement einzelner Personen basieren, da damit die Anbindung an die Fakultät/den Fachbereich nicht immer gewährleistet ist. Verantwortliche Personen der Fakultäts-/Fachbereichsleitung sollten daher ebenfalls benannt werden. (s. Kapitel I, 2)

Benennung verantwortlicher Personen

In Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsleiter der Fakultät Y wird Frau Prof. Dr. S. als verantwortliche Person für die Einrichtung eines Headhuntingbüros benannt. [...] Der Fakultätsrat wird in Abständen von 3 Monaten über die Umsetzung der Maßnahme unterrichtet.

Die für die Maßnahmen benötigten Mittel wie Werk- oder Honorarmittel, Sachmittel oder gegebenenfalls Personalstellen müssen ausreichend berechnet und über Zielvereinbarungen finanziert werden. Zusätzliche Mittel sollten nicht über die Fakultät/den Fachbereich aufgebracht werden müssen. Bei Projekten, die langfristig eingerichtet werden, sollte darauf geachtet werden, dass eine ausreichende Ausstattung des Arbeitsplatzes zur Verfügung gestellt und eine angemessene Stundenzahl für die einzustellende Person berechnet wird.

Mittelbeantragung

Für die Einrichtung eines Headhuntingbüros werden von der Fakultät folgende Mittel beantragt:

- Für die Konzeption und Leitung des Büros: Eine halbe BAT IIa Stelle zu besetzen ab 1. Januar für den Zeitraum von 3 Jahren.
- Für die Vergabe eines Werkauftrages zur Anlegung einer Datenbank im Umfang von Z Stunden: Sachmittel in Höhe von Euro XM.
- Für die Öffentlichkeitsarbeit: Sachmittel in Höhe von Euro YM.
- Für die Ausstattung des Büros mit einem Computer, Internetanschluss und erforderliches Arbeitsmaterial: Sachmittel von Euro ZM.

Vorschläge für Maßnahmen sollten dementsprechend immer die Form eines kurzen Projektantrags haben, in dem das Projekt vorgestellt, der erwartete Nutzen für das vereinbarte Ziel beschrieben, verantwortliche Personen benannt und die angeforderten Mittel begründet werden. Bevor eine Fakultät/ein Fachbereich eine Maßnahme in den Verhandlungen mit der Hochschulleitung vorschlägt, sollte dieser „Projektantrag“ im Fakultäts-/Fachbereichsrat diskutiert, die nebenberufliche Frauenbeauftragte befragt und die Maßnahme auf ihre Realisierungsmöglichkeit überprüft werden. Der Fakultäts-/Fachbereichsrat entscheidet dann über den Vorschlag und bringt diesen in die Verhandlungen ein.

3. Inspiration und Kreativität: Eine Beispielsammlung

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen erfordert Kreativität und Vorstellungskraft. Um einige Anregungen für Maßnahmen zu verschiedenen Zielbereichen zu geben, werden im Folgenden Beispiele von Maßnahmen präsentiert. Als Vorlage der Struktur dienen hier die Aktionsfelder des Selbstbewertungsinstrumentes für die Bewerbung zum Total E-Quality-Science Award. (s. Kapitel IV, 2)

3.1 Handlungsbereich Personalbeschaffung und Stellenbesetzung

Teilziel: Erhöhung der Einstellung von Frauen

Programm zur aktiven Rekrutierung von Frauen

Im Rahmen des jetzt eingerichteten "Harnack-Programms für Professorinnen" sollen gezielt qualifizierte und exzellente Wissenschaftlerinnen an die Humboldt-Universität zu Berlin berufen werden, die zur fachlichen Profilierung der Einrichtung und der Universität insgesamt beitragen. Dabei spielt die fachliche Ausrichtung eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist, welche herausragenden Wissenschaftlerinnen die Fakultäten für die Humboldt-Universität hinzugewinnen wollen und ob die möglichen Kandidatinnen auch gern an die HU wechseln möchten. Damit wird die aktive Rekrutierung der "besten Köpfe" fortgesetzt, die zugleich die Basis für ausgezeichnete Forschung und Lehre sowie gleichermaßen für eine erfolgreiche Drittmittelwerbung ist.

Die Fakultäten werden aufgefordert, dem Präsidium Vorschläge mit Würdigung der wissenschaftlichen Leistungen und Perspektiven möglicher Kandidatinnen einzureichen. Die Vorschläge werden von einer Arbeitsgruppe unter Leitung des Präsidenten gesichtet. Die Stellen werden nach den üblichen Gremienbeschlüssen entsprechend der geltenden rechtlichen Bestimmungen ausgeschrieben und besetzt. Trotz der schwierigen Haushaltslage plant die Humboldt-Universität, im Rahmen des "Harnack-Programms für Professorinnen", zwei bis drei Professorinnen zu berufen. (Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin, Pressemitteilung Nr. 62/2002 vom 14.05.2002)

Verkürzung von Stellenbesetzungssperren

Bei Bewerbungen von Frauen mit herausragenden Leistungen wird sich das Institut X durch Umverteilungsmaßnahmen innerhalb des Instituts um eine Reduzierung der Dauer von Besetzungssperren bemühen. (Beschluss des Fakultätsrates der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der HU vom 30. 10. 2000 zu Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wissenschaft)

Aktive Einstellungspolitik

Die im Zuge der neuen Studienordnungen genannten Eckprofessuren werden zu 50 Prozent mit Frauen besetzt. Die Einrichtung eines Head-Hunting-Programms garantiert, dass gezielt nach qualifizierten Bewerberinnen gesucht und eine aktive und transparente Einstellungspolitik betrieben wird. Hierzu werden über die Nutzung neuer Medien bisherige Verbreitungsmethoden vakanter Stellen ergänzt. (Entwürfe der nebenberuflichen Frauenbeauftragten der Universität der Künste zur Umsetzung von Zielvereinbarungen)

Quotierung bei Einstellungen

Vertretungsprofessuren werden von der Fakultät vorrangig an qualifizierte Frauen vergeben.

Die Fakultät/Einrichtung weist in ihrem Strukturentwicklungsplan in den Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, eine bestimmte Anzahl von Professuren aus, die mit Frauen zu besetzen sind.

Teilziel: Erhöhung des Anteils von Frauen mittels Ausschreibungen

Ausschreibungsverfahren

Bei der Beschreibung von Professuren werden Ergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung berücksichtigt.

Ausschreibungstexte werden so verfasst, dass sie Frauen besonders ansprechen. Alle Stellen werden nach Möglichkeit auch international ausgeschrieben, damit eine große Anzahl von potentiellen Bewerberinnen erreicht wird. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Teilziel: Erhöhung des Anteils von Frauen bei Auswahl- und Berufungsverfahren

Dokumentation von Auswahl- und Berufungsverfahren anhand von Fragekatalogen. Die Fakultäten/Fachbereiche Y haben über Fragenkataloge das Ziel und das Profil einer Ausschreibung als auch die Wahl der Kandidatinnen/Kandidaten zu begründen. Die Dekane und Institutsleiter sind verpflichtet, sich mit Fragen der Chancengleichheit von Frauen innerhalb des Bewerbungsverfahrens auseinanderzusetzen.

Quotierung bei Auswahlverfahren

Die Einrichtung hat dafür zu sorgen, dass mindestens 50% der Eingeladenen in Bereichen mit einer Unterrepräsentation von Frauen weiblich sind. Die Wahl eines männlichen Bewerbers in diesen Bereichen muss besonders begründet werden.

3.2 Karriere- und Personalentwicklung

Teilziel: Nachwuchsförderung von Frauen für die Professur

Mentoringprogramm

Das Mentoring-Programm „Berufsziel: Professorin an einer Kunsthochschule“ hat zum Ziel, den Frauenanteil an Führungspositionen im Laufe der Zeit zu erhöhen. Deshalb ist es auf die Menteegruppe hochqualifizierte Künstlerinnen und Wissenschaftlerinnen ausgerichtet. Über das Mentoring sollen diese Künstlerinnen und Wissenschaftlerinnen von ihren Mentorinnen und Mentoren beispielsweise gezielt in Netzwerke eingeführt werden, um ihnen damit den Zugang zu Professuren zu erleichtern. Zudem ist ein Crossmentoring in Planung. Es ist das Ziel, Mentees und Mentorinnen und Mentoren von anderen künstlerischen Hochschulen und Universitäten mit Studiengängen aller künstlerischen Disziplinen und den dazugehörigen wissenschaftlichen Studiengängen aus Berlin, der Bundesrepublik, der EU und darüber hinaus einzubinden. (Mentoring-Programm der UdK)

Gezielte Einzelmaßnahmen zur Förderung begabter Frauen

Unterstützung einer Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Didaktik bei der Dissertation und später bei der Bewerbung um einen Referendariatsplatz. Nach erfolgreichem Absolvieren des Referendariats wird das Institut bei Bewerbung der Kandidatin auf eine Habilitationsstelle diese bevorzugt berücksichtigen. (Beschluss des Fakultätsrates der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der HU vom 30.10.2000 zu Zielvereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wissenschaft)

Teilziel: Nachwuchsförderung von Frauen für die Promotion und Habilitation

Qualifikationsstellen

Die Fakultät/Einrichtung berücksichtigt bei der Besetzung von Stellen für akademische Mitarbeiter bevorzugt Frauen, wenn diese im Bereich unterrepräsentiert sind und die gleiche Qualifikation wie ihre männliche Mitbewerber besitzen. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Habilitandinnennetzwerk

Die Etablierung eines Habilitandinnennetzwerks oder eines Habilitandinnenstammtisches verfolgt das Ziel, Frauen in der selben Qualifikationsphase universitätsintern und extern zu vernetzen. Der Austausch von Erfahrungen, gemeinsame Besuche von Weiterbildungen und die Gründung von fachwissenschaftlichen Arbeitsgruppen wirkt der zunehmend fehlenden institutionellen Anbindung von Habilitandinnen entgegen. (Habilitandinnennetzwerk der FU, Stammtisch für Habilitandinnen aus den Naturwissenschaften an der HU, Informationen hierzu über die homepages der Frauenbeauftragten der FU und HU)

Teilziel: Nachwuchsförderung von Frauen im Studium

Beratungsangebot für Frauen

Die Einrichtung stellt sicher, dass ein spezifisches Beratungsangebot für Studentinnen vorhanden ist. Die Beschäftigungspositionen der Studienfachberatung, der Betreuung des PC-Pools, des Studienbüros werden jeweils mindestens zur Hälfte mit Frauen besetzt. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Ausschreibungstexte für studentische Hilfskraftstellen

Die Ausschreibung von studentischen Beschäftigtenstellen wird so formuliert, dass sich auch Frauen vom Ausschreibungstext angesprochen fühlen. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Virtueller Infopool

Der Fachbereich richtet einen virtuellen Infopool ein mit dem Ziel, Studentinnen des Faches Praktika und Arbeitsstellen zu vermitteln. (Zielvereinbarung zwischen der FU und dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2000)

Projektstudien

Projektstudien als Lehrveranstaltungen von Studierenden für Studierende bieten Studentinnen und Studenten die Möglichkeit, eigene Erfahrungen in der Lehre zu sammeln und gemeinsam mit Interessierten Tutorienteilnehmer/innen innovative Formen der Lehre zu erproben.

III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen

Teilziel: Unterstützung von Frauen des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Entwicklung von Positionen für die Wissenschaft und andere Organisationen

Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen

Mit der Gründung des Femtec. Hochschulkarrierezentrums für Frauen Berlin GmbH sollen neue Impulse der Hochschulausbildung gesetzt werden. „In Private-Public-Partnership mit international tätigen Unternehmen wird die Femtec ein innovatives Qualifizierungsprogramm für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs in Natur- und Ingenieurwissenschaften entwickeln und erproben.“ Als Zielsetzung wird die Gewinnung von jungen Frauen für das Studium der Natur- und Ingenieurwissenschaften, die Förderung der Karrierebereitschaft und des Unternehmerinnengeistes von Studentinnen und Absolventinnen, die Unterstützung weiblicher Nachwuchskräfte bei der Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen und technischen Berufen sowie die Knüpfung von Kontakten zwischen Unternehmen und weiblichen Führungskräften formuliert. (Femtec ist eine Gründung der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. und der Technischen Universität, www.femtec-berlin.de)

Informationsveranstaltungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs

Die Fakultät/Einrichtung bietet Informationsveranstaltungen zur Berufspraxis von Frauen in relevanten Tätigkeitsfeldern an.

Aufbaustudiengang

Mit der Planung des Aufbaustudienganges „Gender Kompetenz“ wird das Ziel verfolgt, Absolventinnen und Absolventen für Berufsfelder zu qualifizieren, in denen aufgrund des wachsenden gesellschaftlichen Bedarfs Gender-Aspekte zunehmend wichtig werden, wie zum Beispiel in Verwaltungen, nationalen und internationalen Organisationen oder in Wissenschafts- und Kulturorganisationen. Speziell Juristinnen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen werden in ihrer Laufbahn unterstützt. (Konzept des Aufbaustudienganges „Gender Kompetenz“ der FU)

Teilziel: Nachwuchsförderung von Frauen im wissenschaftsstützenden Bereich durch Berufs- und Karriereplanung

Informationsveranstaltungen für den wissenschaftsstützenden Bereich

Die Einrichtung verpflichtet sich, sämtliche Mitarbeiterinnen über Aufstiegsmöglichkeiten universitätsweit zu informieren. Die Einrichtung bemüht sich, die technischen und Verwaltungsmitarbeiterinnen zur Weiterbildung und Qualifizierung zu motivieren und zu unterstützen durch Maßnahmen, die diesen Zielen förderlich

sind, z.B. in Bezug auf Arbeitszeiten, Beurlaubung, Vertretungsregelungen, Dienstbefreiung und Aufstiegsmöglichkeiten. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Mitarbeiter/innengespräche

Die Dienststelle des Fachbereichs X sorgt dafür, dass jährlich zur Karriereplanung, während der Probezeit und zum Aufgreifen von Ideen zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsqualität des Faches Mitarbeiter/innen-Gespräche geführt werden. (Nach: Qualitätsprogramm M-U-M des Fachbereichs Humanmedizin der Freien Universität)

Teilziel: Erhöhung von Frauen in karriererelevanten Funktionen in Wissenschaft und im wissenschaftsstützenden Bereich

Akademische Selbstverwaltung

Wissenschaftlerinnen sollen dazu ermutigt werden, sich an der akademischen Selbstverwaltung zu beteiligen.

(Eckpunkte für die Erstellung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Tutorin/studentische Hilfskraft

Qualifizierte Frauen werden gezielt und frühzeitig angeworben, insbesondere Studentinnen als Tutorinnen und studentische Beschäftigte mittels breiter Informationen und Veranstaltungen zu studentischen Beschäftigungsmöglichkeiten. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Teilziel: Erhöhung des Qualifikationsangebots für Frauen durch Weiterbildungen

Berufspraxis

Die Einrichtung bietet Informationsveranstaltungen zur Berufungspraxis von Frauen in den entsprechenden Studienfachrichtungen. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Führungskompetenzen

Durchführung von Weiterbildungen für Führungskräfte, Führungsnachwuchs, Frauenbeauftragte, für Frauen im wissenschaftsstützenden Bereich und für Wissenschaftlerinnen. (Referat für Weiterbildung der Freien Universität)

III. Gleichstellung in Zielvereinbarungen

3.3 Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung

Teilziel: Verbesserung der Vereinbarkeit von Studium und Kind

Zeitliche Abstimmung

Das prüfungsrelevante Lehrangebot ist zeitlich so zu terminieren, dass die Teilnahme mit der Betreuung von Kindern zu vereinbaren ist. Im Rahmen der Veranstaltungsplanung ist deshalb darauf zu achten, dass bis zur vollen Auslastung der Raumkapazität Pflichtveranstaltungen in den verschiedenen Studiengängen nicht nach 16 Uhr stattfinden.

Parallelveranstaltungen sollen zu unterschiedlichen Terminen angeboten werden. Studierende Eltern sind bei der Wahl der Termine bevorzugt zu berücksichtigen. (Frauenförderrichtlinien der HU, § 13 Abs. 5)

Studien- und Prüfungsordnungen

Die Fakultät überarbeitet ihre Studien- und Prüfungsordnungen im Hinblick auf die Bedürfnisse studierender Eltern und schwangerer Studentinnen. Insbesondere werden Krankheit eines Kindes, Schwangerschaft und Mutterschutz als Gründe für den Rücktritt von Prüfungen und Fristverlängerungen anerkannt. (Änderungsantrag der zentralen Frauenbeauftragten an das Konzil zur Ergänzung der Grundordnung der Technischen Universität)

Teilziel: Erhöhung flexibler Arbeitszeiten

Die Einrichtung unterstützt eine individuell einvernehmliche Arbeitszeitgestaltung für alle Beschäftigten im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen.

Die Einrichtung bemüht sich um familienfreundliche Arbeitsbedingungen für Frauen. (Entwurf der Eckpunkte für die Erstellung von Frauenförderplänen, Plenum der Frauenbeauftragten der TU)

3.4 Organisationskultur

Teilziel: Integration von Chancengleichheit in Organisationsziele und -politik

Fachbereichsinterne Steuerung

Der Fachbereich X integriert Indikatoren der Frauenförderung in sein Modell der internen leistungsbezogenen Mittelvergabe. (Zielvereinbarungen zwischen der Freien Universität und dem Fachbereich Mathematik und Informatik, 2002)

Kommission für Frauenförderung

Die Kommission für Frauenförderung des Akademischen Senats ist zuständig für Maßnahmen der Gleichstellung von Frauen auf gesamtuniversitärer Ebene. Dazu hat sie unter anderem die Aufgabe eine Konzeption für die Umsetzung des neuen Fachprogramms „Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“ aus dem Nachfolgeprogramm HSP III zu entwickeln, Mittel aus diesem Programm zu verteilen, Maßnahmen zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen aus den bisherigen Sonderprogrammen zu evaluieren und bei der Evaluation des finanziellen Anreizsystems zur Frauenförderung mitzuwirken. (Aufgabenbeschreibung der Kommission für Frauenförderung der HU nach einem Beschluss des Akademischen Senats im Jahr 2000. Die Aufgaben der Kommission des Akademischen Senats zur Chancengleichheit der UdK, des Beirats der zentralen Frauenbeauftragten der TU und der Kommission zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen der FU sind mit der Kommission für Frauenförderung der HU vergleichbar.)

Evaluationen

Studien, Gutachten und Evaluationen zu den verschiedenen Bereichen der Universität X sind geschlechtsspezifisch zu erheben. Die Integration von Gender-Perpektiven in die Bewertung ist voranzutreiben. Das für diese Tätigkeiten zuständige Personal ist dementsprechend zu schulen.

Teilziel: Sensibilisierung von Hochschulmitgliedern für Chancengleichheit

Gendertraining

Das für Weiterbildung zuständige Referat der Universität X konzipiert Gendertrainings für Führungskräfte der Hochschule in Form von zweitägigen Workshops. Dafür werden über Honorarverträge Fachkräfte gewonnen. Die Ergebnisse der Workshops werden veröffentlicht. (Die UdK hat aufgrund der Initiative des Allgemeinen Studierenden-ausschusses, der Frauenbeauftragten und der Studienberatung bereits Gender Training durchgeführt. Zukünftig werden diese Trainings für Führungskräfte in Workshops angeboten.)

3.5 Forschung, Lehre, Studium

Teilziel: Integration der Frauen- und Geschlechterforschung in die Forschung

Programm zur integrativen Frauen- und Geschlechterforschung

gender und kultur. das fakultätennetz. ist ein Netz-Kommunikationsprojekt, das die unterschiedlichen Ansätze von Gender Studies an den Fakultäten vernetzt und im Hinblick auf den aktuellen Forschungsstand weiterentwickelt. Die Lehrangebote und künstlerischen und wissenschaftlichen Arbeiten werden mit Informationen zu

nationalen und internationalen Gender Studies Projekten verlinkt. gender und kultur. das fakultätennetz. soll auf langer Sicht zu einer virtuellen Fakultät werden, in der die traditionellen Formen von Seminar, künstlerischer Klasse und Vorlesung nicht ersetzt, aber durch neue Lehr- und Qualifizierungsformen ergänzt werden. (gender und kultur. das fakultätennetz. ist aus dem Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung und Gender Studies entstanden und kooperiert eng mit der Frauenbeauftragten. Entnommen aus www.gendernet.udk-berlin.de/selbstd.html)

Fakultätsspezifische Angebote der Frauen- und Geschlechterforschung

Die Fakultät stellt frauenspezifische Angebote zur Verfügung, insbesondere durch Einrichtung von Frauentutorien und -praktika und durch die Einrichtung von Frauenstudiengängen. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Preise

Der Marie-Schlei-Preis des Fachbereichs Erziehungswissenschaft/Psychologie an der Freien Universität wird an diejenigen Frauen des Fachbereichs verliehen, die herausragende wissenschaftliche Arbeiten unter der besonderer Berücksichtigung der Frauen- und Geschlechterforschung formuliert haben. Ziel des Preises ist, Frauen zu fördern und zu wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung anzuregen. Der Preis ist mit 750 Euro dotiert und wird jährlich vergeben. Der Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften der FU hat ebenfalls einen Förderpreis ausgelobt. (s. Kapitel I, 1.2.3)

Veranstaltungsreihen zur Frauen- und Geschlechterforschung

Die öffentliche Veranstaltungsreihe Gender Talks bietet Vorträge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus den Bereichen Frauen, Männer, und Gender-/Geschlechterforschung, die in Seminare und Workshops eingebettet werden. Die Gender Talks sind interdisziplinär ausgerichtet. Jedoch werden nicht nur die Forschung und Lehre betreffende Themen angesprochen. Im Jahr 2001 stand im Mittelpunkt der Vorträge und Workshops die Theorie und Konzeption von Gendertrainings. (Universität der Künste, www.frauen.udk-berlin.de)

Colloquien zur Frauen- und Geschlechterforschung

Einrichtung eines zweimal im Jahr stattfindenden Colloquiums zu Geschlechterforschung für Studierende, Wissenschaftler/innen und Professorinnen. Das Ziel ist der wissenschaftliche Austausch zu aktuellen Forschungsfragen. (Colloquium „Lust an Differenzen“ der Freien Universität; regelmäßige Colloquien zu wechselnden Themen der Frauen- und Geschlechterforschung an der HU)

Teilziel: Integration der Frauen- und Geschlechterforschung in die Lehre

Studien- und Prüfungsordnung

Die Frauen- und Geschlechterforschung wird in die Studien- und Prüfungsordnung der Fakultät Y integriert.

Die zu besetzende Professur X wird für den Bereich Gender Studies eine Teildenomination erhalten. (Entwurf für Zielvereinbarungen der nebenberuflichen Frauenbeauftragten der UdK)

Anreize zur Etablierung der Frauen- und Geschlechterforschung

Dem Fachbereich werden für die Besetzung der C2-Stelle „Privatrecht, Gleichstellung von Frauen und Geschlechterforschung“ zusätzliche Sachmittel in Höhe von Euro X in Aussicht gestellt. (Zielvereinbarungen zwischen der FU und dem Fachbereich Rechtswissenschaften, 2002)

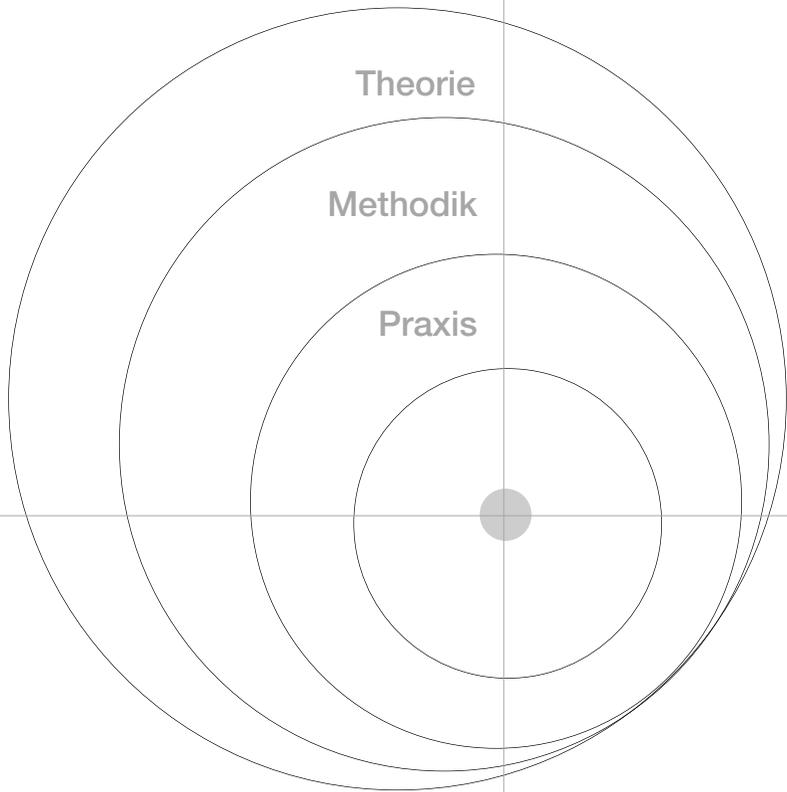
Gastprofessorinnen

Die Fakultät bemüht sich Gast- und Vertretungsprofessorinnen zu spezifischen und innovativen Fragestellungen zur Ergänzung des bestehenden Lehrprogramms gezielt einzuladen. (Eckpunkte für die Entwicklung von Frauenförderplänen, Beschluss des Akademischen Senats der Technischen Universität)

Teilziel: Erhöhung des Anteils der Studentinnen

Anwerbung von Schülerinnen

Der Fachbereich entwickelt im Rahmen des Zentrums Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik im Unterricht (MINT) der FU ein Anreizsystem für Schülerinnen, ein Studium der Mathematik oder Informatik aufzunehmen. (Zielvereinbarung zwischen der FU und dem Fachbereich Mathematik und Informatik, 2002)



IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

1. Kontrolle und Controlling

Der Begriff Controlling wird in der deutschen Sprachlandschaft oft mit dem Begriff der Kontrolle gleichgesetzt. Die Kontrolle ist ein Teilbereich des Controlling und umfaßt die Überprüfung und Überwachung der ergriffenen Steuerungsinstrumentarien.

Der Begriff Controlling kommt aus der Betriebswirtschaftslehre. Es handelt sich hierbei um ein Steuerungskonzept aus der Privatwirtschaft. Die Aufgabe jeder Führungskraft ist, mit Hilfe von Informationssystemen vorher definierte Unternehmensziele zu steuern. Dies geschieht mittels der Antizipation von verschiedenen Realisierungsphasen, der Festsetzung eines Zeitraumes der Realisierung und der Festlegung des Zeitpunkts der Kontrolle der jeweiligen Ziele.

Jedoch wird der Begriff des Controlling sprachlich weiter gefasst. „Wer hierzulande von Controlling spricht, der meint in der Regel das, was professionelle Controllerinnen und Controller machen (Controllership). [...] Auf dem aktuellen wissenschaftlichen Reflexionsstand kann Controlling in allgemeiner Form als eine organisatorisch institutionalisierte, zielorientierte Führungskoordination durch [...] Information gekennzeichnet werden.

Controlling soll – je nach konzeptionellen Ansatz – sämtliche oder ausgewählte Teilsysteme bzw. arbeitsteilig wahrgenommene Führungsfunktionen (z.B. Planung, Organisation, Personal und Kontrolle) des Gesamtsystems verkoppeln und auf die Organisationsziele ausrichten.“ (Nach: Brüggemeier, Martin: Controlling, in: Hanft, A.: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, 2001, S. 58)

Ebenso wie im Bereich des privatwirtschaftlichen Controlling hat das Hochschulcontrolling nicht nur die Koordination von Führungsfunktionen in Verbindung mit der Bereitstellung von Informationen, sondern auch die strategische und strukturelle Planung zur Aufgabe. (s. Kapitel IV, 1.2)

1.1 Staatliche Kontrolle

Die staatliche Kontrolle der Hochschulen in Berlin ist durch die Hochschulverträge geregelt. Unter Kontrolle wird hier die Überwachung und Umsetzung spezifischer hochschulpolitischer Ziele verstanden. Die Hochschulverträge sind das Instrument, mit dem auf staatlicher Ebene steuernder Einfluss auf die Hochschulen ausgeübt wird.

Mit den Hochschulverträgen für die Jahre 2003-2005 werden erstmalig Leistungs- und Umsetzungsberichte von den Hochschulen eingefordert.

Die Leistungsberichte, die jährlich den Stand der Umsetzung der Hochschulverträge widerspiegeln, sollen zusätzlich die Kommunikation zwischen der zuständigen Senatsverwaltung und den Hochschulleitungen befördern. Die Analyse der erstmalig am 30. April 2002 eingegangenen Leistungsberichte der Hochschulen erfolgt durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft und Forschung und wird gemäß §8 der Hochschulverträge dem Abgeordnetenhaus zur Kenntnis gegeben.

Es ist erforderlich, die Frauenbeauftragten der Hochschulen an den Leistungsberichten zu beteiligen. Gleichstellungsrelevante Anforderungen an die

Hochschulverträge 2003-2005 §8 Abs. 1:

Die ... Hochschule legt dem Senator für Wissenschaft, Forschung, und Kultur zum 30. April jeden Jahres, erstmals im Jahre 2002, einen Bericht über ihre Leistungen im zurückliegenden Jahr vor. Der Leistungsbericht bezieht sich auf entscheidungsrelevante Daten aus den Bereichen Lehre, Forschung, wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Erfüllung des Gleichstellungsauftrags sowie auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. [...]

Abs. 2: In den Berichten ist regelmäßig der Stand der Erfüllung der ... Hochschule obliegenden Verpflichtungen aus diesem Vertrag darzulegen. Die Vertragsparteien werden Probleme bei der Umsetzung beraten und Lösungen anstreben.

Hochschulverträge 2003-2005 §17 Abs. 2:

Die Vertragspartner sind darüber einig, dass Art und Ausmaß der Erfüllung dieses Vertrages bei der Festlegung der Zuschusshöhe im Folgevertrag zu berücksichtigen ist. Zu diesem Zweck werden die Hochschulen im Jahre 2006 entsprechend ihrem Anteil an den konsumtiven Zuschüssen 3 Mio. Euro aufbringen. Diese Mittel werden nach Maß der Vertragserfüllung auf der Grundlage der zum 31. März 2005 erstellten Umsetzungsberichte verteilt. Die Auswertung wird der Expertenkommission gemäß §2 Abs. 2 [Bildung einer externen Expertenkommission für die Vergabe der Mittel des Strukturfonds] bzw. den Landeshochschulrat übertragen. Das Land wird dann den Auftrag erteilen, frühzeitig Kriterien und Verteilungsmodus festzulegen.

Bewusstseinsbildung durch Informationen?

In der Theorie wird die Rolle von Informationen hoch bewertet. Aufgrund der Aufarbeitung und Bereitstellung von Informationen über den Haushalt einer Hochschule soll beispielsweise Kostenbewusstsein erzeugt werden. Die geschlechtsspezifische Aufschlüsselung von Daten und der hochschulweite Vergleich von gleichstellungsrelevanten Leistungen hat theoretisch die Freisetzung von Sensibilisierungsmechanismen für Gender zur Folge.

Hochschulen sollten in Rücksprache mit den Frauenbeauftragten umgesetzt und die Erfolgchancen der eingeleiteten Maßnahmen analysiert werden.

Die Umsetzungsberichte für die gesamte, den Vertrag umfassende Zeitspanne sind gekoppelt an eine Mittelumverteilung zwischen den Hochschulen in Höhe von 3 Millionen Euro. Damit wurde erneut ein Anreiz zur tatsächlichen Umsetzung der Hochschulverträge geschaffen.

Die Ergebnisse der Expertenkommission als auch die Umsetzungsberichte werden dem Abgeordnetenhaus vorgelegt. Wie das Verfahren zur Umsetzung des §17 strukturiert sein wird und in welcher Höhe die Mittel für gute Leistungen in der Herstellung von Chancengleichheit sein werden, ist bisher noch unklar.

1.2 Hochschulcontrolling

Das Controlling ist innerhalb einer Hochschule die Instanz, die die strategischen Überlegungen und Zielsetzungen (strategisches Controlling/strategisches Management) und deren operative Umsetzung (operatives Controlling) konzipiert, koordiniert und methodisch untermauert.

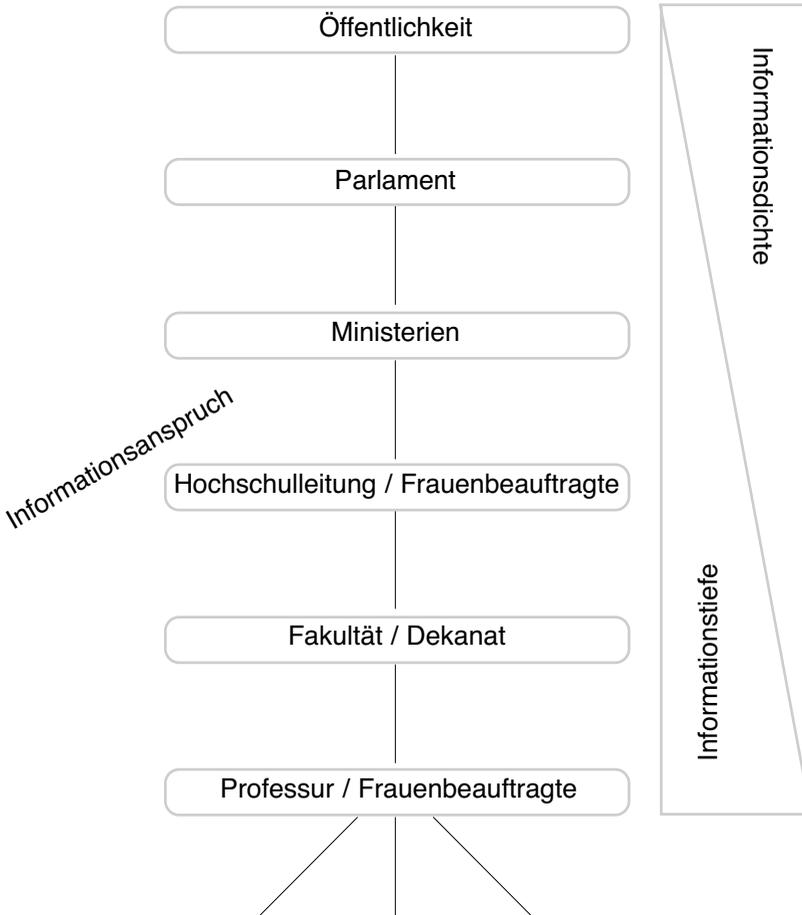
Um das Steuerungspotenzial von Zielvereinbarungen zu gewährleisten, müssen die verschiedenen Akteure und deren Zielsetzungen aufeinander abgestimmt und Informationen bereitgestellt werden. Die einzelnen Elemente des Controlling müssen durch die Hochschulen auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Strategien entwickelt und ausgerichtet werden.

Das strategische Controlling oder strategische Management verbindet und koordiniert die verschiedenen Teilprozesse der strategischen Planung einer Hochschule. Bestehende Planungs-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollinstrumente werden auf eine effektive Zielerreichung und deren

Theorie

IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

Zielgruppenspezifische Informationsaufbereitung („Tranzparenzhierarchie“)



Aus: Weichselbaumer, Jürgen: Hochschulrechnungswesen, in Hanft, A.: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, 2001, S. 179

Dokumentation ausgerichtet. Das strategische Controlling sorgt für die Operationalisierung der Ziele, beispielsweise durch die Konzeption hochschulspezifisch zugeschnittener Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen.

Das operative Controlling hat zur Aufgabe, ein Informationssystem zu schaffen, mit dessen Hilfe die einzelnen Akteure ihre Entscheidungen effizienter gestalten können. Dafür müssen bestehende Informationssysteme zu Informationspools erweitert werden, die es ermöglichen, Informationen auf die Bedürfnisse der einzelnen Entscheidungsträger zuzuschneiden. In dem nebenstehenden Schema wird verdeutlicht, wie unterschiedlich die Informationsansprüche der einzelnen hochschulpolitischen Akteure und Informationsberechtigten sind. Die Aufbereitung der Informationen muss daher zielgerichtet auf die jeweiligen „Empfänger“ der Informationen durch das operative Controlling abgestimmt werden.

Ein weiterer Aufgabenbereich des operativen Controlling ist die Konzeption eines auf die Bedürfnisse der Hochschule abgestimmten Berichtswesens. Über das Berichtswesen einer Hochschule müssen hochschulinterne Prozesse und Arbeitsergebnisse den verschiedenen Zielgruppen wie dem Staat, der Öffentlichkeit und den zentralen und dezentralen Entscheidungsträgern verdeutlicht und erklärt werden. Dementsprechend muss das Berichtswesen staatliche Anforderungen erfüllen, Profile einer Hochschule abbilden und die einzelnen hochschulpolitischen Akteure ansprechen. Auch spiegelt ein effizientes Berichtswesen die Stellung einer Hochschule im nationalen und internationalen Wettbewerb wider.

Genderperspektive

Die Umsetzung strategischer Ziele der Chancengleichheit in Hochschulsteuerungsinstrumenten erfordert „die Feststellung des Vorhandenseins und die Ermittlung der Reichweite von geschlechtsdifferenzierenden Unterschieden (gender-Analyse), die Entwicklung des Verständnisses dieser Unterschiede und ihrer politischen Implikationen (gender-Perspektive) [...]“

(Kahlert, Heike: Gleichstellungspolitik/Gendermainstreaming, in: Hanft, A.: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, 2001, S. 148)

Begriffe und ihre Bedeutung

Kriterium	Prüfstein, unterscheidendes Merkmal, Kennzeichen. Z.B. können Kriterien für die Chancengleichheit von Frauen die Anzahl von Professorinnen oder die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen sein.
Kennzahlen	Quantitative Informationen über zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte, z.B. Höhe der Personalausgaben pro Studienplatz oder Zahl der Studienabschlüsse in der Regelstudienzeit. Kennzahlen normieren quantitative Verhältnisse, um die Vergleichbarkeit von Leistungen z.B. zwischen Fakultäten/Fachbereichen oder Hochschulen herzustellen.
Indikatoren	Merkmal, das als beweiskräftiges Anzeichen für etwas anderes dient. Z.B. kann die Forschungsqualität anhand der Akkumulation von Kennzahlen wie die Anzahl und Art der Publikationen pro Jahr, die Höhe der erworbenen Mittel pro Jahr und die Höhe der Promotionen und Habilitationen bemessen werden.

Grunddatenbestand für quantitative Analysen (Auszug)

- Zahl der Studierenden (w, m)
- Zahl der Promotionen (w, m)
- Zahl der Habilitationen (w, m)
- Auslastungsgrade/Nutzung bzgl. Räume, Einrichtungen, Großgeräte
- Höhe der Drittmittelinwerbung (w, m)
- Öffentliche/Stiftungs-/Private
- Mittlere Studiendauer
- Zahl der Studienanfänger/innen je Studiengang
- Anzahl von Gastprofessoren/Gastprofessorinnen aus dem Ausland
- Zahl der Prüfungen
- Notenspiegel/Prüfungsergebnisse
- Verbleib der Absolventen/Absolventinnen
- Zahl evaluierter Stipendiaten/Stipendiatinnen und herausragender Preisträger/innen
- Wissenschaftliche Publikationen (w, m)
- Patente, DIN-Normen, Urheberrechte
- Wissenschaftliche Auszeichnungen
- Zahl der Absolventen/Absolventinnen
- Neue Studiengänge
- Lehrbeauftragte aus der Praxis (w, m)
- Gesamtzahl der Studierenden (w, m)
- Wahrnehmung von Gastprofessuren im Ausland (w, m)
- Höhe der Drittmittelinwerbung (w, m)
- Anzahl ausländischer Studierender im Inland (w, m)
- Anzahl eigener Studierender im Ausland (w, m)
- Zahl der Studienabbrecher/innen
- Anteil der Studierenden aus verschiedenen Regionen (w, m)
- Zahl der Rufe an Universitätsangehörige (w, m)
- Studienplätze flächenbezogen
- Existenzgründungen
- Zahl der Forschungsaufträge
- Bezahlte Weiterbildungskurse
- Fernstudiengänge
- Sprachkurse
- Höhe der Investitionen (absolut)

Nach: Weichselbaumer, Jürgen: Hochschulrechnungswesen, in: Hanft, A.: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, 2001, S. 178

2. Gleichstellung in Daten: Das operative Controlling

Analysen durch Mitarbeiter/innen des operativen Controlling befassen sich mit der Quantität und Qualität bestimmter Ziele einer Hochschule und ihrer Fakultäten/Fachbereiche.

Die Umsetzung dieser Ziele ist mit den Leistungen einer Hochschule gleichzusetzen. Die Leistung wird gemessen durch im voraus definierte Zielwerte und den Grad ihrer Erfüllung. Der Maßstab für die Leistung einer Hochschule bezieht sich im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Zielen dementsprechend nicht auf den finanziellen Gewinn, sondern auf die Umsetzung strategischer und fachspezifischer Ziele, wie zum Beispiel die Erhöhung der Forschungsqualität oder die Erfüllung des Gleichstellungsziels.

Die für die Analyse benötigten Kriterien, Kennzahlen und Indikatoren müssen daher in einem kausalen Zusammenhang mit den festgelegten Zielen einer Hochschule stehen.

Außerdem sind im Rahmen der quantitativen Bemessung, Vorgaben des Landes durch die Hochschulen zu berücksichtigen (Kapitel II, 1)

Anhand der Kombination verschiedener quantitativer Daten werden Aussagen über die Leistung einer Hochschule generiert. So können neben der Erhebung des Status Quo ebenfalls Veränderungen von Kennzahlen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens oder Leistungen im Verhältnis zum bundesweiten Durchschnitt gemessen werden. Die verschiedenen Erhebungsarten werden im Rahmen von Leistungsrechnungen, Situationsanalysen oder Profilberichten durchgeführt.

Leistungen einer Hochschule auf der qualitativen Ebene werden durch die Kombination verschiedener Bewertungsinstrumente gemessen. Im folgenden werden einige dieser Instrumente skizziert.

Für die Bemessung von gleichstellungsrelevanten Leistungen einer Fakultät/eines Fachbereichs sind die Frauenförderpläne nützlich. Sie beinhalten die Analyse der geschlechtsspezifischen Ist-Bestandsaufnahme eines Fachbereichs wie zum Beispiel den Frauenanteil am Personal, Neueinstellungen, abgeschlossenen Prüfungen, Anzahl der Studierenden etc. Zusätzlich werden in den Frauenförderplänen Zielwerte festgesetzt, mittels derer die Frauenanteile in den verschiedenen Bereichen innerhalb eines definierten Zeitraumes zu einem bestimmten Prozentsatz erhöht werden sollen. Zudem sind sie an Hochschulen als ein Planungsinstrument mit festgelegten Kriterien, Kennzahlen und Indikatoren etabliert und anerkannt. (s. Kapitel I, 1.2.2)

Der Total E-Quality Science Award

Der Total E-Quality Science Award ist ein Prädikat, mit dem Unternehmen und Institutionen ausgezeichnet werden, die eine an Chancengleichheit orientierte Personal- u. Organisationspolitik verfolgen, in deren Mittelpunkt die Beschäftigten (Leitungskräfte, wissenschaftliche u. wissenschaftsstützende Mitarbeiter/innen, Studierende) stehen und deren Ziel es ist, das Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern.

(Nach: Total-E-Quality-Prädikat, Selbstbewertungsinstrument für Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Mai 2001, S. 3)

Mit dem Selbstbewertungsinstrument des Total E-Quality Science Award wird Qualität auf der Grundlage spezifischer für die Gleichstellung als wesentlich betrachteter Aktionsfelder einer Hochschule gemessen.

Die Bemessung der Leistung erfolgt anhand spezifischer Fragestellungen, die die Beteiligung von Frauen und die Etablierung frauenpolitischer Instrumente und Institutionen an der Hochschule bewerten. Diese Form der Qualitätsbemessung funktioniert nur, wenn die entwickelten Indikatoren allgemein akzeptiert und deren Ergebnisse als Maßstab anerkannt werden. Das Beispiel zeigt das Zweite von insgesamt sieben Aktionsfeldern des Selbstbewertungsinstruments.

(www.total-e-quality-science.de)

2. Aktionsfeld: Karriere- und Personalentwicklung

Kriterium:

Die Karriere- und Personalentwicklung ist so ausgerichtet, dass die berufliche Entwicklung von Frauen gefördert wird.

2.1 Nachwuchsförderung für Frauen in der Wissenschaft

2.1.1. Professur

(z.B. Unterstützungsangebot zur Etablierung in der Wissenschaft, Nutzung von Sonderprogrammen)

2.1.2. Promotion

(z.B. Assistent/innen-Programme, Graduierten-Kollegs, Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Supervision für Doktorandinnen)

2.1.3. Studium

(z.B. Beratung hinsichtlich beruflicher Perspektiven; Diplomandinnen-Kolloquien bzw. Erhöhung des Anteils von Frauen in Kolloquien, Tutorien, Förderung von Praxissemester für Frauen)

2.2 Unterstützung von Frauen des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Entwicklung von Positionen

2.2.1. für die Wissenschaft

(z.B. Motivation und Zugang zu Lehrtätigkeiten; Übertragung von Projektleitung; Beurlaubungsmöglichkeit für Auslandsaufenthalte, Forschungssemester, Professurvertretung)

2.2.2. für andere Organisationen

(z.B. Herstellen bzw. Unterstützen von Kontakten im Rahmen von Aktivitäten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft; Promotionen in Unternehmen bzw. anderen Organisationen)

2.3 Nachwuchsförderung von Frauen im wissenschaftsstützenden Bereich

2.3.1. Eröffnung von Berufsperspektiven

(z.B. Projektmanagement; Verwaltungslaufbahn, Fernstudien, Mentoring)

2.3.2. Berufs- und Karriereplanung

(z.B. regelmäßige Personalentwicklungs- bzw. Fördergespräche zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten; Angebot von Berufsplanungs-Seminaren)

2.4 Personalentwicklung durch Übertragen karriererelevanter Funktionen an Frauen in der Wissenschaft und im wissenschaftsstützenden Bereich

2.4.1. Positionen

(z.B. durch Funktionswechsel mit Aufstieg; durch Projektarbeit in verantwortungsvoller Position)

2.4.2. Gremien

(z.B. durch Vorschlagen bzw. Benennen für interne und externe Gremien, Projektgruppen, Arbeitskreise, Beiräte)

2.5 Qualifizierungsangebote

2.5.1. für Führungskräfte

(z.B. Personalentwicklungstraining, Gender Training)

2.5.2. für Führungsnachwuchs

(z.B. Ziele und Strategien in der Personalpolitik, Managementtraining, Careerservice, Gender Training)

2.5.3. aufstiegsbezogene Weiterbildung

(Weiterbildungsangebote, Unterstützen der Teilnahme z.B. durch Freistellung)

2.5.4. bedarfs- und funktionsgerechte Weiterbildungsangebote (z.B. Vorbereitung auf neue Tätigkeiten, Anpassung an neue Entwicklungen)

2.5.5. Persönlichkeitstraining

(z.B. Rhetorik, Konfliktbewältigung, Gesprächsführung, Coaching)

2.5.6. gezieltes Qualifizierungsangebot für Frauen

(z.B. Führungstraining für Frauen, Karriereplanung, Verhandlungstechniken)

2.6 sonstige Aktivitäten

Anmerkungen (ggf. auf einem zusätzlichen Blatt)

Benchmarking Club Technischer Universitäten: Verfahren der best practice

Der seit 1996 bestehende Benchmarking Club Technischer Universitäten (BMC), zu dem auch die Technische Universität gehört, hat zum Ziel, Leistungen und Praxiserfahrungen zu vergleichen und die Strukturen der beteiligten Hochschulen auf der Grundlage von Analysen zu verbessern. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe mit den Planern, Controllern und Präsidialamtsleitern gebildet, die sich zum Ziel gesetzt hat, die zu bestimmten Themenfeldern bereitgestellten vertraulichen Daten zu analysieren, die best practice der beteiligten Hochschulen hervorzuheben und Leistungslücken aufzudecken. Die Ermittlung der best practice ermöglicht jedem Mitglied, die eigene Struktur vor allem in Bezug auf die Hochschulsteuerung und das Controlling optimal auszugestalten.

(www.che.de/projekte/html/benchmarking/htm)

Situationsanalyse

Die Technische Universität schließt auf der Grundlage von Situationsanalysen Zielvereinbarungen ab. Die Situationsanalyse umfaßt vier verschiedene qualitative und quantitative Analysen:

1. Die Leistungsanalyse erfaßt den Grad der Umsetzung von Zielvereinbarungen.
2. Die Umfeldanalyse, prognostiziert die wichtigsten Entwicklungstendenzen im Umfeld der zu untersuchenden Organisationseinheit.
3. Die Potenzialanalyse, bewertet die Stärken und Schwächen bisheriger Leistungen und die Risiken und Chancen bereits ergriffener bzw. geplanter Maßnahmen.
4. Die Konkurrenzanalyse, deckt Aktivitäten und Strategien potentieller Konkurrenten der Technischen Universität auf. (Papier zur Budgetierung der Technischen Universität)

Mit der Konkurrenzanalyse folgt die TU dem Prinzip des Benchmarking auf zwei Ebenen. Zum einen werden Lehreinheiten der TU mit denen anderer Hochschulen innerhalb Berlins und zum anderen Praktiken und Leistungen anderer Technischer Universitäten verglichen.

Das Selbstbewertungsinstrument des Total E-Quality Science Award ist so konzipiert, dass es sämtliche Bereiche einer Hochschule einbezieht. Die Ergebnisse der Analyse der so zusammengetragenen Daten deckt mögliche Schwachstellen einer Hochschule im Bereich Gleichstellung auf. Auf dieser Basis können Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, die den aufgedeckten Leistungslücken entgegenwirken.

Mit dem Benchmarking werden qualitative Leistungen zwischen vergleichbaren Einheiten verschiedener Hochschulen verglichen und bewertet. In diesem Rahmen kommt es zu einem Informations- und Datenaustausch beispielsweise zur Organisationsstruktur, zum Verhältnis von Kosten und Leistungen oder zu spezifischen Leistungen im Wissenschaftstransfer zwischen zwei oder mehreren Hochschulen. Auf der Grundlage der verfügbaren Daten können die jeweiligen Hochschulen ihre eigene Struktur optimieren und von den positiven und negativen Erfahrungen anderer profitieren.

In der Praxis des Benchmarking wird das Kriterium Gleichstellung bisher kaum berücksichtigt. Es ist zu empfehlen, Kriterien der Gleichstellung in die Verfahren des Benchmarking mit einzubeziehen, da die daraus resultierenden Ergebnisse die strukturelle Implementierung von Elementen der Chancengleichheit zum Beispiel in Hochschulsteuerungsinstrumenten und im Hochschulcontrolling vorantreiben werden. In Kombination mit Zielvereinbarungen wird eine schnelle Umsetzung der Ergebnisse möglich sein.

Umfragen, Gutachten und Studien erzielen über spezifische Fragestellungen repräsentative Ergebnisse zu qualitativen Leistungen einer Hochschule. Es ist darauf zu achten, dass die geschlechtsspezifische Bestandsaufnahme als auch die Gender Perspektive in diesen verankert ist. Nur so werden Leistungen der Gleichstellung messbar und Schwachstellen aufgedeckt. Die Ergebnisse von Umfragen, Gutachten und Studien können in Zielvereinbarungen Eingang finden. (s. Kapitel III, 3.4)

Qualitative Aussagen sind auch mit kombinierten quantitativen Kennzahlen zu leisten. Zum Beispiel ist der Grad der Verankerung der Frauen- und Geschlechterforschung an einer Fakultät/einem Fachbereich anhand von Daten zu Publikationen, Seminaren, Prüfungen, Bibliotheksbeständen und Denominationen zu analysieren. Jedoch müssen die für die Analyse genutzten Kriterien, Indikatoren und Kennzahlen im vorhinein definiert werden und für die gesamte Hochschule gelten.

IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

Zielebene und ihre Operationalisierung



3. Analyse, Zielvereinbarung, Bericht: Elemente eines Prozesses

Für die Implementierung und Umsetzung von Zielvereinbarungen sind verschiedene Schritte festzumachen, die durch das Hochschulcontrolling vorbereitet, koordiniert und umgesetzt werden. Die folgenden Beispiele verdeutlichen, dass eine strenge Abgrenzung der Aufgabengebiete vom strategischen und operativen Controlling nicht immer möglich ist.

3.1 Zielebenen und ihre Operationalisierung: Die Analyse

Die zentralen Entscheidungsträger bestimmen die strategischen Ziele der jeweiligen Hochschule und beziehen dabei Vorgaben politischer Entscheidungsträger mit ein. (s. Kapitel II,1)

Jenseits der Dokumentation dieser Ziele bereiten die Mitarbeiter/innen des Hochschulcontrolling die Festlegung der Teilziele zu den einzelnen strategischen Zielen vor. So hat das strategische Controlling die Aufgabe, Ziele und Strategien einer Hochschule zu koordinieren, indem beispielsweise darauf geachtet wird, ob die vorgeschlagenen Teilziele einer Fakultät/eines Fachbereichs in Kausalität zu den strategischen Zielen stehen und ob die jeweiligen Hochschulsteuerungsinstrumente diese ebenfalls mit einbeziehen. Zusätzlich kann das strategische Controlling vor Beginn der eigentlichen Verhandlungen Kommunikationsinstrumente schaffen wie zum Beispiel Ablaufpläne. Diese sind wichtig für den Kommunikationsprozess, auf dessen Grundlagen Differenzen beseitigt und die verschiedenen Interessen miteinander verbunden werden.

Um Teilziele auf die Zielebene von Vereinbarungszielen für die einzelnen Fakultäten/Fachbereiche zu projizieren, müssen den einzelnen Akteuren von Zielvereinbarungen Informationsinstrumente bereitgestellt werden. Dies umfasst zum Beispiel die Entwicklung von Analyseinstrumenten, die Festlegung von Kriterien für die Umsetzung von Zielen und die Konzeption von Profilberichten oder Selbstberichten durch Mitarbeiter/innen des strategischen Controlling. Die übergeordnete Aufgabe des Hochschulcontrolling in dieser Phase der Verhandlung von Zielvereinbarungen ist die Operationalisierung von Zielen.

IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

Ablaufplan zur Aushandlung einer Zielvereinbarung

Aktivität	Instrumente	Zuständig
1 Durchführung einer systematisch angelegten Situationsanalyse und Konkurrenzanalyse zur Identifizierung von Stärken und Schwächen der (Lehr-)Heiten oder Studiengänge der) Fakultät auf die festgelegten strategischen Ziele [...] sowie daraus abzuleitende Chancen und Risiken	Entwicklungsplan bzw. Teilentwicklungspläne Zeitreihen der Werte bestimmter Leistungsindikatoren, Benchmarks Checkliste zur Überprüfung des Erfüllungsgrades gesamtuniversitärer Forderungen	Controlling
2 Präsentation der Ergebnisse einer Situationsanalyse im Verhandelnsausschuss des Präsidiums zur Vorbereitung der Verhandlungen (ggf. Überarbeitung der Ergebnisse der Situationsanalyse)	Fakultätsspezifische Situationsanalyse	Controlling
3 Übermittlung der Ergebnisse der Situationsanalyse an das Dekanat der betreffenden Fakultät	Fakultätsspezifische Situationsanalyse	Verhandlungsausschuss des Präsidiums und des Controllings
4 Beginn der Verhandlungen zwischen dem Verhandlungsausschuss des Präsidiums und dem Dekanat der betreffenden Fakultät über den Abschluss von Zielvereinbarungen (Aufforderung an die Fakultät im Hinblick auf die Verfolgung strategischer Ziele der TUB Maßnahmen zur Mehrung der fakultäts eigenen Stärken bzw. zur Bekämpfung der fakultäts eigenen Schwächen vorzuschlagen und den dazu erforderlichen Ressourcenbedarf zu quantifizieren.)	Fakultätsspezifische Themenliste für Zielvereinbarungen	Verhandlungsausschuss des Präsidiums und des Controllings sowie Dekanat der betreffenden Fakultät
5 Bewertung der Vorschläge der betreffenden Fakultät, ggf. Erarbeitung von Gegenvorschlägen sowie Aushandlung von Themen für fakultätsspezifische Zielvereinbarungen. [...]	Fakultätsspezifische Zielvereinbarungen	Verhandlungsausschuss des Präsidiums und des Controllings
6 Erforderlichenfalls Priorisierung bzw. Dimensionierung konkurrierender fakultätsspezifischer Zielvereinbarungen (aufgrund begrenzter Ressourcen)	Fakultätsspezifische Zielvereinbarungen	Verhandlungsausschuss des Präsidiums und des Controllings

Ablaufplan zur Aushandlung einer Zielvereinbarung zwischen dem Präsidenten der TU und einer Fakultät

Im Bereich des operativen Controlling werden die vorgesehenen Analysen durchgeführt und die Ergebnisse den einzelnen Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt.

Die folgenden Beispiele der Berliner Universitäten zeigen, wie unterschiedlich die strategischen Planungen und die Ansätze der Informationsbeschaffung sind. Jedoch wird bzw. ist an jeder Universität der Bereich Gleichstellung in den Analyseinstrumenten verankert.

Situationsanalyse für den Bereich Frauenförderung an der TU

Fakultätsspezifische Zielvereinbarungen an der TU basieren auf den Ergebnissen der Situationsanalysen, die das Stärken/Schwächen Profil der jeweiligen Fakultäten beschreibt. Die Prioritäten der zu vereinbarenden Ziele werden von den Fakultäten selbst getroffen. Die strategischen Ziele der TU finden thematischen Eingang in die Bewertung und Erfassung der Leistungen der Fakultäten. Die zur Analyse erforderlichen qualitativen und quantitativen Kriterien wurden im Vorhinein für sämtliche Bereiche festgelegt.

Die Kriterien zur Frauenförderung für den quantitativen Bereich werden aus den Hochschulverträgen übernommen. Sie enthalten den Anteil der Professorinnen, der neuberufenen Professorinnen, der Promotionen von Frauen und der Absolventinnen. Außerdem wird der Akademische Senat über zusätzliche quantitative Kriterien für diesen Bereich beschließen.

Für den qualitativen Bereich werden über Fragestellungen qualitative Frauenförderkriterien formuliert: Gibt es einen Frauenförderplan? Wer überwacht die Einhaltung des Frauenförderplans? Welche Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in den verschiedenen Statusgruppen sind in Anwendung, beziehungsweise geplant? (www.tu-berlin.de/presse/reform/index)

Mit dem Verfahren der Situationsanalyse werden an der TU die Daten zentral durch das Controlling erhoben und durch zusätzliche und zentral nicht verfügbare Informationen durch die Fakultäten ergänzt, während die anderen Berliner Universitäten die Fakultäten/Fachbereiche direkt in die Datenerhebung und deren Evaluation mit einbeziehen.

Profilberichte stellen den Umsetzungsgrad der strategischen Zielsetzung der Hochschule und des spezifischen Fächerprofils der Fakultäten/Fachbereiche dar. Vorher definierte Indikatoren, Kennzahlen und qualitative Kriterien werden zu einem Datenbestand zusammengefasst, anhand dessen die Stärken und Schwächen einer Fakultät aufgedeckt werden können.

Profilberichte an der FU

An der FU wurden die ersten Zielvereinbarungen auf der analytischen Basis von Profilberichten getroffen. Ein Leitfaden sollte den Fachbereichen verdeutlichen, wie und mit welchem Ziel die Profilberichte erstellt werden sollen. Der zunächst mittels zentraler Daten erstellte Profilbericht wurde vom Fachbereich ergänzt und kommentiert und bildete die Grundlage für die Verhandlungen zu Zielvereinbarungen. Das Ziel dieser Profilberichte war, die Fachbereiche ihre eigenen Leistungen im Kontext des Leitbildentwurf bewerten zu lassen. Hierzu sollten sie bereits erbrachte oder zukünftig zu erbringende Leistungen den verschiedenen Bereichen von Zielvereinbarungen zuordnen.

Die Profilberichte der FU verbinden Zielvereinbarungen direkt mit den Elementen des Leitbildes. Damit ist die strategische Zielsetzung der Universität die Basis für Zielvereinbarungen. Da Frauenförderung und die Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung im Leitbild der Freien Universität verankert ist, werden alle Bereiche für Zielvereinbarungen ebenfalls unter diesem Aspekt betrachtet.

Die FU folgt mit ihrer Konzeption der Profilberichte konsequent dem gemischten top-down/bottom-up Prinzip, in dem zwar Ziele durch zentrale Entscheidungsträger vorgegeben werden, die Fachbereiche aber die Möglichkeit haben, im Prozess der Erstellung von Profilberichten ihre fachspezifischen Sichtweisen und Interessen zu integrieren.

Die HU und die UdK beziehen neben der Selbstevaluation der Fakultäten externe Gutachter in ihr Verfahren der Bewertung von Leistungen mit ein. Im Vordergrund steht nicht die Vorbereitung von Zielvereinbarungen, sondern die Evaluation verschiedener Bereiche der Universitäten.

Evaluation durch Selbstberichte und externe Gutachten an der HU

Die HU hat mit Hilfe des von der VolkswagenStiftung finanzierten Projekts zur Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems an der HU (LEssy) begonnen, ein zur Selbstverbesserung motivierendes Evaluationssystem in Forschung, Lehre, Management und Dienstleistung einzuführen. Gegenwärtig wird in einem Pilotprojekt die Forschungsleistung von drei Instituten evaluiert, an dessen Abschluss jeweils eine Zielvereinbarung zwischen der Universitätsleitung und dem jeweiligen Institut stehen soll. In dieses Evaluationssystem wird der Bereich Gleichstellung konzeptionell integriert, weil insbesondere bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses Potenzial für die Verbesserung der Chancengleichheit

zwischen den Geschlechtern gesehen wird. Das Projekt, welches im September 2002 ausgelaufen ist, wird von der Gruppe für strategische Entwicklung und Planung (STEP) weitergeführt. Die Aufgabe von STEP ist die Koordination der Verfahren, die Gewährleistung der Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Kriterien sowie die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.

Das Verfahren der Forschungsevaluation, in die nun die Gleichstellungsfrage integriert wird, verläuft in mehreren Schritten. Auf der Grundlage eines von STEP erstellten Leitfadens verfassen die jeweiligen Fakultäten/Institute Selbstberichte, in dem die Leistungen im Bereich der Forschung und der Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses dargelegt werden. Das Fach ist zudem aufgefordert, seine Entwicklungsperspektiven unter Berücksichtigung des wissenschaftlichen Umfeldes an der HU und des Wissenschaftsstandortes Berlin aufzuzeigen. Auf der Basis dieser Selbstberichte werden die jeweiligen Einheiten von einer Gutachtergruppe, die aus externen Fachwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern besteht, evaluiert. Das im Rahmen der Kommission erstellte Gutachten bewertet den Status Quo und weist auf zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten des Faches hin. Die Ergebnisse der Evaluation werden zwischen der Hochschulleitung und dem Dekan bzw. Institutsdirektor erörtert und in anonymisierter Form veröffentlicht. Die gutachterlichen Empfehlungen sollen in Zusammenarbeit zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten in einem Turnus von 5 Jahren über Zielvereinbarungen umgesetzt werden.

(http://www2.hu-berlin.de/LESSY/downloads/Zwischenbericht01_2002.pdf)

Während an der HU STEP als übergeordnete Instanz die interne und externe Koordinationsaufgaben innehat, liegt an der UdK die Verantwortung für das Verfahren der Evaluation bei den jeweiligen Fakultäten.

Interne und externe Evaluation an der UdK

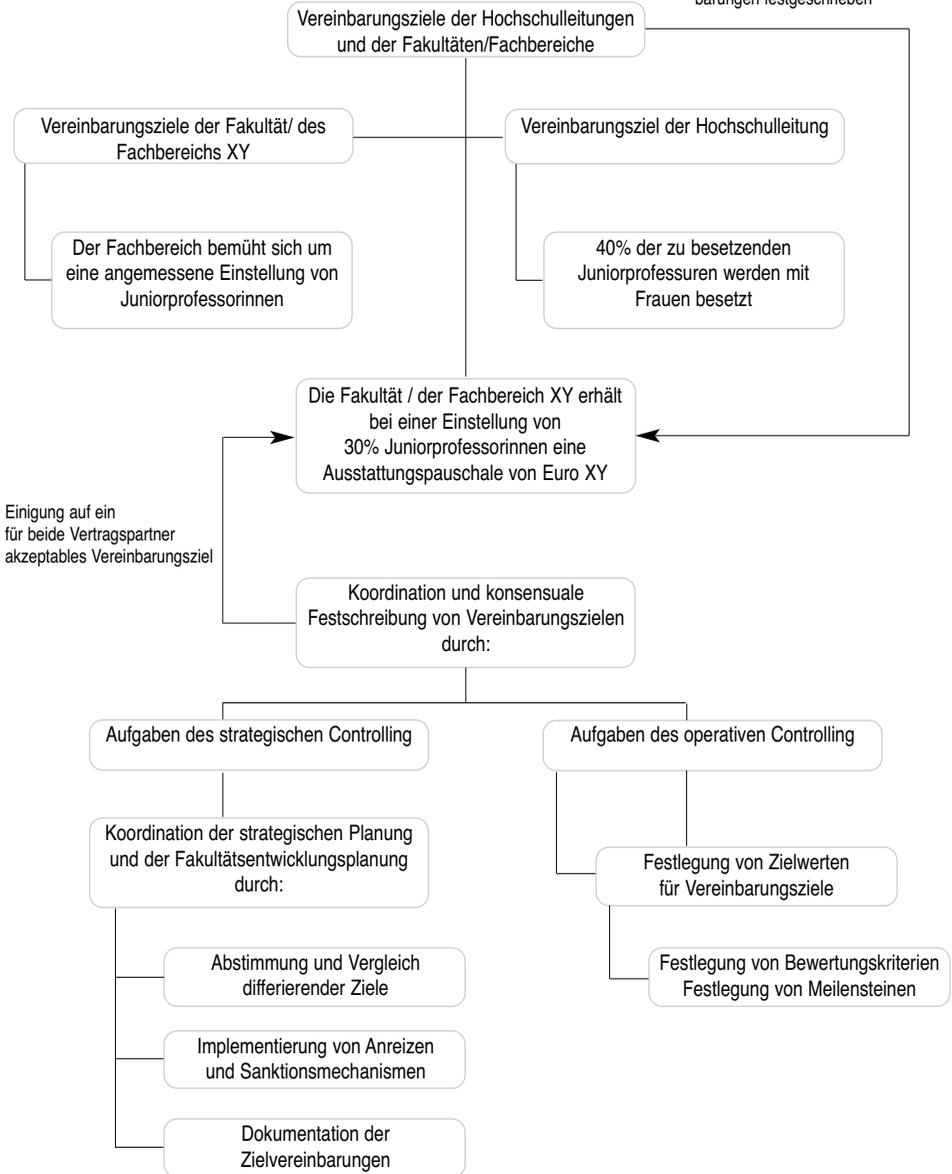
Die UdK arbeitet ähnlich wie die HU mit einer internen und externen Evaluation. In den Leitsätzen zur Evaluation vom Dezember 1999 wurde festgelegt, dass der Gegenstand der Evaluation die Bereiche Lehre und Studium in ausgewählten Studiengängen umfassen wird, die die Qualitätsbemessung von Lehre und Studium, wozu auch Frauenförderung sowie Frauenforschung/Gender Studies gehören, zum Ziel hat. Die an dem internen Evaluationsverfahren beteiligten Akteure und Akteurinnen sollen sämtliche Statusgruppen umfassen. Transparenz und Diskursivität sollen das Verfahren ebenso bestimmen wie die Diskussion über die zu evaluierenden Bereiche.

Die externen Gutachter/innen werden in Zusammenarbeit mit den Fakultäten durch die Hochschulleitung bestellt. Die Umsetzung von Ergebnissen der Evaluation liegt im Aufgabenbereich der Fakultäten, die zum einen dem Akademischen Senat einen Maßnahmenkatalog vorzulegen haben und zum anderen über die Veröffentlichung der internen und externen Berichte der Evaluation zu beschließen haben. Wenn es erforderlich ist, können sich die Fakultäten entscheiden, Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation abzuschließen.

IV. Gleichstellung als Aufgabe des Controlling

Verhandlung und Formulierung von Zielvereinbarungen

werden koordiniert und konsensual in Zielvereinbarungen festgeschrieben



3.2 Verhandlung und Formulierung von Zielvereinbarungen

Die Vereinbarungsziele werden auf der Basis des erstellten Datenmaterials formuliert. Die Vertragspartner haben aufgrund der verschiedenen Interessen (strategische versus fakultätsspezifische Ziele) zumeist differierende Vorschläge zu Vereinbarungszielen. Das Hochschulcontrolling hat die Aufgabe, diese verschiedenen Ziele zu koordinieren und den Rahmen für deren Bewertung festzulegen. Das Resultat sind die eigentlichen Zielvereinbarungen, die konsensual von den Vertragspartnern gezeichnet werden.

Das vereinbarte Ziel muss sowohl der strategischen Planung einer Hochschule als auch der Fakultätsentwicklungsplanung Rechnung tragen. Diese Koordinationsaufgabe leisten die strategischen Planer und Planerinnen der Controllingabteilungen, die die differierenden Ziele aufeinander abstimmen, Vergleiche zwischen den Vorschlägen der jeweiligen Fakultäten/Fachbereiche anstellen und letztendlich die Zielvereinbarungen dokumentieren.

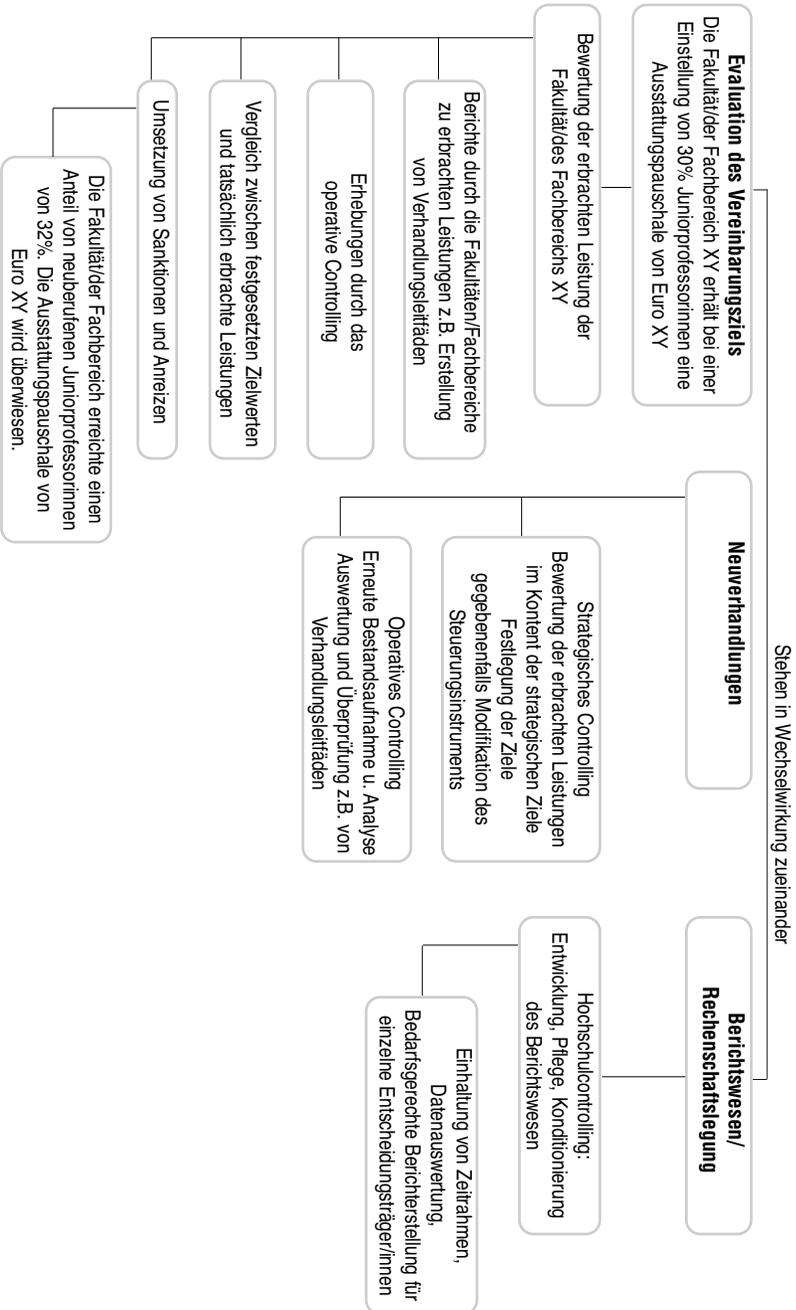
Das operative Controlling legt die Zielwerte der Vereinbarungsziele fest und schafft Kriterien, mit denen diese bewertet werden.

Zielwerte

Zielwerte werden zumeist gebildet durch das Verhältnis zwischen dem Status Quo einer Fakultät/eines Fachbereichs und dem universitären oder bundesweiten Durchschnitt einer erbrachten Leistung. Liegt beispielsweise die Quote von Neuberufungen von Frauen einer Fakultät bei 5%, während sie im universitätsweiten Durchschnitt 10% beträgt, wird die Hochschulleitung in Zusammenarbeit mit dem strategischen Controlling versuchen, die Fakultät zu animieren, ihre Quote an den Durchschnitt anzupassen. Dementsprechend werden gegebenenfalls Anreize und Sanktionsmechanismen implementiert.

Außerdem werden zur kontinuierlichen Überprüfung der erbrachten Leistungen Meilensteine festgelegt. Diese Meilensteine beinhalten zu erreichende Leistungen einer Fakultät, die beispielsweise nach einem Jahr bereits überprüft werden. Von dem Resultat dieser Kontrolle kann die Weiterfinanzierung eines Projektes oder die Freigabe einer Stelle abhängen.

Evaluation, Neuverhandlungen und Berichtswesen



3.3 Evaluation, Neuverhandlungen und Berichtswesen

Mit der Fortschreibung von Zielvereinbarungen werden auf unterschiedliche Weise Evaluationen durch das Controlling und die Fakultäten durchgeführt, um Datenmaterial über die erbrachten Leistungen einer Fakultät/eines Fachbereichs oder einer Hochschule bereitzustellen.

Während die HU Selbstberichte und Expertengutachten einfordert, führt die TU erneut Situationsanalysen durch. Die FU arbeitet als Vorbereitung zu neuen Verhandlungen mit so genannten Verhandlungsleitfäden. In diesen finden sich die einzelnen Bereiche und Vorschläge der vorangegangenen Zielvereinbarungen wieder. Die jeweiligen Fachbereiche berichten über die erbrachten Leistungen im vergangenen und machen erste Vorschläge für die zu erbringenden Leistungen im folgenden Jahr.

Verhandlungsleitfaden für die Zielvereinbarungen im Jahr Z zwischen der Hochschulleitung und dem Fachbereich Y

Bereiche und Vorschläge für Zielvereinbarungen

Gleichstellung

Letzte Zielvereinbarung:

Die folgenden Zielformulierungen beschreiben jeweils die seitens des Fachbereichs eingegangenen Verpflichtungen.

- Der Fachbereich ist bemüht, bei der Wiederbesetzung von Professuren den Frauenanteil zu erhöhen.
- Bei den neu zu besetzenden Stellen im Mittelbau soll ein Frauenanteil erreicht werden, der annähernd der Absolventinnenquote entspricht.

Vorschläge des Präsidiums für neue Zielvereinbarungen:

- Der Fachbereich erhält bei einer Erhöhung des Frauenanteils an Stellenbesetzung um 10% innerhalb der nächsten 2 Jahre eine zusätzliche C1-Stelle.

Stand laut Fachbereich:

- Mit der Berufung von Frau L und Frau M ist der Frauenanteil deutlich verbessert worden.
- Bei einer Absolventinnenquote von über 50% war trotz erheblicher Bemühungen u. Maßnahmen des Fachbereichs (konkrete Bewerbungsaufforderungen, Verlängerung der Ausschreibungen) eine dementsprechend anteilige Besetzung von Stellen im Mittelbau nicht zu erreichen.

Vorschläge des Fachbereichs:

- Der Fachbereich bemüht sich weiterhin um die Erhöhung des Frauenanteils an Stellenbesetzungen und an wissenschaftlichen Qualifikationen und beantragt hierzu weitere Projektförderung.
- Zur Unterstützung des Dekanats beantragt der Fachbereich die Gewährung einer studentischen Hilfskraftstelle (HK1) für die Erweiterung der aktiven Ausschreibungspolitik des Fachbereichs.

Ergebnisse

Kommentar Hochschulleitung:

Der Fachbereich erreichte trotz seiner Bemühungen nicht die wünschenswerte Erhöhung des Frauenanteils bei der Besetzung von Stellen.

Berichtswesen an der TU

Das operative Controlling ist an der TU für das Berichtswesen verantwortlich. Es hat zur Aufgabe, das Berichtswesen zu entwickeln, zu pflegen und zu koordinieren, zum Beispiel durch die Festlegung der Berichtsstruktur, der verwendeten Systematik und der Einhaltung von Terminen. Außerdem ist das operative Controlling im Rahmen dieses Aufgabenbereichs für die Aggregation und Zusammenstellung von Daten, die Erstellung von Analysen für die Universitätsleitung, die Datenaufbereitung und Berichtsanalyse aus den Servicebereichen und die methodische Unterstützung für Organisationsfragen, Auswertungsproblemen und Wirtschaftlichkeitsanalysen zuständig.

(www.tu-berlin.de/presse/reform/index)

Transparenz und die Rolle der Frauenbeauftragten

Zielvereinbarungen haben neben dem Ziel der Steuerung ebenfalls Funktionen wie Transparenz und Kommunikation. Für die Gewährleistung der Effizienz und Effektivität von Steuerungsinstrumenten ist es notwendig, die Frauenbeauftragte frühzeitig über erbrachte Leistungen der Fakultäten/Fachbereiche oder der Hochschule als Ganzes zu informieren und die daraus resultierenden Konsequenzen zu diskutieren. Sie sollte als Expertin zu Ergebnissen der Analyse befragt und in den Prozess der Kommunikation sowohl bei der Zielsetzung als auch bei der Umsetzung und Kontrolle von Zielvereinbarungen mit einbezogen werden. Die kontinuierliche und umfassende Beteiligung der haupt- und nebenberuflichen Frauenbeauftragten fördert die Implementierung gleichstellungsrelevanter Parameter in Zielvereinbarungen.

Damit finden an der FU die Ergebnisse der letzten Zielvereinbarungen jeweils direkten Eingang in die Verhandlungen der folgenden Zielvereinbarungen.

Die Mitarbeiter/innen des Controlling vergleichen die im Vorhinein definierten Zielwerte und die tatsächlich erbrachten Leistungen der Fakultäten/Fachbereiche miteinander. Auf der Basis dieser Ergebnisse werden Sanktionen oder Anreize umgesetzt.

Ebenfalls werden auf der Grundlage der wiederholten Datenerhebungen oder der Verhandlungsleitfäden in Zusammenarbeit mit dem Controlling die erbrachten Leistungen der Fakultäten/Fachbereiche im Kontext der strategischen Ziele einer Hochschule bewertet, neue Teilziele festgelegt und die Steuerungsinstrumente gegebenenfalls modifiziert.

Zur Realisierung der notwendigen universitätsinternen und -externen Transparenz werden Umsetzungsberichte oder Rechenschaftsberichte verfasst, die jeweils zugeschnitten auf die verschiedenen Adressaten veröffentlicht oder an die entsprechenden staatlichen Stellen weitergeleitet werden.

- Ambrosy/Hinsenkamp: Kostenrechnung – Ein Instrument zur internen Hochschulsteuerung, in: Cordes/Roland/Westermann: Hochschulmanagement, Wiesbaden, 2001
- Bund-Länder-Kommission: Frauen in der Wissenschaft – Entwicklung und Perspektiven auf dem Weg zur Chancengleichheit, Bericht vom 30. Oktober 2000, Heft 87 (www.blk-bonn.de)
- Bund-Länder-Kommission: Förderung der Weiterentwicklung von Hochschule und Wissenschaft sowie Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre – Gemeinsame Erklärung von Bund und Ländern – Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP), 1999
- Faber, C.: Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung an Hochschulen, in: Cordes/Roland/Westermann: Hochschulmanagement, Wiesbaden, 2001
- Fedrowitz/Krasny/Ziegele: Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie: vertrauen – verhandeln – vereinbaren, Gütersloh, 1999
- Frauenförderung und Geschlechterforschung an der Freien Universität, 4. Bericht der zentralen Frauenbeauftragten, 1997-2000, Berlin 2000 (www.fu-berlin.de/frauenbeauftragte)
- Haase, Sigrid (Hrsg.): Musen Mythen Markt, Jahrbuch VIII der Frauenbeauftragten der Hochschule der Künste, Berlin, 2000 (www.udk-berlin.de)
- Hanft, A.: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, 2001
- Hödl, Klaus: Hochschulreform und Hochschulmanagement: eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion, Marburg 1999
- Körber-Weik, M.: Indikatorsteuerungen, in: Roloff, C.: Reformpotential an Hochschulen, Berlin, 1998
- Kooperationsprojekt der Technischen Universität München und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung: Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen, München, Gütersloh 2001 (www.che.de)
- Löther/Plöger (Hrsg.): Mittelvergabe und Gleichstellungspolitik an Hochschulen, Bielefeld, 2000
- Mey, DR. C.: Unterlagen zum Vortrag vom 7.12.2001
- Papier zur Budgetierung, Technische Universität Berlin, 2000 (www.tu-berlin.de)
- Riebe/Düringer/Leistner (Hrsg.): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt, Münster, 2000
- Roland, F.: Dimensionen des Qualitätsmanagements an Hochschulen, in: Cordes/Roland/Westermann: Hochschulmanagement, Wiesbaden, 2001
- Schön, C.: Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik, Königstein/Taunus, 1999

- Scholz/Schmid: Ausgestaltung des Balanced Score Card für das Hochschulmanagement, in: Cordes/Roland/Westermann: Hochschulmanagement, Wiesbaden, 2001
- Tagungsbericht: Sechste Tagung der Senatskommission für die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Studentinnen und der Frauenkommissionen der Fakultäten: Gender Mainstreaming als Leitprinzip der Strukturplanung an der Universität Tübingen, 2001 (www.uni-tuebingen.de)
- TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V., Selbstbewertungsinstrument für Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Mai 2001 (www.total-e-quality-science.de)
- Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten in Niedersachsen: Bericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Gütersloh, 1999
- Zehn Jahre LaKoF, Landeskonferenz der Frauenbeauftragten an Berliner Hochschulen: erfolgreich und unverzichtbar, Hrsg.: Die Landeskonferenz der Frauenbeauftragten an Berliner Hochschulen, Berlin 2001
- Ziegele, Frank: Formelgebundene Budgetzuweisung und Zielvereinbarungen als Instrumente des Finanzmanagement von Hochschulen, in: Cordes/Roland/Westermann: Hochschulmanagement, Wiesbaden, 2001
- Ziegele, F.: Frauenförderung und Mittelvergabe an Hochschulen, Herausgegeben vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1999
- Zielvereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit zwischen der Landesregierung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Ruhr-Universität Bochum
- Zwischenbericht über die Tätigkeit des Projektes Verbesserung der Leitungs- und Entscheidungssysteme (LEssy) an der Humboldt-Universität im Berichtszeitraum von Juni bis Dezember 2001 (www.hu-berlin.de)