

Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft: Ergebnisse aus dem Projekt StaRQ

Steinweg, Nina; Roland, Lisa; Poggenburg, Kristin; Strohmann, Heike; Otto, Wolfgang; Abraham, Christine; Schumacher, Theresa; Jungbluth, Lucas

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Steinweg, N., Roland, L., Poggenburg, K., Strohmann, H., Otto, W., Abraham, C., ... Jungbluth, L. (2023). *Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft: Ergebnisse aus dem Projekt StaRQ*. (cews.publik, 27). Köln: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-85368-1>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-ND Lizenz (Namensnennung-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-ND Licence (Attribution-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>



CEWS publik no. 27

STARQ

Nina Steinweg, Lisa Roland, Kristin Poggenburg,
Heike Strohmann, Wolfgang Otto, Christine Abraham,
Theresa Schumacher, Lucas Jungbluth

Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen
zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen
in der Wissenschaft

Ergebnisse aus dem Projekt StaRQ

Das dieser Broschüre zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP1901 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.



**Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen
zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen
in der Wissenschaft**

Ergebnisse aus dem Projekt StaRQ

Standards, Richtlinien und Qualitätssicherung
für Maßnahmen zur Verwirklichung der
Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft

Projektlaufzeit: 01.09.2019 – 28.02.2023

Förderkennzeichen: 01FP1901

Einleitung	5
TEIL 1 – QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSSTANDARDS	8
TEIL 2 – PROJEKTDISEGN	12
1. Projektziele	13
2. Aufbau und Umsetzung des Projekts	14
2.1. Bestandsaufnahme	14
2.2. Netzwerken	15
2.3. Wissenstransfer	16
3. Methodischer Zugang	17
3.1. German Academic Web (GAW) Crawl	17
3.2. Analyseansätze des Web-Crawls	18
TEIL 3 – ZENTRALE PROJEKTERGEBNISSE	20
1. Rahmenbedingungen und Strukturen der Qualitätssicherung	21
1.1. Modell Qualitätssicherung	21
1.2. Auswertung des Online-Surveys	23
2. Handlungsfeld Geschlechtersensibilisierung	26
2.1. Ausgangssituation	26
2.2. Literaturlauswertung	26
2.3. Praxisrecherche: Bildungsveranstaltungen	30
2.4. Praxisrecherche: Verständnis von Geschlecht und Gleichstellungsansätzen	35
2.5. Handlungsempfehlungen und Visionen	37
3. Handlungsfeld Mentoring	37
3.1. Ausgangssituation	37
3.2. Literaturlauswertung	38
3.3. Praxisrecherche	39
3.4. Handlungsempfehlungen und Visionen	43
4. Handlungsfeld aktive Rekrutierung	44
4.1. Ausgangssituation	45
4.2. Praxisrecherche: Analyse von Hochschuldokumenten	46
4.3. Praxisrecherche: Web-Crawl	50
4.4. Handlungsempfehlungen und Visionen	52
5. Übergreifende Ergebnisse	53
6. Handlungsempfehlungen & Perspektiven	54
6.1. Handlungsempfehlungen	54
6.2. Perspektiven für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen	54
TEIL 4 – LITERATUR	58
TEIL 5 – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	64
1. Handlungsempfehlungen zu Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen in der Wissenschaft	66
2. Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung von Mentoring in der Wissenschaft	86
3. Handlungsempfehlungen zur aktiven Rekrutierung in Berufungsverfahren	100

Einleitung



Die Gleichstellungskonzepte für Parität an der Hochschule müssen die folgenden Komponenten verbindlich enthalten: [...] die Einführung eines hochschulspezifisch angemessenen Gleichstellungscontrollings auf Basis eines Monitorings wesentlicher gleichstellungsrelevanter Parameter sowie eines Qualitätsmanagements der Gleichstellungsaktivitäten der Hochschule.“

■ GEMEINSAME WISSENSCHAFTSKONFERENZ (GWK),
VERWALTUNGSVEREINBARUNG PROFESSORINNENPROGRAMM 2030¹

Seit Anfang der 1990er Jahre fördern Bund und Länder in unterschiedlichen Programmformaten die Gleichstellung an den Hochschulen. Bereits das Fachprogramm „Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“ als Teil des Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) setzte sowohl auf strukturelle Veränderung als auch auf die Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Mit der Einführung des Professorinnenprogramms 2008 verstärkte sich der Druck auf die Hochschulen, ihre Maßnahmen weiterzuentwickeln und in einem Gesamtkonzept ganzheitlich zu strukturieren. Diese Dynamik intensivierte

sich durch die Verabschiedung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG 2008. Aufgrund der Verpflichtung zur Erstellung von Gleichstellungsplänen sowie -konzepten durch die Landesgesetze bzw. die Ausführungsvereinbarung Gleichstellung etablierte sich eine Qualitätssicherung auf der Ebene der strukturierten Gleichstellungspolitiken. Hierdurch bildeten sich Handlungsfelder und Indikatoren als Standards aus. Die strukturierte Pla-

¹ https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung_Professorinnenprogramm_2030_2022.pdf

nung, Überprüfung und Weiterentwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen wurde außerdem maßgeblich durch Zertifizierungs- und Auditierungsverfahren unterstützt (TOTAL E-QUALITY², audit beruf und familie³).

Die Etablierung der wettbewerblichen Verfahren führte zu zeitlich begrenzten (neuen) Ressourcen für Gleichstellungsmaßnahmen. Aufgrund der zusätzlichen Mittel erfolgte – insbesondere durch das Professorinnenprogramm – eine starke Ausdifferenzierung und ein deutlicher Zuwachs von Maßnahmen. So zählt die Universität Bielefeld in ihrem Portfolio beispielsweise 412 Einzelmaßnahmen auf⁴. Sowohl die Breite und Vielfalt der Maßnahmen haben sich seit 2008 verändert als auch die Ziele, die mit ihrer Implementation erreicht werden sollen. Neben dem Fokus auf individuellen, karrierefördernden Maßnahmen im Sinne von „fixing the women“ liegt nunmehr auch ein Schwerpunkt auf strukturellen Maßnahmen, die auf die Veränderung der Organisation und der Wissenschaftskultur gerichtet sind („fixing the system“: Schiebinger 2008).

Während sich viele Maßnahmen als wichtige Daueraufgaben in den Hochschulen etabliert ha-



(Bund und Länder) ermutigen die Wissenschaftsorganisationen, ihre Anstrengungen konsequent weiter zu verfolgen. Dies erfordert konsequentes Verfolgen der selbstgesteckten Ziele und Prüfung der Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen. Bund und Länder wertschätzen eine Objektivierung dieser Prüfung, sei es durch externe Unterstützung bei Evaluationen von Maßnahmen oder Zertifizierungen der Einrichtungen.“

■ GEMEINSAME WISSENSCHAFTSKONFERENZ (GWK) 2017, PAKT FÜR FORSCHUNG UND INNOVATION

ben, ist die Finanzierung häufig noch befristet, prekär und nicht nachhaltig. Trotzdem haben die Gleichstellungsakteur*innen die Professionalisierung der Maßnahmen weiter vorangetrieben. Die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen wurde zudem auch hochschul- und wissenschaftspolitisch eingefordert im Rahmen des New Public Managements und der Einführung neuer Governance-Strukturen.

In der Gleichstellungspraxis und in der Wissenschaftspolitik bestehen teilweise unterschiedliche Verständnisse von und Erwartungen an die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen. Häufig liegt der Fokus auf dem Monitoring der Umsetzung. Eine Wirkungsmessung im engeren Sinne

2 <https://www.gesis.org/cews/portfolio/beratung-und-vernetzung/total-e-quality>

3 <https://www.berufundfamilie.de/auditierung-unternehmen-institutionen-hochschule/audit-bf>

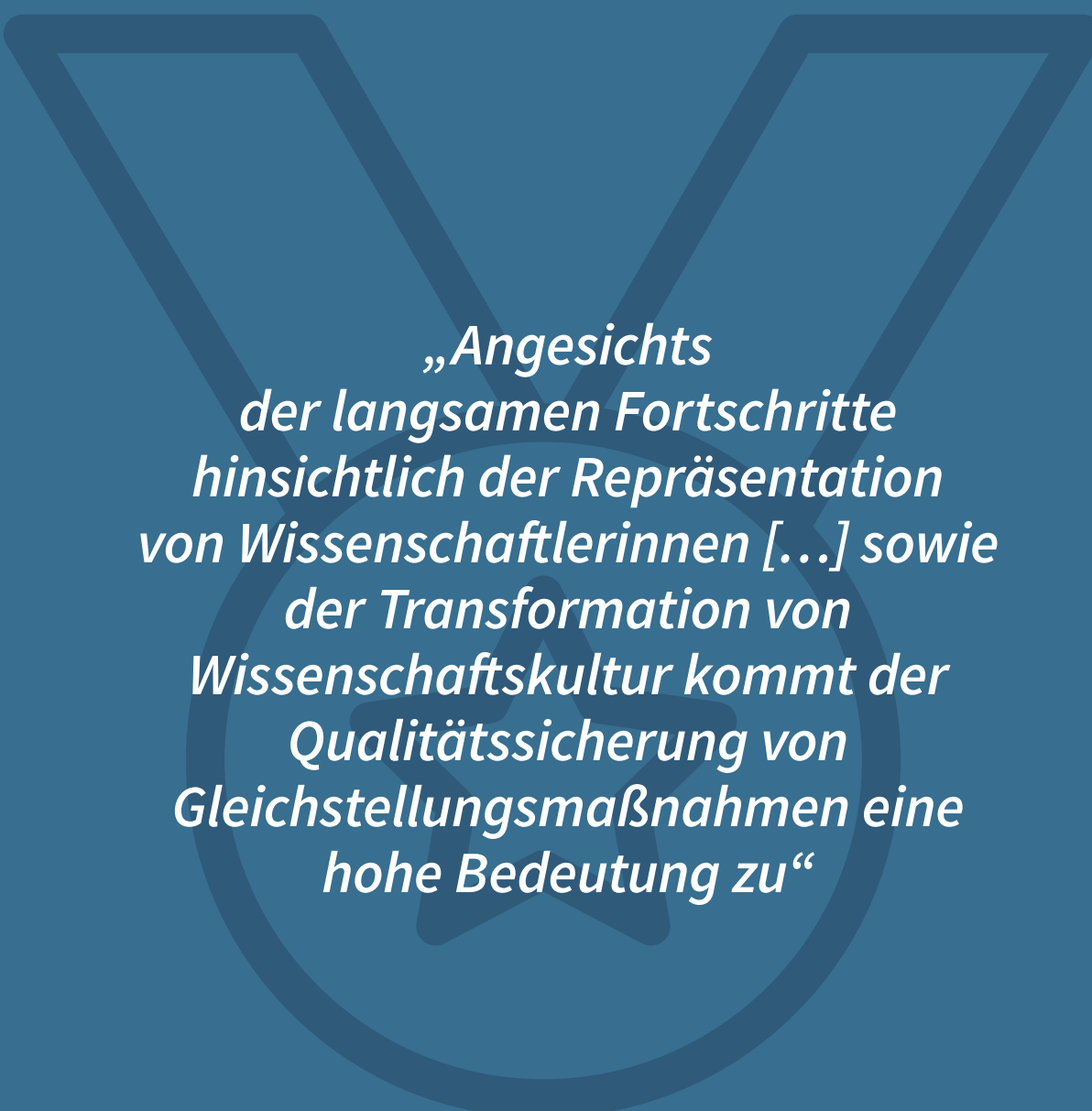
4 <https://www.uni-bielefeld.de/themen/gleichstellung/handlungsfelder/Gleichstellungsmassnahmen.pdf>

wird selten angestrebt, da hierfür komplexe Wirkungsmodelle und aufwändige Evaluationen notwendig wären. Wenn eine Wirkungsmessung angestrebt wird, bezieht sie sich häufig auf die Zufriedenheit von Teilnehmenden. Der Bedarf nach einer strukturierten und wissenschaftsbasierten Betrachtung der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen war der Ausgangspunkt für das Projekt **Standards, Richtlinien und Qualitätssicherung** für Maßnahmen zur Verwirklichung der Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft (StaRQ), das sich zum Ziel gesetzt hat, theoriebasierte Handlungsempfehlungen für ausgewählte Handlungsfelder zu entwickeln.

Die vorliegende Broschüre präsentiert einige zentrale Ergebnisse aus dem von 2019 bis 2023 laufenden BMBF-geförderten Projekt StaRQ. Der Schwerpunkt liegt auf der Bereitstellung der im Rahmen des Projekts entwickelten **Handlungsempfehlungen** (siehe Teil 5). Im Folgenden wird zunächst das Design des Projekts StaRQ erläutert, dann folgen die zentralen Projektergebnisse. Diese gliedern sich nach den drei untersuchten Handlungsfeldern *Geschlechtersensibilisierung*, *Mentoring* und *aktive Rekrutierung*. Zusätzlich werden Ergebnisse aus einem Online-Survey zu Strukturen und Rahmenbedingungen von Qualitätssicherung skizziert. Abschließend werden übergreifende Ergebnisse in einem eigenen Kapitel zusammengeführt.

Wir möchten uns an dieser Stelle zuerst und ganz besonders bei den Mitgliedern unseres Expert*innenrats bedanken, die uns mit ihrer Expertise und ihrer kritisch wertschätzenden Reflexion während der ganzen Projektlaufzeit eine sehr wertvolle Unterstützung waren. Außerdem gilt unser herzlicher Dank allen Teilnehmenden der Equality Labs (Geschlechtersensibilisierung, Mentoring und aktive Rekrutierung) sowie der Abschlussveranstaltung des Projekts (Fachgespräch zu Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen). Wir danken des Weiteren den Gleichstellungsakteur*innen für ihre

rege Teilnahme am Online-Survey und ihre aufschlussreichen Antworten. Sehr herzlich danken wir auch den Mitarbeiter*innen des Projektträgers des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR-PT) für die kontinuierliche konstruktive Unterstützung bei der Durchführung des Projekts und dem BMBF für seine großzügige Förderung. Einen großen kollegialen Dank sprechen wir schließlich dem CEWS-Team für das fachkundige und hilfreiche Feedback zu dieser Broschüre aus.



*„Angesichts
der langsamen Fortschritte
hinsichtlich der Repräsentation
von Wissenschaftlerinnen [...] sowie
der Transformation von
Wissenschaftskultur kommt der
Qualitätssicherung von
Gleichstellungsmaßnahmen eine
hohe Bedeutung zu“*

TEIL 1

Qualitätssicherung und Qualitätsstandard

Aufgrund der multikausalen Ursachen für Geschlechter(un)gerechtigkeit in der Wissenschaft gestaltet sich die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen und insbesondere die Messung der Wirksamkeit von Programmen und Maßnahmen⁵ schwierig.

Während Wirkungsweisen personeller Maßnahmen häufig zumindest in Hinblick auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden überprüft werden, sind Reichweite und *Impact* struktureller Maßnahmen nur schwer zu erforschen. Angesichts der langsamen Fortschritte hinsichtlich der Repräsentation von Wissenschaftlerinnen und anderen marginalisierten Gruppen, dem Abbau von Stereotypen und Machtverhältnissen sowie der Transformation von Wissenschaftskultur kommt der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen eine hohe Bedeutung zu. Dies hat auch die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz im Monitoring-Bericht zum Pakt für Forschung und Innovation adressiert, indem sie darauf hinweist, dass Bund und Länder die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen durch eine Objektivierung der Prüfung der Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen wertschätzen sollten (GWK 2017: S. 23).

Der Begriff und der *Scope* von Qualitätssicherung in Bezug auf Gleichstellungsmaßnahmen wird nicht einheitlich verwendet. Im Zuge des New Public Managements oder der Bologna-Reform gewannen normierte Qualitätsbewertungs- und Sicherungssysteme

auch in der Wissenschaft an Bedeutung, um Leistungen über Hochschulen hinweg in ihrer Qualität vergleichen und beurteilen zu können. Standards für die Wissenschaftsproduktion (Pasternack 2006) lassen sich jedoch nicht eins zu eins auf Qualitätsstandards für Gleichstellungsmaßnahmen übertragen. Während der ersten Phase des Professorinnenprogramms wurde daher gefordert, Standards für die Qualitätssicherung und -bewertung von jenen Aspekten der Gleichstellungsarbeit zu entwickeln, die sich nur schwer mit quantifizierbaren Daten messen lassen (Löther 2009: S. 238). Gerade im Bereich struktureller Transformation, in dem die Wirksamkeit von Gleichstellungsarbeit nicht durch quantifizierbare Daten gemessen werden kann, bietet sich die Formulierung von Qualitätsstandards an (ebd.). Häufig werden solche Standards zwar implizit vorausgesetzt, die explizite Formulierung ermöglicht den wissenschaftlichen Einrichtungen jedoch erst, dass sie Orientierungspunkte für ihr eigenes Handeln haben (ebd.).

Die Forderung nach Qualitätsstandards als Bestandteil einer institutionenübergreifenden Qualitätssicherung ist auch ein zentrales Ergebnis der Stakeholder-Konferenz im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „gender2020“. Danach bedarf es zukünftig allgemeiner wie spezifischer Standards, „deren Um-

⁵ Gleichstellungsprogramme werden im weiteren Verlauf verstanden als Bündelung einzelner Maßnahmen, strukturelle Maßnahmen als Policies.

setzung kontinuierlich überprüft wird, um zu gewährleisten, dass die Wissenschaftskultur flächendeckend gleichstellungsgerecht gestaltet ist und nicht von einer Forschungseinrichtung zur anderen differiert“ (siehe „Projekthintergrund und Zielsetzung“ auf der Projektwebsite von gender2020).⁶

Qualitätsstandards bieten zum einen den Orientierungsrahmen für die Konzeption von Maßnahmen. Zum anderen könnten sie auch im Rahmen von Benchmarking-Prozessen zur objektiven Bewertung von Maßnahmen beitragen. Für die überwiegende Zahl der Maßnahmen existieren jedoch keine länderübergreifenden einheitlichen Standards. Lediglich zu einzelnen Handlungsfeldern bzw. Instrumenten haben selbst organisierte Netzwerke von Expert*innen Standards formuliert (z. B. Qualitätsstandards des Forum Mentoring⁷, Praxisleitfaden des Netzwerks Gleichstellungscontrolling an Universitäten⁸). Einzelne Bundesländer bzw. Verbände von Hochschulen (z. B. die TU9-Universitäten) haben Benchmarking-Prozesse initiiert (z. B. Niedersachsen mit dem Benchmarking – Frauen an niedersächsischen

Hochschulen) und landesweite Standards (z. B. Hessenweite Qualitätskriterien zur Gleichstellung in Berufungsverfahren) verabschiedet.

Das Projekt StarQ widmete sich der Entwicklung von Standards für Gleichstellungsmaßnahmen. Aufgrund der Diversität der Gleichstellungsmaßnahmen wurden die drei Handlungsfelder *Geschlechtersensibilisierung*, *Mentoring* und *aktive Rekrutierung* festgelegt, für die Standards ermittelt bzw. entwickelt werden sollten.

6 <http://www.gender2020.de/projekt/hintergrund-2/>

7 <https://forum-mentoring.de/mentoring/qualitaetsstandards/>

8 https://www.gleichstellungscontrolling-unis.de/cm4all/iproc.php/Praxisleitfaden_Zielwerte%20und%20Kaskadenmodell.pdf?cdp=a&cm_odfile



AUSWAHL VON NETZWERKEN ZU SPEZIFISCHEN HANDLUNGSFELDERN UND/ ODER MASSNAHMEN

Dual Career Netzwerk Deutschland <https://dcnd.org>

Forum Mentoring <https://forum-mentoring.de>

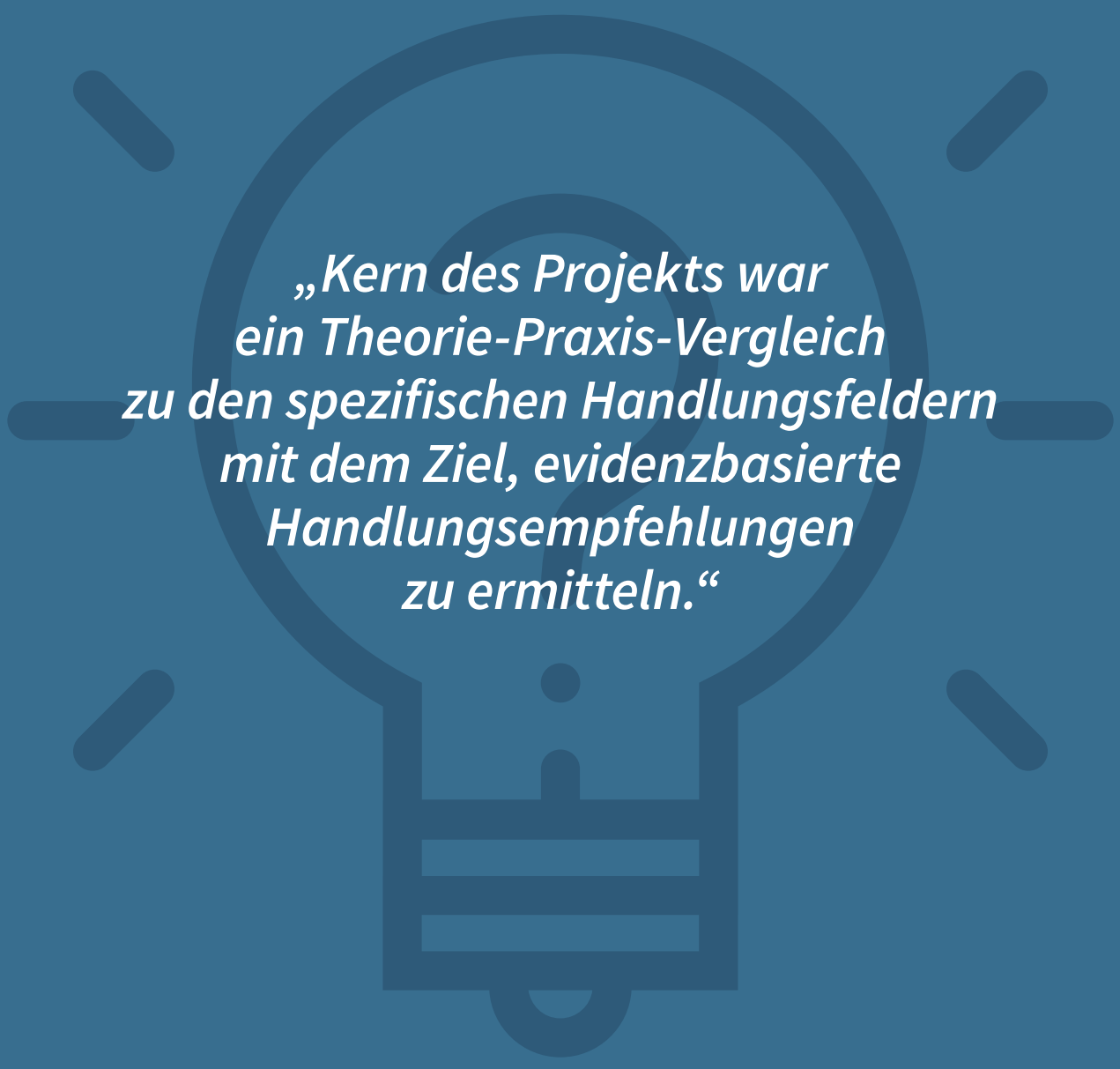
Netzwerk Diversity an Hochschulen <https://netzwerk-diversity.de>

Netzwerk Gender Diversity Lehre <http://netzwerk-gender-diversity-lehre.de>

Netzwerk Gleichstellungscontrolling an Universitäten
<http://gleichstellungscontrolling-unis.de>

Eine umfassendere Übersicht findet sich unter:

<https://www.gesis.org/starq/infoangebote/netzwerke-vereine>



*„Kern des Projekts war
ein Theorie-Praxis-Vergleich
zu den spezifischen Handlungsfeldern
mit dem Ziel, evidenzbasierte
Handlungsempfehlungen
zu ermitteln.“*

TEIL 2

Projektdesign

1. Projektziele

Das Projekt StaRQ greift die Lücken in der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen auf und verfolgt die folgenden **übergeordneten Ziele**:

- ▶ die Aufarbeitung des bisherigen Forschungsstandes zu den drei Handlungsfeldern Geschlechtersensibilisierung, Mentoring, aktive Rekrutierung;
- ▶ die strukturierte Erfassung von Praxisbeispielen in den drei Handlungsfeldern;
- ▶ die Entwicklung von allgemeinen und spezifischen Qualitätsstandards und Richtlinien für Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit;
- ▶ die Bereitstellung unterschiedlicher (virtueller und realer) Plattformen für den nachhaltigen Austausch von Expert*innen zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen.

Primäres Ziel des Projekts war es, allgemeine und spezifische **Qualitätsstandards** für (ausgewählte) Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft zu entwickeln. Berücksichtigt wurden dabei nicht nur unterschiedliche Handlungsfelder, Zielgruppen und Maßnahmentypen, sondern auch verschiedene Rahmenbedingungen und Anforderungen, die sich aus den differierenden Organisationsformen (Fach-, Kunst- und Musikhochschulen, Universitäten, Forschungseinrichtungen) ergaben. Dies stellt einen

neuen und innovativen Ansatz in der deutschen Gleichstellungslandschaft dar.

Die Ergebnisse des Projekts sollen aktiv zu geschlechtergerechteren Strukturen in Universitäten, Fach-, Kunst- und Musikhochschulen sowie den außeruniversitären Forschungseinrichtungen beitragen. Gleichstellungsakteur*innen werden Orientierungspunkte bei der Implementierung gleichstellungsfördernder Maßnahmen geboten, wodurch Fördermittel effektiver und effizienter eingesetzt werden können. Des Weiteren bietet sich die Chance, die lose nebeneinander arbeitenden Praktiker*innen aus der Gleichstellungsarbeit zusammenzubringen, um langfristig und nachhaltig von Synergien durch die hochschul- bzw. einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit profitieren zu können. Die Synchronisation verschiedener Wissensbestände ermöglicht es, voneinander zu lernen und den durch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungstypen geprägten Horizont zu erweitern.

2. Aufbau und Umsetzung des Projekts

Das Projekt besteht aus drei Elementen: Bestandsaufnahme, Netzwerken und Wissenstransfer.

2.1. Bestandsaufnahme

Gegenstand der Bestandsaufnahme war zum einen die Aufbereitung der Informationen und des Forschungsstands zum Thema Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen. Zum anderen stand eine Literatur- und Praxisrecherche zu den drei Handlungsfeldern Geschlechtersensibilisierung, Mentoring und aktive Rekrutierung im Fokus.

Zum Thema „Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen“ wurde der Stand der Forschung zu Gleichstellungsmaßnahmen sowie zu Qualitätssicherung in der Wissenschaft aufbereitet. Existierende Gleichstellungsstandards wurden zusammengetragen, systematisiert und ausgewertet. Hierzu setzte das Projektteam in erster Linie an der Wissensbasis von Gleichstellungsakteur*innen und Maßnahmenverantwortlichen an. Außerdem wurden die Standards für die Aufnahme von Modellbeispielen in den **INKA** als Referenz herangezogen (weitere Informationen zum INKA siehe Teil 2, Kapitel 2.3.).

Darüber hinaus wurden Gleichstellungsakteur*innen an den Hochschulen im Rahmen eines **Online-**

Surveys zu Strukturen und Standards für die Entwicklung und Überprüfung von Maßnahmen befragt.

Für die Praxisrecherche stand die (teil-)automatisierte Analyse der Webseiten von Hochschulen zu Gleichstellungsmaßnahmen mit Hilfe von methodischen Ansätzen aus dem Bereich Data Mining von Web-Daten im Vordergrund (siehe Teil 2, Kapitel 3. Methodischer Zugang). Aufgrund der wettbewerblichen Verfahren zu Gleichstellung in der Wissenschaft (Professorinnenprogramm, DFG Gleichstellungsstandards, TOTAL E-QUALITY) haben die Hochschulen und insbesondere die Gleichstellungsakteur*innen in den Hochschulen die Marketing-Aktivitäten in Bezug auf ihre Gleichstellungsmaßnahmen stark erhöht. Teilweise erfolgt die Sichtbarmachung auch über Social Media, größtenteils stehen aber die Webseiten der Hochschulen als Marketing-Instrument immer noch an erster Stelle. Hierdurch werden außerdem potentielle Bewerber*innen in Rekrutierungsverfahren sowie Teilnehmer*innen an Gleichstellungsmaßnahmen informiert und die Attraktivität der Hochschule erhöht. Die Informationen auf den Webseiten bilden daher Trends und Diskurse zu Gleichstellungsmaßnahmen und ihrer Qualitätssicherung sehr gut ab und können somit als **digitale Verhaltensdaten (DVD)** bzw. **digital trace data** auf Organisationsebene genutzt werden. Da DVD kontinuierlich gesammelt werden, können sie gesellschaftliche Phänomene in ihrer Entwicklung teilweise besser beschreiben als Befragungen, die nur zu bestimmten Zeitpunkten durchgeführt werden.

Abbildung 1: Die drei Elemente des StaRQ-Projekts – Bestandsaufnahme, Netzwerken und Wissenstransfer



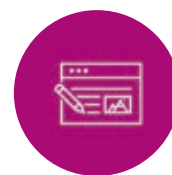
Bestandsaufnahme

Literatur- & Praxisrecherche,
Online-Survey



Netzwerken

Equality Labs, Expert*innenrat,
Fachgespräch



Wissenstransfer

StaRQ-Portal, INKA, Handlungsempfehlungen, Broschüre



DIGITAL TRACE DATA

„Digital trace data can be defined as ‘records of activity (trace data) undertaken through an online information system (thus, digital)’ (Howison, Wiggins, & Crowston, 2011) and can be collected from a multitude of technical systems, such as websites, social media platforms, smartphone apps, or sensors (Stier, Breuer, Siegers, Thorson 2020: S. 504).“

2.2. Netzwerke

Die zweite Strategie des Projekts basiert auf den Ideen der *crowd intelligence* und des *peer learnings*. Mit Hilfe eines partizipativen Prozesses haben Projektverantwortliche, Gleichstellungsexpert*innen, Beauftragte und Geschlechterforschende gemeinsam die (Weiter-)Entwicklung spezifischer Standards vorangetrieben. Besondere Bedarfe wurden für Maßnahmen zur Steigerung von Genderkompetenz, Leitfäden für geschlechtergerechte Berufungsverfahren sowie die Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen identifiziert. Zur Vorbereitung der gemeinsamen Erarbeitung von Standards wurden zunächst qualitative Expert*innen-Interviews mit in den drei Handlungsfeldern tätigen Praktiker*innen geführt, um explorativ relevante Informationen zur Verwendung von Standards und Richtlinien zu identifizieren. Im Rahmen von drei sogenannten **Equality Labs** wurde dann partizipativ und interaktiv an der Entwicklung von Standards und Richtlinien zu jeweils einem der drei Handlungsfelder gearbeitet. Ein Equality Lab im Rahmen des StaRQ-Projekts ist eine Schreibwerkstatt, in der die Projektverantwortlichen nach einer kurzen Vorstellung der Projektergebnisse gemeinsam mit Forschenden und Praktiker*innen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen Textentwürfe des Projektteams diskutierten und bearbeiteten. Die Einbeziehung heterogener Perspektiven ermöglichte die Erarbeitung praxisnaher Empfehlungen.

Die Umsetzung des Projekts wurde außerdem durch einen **Expert*innenrat** fachlich unterstützt und begleitet. Mitglieder brachten sowohl die Expertise aus unterschiedlichen Forschungsfeldern (Hochschul-,

Gleichstellungs- und Geschlechterforschung) als auch aus der Gleichstellungspraxis (zentrale und dezentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Leiter*innen von Stabsstellen etc.) mit. Das Gremium tagte zweimal im Rahmen der Projektlaufzeit (im April sowie Dezember 2021), begleitete somit die Entwicklung der Standards und fungierte gleichzeitig als Motor für die Weiterentwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen und deren Qualitätssicherung. Zum Projektende brachten sich die Mitglieder des Expert*innenrats außerdem aktiv in die Equality Labs ein und reflektierten die Projektergebnisse im Rahmen des Fachgesprächs am 21. November 2022. Die Teilnehmenden aus Forschung, Praxis und Wissenschaftspolitik diskutierten die zentralen Projektergebnisse und tauschten sich zu Perspektiven und Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Qualitätssicherung aus. Ebenfalls herausgearbeitet wurden Anknüpfungspunkte für die Integration der Qualitätssicherung in Standards und Wettbewerbsverfahren.

EXPERT*INNENRAT



Wir danken den Mitgliedern des Expert*innenrat für die konstruktive und wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts sowie für die aktive Beteiligung an den Equality Labs bzw. dem Fachgespräch:

Birgit Fritzen, Dr. Dagmar Höppel, Prof. Dr. Bernd Kleimann, Dr. Lisa Mense, Dr. Dirk Schulz, Dr. Nadyne Stritzke, Dr. Christine von Bloh, Prof. Dr. Elke Wolf, Dr. Andrea Wolffram

2.3. Wissenstransfer

Der Wissenstransfer hatte im Projekt StaRQ eine besonders hohe Priorität. Ziel war es, über verschiedene Plattformen und Tools zu den Projektergebnissen zu informieren. Hierzu gehörte beispielsweise das StaRQ-Portal sowie der INstrumentenKasten (INKA) und die Handlungsempfehlungen (siehe Teil 5).

Ein wichtiger Baustein für den Wissenstransfer zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen war eine virtuelle Plattform zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit: das **StaRQ-Portal**⁹.

Es bietet neben ausgewählten Projektergebnissen¹⁰ Informationsangebote¹¹ rund um das Thema Qualitätssicherung von Maßnahmen sowie eine Sammlung von Modellbeispielen (INKA). Zu den Projektergebnissen gehört z. B. ein Überblick über den (internationalen) Forschungsstand zu Geschlechterungleichheiten in Berufungsverfahren.

Ein weiteres in das Portal integriertes Element ist der **INKA**. In dieser Datenbank werden ausgewählte, qualitätsgeprüfte *Good-Practice*-Maßnahmen von deutschen Wissenschaftseinrichtungen bereitgestellt und mit einer gezielten und individuellen Recherche zugänglich gemacht. Die Toolbox bietet somit einen exemplarischen Überblick über die mögliche Bandbreite

an Gleichstellungsmaßnahmen an Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen und stellt eine strukturierte Informationsbasis dar, wie Gleichstellungskonzepte auf Maßnahmenebene konkret umgesetzt werden können. Zur Qualitätssicherung wurden während des Projektzeitraums regelmäßig neue Maßnahmen manuell recherchiert und bestehende Maßnahmen überprüft. Einzelne Maßnahmen wurden auch auf der Grundlage von Vorschlägen seitens der Hochschulen aufgenommen. Der INKA gewährt wissenschaftlichen Einrichtungen und insbesondere den Gleichstellungsakteur*innen die Möglichkeit, Impulse und Inspirationen für die Ausgestaltung ihrer Gleichstellungsziele oder -politik zu erhalten. Er enthält sowohl etablierte als auch neue, innovative Maßnahmen. Die bereitgestellten Maßnahmen werden in einem qualitätsgesicherten Verfahren ausgewählt, um eine modellhafte und thematisch breit gefächerte Auswahl zu gewährleisten. Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit an deutschen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen werden dadurch sichtbar.

Der INKA wird auch nach Projektende online verfügbar sein, allerdings mit einer eingeschränkten inhaltlichen Überarbeitung. Im Fokus der Weiterentwicklung stehen in Zukunft die Vorschläge der Gleichstellungsakteur*innen und nicht die manuelle Recherche. Eine formale Aktualisierung der enthaltenen Informationen und Links wird allerdings regelmäßig erfolgen, da es im Projektzeitraum gelungen ist, die Überprüfung der Maßnahmen automatisiert durchzuführen.

9 <https://www.gesis.org/starq>

10 <https://www.gesis.org/starq/projektergebnisse>

11 <https://www.gesis.org/starq/infoangebote>



ECKDATEN ZUM INKA

Der INKA ist eine öffentlich zugängliche Sammlung von über 300 qualitätsgeprüften Modellbeispielen für Gleichstellungsmaßnahmen und bietet umfangreiche Filtermöglichkeiten, z. B. nach Themenbereich, Einrichtungstyp, Fächergruppe oder Zielgruppe.

<https://www.gesis.org/starq/inka>



Ein wesentlicher Bestandteil des Wissenstransfers sind die **Handlungsempfehlungen** zu den drei Handlungsfeldern. Hierzu wurden zunächst die Literatur- und Praxisrecherche zusammengeführt, um einen ersten Entwurf von Standards zu konzeptualisieren. Diese wurden im nächsten Schritt in den Equality Labs diskursiv reflektiert, ergänzt und überarbeitet. Hierbei stand die Praxistauglichkeit, z. B. im Hinblick auf die Anwendungsmöglichkeiten im Kontext der spezifischen Einrichtungsbedingungen, im Vordergrund. Wesentliche Ergebnisse wurden zudem im Fachgespräch präsentiert und diskutiert. Auf der Basis der umfangreichen Rückmeldungen wurden die Handlungsempfehlungen finalisiert. Sie sind sowohl über die vorliegende Broschüre als auch über das StaRQ-Portal zugänglich.

Auch die vorliegende **Broschüre** ist Teil des Wissenstransfers und ergänzt die bereits erwähnten Informationsangebote auf dem Portal. Sie ist sowohl in gedruckter Form als auch online verfügbar.

3. Methodischer Zugang

Kern des Projekts war ein Theorie-Praxis-Vergleich zu den spezifischen Handlungsfeldern mit dem Ziel, evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zu ermitteln. Der Fokus lag auf einem Abgleich der wissenschaftlichen Erkenntnisse mit den Maßnahmen in der Praxis. Hierfür wurde der im Rahmen des Projekts erarbeitete Forschungsüberblick (siehe vorher Teil 2, Kapitel 2.1. Bestandsaufnahme) mit dem Ergebnis der jeweiligen Praxisrecherche in Beziehung gesetzt. Aufgrund der großen Anzahl der existierenden Gleichstellungsmaßnahmen wurden verschiedene Instrumente zur Gewinnung und Auswertung von Informationen über Gleichstellungsmaßnahmen eingesetzt und teilweise miteinander kombiniert: Text- und Linkanalysen auf Grundlage eines Web-Crawls (siehe Teil 2, Kapitel 3.1. und 3.2.) sowie manuelle und teilautomatisierte Annotationen von ausgewählten Webseiten und PDF-Dokumenten.

Informationen zu Gleichstellungsmaßnahmen finden sich sehr häufig auf Webseiten von wissenschaftlichen Einrichtungen, Projekten oder affilierten Institutionen. Bislang wurden digital verfügbare Daten kaum für die Gleichstellungs- und Hochschulforschung genutzt. Das Projekt StaRQ hat daher mit der Extraktion und Auswertung von Webdaten ein neues Forschungsfeld beschritten: Erstens wurden für die bereits genannte Forschung bislang nicht zugängliche Daten erschlossen. Zweitens wurde ein einzigartiger Anwendungsfall geschaffen, der nicht nur neue Daten zugänglich machte, sondern diese auch auf innovative Weise im Sinne der Triangulation mit anderen, „klassischen“ quantitativen und qualitativen Daten verband. Hierdurch wurde ein ganzheitlicher Ansatz der Datengewinnung gewählt, der wegweisend für nachfolgende Forschungsvorhaben sein kann.

Zu diesem Zweck wurde ein bereits vorhandener Datensatz des Forschungszentrums L3S¹², in dem Webseiten von deutschen wissenschaftlichen Einrichtungen seit mehreren Jahren gesammelt und gespeichert werden, auf Basis von teilautomatisiert ablaufenden **Web-Crawl-Techniken** analysiert. Dies ermöglichte einen ganzheitlichen Überblick über existierende Gleichstellungsmaßnahmen an den wissenschaftlichen Einrichtungen. Ziel war auch herauszufinden, ob Prozesse der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen über die Webseiten ermittelt werden können und welches konkrete Verständnis von Qualitätssicherung existiert.

3.1. German Academic Web (GAW) Crawl

Der *German Academic Web (GAW) Crawl* ist ein halbjährlich erhobenes Web-Archiv, das seit 2014 auf Basis einer Seedlist von URLs deutscher Universitäten mit Promotionsrecht (vgl. „Liste der Hochschulen in Deutschland“, Wikipedia¹³) erstellt wird. Mit diesen Seiten als

12 Über Prof. Dr. Stefan Dietze, der sowohl Wissenschaftlicher Direktor der Abteilung KTS bei GESIS als auch stimmberechtigtes Mitglied im L3S ist, sind die Daten des Forschungszentrum L3S nutz- und auswertbar. Für weitere Informationen zum L3S siehe: <http://www.l3s.de>.

13 https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Hochschulen_in_Deutschland



METHODE: KORPUSERSTELLUNG

Zur Erstellung eines Korpus wurden zunächst Begriffe definiert, die jeweils ein Handlungsfeld näher eingrenzen (siehe Tabelle 1, Filterterme). In einem Filterungsschritt wurden dann aus dem Web-Crawl alle Webseiten extrahiert, in denen die jeweils für das Handlungsfeld relevanten Begriffe enthalten waren. Danach wurden mögliche Duplikate entfernt.

Da der Web-Crawl halbjährlich erhoben wird, kann ein Zeitraum für den jeweiligen zu erstellenden thematischen Korpus definiert werden. Für die Untersuchung von Korpora mit mehreren Zeitscheiben wurden Zeitinformationen bei erkannten Duplikaten zusammengeführt. So konnte sichergestellt werden, dass Informationen einer Seite, die über mehrere Jahre hinweg unverändert abrufbar sind, nur einmal inhaltlich analysiert werden.

Gleichzeitig konnten die Informationen dadurch bei zeitlichen Analysen allen Zeitscheiben richtig zugeordnet werden.

Startpunkt werden rekursiv weitere URLs erkannt und archiviert. Am Ende des etwa zweiwöchigen Prozesses wurden auf diese Weise rund 100 Millionen Seiten und dazugehörige Metadaten pro Halbjahr gespeichert. Mithilfe dieses bisher einzigartigen Datensatzes können mit automatisierten Big-Data-Verfahren ergänzend weitreichende Informationen gewonnen werden, z. B. über die Adaption in verschiedenen Fachbereichen, Einrichtungsformen (z. B. Universität, Fachhochschule, außeruniversitäre Forschungseinrichtung), und auch die historische Entwicklung von Standards und Maßnahmen über die Zeit untersucht werden.

Die Arbeit mit einer umfassenden Abbildung der Web-Präsenzen deutschsprachiger Universitäten ermög-





lichte eine Erweiterung des Methoden-Sets in drei Richtungen. Erstens war es möglich, die untersuchten Handlungsfelder thematisch zu kontextualisieren. Hierdurch ließ sich eine Abgrenzung zu benachbarten Themen vornehmen. Zum Beispiel ist im Handlungsfeld Mentoring ein Vergleich zu Mentoring-Programmen mit anderen Ausrichtungen wie Universitätsausgründungen oder Erstsemester-Begleitung im MINT-Bereich möglich. Zweitens ermöglicht die regelmäßige Erhebung des GAW, Aspekte der Handlungsfelder im Zeitverlauf zu untersuchen. Die dritte Erweiterung ist die Analyse des Netzwerk-Charakters des GAW mittels Linkanalyse. Hiermit kann auf inter- und intrainstitutioneller Ebene die wechselseitige Verlinkung von Webseiten aufeinander untersucht werden.

3.2. Analyseansätze des Web-Crawls

Um das Potential eines so großen Korpus unstrukturierter Inhalte wie dem GAW-Crawl bestmöglich zu nutzen, wurden zwei Analyseansätze

für die Daten miteinander verschränkt. Ein **Top-Down-Ansatz**, der den gesamten Korpus Schritt für Schritt weiter eingrenzt und es ermöglicht, die Handlungsfelder zu kontextualisieren und Fragestellungen an den tatsächlich nachweisbaren thematischen Aspekten zu orientieren. Demgegenüber bietet der **Bottom-Up-Ansatz** die Möglichkeit, mittels gezielter Fragestellungen die Inhalte des Web-Crawls verfügbar zu machen. Hierbei ist der Ausgangspunkt stets die fachliche Expertise, die durch kuratiertes Wissen wie manuelle Annotationen, Erfassung und Strukturierung eines relevanten Vokabulars oder die Identifizierung relevanter Akteur*innen einen eng gefassten Zugang zum Crawl bietet. Um die großen Datenmengen für eine Analyse zu-

Tabelle 1: Erstellte Korpora auf Basis des GAW

Korpus		Zeitspanne	Scope (#Webseiten)	Filterterme
Rekrutierung		2019	2.733	Berufungs*, Headhunting* Zusätzliche Bedingung: Gleichstellung*, Frauenbeauftragt*, diversity
Mentoring		2015-2021	10.249	Mentor*, Mentee*
Geschlechter-sensibilisierung		2015-2021	1.800	genderkompeten*, gendersensib*, geschlechter-kompeten*, geschlechtersensib*
Geschlechtliche Vielfalt		2015-2021	690	nicht-binär*, Geschlechtervielfalt, genderdiversit*, geschlechterdiver* etc. ¹⁴

Bei mit * markierten Wörtern war die Filterbedingung, dass das Wort als Teilwort mit gleichem Wortstamm oder als Bindestrich-Komposita in den Texten der Webseiten enthalten sein muss.

gänglich zu machen, wurde für jedes Handlungsfeld eine thematische Fokussierung vorgenommen.

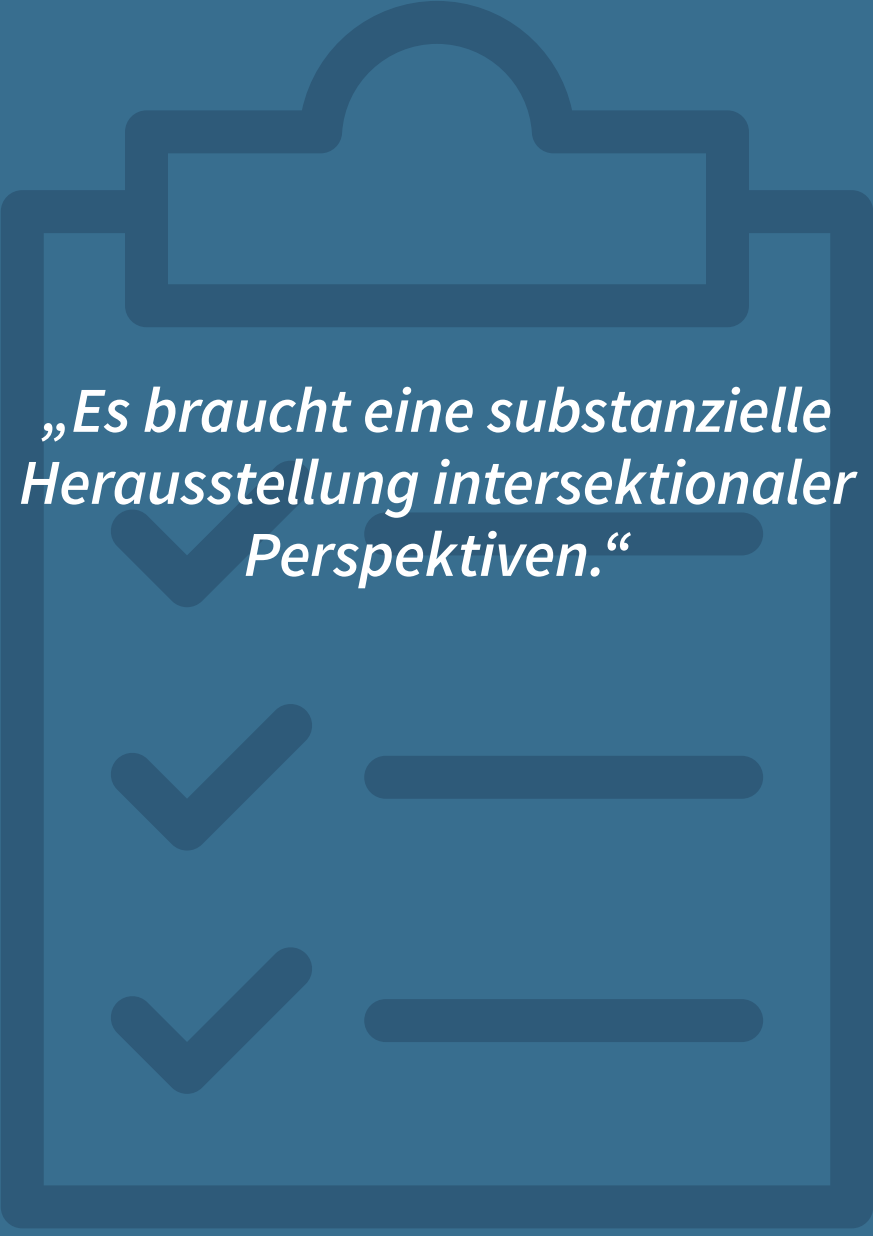
Top Down

Jedes Handlungsfeld wurde im Sinne des Top-Down-Ansatzes in einem zweistufigen Verfahren inhaltlich eingeordnet. Hierfür wurden themenbezogene Korpora aus dem GAW-Crawl erstellt (siehe Tabelle 1 sowie Methodenbox: Korpuserstellung). Mithilfe von eingrenzenden Schlagworten wurden dafür die Webseiten des GAW-Crawls gefiltert und die Korpora mittels eines *Topic-Modelings* (siehe Teil 3, Kapitel 3.3., Methodenbox: Topic-Modeling) analysiert. Dieses unüberwachte Verfahren ermöglicht einen Überblick über in einem Korpus enthaltene, semantisch zusammenhängende Wortfelder. Je nach Einschätzung der Ergebnisse wurde für jedes Handlungsfeld entschieden, ob ein durch die Variation der Filterkriterien erstellter weiterer Teil-Korpus oder ein Perspektivwechsel zu einem Bottom-Up-Approach, wie zum Beispiel der gezielten Analyse und Annotation von Berufungsleitfäden, erfolgsversprechender für die weitere inhaltliche Erschließung war.

Bottom Up

Als fruchtbare Methode zur Erweiterung der inhaltlichen Analyse durch das Topic-Modeling hat sich eine Frequenzanalyse von Wörtern und Wortgruppen erwiesen. Dieser Bottom-Up-Ansatz nutzt Expert*innenwissen, um einen Zugang zu den Inhalten eines Korpus zu erhalten. Es wurden manuell Wortgruppen erstellt, die inhaltliche Aspekte repräsentieren. Dann wurde die Frequenz des Auftretens der Terme untereinander verglichen und das gemeinsame Auftreten quantifiziert (Kookkurrenz-Analyse) sowie die Entwicklung der Frequenzen über die Zeit gemessen.

14 Komplette Filterterme für Korpus Geschlechtliche Vielfalt: nicht-binär*, nicht binär*, nichtbinär*, non-binar*, non binar*, dritten geschl*, dritte geschl*, drittes geschl*, Geschlechtervielfalt, genderdiversit*, geschlechterdiver*, Genderfluid*, genderqueer*



*„Es braucht eine substantielle
Herausstellung intersektionaler
Perspektiven.“*

TEIL 3

Zentrale Projektergebnisse

Im Folgenden werden zentrale Projektergebnisse präsentiert, sowohl zu Rahmenbedingungen und Strukturen der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen als auch zu den drei Handlungsfeldern Geschlechtersensibilisierung, Mentoring und aktive Rekrutierung.

1. Rahmenbedingungen und Strukturen der Qualitätssicherung

Als Grundlage für die Analyse der einzelnen Handlungsfelder stand zunächst die Entwicklung eines Modells für die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen im Fokus (siehe Kapitel 1.1.). In einem zweiten Schritt wurde 2021 ein Online-Survey durchgeführt, um die Rahmenbedingungen von Gleichstellungsakteur*innen in Bezug auf die Qualitätssicherung von Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit zu erheben (siehe Kapitel 1.2.).

1.1. Modell Qualitätssicherung

In Anlehnung an die Ansätze von Qualitätsmanagement der Normenreihe ISO 9000, des Total-Quality-Managements und der Konzeption von Qualitätsorientierung an Hochschulen nach Peer Pasternack (2004) wird Qualitätssicherung im Projekt als Teil eines umfassenden Systems qualitätssichernder und -verbessernder Handlungen und Prozesse verstanden. Für die Entwicklung des idealtypischen Qualitätssicherungsmodells orientierte sich das Projektteam in erster Linie an den Modellen von Pasternack zur Darstellung der *Qualitätsorientierung* an Hoch-

schulen. Zentraler Ausgangspunkt ist sein Prozessmodell, das der Politikfeldanalyse entnommen wurde und einen Policy-Cycle darstellt, der aus den Prozessphasen „Programmierung“, „Implementation“ und „Evaluation“ besteht (ebd.: S. 10). Dieser prozessuale Kreislauf bietet einige Anhaltspunkte, um standardisierte Prozesse für die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln. Das Modell präsentiert für jede der drei Prozessphasen qualitätssichernde Handlungen, beginnend mit der Qualitätsbestimmung in der Programmierungsphase, über die Qualitätsentwicklung in der Implementationsphase bis hin zur Qualitätsbewertung in der Phase der Evaluationsphase.

Die Übertragbarkeit der Modelle auf die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen ist eine Herausforderung, da insbesondere die Konzeption und die Bewertung von Maßnahmen im Sinne einer Wirkungsmessung die besonderen Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Gleichstellungspolitik und -praxis berücksichtigen müssen.

Bislang stehen in der Fachliteratur eher die Evaluation von Gleichstellungsplänen, -politiken und -programmen (vgl. u.a. Löther, Glanz 2017; Lipinsky, Schäfer 2015) als einzelne Gleichstellungsmaßnah-

men im Fokus. Ausnahmen bilden spezifische Handlungsfelder wie Mentoring (vgl. Höppel 2016; Brenning, Wolf 2020).

Für das Projekt wurde das Modell von Pasternack unter Berücksichtigung der oben genannten Fachliteratur für Gleichstellungsmaßnahmen adaptiert. Danach können drei Phasen identifiziert werden: die **Konzeptions-, Implementations- und Überprüfungsphase**.

Konzeptionsphase

Die Konzeptionsphase umfasst zwei qualitätssichernde Handlungen. Zum einen müssen bestimmte Anforderungen an die Maßnahmenentwicklung erfüllt werden. Hierzu gehört die Situations- und Motivationsanalyse sowie die Orientierung an Standards für die Erarbeitung der Ziele und Elemente der Maßnahme, beispielsweise die Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse, die Vermeidung der Reproduktion von Stereotypen und Ungleichbehandlungen sowie

das Einnehmen einer machtkritischen, intersektionalen Perspektive. Je nachdem, in welchem Handlungsfeld die Maßnahme angesiedelt ist, gelten darüber hinaus weitere spezifische Anforderungen für die Maßnahmenentwicklung. Zum anderen erfolgt die Qualitätsbestimmung in der Konzeptionsphase. Entlang der Maßnahmenziele werden Indikatoren für die Zielerreichung definiert und operationalisiert. In Anlehnung an Pasternack muss hierbei präzisiert werden, ob es sich um einen Single-Issue-Ansatz und/oder einen systemverändernden Ansatz handelt (Pasternack 2004: S. 11; Pasternack, Baumgarth, Burkhardt, Paschke, Thielemann 2017: S. 33). Neben der konkreten Qualitätsbestimmung müssen auch der Handlungsort (Welche Bereiche sind tangiert, wenn Qualitätsziele erreicht werden sollen?) und schließlich die anzuwendenden Instrumente festgelegt werden.

Implementationsphase

In der Implementationsphase stehen die Qualitätsermöglichung und die Beobachtung im Vordergrund.



Zum einen müssen Prozesse und Rahmenbedingungen für die Implementation der Maßnahme geschaffen werden (z. B. Ressourcen, Strukturen und Informationen). Zum anderen muss ein Monitoring aufgesetzt werden, um Transparenz über die Implementation herzustellen und eine Grundlage für die Überprüfungsphase zu schaffen.

Überprüfungsphase

In der Überprüfungsphase wird die Qualitätssicherung im engeren Sinne umgesetzt. Im Fokus steht hier die Bewertung der Maßnahme im Hinblick auf ihre Realisierung und Wirksamkeit.

Die unterschiedlichen Qualitätssicherungsinstrumente wie Berichte, Befragungen, Monitoring, Dokumentationen, Evaluationen etc. können sowohl in der Implementations- als auch der Überprüfungsphase eingesetzt werden.

1.2. Auswertung des Online-Surveys

Im Rahmen des StaRQ-Projekts wurde vom 20. April 2021 bis zum 11. Mai 2021 ein Online-Survey zum Thema „Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen“ durchgeführt. Aus praktischen Gründen wurden ausschließlich die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten (auch die Beauftragten für Chancengleichheit in Baden-Württemberg) der 255 öffentlich-rechtlichen deutschen Hochschulen mit der Bitte angeschrieben, den Survey entweder selbst auszufüllen oder an andere Zuständige für Gleichstellungsmaßnahmen weiterzuleiten. Weitere Gleichstellungsakteur*innen (wie z.B. Stabsstellen) oder die Hochschulleitungen wurden nicht direkt kontaktiert. Die Ergebnisse des Surveys sind daher durch die Perspektiven der Gleichstellungsakteur*innen geprägt, die formal bestellt bzw. gewählt sind. Im Hinblick auf die Veränderung der Gleichstellungsgovernance sind die Perspektiven von Verantwortlichen in Präsidien, Rektoraten und Verwaltung weniger stark vertreten.

Der Online-Survey bietet eine hohe Repräsentativität, einerseits aufgrund der guten Rücklaufquote von

53,73 Prozent, andererseits aufgrund der ausgeglichenen Teilnahme der jeweiligen Hochschulformen und Bundesländer.

Da die Vielfalt der Gleichstellungsmaßnahmen keine pauschale Aussage über deren Qualität zulässt, konzentrierte sich der Online-Survey insbesondere auf strukturelle Fragen, z. B. nach der Verantwortung bzw. Zuständigkeiten für die Konzeption von Gleichstellungsmaßnahmen. Gegenstand des Surveys war darüber hinaus auch die erste Stufe der Qualitätssicherung: die Maßnahmenkonzeption. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse präsentiert.

Zuständigkeiten

Der Online-Survey gibt Aufschluss über die Funktion der Zuständigen für Gleichstellungsmaßnahmen. So gaben 69 Prozent an, dass sie sich zu Frauenbeauftragten bzw. Gleichstellungsbeauftragten oder weiteren zentralen Gleichstellungsakteur*innen zählen. 11 Prozent ordneten sich der Leitung Stabsstelle für Chancengleichheit, Gleichstellung, Gender und Diversity oder Ähnlichem zu. 9,7 Prozent der Fragebögen wurden von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen ausgefüllt. Gleichstellungsakteur*innen auf dezentraler sowie stellvertretender Ebene machten jeweils weniger als 5 Prozent aus.

Konzeption von Gleichstellungsmaßnahmen

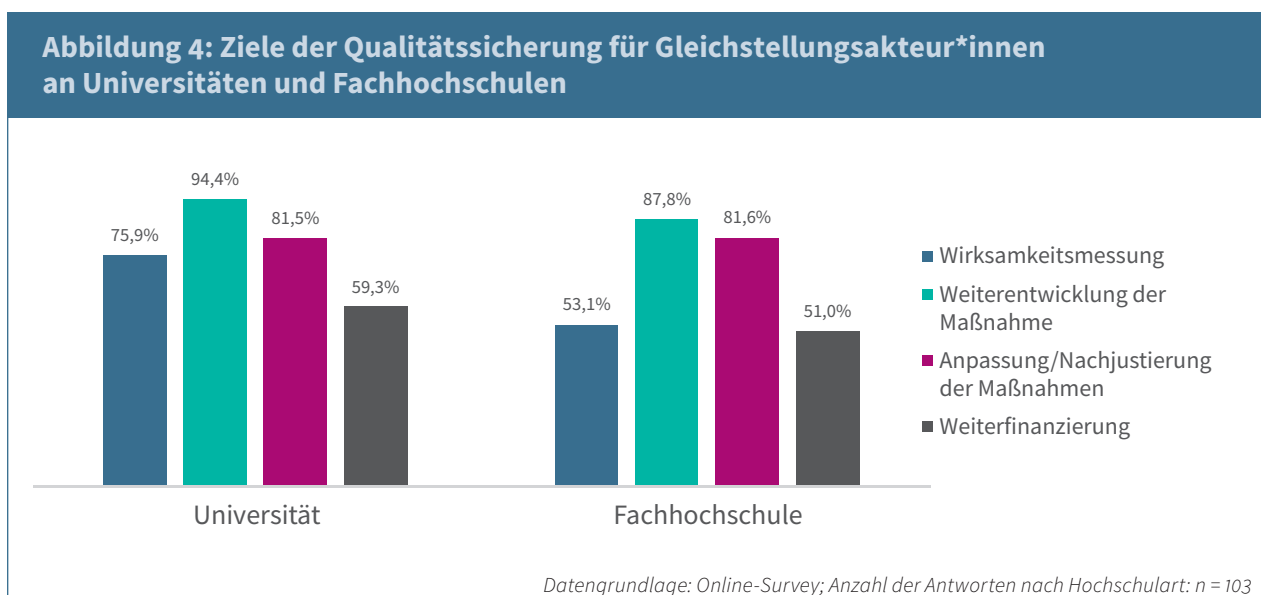
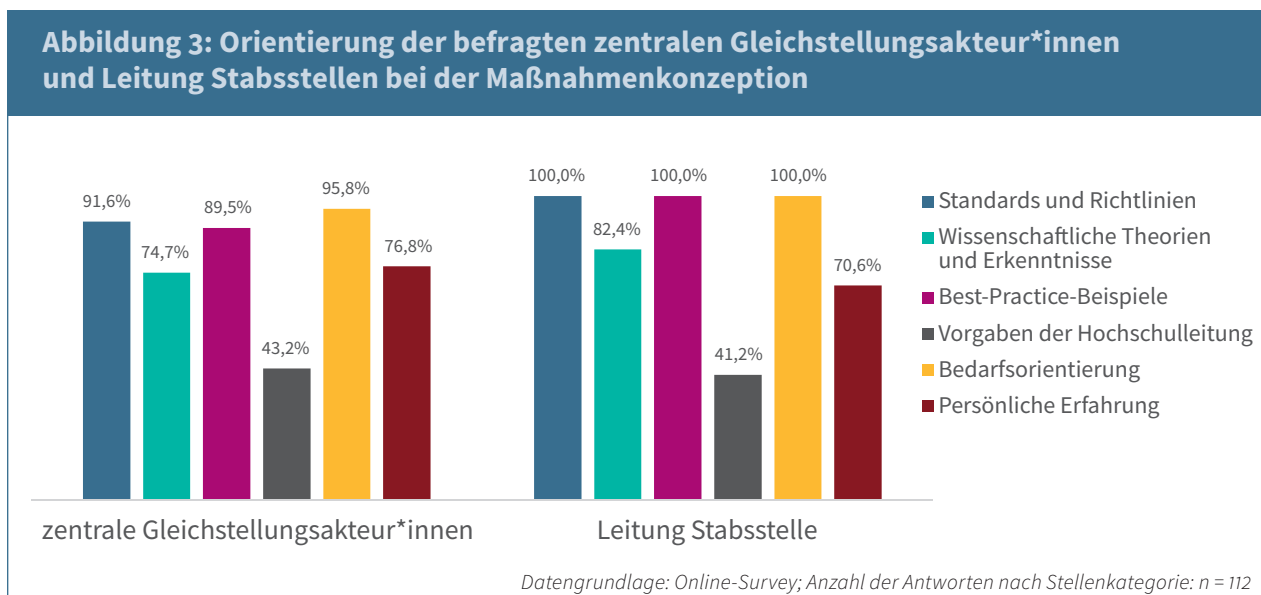
Von den befragten Gleichstellungsakteur*innen gaben 93 Prozent an, dass sie sich mit der Konzeption von Maßnahmen und ihrer Weiterentwicklung beschäftigen. Am Management und der Umsetzung von Maßnahmen waren 79 Prozent beteiligt. 72 Prozent der Gleichstellungsakteur*innen gaben an, dass sie mit der Qualitätssicherung von Maßnahmen befasst sind. Jeweils 56 Prozent beschäftigen sich mit dem Einwerben von Mitteln und Leitungsaufgaben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen ist die Frage nach den Grundlagen, Inspirationen und Quellen. Die Gleichstellungsakteur*innen wurden daher gefragt, woran sie sich bei der Konzeption von Gleichstel-

lungsmaßnahmen orientieren. Die größte Rolle spielte die Bedarfsorientierung (85,2 Prozent). 81,3 Prozent der Gleichstellungsakteur*innen richten sich bei der Maßnahmenkonzeption nach Best-Practice-Beispielen sowie Standards und Richtlinien. Weitere zentrale Orientierungspunkte waren wissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse (68 Prozent) sowie persönliche Erfahrung (65,6 Prozent). Die Vorgaben der Hochschulleitung dienen nur zu 41,4 Prozent der Orientierung bei der Maßnahmenkonzeption.

Eine Aufschlüsselung nach den beiden prominentesten Stellenkategorien (Abbildung 3) zeigt, dass es kaum Unterschiede zwischen zentralen Gleichstellungsakteur*innen und Leitungen von Stabsstellen in Bezug auf die Orientierung bei der Maßnahmenkonzeption gibt.¹⁵

¹⁵ Hier ist anzumerken, dass diese Stellen/Ämter auch teilweise in Personalunion ausgeübt werden.



Ziele der Qualitätssicherung

Die Gleichstellungsakteur*innen wurden auch nach den Zielen der Qualitätssicherungsinstrumente gefragt und konnten zwischen Wirksamkeitsmessung, Weiterentwicklung der Maßnahme, Anpassung/Nachjustierung der Maßnahme und Weiterfinanzierung wählen. An Universitäten und Fachhochschulen stand die Weiterentwicklung der Maßnahmen im Fokus, an künstlerischen Hochschulen waren die Werte nicht aussagekräftig aufgrund der geringen Fallzahlen.

Kooperationen mit hochschulinternen Stellen/ Personen

Im Hinblick auf die Verankerung von Qualitätssicherung wurden die Gleichstellungsakteur*innen außerdem gefragt, ob sie mit weiteren internen Stellen kooperieren, um Qualitätssicherung zu erreichen. Bei allen Hochschulformen überwiegt hier die Zustimmung. Darüber hinaus hatten die Gleichstellungsakteur*innen in einem Freitextfeld die Möglichkeit, weitere interne Stellen anzugeben, mit denen sie zusammenarbeiten. Insgesamt beantworteten Gleichstellungsakteur*innen von 95 Hochschulen diese Frage. Dies ergab 349 Nennungen von Kooperationspartner*innen mit einer großen Bandbreite verschiedener interner Stellen, wie beispielsweise Dezernate, Stabsstellen, Personalabteilungen, Dekanate, Controlling, Referate, Hochschulleitungen oder Senate.

Gründe für mangelnde Qualitätssicherung

Insgesamt nannten Gleichstellungsakteur*innen von 27 Hochschulen in einem Freitextfeld (teilweise mehrere) Gründe, warum Qualitätssicherungsinstrumente nicht entsprechend den Gleichstellungs- und Frauenförderplänen umgesetzt werden. Die Befragten sahen dies überwiegend in mangelnden personellen bzw. finanziellen Ressourcen begründet (14 Nennungen).

„zu wenige personelle Ressourcen in den dezentralen Bereichen für die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen“

Auch Skepsis bzw. Widerstände innerhalb der Hochschule sowie die mangelhafte Einbindung von Gleich-

stellungsthemen in hochschulweite Prozesse wurden als Begründungen aufgeführt (jeweils 4 Nennungen). 5 Befragte gaben an, dass eine Umsetzung an ihrer Einrichtung weitestgehend stattfindet.

„In der Regel werden die Maßnahmen in den Gleichstellungsplänen inklusive der QS-Instrumente umgesetzt und über die Umsetzung berichtet sowie die Maßnahmen evaluiert.“

Die Online-Survey-Ergebnisse zeichnen ein komplexes und vielfältiges Bild der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen in der Hochschule – einerseits in Hinblick auf die Verantwortlichen, andererseits auch in Hinblick auf die Qualitätssicherungsinstrumente, die dazu angewandt werden. Ferner wird die Notwendigkeit von Richtlinien und Standards sowie Best-Practice-Beispielen ersichtlich, denn sie werden von allen Zuständigen am häufigsten genutzt. Sammlungen von Modellbeispielen wie der INKA sind daher ein wichtiges Instrument für die Konzeption von neuen bzw. die Weiterentwicklung bestehender Maßnahmen.

Abbildung 5: Wortwolke zu Kooperationen



2. Handlungsfeld Geschlechtersensibilisierung

2.1. Ausgangssituation

Das Thema Geschlechtersensibilisierung hat an Bedeutung gewonnen bezüglich der Voraussetzungen für eine nachhaltige Transformation der Hochschulen („fix the knowledge“, Schiebinger 2008). Hierdurch werden neben den Gleichstellungsakteur*innen und den Lehrenden auch weitere Zielgruppen in den Blick genommen, insbesondere Personen mit Leitungsfunktionen und Beteiligte an Berufungsverfahren.

Seit einigen Jahren werden an vielen Hochschulen Genderkompetenz- oder Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen angeboten – die meisten davon richten sich an Studierende und Lehrende. Diese Maßnahmen bilden einen wichtigen Schritt hin zur Verbreitung von Wissen über strukturelle Geschlechterungleichheiten und sollen zum Abbau dieser beitragen (Blome, Erfmeier, Gülcher, Smykalla 2013).

2.2. Literaturlauswertung

Die Präsenz des Themas in der Wissenschaft wird auch in der Literatur konstatiert. So führt Sandra Smykalla (2010) aus, dass Begriffe wie *Genderkompetenz* und *Geschlechtersensibilisierung* immer häufiger im Hochschulkontext verwendet werden. Smykalla kritisiert jedoch, dass oftmals unklar bleibt, was genau darunter verstanden wird. Sowohl die Definition von Gender bzw. Geschlecht als auch das Verständnis von *Kompetenz* sind häufig ungenau und unterscheiden sich stark voneinander (ebd.). So ist bei einigen (Bildungs-)Maßnahmen nicht direkt erkennbar, ob mit dem Begriff *Gender* eine theoriegeleitete, dekonstruktivistische Definition von Geschlecht vermittelt werden soll oder ob hinter der Verwendung des Wortes doch eher eine alltägliche Auffassung von Geschlecht bestehen bleibt, in der insbesondere vermeintliche geschlechtsbezogene Unterschiede im Fokus stehen (differenztheoretisch). Ebenso unklar ist auch das Verständnis von *Kompetenz* im Kontext von

Genderkompetenz und somit die inhaltliche und didaktische Zielausrichtung vieler Maßnahmen (ebd.). Für den Erfolg von Genderkompetenzmaßnahmen spielt es jedoch eine entscheidende Rolle, wie definiert wird, was genau Genderkompetenz bedeutet und wie Teilnehmende diese erlernen können. Daher lohnt sich ein Blick auf verschiedene theoretische Ansätze, die es bereits zu Genderkompetenz und deren Aneignungsprozess gibt.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Projekts StaRQ zunächst ein kurzer Überblick über den Forschungsstand erstellt, um auf dieser Basis eine Entscheidung für ein Modell sowie für die Verwendung eines Begriffes in den Handlungsempfehlungen zu schaffen. Hierfür wurde Literatur aus der Pädagogik, der Sozialen Arbeit und der Bildungs- und Geschlechterforschung im Hinblick auf den Erwerb von Genderkompetenz herangezogen. Ausgeschlossen wurde Literatur, die sich speziell auf das Erlernen von Genderkompetenz für Lehramtsstudierende bezieht, da für diese Zielgruppe spezifische Rahmenbedingungen bestehen und der Blick auf die breite, allgemeinere Studierendenschaft und die Beschäftigten der Hochschule gelegt werden sollte. Thematisch fokussierte die Recherche verschiedene Definitionen von Genderkompetenz. Hierfür wurden sowohl unterschiedliche Ansätze von Genderkompetenz als auch variierende Verständnisse von Geschlecht analysiert.

Theoretische Perspektiven auf Genderkompetenz
Ein Modell zur Erklärung von Genderkompetenz, welches häufig zitiert wird, haben Jürgen Budde und Angela Venth (2010) entworfen, in Anlehnung an das dreiteilige Kompetenzmodell von Margitta Kunert-Zier (2005). Sie teilen den individuellen Lernprozess in die drei Elemente „Wollen“, „(Gender)Wissen“ und „Können“ ein. Mit dem ersten Schritt „Wollen“ machen sie deutlich, dass für das erfolgreiche Erlernen von Genderkompetenz zunächst die Bereitschaft und der Wille bestehen müssen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen (Budde, Venth 2010). Dafür kann als vorgelagerter Schritt die „Bewusste Inkompetenz“ ergänzt werden (Auferkorte-Michaelis, Linde 2018).

Im Kontext von Genderkompetenz bedeutet dies, dass eine Person zunächst erkennt oder sich eingesteht, dass Geschlechterungleichheit besteht und ihr hierzu wichtiges Wissen fehlt.

In Buddes und Venth's Modell erfolgt nach der Entwicklung einer eigenen Motivation im zweiten Schritt die Aneignung von Wissen. Hierbei erlernt die Person spezifisches Wissen zu Geschlechterungleichheit, welches sie dazu befähigt, geschlechtlich geprägte Strukturen sowohl in Institutionen als auch im Alltagshandeln zu erkennen. Die Auseinandersetzung mit geschlechterwissenschaftlicher Theorie ist dabei wichtig, um Geschlecht als soziale Konstruktion verstehen zu lernen oder Prozesse von *Doing Gender* erkennen zu können. Zum Geschlechterwissen gehört zudem historisches Wissen zur Entstehung von Geschlechterverständnissen und Geschlechterungleichheiten.

Mithilfe dieses gewonnenen Wissens kann die Person im letzten Schritt ungleichheitssensibel handeln, beispielsweise indem sie geschlechtersensible Sprache verwendet und ihre Lehrinhalte geschlechterreflektiert ausrichtet („Können“). Insgesamt verstehen Budde und Venth den Kompetenzerwerb als einen lebenslangen Lernprozess und legen den Schwerpunkt in ihrem Modell auf die individuelle Entwicklung von Genderkompetenz als Reflexionskompetenz zur Überwindung von Geschlechterungleichheit (Budde, Venth 2010).

Strukturelle Perspektive

Bettina Kleiner und Florian Christobal Klenk (2017) weisen ergänzend darauf hin, dass einzelne Personen und ihr Lernprozess immer im Kontext ihrer sozialen Beziehungen und auch Abhängigkeiten gesehen werden müssen. Gesellschaftlich-strukturelle Probleme sollten demnach nicht allein zu individuellen Lernaufgaben werden, welche durch einzelne Personen überwunden werden müssen oder können. Ansonsten würde die Verantwortung für Veränderung maßgeblich einzelnen Individuen zugewiesen und ökonomische sowie institutionelle Machtverhält-

nisse und politische Begebenheiten (bspw. Arbeitsmarktstrukturen, Lohnungleichheiten etc.) weitestgehend außen vorgelassen werden (ebd.; Wedl 2004).

Theoretische Perspektive auf Geschlecht

Bei Genderkompetenz- bzw. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen ist meist nicht nur unklar, welches Verständnis von Genderkompetenz verfolgt wird, sondern auch wie *Gender* bzw. *Geschlecht* definiert wird (Smykalla 2010). Häufig wird erklärt, dass *Gender* das soziale Geschlecht bezeichnet und *Sex* im Gegensatz dazu das biologische Geschlecht (Wedl 2004). In dieser Erklärung werden hilfreiche dekonstruktivistische Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung allerdings vernachlässigt und es wird eine biologisch klar bestimmbare, binäre Aufteilung von Geschlecht impliziert (Voß 2010).

Mit der Erklärung der Kategorie *Sex* als *biologisches Geschlecht* wird häufig implizit vermittelt, dass Körper unabhängig von sozialen Zuschreibungen eines von zwei eindeutig bestimmbaren Geschlechtern vorweisen. Jedoch sind auch biologische Begebenheiten viel zu komplex, als dass Menschen in zwei strikte Geschlechterkategorien unterteilt werden könnten. Ein vermeintlich neutraler Blick auf Körper ist kaum möglich, da auch dieser immer schon sozial und historisch geprägt ist. Das Modell der Trennung von *Sex* und *Gender* ist daher pathologisierend gegenüber trans*, inter* und nicht-binären Personen, da diese implizit als Abweichung zur Norm dargestellt werden (Wedl 2004). In diesem Zusammenhang kritisieren auch Kleiner und Klenk, dass Genderkompetenzmaßnahmen gegenüber manchen Geschlechtern häufig ausschließend wirken (Kleiner, Klenk 2017). Wedl spricht sich daher für die Vermittlung eines Geschlechterverständnisses aus, bei dem darauf verwiesen wird, dass auch der Blick auf Körper historisch und sozial beeinflusst ist.

Reproduktion von Stereotypen

In manchen Angeboten zu Genderkompetenz wird eine derart umfassende Betrachtung von Geschlecht nicht behandelt oder erfährt zu wenig Beachtung

(Bereswill 2009). Ein fortlaufender Prozess der Selbstreflexion und das grundlegende Hinterfragen bisheriger Annahmen über Geschlecht führe langsamer und weniger effizient zu Genderkompetenz als die Vermittlung von Wissen über den Umgang mit vermeintlich typischen Geschlechterunterschieden. Doch besteht bei letzterem die Gefahr, dass sich Zuschreibungen verfestigen und weniger hinterfragt werden (ebd.).

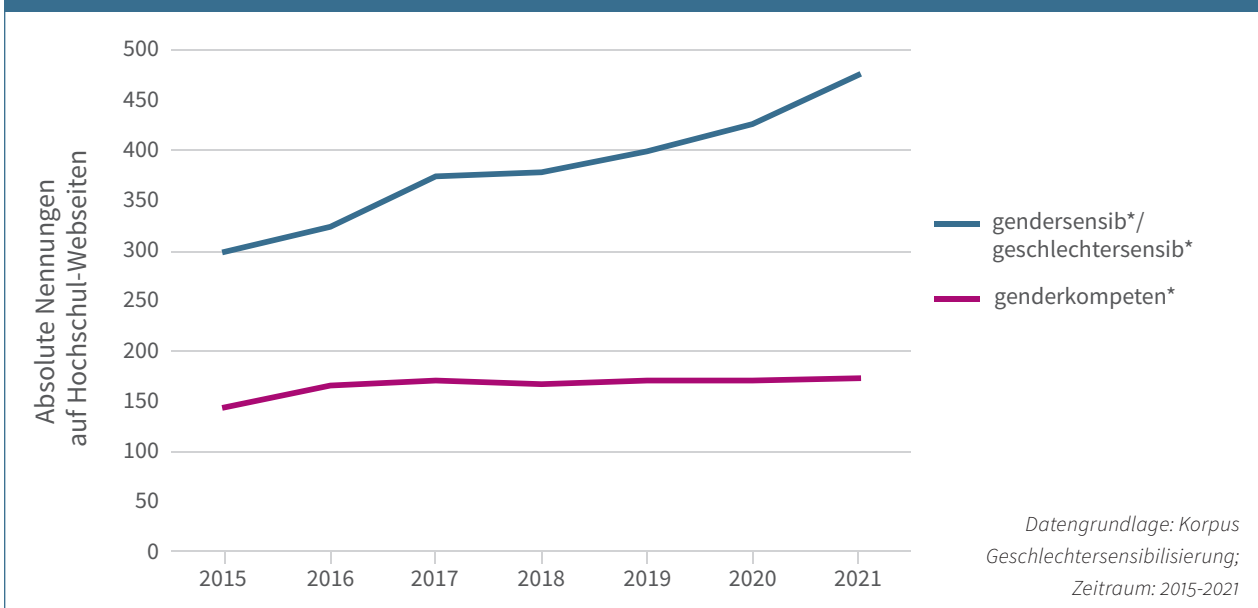
Anstelle der Verwendung eines Kompetenzbegriffs, der ein eindeutiges und sicher anwendbares Wissen verspricht, muss nach Kleiner und Klenk akzeptiert werden, dass auch nach einer intensiven Auseinandersetzung mit geschlechtersensiblen Themen stets Unsicherheiten, Widersprüchlichkeiten und Wissenslücken bestehen – nicht zuletzt, da sich das Wissen über Geschlechterungleichheit stetig erweitert und verändert (Kleiner, Klenk 2017). Diese Herangehensweise bietet mehr Raum für ein dekonstruktivistisches Verständnis von Geschlecht, da Geschlechterverhältnisse eher in Frage gestellt werden, als dass fertiges Wissen und Lösungen angeboten werden, welche Zuschreibungen verstärken können (ebd.).

Insgesamt kritisieren Kleiner und Klenk die Starre des Begriffs *Genderkompetenz*, hinter dem häufig die Vorstellung stehe, dass sich diese durch Bildungsangebote „rezeptartig herstellen, [...] ungebrochen anwenden und schließlich überprüfen [...]“ (ebd.: S. 112) lassen. Diesen effizienzorientierten Vorstellungen von Genderkompetenz stehen Definitionen wie die von Budde und Venth entgegen, welche als vorrangiges Ziel von Bildungsmaßnahmen die Ausbildung einer Reflexionsfähigkeit sehen (Budde, Venth 2010).

Entscheidung für den Begriff Geschlechtersensibilisierung

Genderkompetenz kann grundsätzlich als die Fähigkeit verstanden werden, kritisch zu reflektieren, wie soziale Zuschreibungen in Bezug auf Geschlecht entstehen und wie sie gesellschaftliche Machtverhältnisse herstellen und legitimieren (Wegrzyn 2014). Wie bereits erläutert, kann der Begriff Genderkompetenz jedoch mit problematischen Assoziationen behaftet sein. Vor allem kann er dazu verleiten, eine Aufteilung in *Sex* und *Gender* fortzuführen. Aus diesem Grund wurde anstatt *Genderkompetenz* der Begriff *Geschlechtersensibilisierung* im Projekt StaRQ verwendet.

Abbildung 6: Zeitliche Entwicklung der Begriffe Genderkompetenz und Geschlechter-/ Gendersensibilisierung auf Hochschul-Webseiten im Korpus Geschlechtersensibilisierung



Dies hat zum einen den Vorteil, geschlechtliche Vielfalt gedanklich miteinzubinden. Zum anderen wird mit dem Begriff Sensibilisierung der kritische, un abgeschlossene Lern- und Reflexionsprozess sprachlich stärker hervorgehoben. Die Entscheidung wurde als Konsequenz und Ergebnis der Literaturrecherche und in Rückkopplung mit den Mitgliedern des Expert*innenrats getroffen. Die zunehmende Verwendung des Begriffs spiegelt sich auch auf den Websei-

ten der Hochschulen wider. So konnte im Korpus Geschlechtersensibilisierung festgestellt werden, dass der Begriff Genderkompetenz zunehmend seltener verwendet wird.

Ziel von Maßnahmen zur Geschlechtersensibilisierung ist das Erreichen von Geschlechtersensibilität bei den Zielgruppen. Im Projekt wurde der Begriff Geschlechtersensibilität wie folgt definiert:



GESCHLECHTERSENSIBILITÄT

Geschlechtersensibilität ist das Bewusstsein über strukturelle Geschlechterungleichheiten, eigene Widerstände und die Motivation, diese durch Wissens- und Erfahrungszugewinn in einem laufenden Prozess abzubauen, indem soziale Zuschreibungen und ihre intersektionalen Auswirkungen auf gesellschaftliche Geschlechter- und Machtverhältnisse kritisch reflektiert werden.

Intersektionaler Geschlechterbegriff

Ein offener und umfassender Geschlechterbegriff sollte im Rahmen von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen nicht nur Geschlecht und geschlechtliche Vielfalt miteinbeziehen, sondern auch die Wechselwirkung der Dimension Geschlecht mit anderen sozialen Kategorien (Wedl 2004) bzw. Dimensionen. So steht Geschlecht immer in Interde-

pendenzen mit anderen Diversitätsdimensionen (bspw. *race*, Alter, Behinderung/chronische Erkrankung, sexuelle Orientierung, Religionszugehörigkeit oder soziale Herkunft), die sich darauf auswirken, in welcher Weise eine Person vergeschlechtliche Zuschreibungen erfährt und welche spezifischen (Unterdrückungs-)Erfahrungen sie macht (Crenshaw 1989).



INTERSEKTIONALITÄT

„Intersektionalität bzw. Intersectionality ist ein Paradigma, mit dem die Wechselbeziehungen von Dimensionen sozialer Macht-, Herrschafts- und Normierungsverhältnisse wie Geschlecht, soziales Milieu, Migrationshintergrund, Nation, Ethnizität, ‚Rasse‘, sexuelle Orientierung, Behinderung, Generation et_cet_era. fokussiert werden. Diese Dimensionen sozialer Ungleichheit werden als soziale Konstruktionen konzeptualisiert, welche nicht isoliert voneinander analysiert werden können, sondern in ihren Überschneidungen (intersections) oder Wechselverhältnissen (Interdependenzen/interdependenten Kategorien) untersucht werden müssen. Additive Perspektiven sollen überwunden werden, indem der Fokus auf das gleichzeitige Zusammenwirken von sozialen Ungleichheiten bzw. Positionierungen gerichtet wird“ (<http://portal-intersektionalitaet.de/startseite/>).

Auch für den Kontext von Bildungsmaßnahmen wird eine differenzierte, intersektionale Betrachtung von Unterdrückungserfahrungen gefordert. Der Fokus sollte auf den wechselseitigen Verflechtungen liegen und nicht auf der reinen Addition der Erfahrungen. Margrit E. Kaufmann (2019) plädiert für intersektionale Forschungs- und Praxiszugänge zu sozialer Diversität und weist darauf hin, dass mehrdimensionale Diskriminierung nur dann erkennbar und vermeidbar ist, wenn Diversität *intrakategorial* (durch eine differenzierte Wahrnehmung von Interdependenzen innerhalb kategorisierter sozialer Gruppen) und *interkategorial* (auf die Verwobenheit von Ungleichheitsdimensionen und die soziale Konstruktion von Kategorien aufmerksam machend) wahrgenommen wird. Für die Wissenschaft, aber auch für Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit bedeutet dies, dass Diversität und Diskriminierung innerhalb sozialer Gruppen wahrgenommen werden müssen (*intrakategorial*), aber soziale Gruppen sich auch gegenseitig wahrnehmen müssen (*interkategorial*). Auf diese Weise können sie sich vernetzen und voneinander lernen (Kaufmann 2019). Für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollte daher überprüft werden, inwiefern Interdependenzen der Dimension Geschlecht mit weiteren Ungleichheitsdimensionen vermittelt und reflektiert werden können.

Zuständigkeit für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen

Es stellt sich die Frage, wer über intersektionale Geschlechtersensibilisierungen entscheidet und welche Möglichkeiten es gibt, um mit Widerständen umzugehen. In ihrer Arbeit „On Being Included“ (2012) beschreibt Sara Ahmed die Widerstände, mit denen Diversitäts- und Gleichstellungspraktiker*innen im beruflichen Alltag an britischen Universitäten umgehen müssen, eindrücklich als die „körperliche und emotionale Arbeit, den Kopf gegen eine Backsteinwand zu schlagen“.

Eine Möglichkeit Widerstände abzubauen, zeigt Antonia Happ (2019) auf. Sie beschreibt, wie innerhalb einer Organisation aufgrund der individuellen Organisationsmitglieder ein diversitätssensibles Klima

entsteht, das durch Wertschätzung für Diversität geprägt ist. Bei der Frage danach, ob Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen eher *top down*, also strukturell verankert werden sollten, oder ob die Sensibilisierung einzelner nur *bottom up*, also in kleineren Zusammenhängen selbst erarbeitet, funktionieren kann, entsteht ihrer Ansicht nach ein produktives Spannungsfeld. Einerseits sind für die Bildung eines diversitätssensiblen Organisationsklimas *Top-Down-Commitment* von Hochschulleitungen und verbindliche Vorgaben notwendig, andererseits bedarf es aber auch intrinsischer Motivation der Hochschulangehörigen (*bottom up*), um offen für Lernen, Reflexion und Sensibilisierung zu sein. Für die Entstehung kognitiver Dissonanzen, die es zur Änderung von Wertehaltungen braucht und damit für die Schaffung eines diversitätssensiblen Organisationsklimas, ist daher eine Kombination aus struktureller Verankerung von intersektionaler Geschlechtersensibilisierung und geschützten Räumen zur fehlerfreundlichen Reflexion nötig (ebd.).

2.3. Praxisrecherche: Bildungsveranstaltungen

Zur Ermittlung von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen führte das StaRQ-Projektteam eine Analyse der Webseiten deutscher Hochschulen am Beispiel von Bildungsveranstaltungen durch. Diese Praxisrecherche zielte zum einen darauf ab, Transparenz über die Maßnahmen zur Vermittlung von Geschlechtersensibilisierung zu erreichen, zum anderen standen die Zielgruppen dieser Maßnahmen im Fokus. Datengrundlage für diese Analyse bildete der Korpus Geschlechtersensibilisierung, der aus gecrawlten Hochschul-Webseiten besteht (siehe Teil 1, Kapitel 3.1. zu German Academic Web Crawl und 3.2. Methodenbox: Korpuserstellung).

Korpus Geschlechtersensibilisierung

Scope: 1.800 Webseiten
Zeitspanne: 2015-2021
Filterterme: genderkompeten*, gendersensib*, geschlechterkompeten*, geschlechtersensib*

Die Entscheidung, sich auf Bildungsveranstaltungen zu konzentrieren, basierte auf einer Vorab-Analyse mit Hilfe des Topic-Modeling-Verfahren (siehe Teil 3, Kapitel 3.3., Methodenbox: Topic-Modeling). Die wesentlichen automatisch erstellten Topics ließen sich in folgende Themengruppen einordnen: *Schule und Lehrer*innenbildung, Geschlechterstudien, Gleichstellungsmaßnahmen, Geschlecht und Sprache* sowie *Bildungsveranstaltungen*. Das Topic-Modeling und eine initiale Frequenzanalyse wiesen beide darauf hin, dass **Bildungsveranstaltungen** eines der dominierenden Themen im Korpus Geschlechtersensibilisierung darstellen. Die Frequenzanalyse mit den Begriffen *Ringvorlesung**, *Seminar** und *Workshop* ergab eine Treffermenge von 908 auf den 1.800 Seiten des Korpus.

Daraufhin wurden in drei Schritten Bildungsveranstaltungen detaillierter mittels einer Bottom-Up-Analyse untersucht.

Frequenzanalyse: Typen von Bildungsveranstaltungen

Basierend auf dem Korpus Geschlechtersensibilisierung wurde mit einer Frequenzanalyse zunächst herausgearbeitet, welche Bildungsveranstaltungen als relevant im Zusammenhang mit Geschlechtersensibilisierung zu bewerten sind. Hierfür definierte das

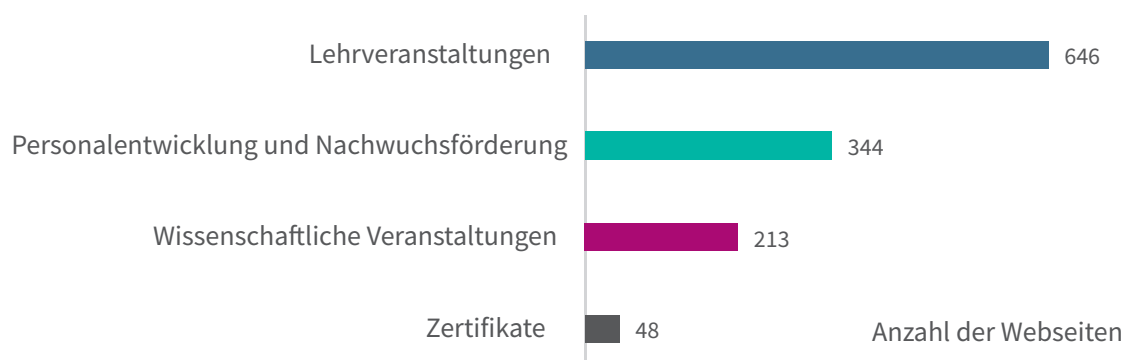
Projektteam die Kategorie *Bildungsveranstaltungen* trennschärfer anhand von Wortgruppen und grenzte diese ein. Dies erfolgte über die konkrete Zusammenstellung von Begriffen zu Bildungsveranstaltungen (z. B. Seminar, Workshop) und anhand der Seiten, auf denen sie gefunden wurden. Für die Erstellung der kuratierten Termliste wurde neben dem Fachwissen des Projektteams zusätzlich auf automatisch erstellte Vorschläge zurückgegriffen. Ein erstelltes Word-Embedding-Modell schlug automatisch ähnliche Wörter vor. Insgesamt ließen sich mit diesem semi-automatischen Verfahren 80 relevante Begriffe aus vier manuell erstellten Kategorien identifizieren.

Diese vier Kategorien wurden genutzt, um die Liste der 80 Begriffe zu clustern:

- ▶ Lehrveranstaltungen (Vorlesungen etc.)
- ▶ Personalentwicklung und Nachwuchsförderung (Workshops, Weiterbildungen etc.)
- ▶ wissenschaftliche Veranstaltungen (Konferenzen etc.)
- ▶ Zertifikate

Die erstellte Liste diente dann als Grundlage für eine manuelle Annotation und für darauf aufbauende Analysen.

Abbildung 7: Kategorien von Bildungsveranstaltungen



Datengrundlage: Korpus Geschlechtersensibilisierung, Subkorpus Bildungsveranstaltungen mit Genderbezug; Zeitraum: 2015-2021; Anzahl der Webseiten: n = 902 (Mehrfachnennungen)

Kontext-Extraktion: Bildungsveranstaltungen mit Bezug zu Geschlechtersensibilisierung

Im zweiten Auswertungsschritt wurde untersucht, in welchen Kontexten (vorausgehende und anschließende Sätze) Geschlechtersensibilisierung in Bildungsveranstaltungen thematisiert wurde. Für eine detaillierte Analyse bot sich die Kategorie *Personalentwicklung und Nachwuchsförderung* mit den prominentesten Unterkategorien *Workshops*, *Weiterbildungen*, *Fortbildungen und Trainings* zu Geschlechtersensibilisierung im entsprechenden Korpus an. Die Analysemethode wurde für die weitere Untersuchung angepasst. Während bisher die Webseiten als Ganzes Untersuchungsgegenstand waren, wechselte die Analyse nun auf kleinere Kontexte auf den Webseiten. Analyseeinheit waren nun die Sätze, in denen die gewählten Bildungsveranstaltungen erwähnt werden. Da neben relevanten Bildungsveranstaltungen auch Bildungsveranstaltungen zu anderen Themen auf den Webseiten genannt werden können, wurden – um die Treffgenauigkeit zu erhöhen – nur solche Sätze ausgewählt, bei denen in benachbarten Sätzen Bezüge zu Geschlechtersensibilisierung erkennbar waren (siehe Methodenbox: Kontext-Extraktion). Es wurden 136

Satz-Fundstellen für weitere Analysen ausgewählt, die einen Bezug zu Geschlechtersensibilisierung im vorausgehenden oder nachfolgenden Satz enthielten.

Analyse von Bildungsveranstaltungen zu Personalentwicklung und Nachwuchsförderung

Im abschließenden Schritt wurden die Bildungsveranstaltungen in Bezug auf Relevanz und Zielgruppen tiefergehend untersucht. Ziel war es, Eigenschaften wie Zielgruppen für die genannten Veranstaltungen zu erheben, aber auch die Relevanz der automatisch generierten Fundstellen zu prüfen. Das Projektteam wählte einen kombinierten Ansatz aus automatisierter Suche sowie manueller Überprüfung und Codierung. Als relevant wurde eine Satz-Fundstelle erachtet, wenn es sich um Veranstaltungen im Bereich *Personalentwicklung und Nachwuchsförderung* zu Geschlechtersensibilisierung von und/oder für Mitglieder der Hochschule handelte. Die Unterkategorie *Workshops* hatte mit 84 Satz-Fundstellen die höchste Trefferzahl und zeigte eine hohe Relevanz. Das Team prüfte diese Satz-Fundstellen manuell und schränkte in diesem Prozess die Datenbasis dadurch weiter ein, da mehrere gefundene Sätze den gleichen Workshop



METHODE: KONTEXT-EXTRAKTION

Um Nennungen von Bildungsveranstaltungen genauer untersuchen zu können, wurden die konkreten Kontexte (vorausgehende oder nachfolgende Sätze) einzelner Nennungen untersucht. Um die Relevanz der Kontexte sicherzustellen, wurden sie daraufhin gefiltert, ob sich in den gleichen oder benachbarten Sätzen eine Nennung von Geschlechtersensibilisierung (ähnliche Schreibweisen und Wortstämme wurden inkludiert) befand. Dieses Relevanzkriterium wurde auf die vorausgehenden oder nachfolgenden Sätze angewendet, wobei gespeichert wurde, wie weit (gemessen in Anzahl von Sätzen) der Bezug zu Geschlechtersensibilisierung entfernt lag. Für weitere Analysen ließ sich so durch eine Auswahl der minimalen Distanz von ein bis drei Sätzen die Treffgenauigkeit für das Finden relevanter Nennungen von Bildungsveranstaltungen variieren.

Die Satz-Fundstelle und die benachbarten Sätze bezeichnen wir im Folgenden als Kontexte. Diese automatisch extrahierten Kontexte boten die Grundlage für eine manuelle Annotation.

referenzierten. Dadurch reduzierte sich die Grundgesamtheit auf 74 identifizierte Workshop-Bezüge. Eine dieser Satz-Fundstellen erwies sich als inhaltlich nicht relevant und wurde daher aus der Analyse ausgeschlossen.

Daraufhin wurden die 73 inhaltlich relevanten Fundstellen in Hinblick auf die in den Workshop beschriebenen Zielgruppen annotiert. Die Zielgruppen wurden zur Analyse in sechs Gruppen eingeteilt. Dabei orientierte sich das Projektteam an den Workshop-Beschreibungen auf den Webseiten. Daher sind beispielsweise *Beschäftigte der Hochschulen* eine eigene, unbestimmte Sammelkategorie neben konkreteren Bezeichnungen (z. B. *Wissenschaftlerinnen* oder *Lehrende*). Dies erlaubte zu ermitteln, in welcher Funktion (als Beschäftigte allgemein oder spezifisch als Lehrende) Zielgruppen adressiert werden. Diese Ausprägungen wurden daher separat erfasst, um die Schwerpunktsetzung bei der Adressierung der Zielgruppen abzubilden.¹⁶ Insofern ergab

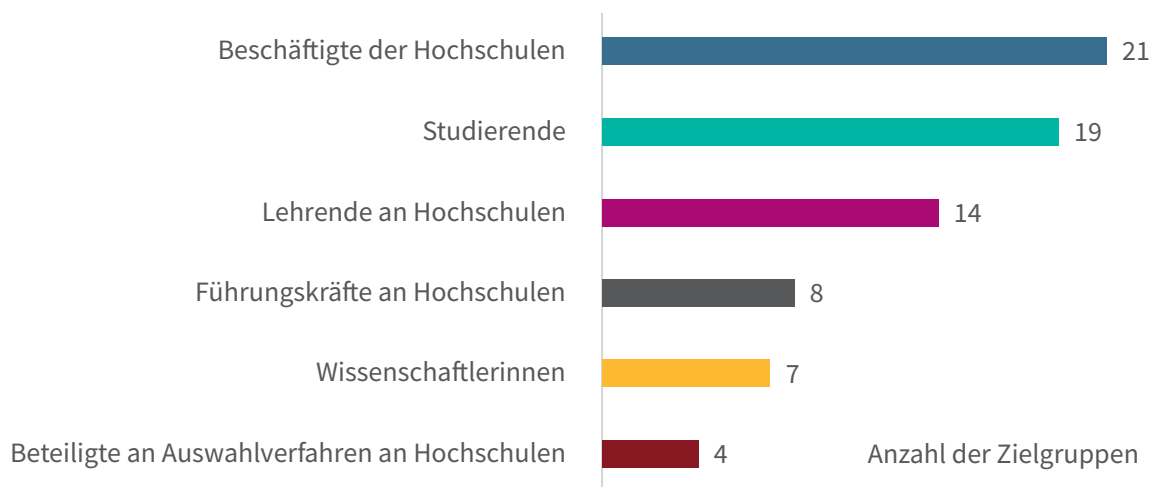
¹⁶ Zielgruppen außerhalb von Hochschulen wie etwa *Schüler*innen* oder *Lehrkräfte an Schulen* wurden nicht in die Analyse mit einbezogen.

sich eine neue reduzierte Grundgesamtheit an relevanten Workshops bzgl. hochschulinterner Zielgruppen (n = 60).

Die teilautomatisiert zusammengetragenen Workshop-Nachweise wurden anschließend im Hinblick auf Gleichstellungsansätze manuell noch weitergehend untersucht. Mithilfe des Web-Crawls wurden in der Unterkategorie *Workshops* 60 Angaben zu Begründungsansätzen analysiert. Dazu wurden auf den Websites die Begründungen für das jeweilige Gleichstellungskonzept oder -verständnis in Clustern zusammengefasst.

Es konnte festgestellt werden, dass den Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen eine Reihe unterschiedlicher Begründungsansätze zugrunde lagen. *Frauenförderung* (33 Prozent) und *Geschlechtergerechtigkeit/Gleichstellung* (32 Prozent) wurden am häufigsten genannt. Als weitere Gleichstellungsansätze konnten mit 12 Prozent *Gender-Mainstreaming* und mit 10 Prozent *Anti-Bias* identifiziert werden. Nur selten wurden *Intersektionalität* (5 Prozent) und *Diversität* (3 Prozent) als Begründung angeführt. Die Tatsache,

Abbildung 8: Verteilung der Zielgruppen innerhalb der Hochschulen auf Workshops



Datengrundlage: Korpus Geschlechtersensibilisierung, Subkorpus Bildungsveranstaltungen mit Genderbezug, Kategorie Personalentwicklung und Nachwuchsförderung, Unterkategorie Workshops; Zeitraum: 2015-2021; Anzahl der Workshops: 60; Anzahl der Zielgruppen: n = 73 (Mehrfachnennungen pro Workshop möglich)

dass Intersektionalität im Kontext von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen keine wichtige Rolle spielt, steht im Kontrast zu den Ergebnissen aus der Literaturrecherche sowie zu den Diskursen in der Gleichstellungspraxis. Auch im Equality Lab Geschlechtersensibilisierung wurde vermehrt für eine intersektionale Herangehensweise an Geschlechtersensibilisierung und Gleichstellung plädiert.

Innerhalb der gleichen Unterkategorie wurden nach der gleichen Methode zudem die Motivationen für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen (n = 75) untersucht und geclustert. Am häufigsten wird *Geschlechtergerechtigkeit* mit 29 Prozent als Beweggrund für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen genannt. Weitere zentrale Motivationsansätze sind *Geschlechtersensibilität* mit 16 Prozent, *Chancengleichheit* mit 14 Prozent sowie *Genderkompetenz* und *Förderung* mit jeweils 12 Prozent. Als weitere Cluster wurden z. B. Qualitätssteigerung, Diversität und Geschlechtervielfalt identifiziert.

Zusammenfassend lässt sich der Prozess wie folgt beschreiben (siehe Abb. 9).

Die hier skizzierten Methoden illustrieren das Zusammenspiel von automatisierten und manuellen Verfahren. Sie spiegeln aber auch das Ergebnis eines Lernprozesses wider, bei dem auf der einen Seite die inhaltliche Arbeit sukzessive mehr von automatischen Verfahren profitierte. Und auf der anderen Seite die Auswahl der automatischen Verfahren immer besser an die Bedürfnisse der inhaltlichen Arbeit angepasst wurde. Diese Verschränkung führte in der Konsequenz zu präzisen, verwertbaren Ergebnissen. So konnte nachgezeichnet werden, dass nach wie vor Maßnahmen zu Geschlechtersensibilisierung in erster Linie im Kontext von Studium und Lehre entwickelt und angeboten werden. In Zusammenhang mit Berufungskommissionen werden Gleichstellungsbeauftragte häufiger durch solche Angebote adressiert als andere Kommissionsmitglieder. Personen mit Leitungsaufgaben hingegen sind generell selten explizit als Zielgruppe von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen genannt. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass mit dem Web-Crawl nur öffentlich zugängliche Daten untersucht werden können. Um Good Practice transparent zu machen und das gegenseitige Lernen zu fördern, wäre eine Veröffentlichung entsprechender Maßnahmen durch die wissenschaftlichen Einrichtungen wünschenswert.

Abbildung 9: Prozessdarstellung von Big Data zu nützlichen Insights



2.4. Praxisrecherche: Verständnis von Geschlecht und Gleichstellungsansätzen

Ein weiterer Fokus der Praxisrecherche lag auf dem Verständnis von Geschlecht und bestehenden Gleichstellungsansätzen im Zusammenhang mit Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen. Hierzu wurden 3 Analysen durchgeführt.

Geschlechtsidentitäten

Im Rahmen der ersten Analyse wurde der Korpus Geschlechtersensibilisierung im Hinblick auf die Verwendung von Begriffen zu Geschlechtsidentitäten untersucht. Hieraus ergab sich, dass zum einen ein binäres Geschlechterverständnis vorherrschte und zum anderen, dass Frauen deutlich häufiger im Zusammenhang mit Geschlechtersensibilisierung genannt wurden als Männer.

Geschlechterverständnis

Des Weiteren befasste sich eine Bottom-Up-Analyse mit dem Geschlechterverständnis an sieben Universitäten, die Maßnahmen zur Geschlechtersensibilisierung anbieten. Dafür wurde innerhalb des Korpus Geschlechtersensibilisierung ermittelt, für welche

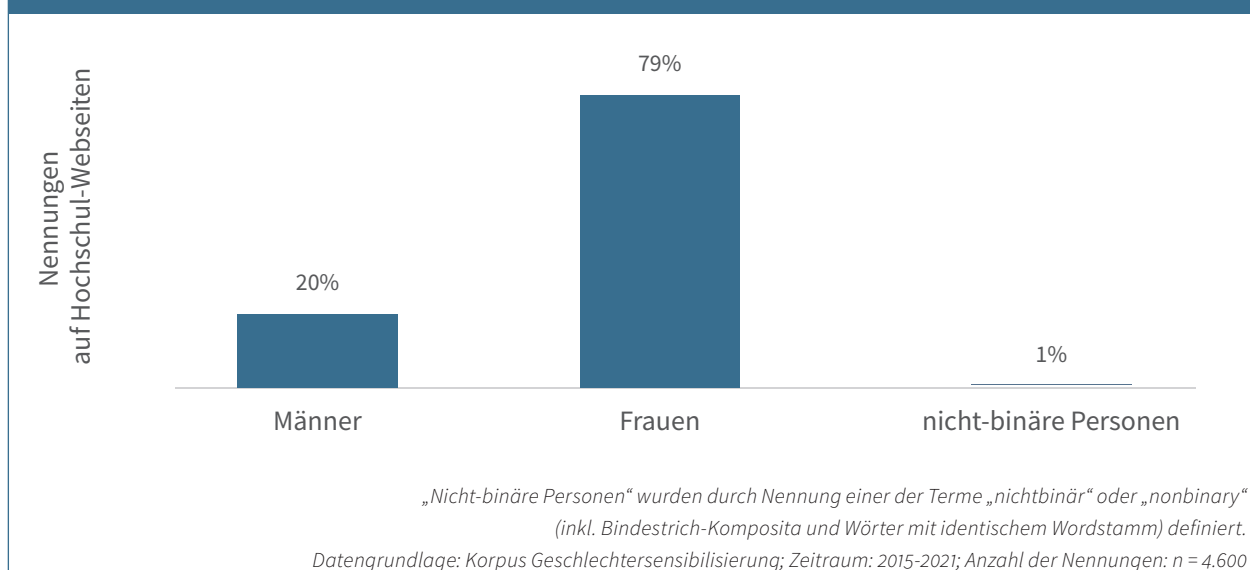
Universitäten besonders viele Webseiten gefunden wurden, die einen der Begriffe *gendersensib** oder *geschlechtersensib** enthalten. Für die ersten sieben Universitäten erfolgte nach diesem Ranking dann eine manuelle Recherche und Annotation.

Tabelle 2: Ranking der Universitäten nach Termfrequenz zum Thema Geschlecht

Universitäts-Domain	Webseiten mit Nennung gendersensib* und geschlechtersensib*
uni-bremen.de	172
uni-muenster.de	78
fu-berlin.de	68
uni-due.de	65
uni-bielefeld.de	65
tu-berlin.de	57
tu-darmstadt.de	49

Datengrundlage: Korpus Geschlechtersensibilisierung; Zeitraum: 2015-2021; Anzahl der Webseiten mit mindestens einer Nennung der Begriffe gendersensib oder geschlechtersensib**

Abbildung 10: Verständnis von Geschlecht. Begriffe zu Geschlechtsidentität auf Hochschul-Webseiten im Korpus Geschlechtersensibilisierung



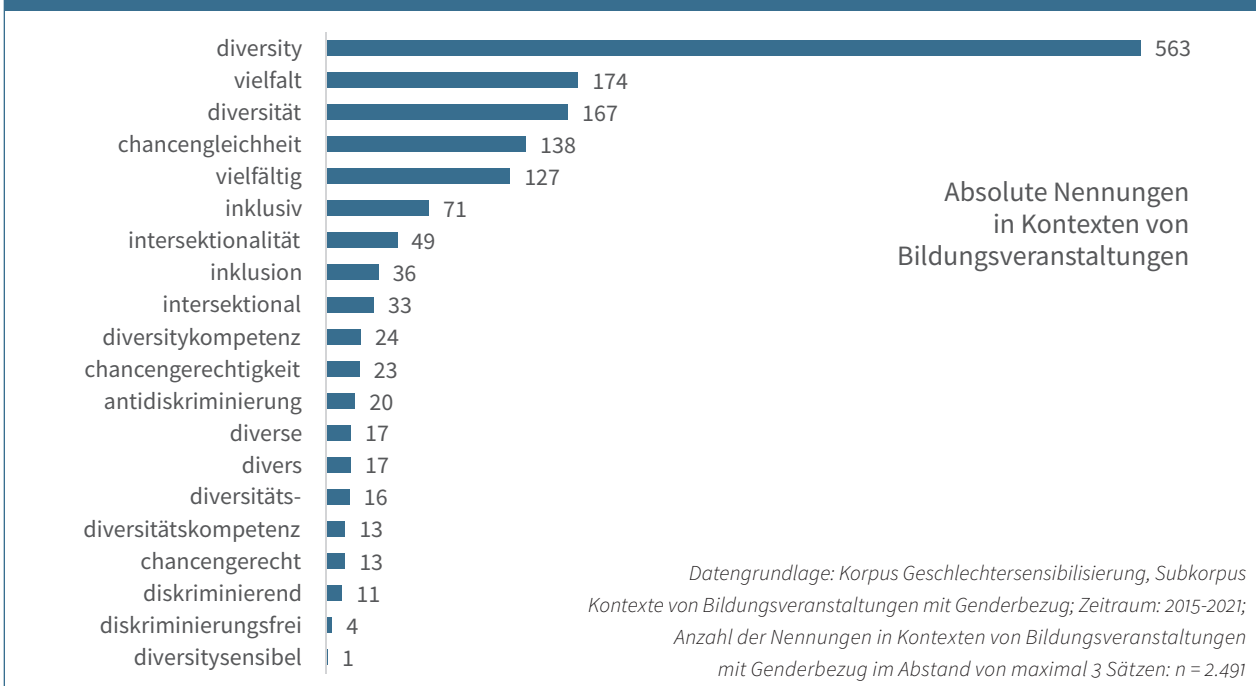
Innerhalb der Hochschul-Webseiten wurden Maßnahmen und Konzepte mit Bezug zu Geschlechtersensibilisierung oder Genderkompetenz recherchiert. Die 15 ermittelten Maßnahmen wurden in einem nächsten Schritt dahingehend untersucht, ob ihnen ein binäres oder ein nicht-binäres Geschlechterverständnis zugrunde liegt. Die Maßnahmen und Konzepte umfassten Gleichstellungspläne und -konzepte, Weiterbildungen und Hilfestellungen zu geschlechtersensibler Sprache und betrafen die Bereiche Personalauswahl und -entwicklung sowie Didaktik und Sprache. Teilweise war es nicht möglich, anhand der im Web-Crawl gefundenen Webseite eine klare Aussage über das Geschlechterverständnis an der Hochschule zu treffen. An einzelnen Hochschulen konnte in der Auswertung ein klarer Fokus auf Frauenförderung und die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern herausgearbeitet werden. An fünf weiteren Hochschulen ließ sich ein nicht-binäres Geschlechterverständnis erkennen, das sich unter anderem dadurch ausweist, dass explizit vermieden wird, Maßnahmen auf ein binäres Geschlechtersystem zu be-

grenzen oder dass Geschlechtsidentitäten außerhalb eines binären Geschlechterverständnisses benannt werden. Auch die geschlechtersensible Sprache, die in der Beschreibung der Maßnahmen und Konzepte verwendet wurde, lässt Rückschlüsse auf das Geschlechterverständnis zu.

Gleichstellungsansätze

In einer dritten Analyse untersuchte das Projektteam schließlich die unterschiedlichen Gleichstellungsansätze, die im Zusammenhang mit Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen verwendet wurden. Hierzu wurde eine Liste von Termen zur Eingrenzung der Ansätze erstellt (z. B. Diversität, Antidiskriminierung etc.). Im nächsten Schritt wurde die Termfrequenz, also die Häufigkeit der Nennung im Kontext von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen, gemessen, wobei zwischen Groß- und Kleinschreibung nicht unterschieden wurde. Begriffe zu *Diversity/Diversität* und *Vielfalt* wurden am häufigsten verwendet, während *Antidiskriminierung*, *diskriminierend* und *diskriminierungsfrei* nur selten genannt wurden (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Termfrequenz zu Antidiskriminierung, Diversität, Intersektionalität und Chancengleichheit/-gerechtigkeit in Kontexten von Bildungsveranstaltungen



2.5. Handlungsempfehlungen und Visionen

Für das Handlungsfeld Geschlechtersensibilisierung lässt sich festhalten, dass speziell **Machtverhältnisse**, **Prozesshaftigkeit** und **geschlechtliche Vielfalt** wichtige Aspekte darstellen. In der theoretischen, aber auch in der praktischen Auseinandersetzung mit Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen entstehen einige Herausforderungen. Dazu zählt die Individualisierung struktureller Probleme, die innerhalb der Maßnahmen ausreichend reflektiert, aber auch in deren Konzeption einbezogen werden muss, genauso wie die problematische Reproduktion geschlechterbezogener Stereotype. Zudem stellt sich die Frage, inwiefern wirtschaftliche und gerechtigkeitsbezogene Argumentationen die Grundlage für die Maßnahmen darstellen. Letztlich sind auch der Einbezug und die Vermittlung von Intersektionalität eine Herausforderung für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen.

Die wichtigsten Ergebnisse, die sich aus der Literaturrecherche und dem Web-Crawl ergeben haben, stellen einerseits die geringe Repräsentation von geschlechtlicher Vielfalt und intersektionalen Perspektiven in Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen dar, andererseits auch die Erkenntnis, dass sich Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen zu selten an Personen mit Führungsverantwortung richten.

Für die Zukunft ist es daher wünschenswert, geschlechtliche Vielfalt und Intersektionalität im Rahmen der theoretischen Grundlagen von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen stärker in den Fokus zu rücken. Bezogen auf Strukturen und Rahmenbedingungen sollten Personen mit Führungsverantwortung häufiger durch Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen adressiert werden. Darüber hinaus sollten die Zugänge zu Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen diskriminierungs- und barrierefrei gestaltet und von einer fehlerfreundlichen Kultur durch den Schutz aller Beteiligten geprägt sein.

3. Handlungsfeld Mentoring

3.1. Ausgangssituation

Mentoring-Programme in der Wissenschaft sind eine etablierte und anerkannte personelle Maßnahme zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit. Bereits seit Ende der 1990er Jahre wurden Mentoring-Programme im wissenschaftlichen Kontext eingeführt, um den Frauenanteil in den Fächern zu erhöhen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Die Zielgruppe von Mentoring-Programmen wurde im Laufe der Jahre erweitert, beispielsweise durch Studierende mit Zuwanderungsgeschichte sowie Studierende, deren Eltern nicht studiert haben. Eine Erweiterung der Zielgruppe im Sinne geschlechtlicher Vielfalt ist eher selten. Das Handlungsfeld Mentoring zeichnet sich durch die Professionalität der Programmverantwortlichen/Koordinator*innen aus, die sich mit voranschreitender Professionalisierung in Netzwerken zusammengeschlossen haben. Hierzu gehören z. B. das *Forum Mentoring - Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft*¹⁷, das 2006 gegründet wurde, sowie der Zusammenschluss drei hessenweiter Mentoring-Projekten zum *Mentoring Hessen: Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft* im Jahr 2017¹⁸. Im Zuge der Professionalisierung wurden auch Standards zur Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen entwickelt. Das Forum Mentoring veröffentlichte bereits 2008 die erste Fassung der Standards *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards im Mentoring in der Wissenschaft*, welche die Bereiche *Konzeptionelle Voraussetzungen, Institutionelle Bedingungen und Programmstruktur und -elemente* beinhalten und die fortlaufend weiterentwickelt werden (Forum Mentoring e.V. 2014). Aufgrund der wachsenden Anzahl von Mentoring-Programmen ist, so Henrike Wolf und Elke Bertke (2017: S. 176), eine „nachhaltige Qualitätssicherung“ dringend geboten. Sie

17 Zur Gründung des Forums Mentoring siehe online unter <https://forum-mentoring.de/verband/entstehung/>.

18 Eines dieser drei Projekte ist das MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik, das bereits 1998 gegründet wurde und eines der ersten Mentoring-Projekte an Hochschulen war, siehe online unter <https://www.mentoringhessen.de/ueber-uns/projekt/entstehungsgeschichte/>.

konstatieren, dass „anwendbare und überprüfbare Qualitätskriterien“ erforderlich sind, damit „Mentoring-Programme nicht als ‚Light-Versionen‘ konzipiert und umgesetzt werden“ (ebd.).

3.2. Literaturlauswertung

Vor dem Hintergrund, dass Standards zur Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen bereits bestehen und die Wirkungsmessung sich auf die Messung des Outputs und ggf. des Outcomes beschränken, wurde der Fokus für das Handlungsfeld Mentoring auf die Wirkungsmessung von Mentoring-Programmen gelegt.

Während zu Beginn der Etablierung von Mentoring-Programmen für Frauen die zur Qualitätssicherung durchgeführten Evaluationen einen starken „Dokumentationscharakter“ hatten, ist im Zuge der „ökonomisierten Modernisierung“ die Anspruchshaltung an Evaluationen gestiegen (Franzke 2017: S. 211). Erwartet wird, dass Evaluationen „objektivierbare Daten generieren, die zweifelsfrei bestimmte Programmeffekte identifizieren“ (ebd.)¹⁹. In der Forschung zu Mentoring-Programmen wie auch zu MINT-Projekten von Schülerinnen²⁰ wurden und werden Studien und Meta-Evaluationen durchgeführt, die Evaluationsberichte inklusive der angewendeten Methoden und Indikatoren analysieren (siehe z. B. Löther, Girlich 2011; Wolf, Brenning 2019; siehe auch Franzke 2017)²¹. Andrea Löther und Jana Girlich stellen fest, dass die Bewertung des Programms durch die Teilnehmerinnen ein „wesentliches Kriterium“ ist, auf das der Erfolg²²

eines Angebots zurückgeführt wird (Löther, Girlich 2011: S. 112). Elke Wolf und Stefanie Brenning (2019: S. 5) knüpfen an dieses Ergebnis an und konstatieren für den Forschungsstand, dass es nur wenige Studien gibt, die die Wirkung von MINT-Fördermaßnahmen anhand von Einstellungsveränderungen messen (siehe auch Brenning, Wolf 2020: S. 113). In ihrer Meta-Evaluation kommen sie zu dem Ergebnis, dass der Fokus der Evaluationen auf den Variablen zur Messung des Outputs und des Outcomes liegt und langfristige Veränderungen in der Studien- und Berufswahl in der Regel nicht gemessen werden (Wolf, Brenning 2019: S. 26). Sie führen den Mangel an belastbaren Evaluationen darauf zurück, dass die Messung des Impacts methodisch und praktisch anspruchsvoll ist (ebd.).

Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Qualitätssicherung häufig auf die Outputs/Zufriedenheit der Teilnehmer*innen mit den Programmen und auf das Outcome beschränkt (ebd.; Brenning, Wolf 2020: S. 125).

Eine Herausforderung bei der Wirkungsmessung stellt die Operationalisierung von Zielen und Indikatoren dar. Zum einen sind realistische, d. h. erreichbare und überprüfbare Ziele zu formulieren, zum anderen sind passgenaue Indikatoren zu identifizieren, mit denen sich die Wirkung und Zielerreichung messen lässt. Für das Ziel *Stärkung der Studien- und Berufswahl der Mentees* kommen bspw. Indikatoren wie die *Erhöhung des Selbstvertrauens der Mentees* und der *Zuwachs an Wissen über die Spielregeln im Wissenschaftssystem* in Frage. Für die Entwicklung von Zielen und passgenauen Indikatoren eignen sich Wirkungsmodelle, auf die in den Handlungsempfehlungen (siehe Teil 5, Kapitel 2.) noch eingegangen wird.

Eine weitere Herausforderung für die Qualitätssicherung stellen die unterschiedlichen Anforderungen an Ressourcen und Wissen im Rahmen von Qualitätssicherung dar. Instrumente zur Qualitätssicherung, wie bspw. standardisierte Befragungen, Dokumentationen, Monitoring und Evaluationen, unterscheiden

19 Astrid Franzke merkt kritisch an, dass mit dem Fokus auf quantifizierbare Effekte ein „eingegrenztes Verständnis von Qualitätssicherung“ verbunden ist, da qualitativen Effekten eine geringere Bedeutung beigemessen wird (Franzke 2017: S. 211).

20 In den Analysen wurden MINT-Projekte von Schülerinnen oder/ und Evaluationen von Mentoring-Programmen mit Studentinnen untersucht.

21 Empirische Basis für Franzkes Artikel sind ihre Evaluationsstudien zu Mentoring-Programmen für Frauen an Hochschulen, die sie zwischen 2001 und 2015 durchgeführt hat (ebd.: S. 212).

22 Der Begriff „Erfolg“ wird hier im Kontext der Legitimation von Mentoring-Programmen mit „Zufriedenheit mit dem Programm“ gleichgesetzt. Aus evaluationstheoretischer Perspektive ist der Begriff „Wirkung“ angebracht.

sich in Bezug auf den erforderlichen Zeitaufwand und das benötigte Fachwissen. Insbesondere Evaluationen sind mit hohen Anforderungen an Fachwissen verbunden und sollten die Standards für Evaluation der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2017)²³ berücksichtigen.

3.3. Praxisrecherche

Web-Crawl

Unter Anwendung des Top-Down-Analyseansatzes wurde der erstellte Mentoring-Korpus mithilfe eines Topic-Modelings (siehe Methodenbox: Topic-Modeling) untersucht.

²³ Die Standards für Evaluationen umfassen die Bereiche Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e. V. 2017).

Korpus Mentoring



Scope: 10.249 Webseiten

Zeitspanne: 2015-2021

Filterterme: Mentor*, Mentee*

Die gefundenen thematischen Cluster stellten Hinweise auf Mentoring-Programme und -Ansätze heraus, bei denen der Fokus nicht auf der Förderung von Frauen liegt. Beispiele hierfür sind *Schule und Lehrer*innen-Ausbildung* und *Mentoring im Topic Medizin*. Für eine weitere Recherche wurde ein Top-Down-Ansatz gewählt, der von gezielt recherchierten Mentoring-Programmen ausging.

Da der Fokus im Handlungsfeld Mentoring auf Qualitätsstandards lag und im Rahmen eines Topic-Modelings keine Themenfelder zu diesem Fokus gefunden wurden, favorisierte das Projektteam für die weitere Analyse einen Bottom-Up-Ansatz. Dafür wurden zum



METHODE: TOPIC-MODELING

Topic-Modeling ist eine Technik, die in der Datenanalyse und zum Textmining verwendet wird, um große Mengen von Dokumenten zu untersuchen und die in ihnen enthaltenen Themen zu identifizieren. Dabei wird ein Korpus von Dokumenten verwendet wie in diesem Fall eine Sammlung von Webseiten zum Thema Geschlechtergerechtigkeit. Statistische Methoden ermöglichen die Ermittlung und Visualisierung der Themen in den Dokumenten. Das Topic-Modeling wurde im StaRQ-Projekt verwendet, um verschiedene Themen im Zusammenhang mit den Handlungsfeldern zu identifizieren.

Ein Topic-Modeling ist in der Lage, aufgrund einer Modellierung mit Hilfe bayesscher Statistik in einem unüberwachten Verfahren für jedes Dokument eine Verteilung von Themenclustern (Topics) zu ermitteln (Blei, Ng, Jordan 2003). Hierdurch kann festgestellt werden, zu wieviel Prozent die auf der Webseite verwendeten Wörter den einzelnen gefundenen Topics im gesamten Teil-Korpus zugeordnet werden können. Diese Topics wiederum werden aufgrund der in den einzelnen Webseiten zugeordneten Wörter charakterisiert. Diese Charakterisierung ist also eine Verteilung der besonders häufig gemeinsam vorkommenden Begriffe innerhalb eines Topics. Ein Beispiel hierfür sind die in Abbildung 12 gezeigten Terme, durch die das Topic Bildungsveranstaltungen beschrieben wird. Solche zusammenfassenden Namen wurden von Mitgliedern des StaRQ-Teams mit Gender-Expertise für die Topics gewählt.

einen Informationen von der Webseite forum-mentoring.de (Forum-Mentoring-Analyse) genutzt, zum anderen wurde gezielt nach relevanten Mentoring-Programmen recherchiert und die Fundstellen annotiert (manuelle Annotation von Praxisbeispielen).

Forum-Mentoring-Analyse

Um einen weiteren Zugang zu dem Umgang mit Qualitätsstandards in Mentoring-Programmen zu erhalten, wurde das Mentoring-Programmarchiv des Forum Mentoring gewählt.²⁴ Dafür wurden mittels Web-Crawling die Informationen zu den im Forum Mentoring verzeichneten Programmen gesammelt und Programmlinien sowie Länderprogramme identifiziert. Dann wurde ein Korpus der Inhalte der verlinkten Webseiten erstellt. Dadurch ließen sich Webseiten zu 99 Mentoring-Programmen bzw. -Programmlinien identifizieren.

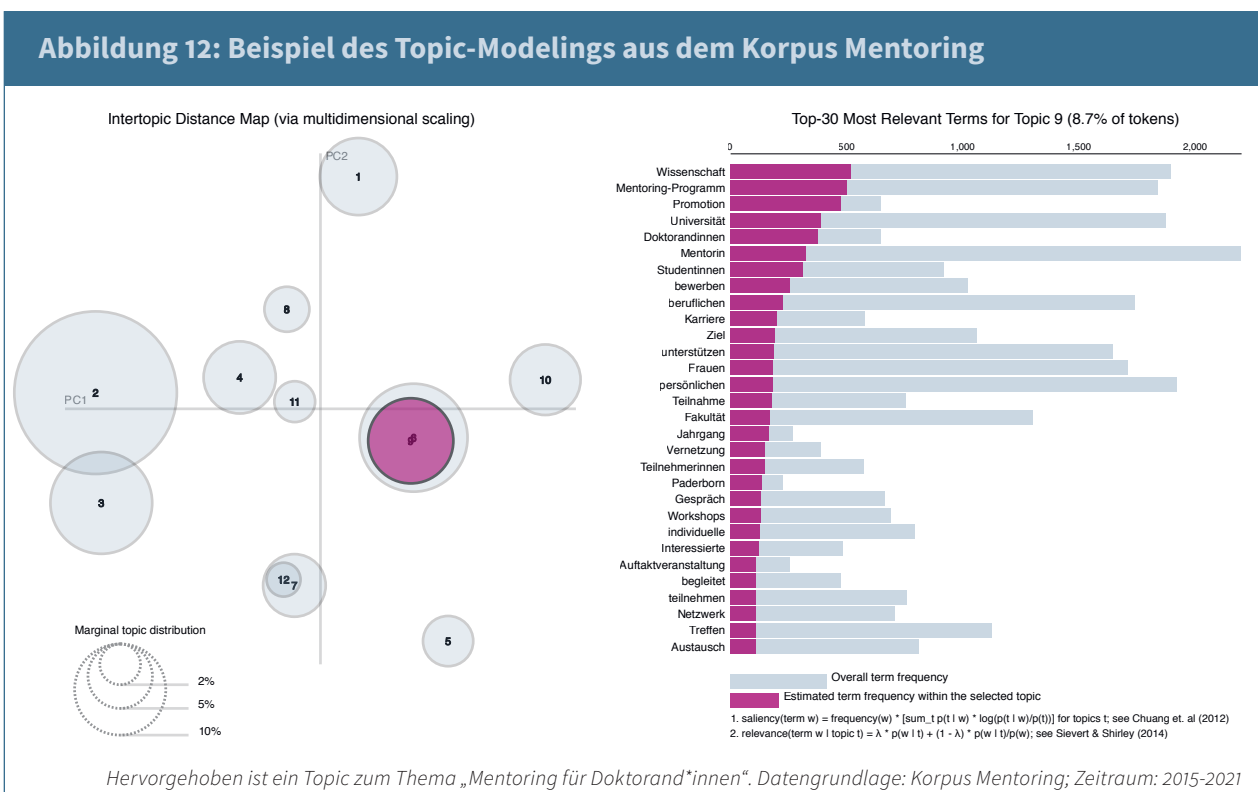
Dieser Korpus wurde auf die Nennung von Begriffen zur Qualitätssicherung hin untersucht. Im Einzelnen waren

das: (1) Qualitätsstandard(s), (2) Bericht und Komposita, die das Teilwort *Bericht* enthalten (z. B. Zwischenbericht), (3) Evaluation und Komposita, die das Teilwort *Evaluation* beinhalten (z. B. Zwischenevaluation), und (4) Befragung. (1) Qualitätsstandards wurden bis auf zwei Ausnahmen ausschließlich in Bezug auf die von Forum Mentoring definierten Qualitätsstandards erwähnt (18 Nennungen). Ein Beispiel ist die TH Köln: „Für unsere Arbeit gelten die Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V.“²⁵ Alle weiteren Begriffe wurden nur selten genannt. Begriffe wie (2) Bericht wurden zwar in 13 Programmen/Programmlinien erwähnt, aber überwiegend im Kontext von Erfahrungsberichten der Mentees. (3) Evaluation fand nur in sechs, (4) Befragung in zwei Programmen/Programmlinien Erwähnung.

Insgesamt werden Qualitätsstandards und zugehörige Methoden wenig thematisiert. Analoge Ergebnisse lieferte die Suche nach Begriffen zur Qualitätssicherung im Korpus Mentoring. Deshalb wurden für eine weitere

24 <https://forum-mentoring.de/programme/suche-nach-programmen/>

25 https://www.th-koeln.de/studium/mentoring-berufseinstieg-fuer-frauen_32313.php





METHODE: ANNOTATIONSTOOL

Während der Projektlaufzeit wurde ein webbasiertes Annotationstool entwickelt, das in zwei Themenbereichen eingesetzt wurde: Berufungsverfahren und Mentoring. Es ermöglicht die Erstellung eines freien Coding-Schemas und das Hinterlegen von Belegstellen für Annotationen. Dadurch ist eine Referenzierbarkeit von Annotationen gegeben. Offene Schnittstellen wie eine GraphQL²⁴-API-Schnittstelle zur maschinellen Abfrage der Annotationen und Belegstellen sowie ein Excel-Export stellen größtmögliche Portabilität sicher.

Analyse Mentoring-Programme selbst zum Gegenstand der Untersuchung. Ziel einer strukturellen Erfassung von Mentoring-Programmen durch Annotationen waren Implikationen für die Qualitätssicherung, wie die folgende Auswertung von Praxisbeispielen zeigt.

Manuelle Annotation von Praxisbeispielen
 Im Annotationstool wurde eine Stichprobe mit 42 Mentoring-Programmlinien, die sich an Frauen richten, erfasst.

Die Grundlage für die Recherche der Mentoring-Programmlinien stellt eine Liste von Hochschulen zur Überprüfung des INKA²⁶ dar. Das Annotationstool bot die Möglichkeit, unterschiedliche Elemente von Mentoring-Programmen anhand folgender Kategorien zu analysieren (siehe Tabelle 3).²⁷

²⁶ <https://www.gesis.org/starq/inka>

²⁷ <https://graphql.org/>

Tabelle 3: Kategorien von Mentoring-Programmen

Kategorie	Unterkategorie
Zielsetzung	Ziele für Mentees Ziele für Mentor*innen Programmziel
Zielgruppe	Fachspezifik Gender der Mentor*innen Qualifikationsniveau für Mentor*innen Qualifikationsniveau für Mentees
Qualitätsmanagement	Gendersensibles Datenmonitoring Berichtswesen Quantitative Befragung Qualitative Befragung Evaluation Sonstiges
Verortung	Verortung des Mentorings/ Zuständigkeit Technische Verortung

Kategorie	Unterkategorie
Elemente des Mentorings	Mentoringbeziehung Rollenvorbereitung/Informationen vorab Mentoringvertrag/Vereinbarungen Matchingverfahren
Netzwerke/Zugang zu Netzwerken	Peer-Netzwerk der Mentees Alumni Externe Netzwerke
Rahmenprogramm	Sprache Auftaktveranstaltung Halbzeitreflexion/Zwischenveranstaltung Abschlussveranstaltung Workshops/Seminare Coaching Training Stammtische/Teams
Weiteres	Spezielle Themen Online-Angebote Umstellung durch Covid-19

Ein Ziel der Annotation war es, quantitative Daten zu den Mentoring-Programmlinien zu erhalten und auszuwerten, beispielsweise zu den Ziel- und Fächergruppen und zum Geschlecht der Mentor*innen. Darüber hinaus sollte auf der Grundlage der Stichprobe untersucht werden, welche Qualitätssicherungsinstrumente bei der Durchführung der Mentoring-Programme genutzt werden. Allerdings waren die online zugänglichen Informationen darüber sehr gering, sodass sich die quantitative Auswertung des Annotationstools vor allem auf die Zielgruppen und Mentor*innen bezieht.

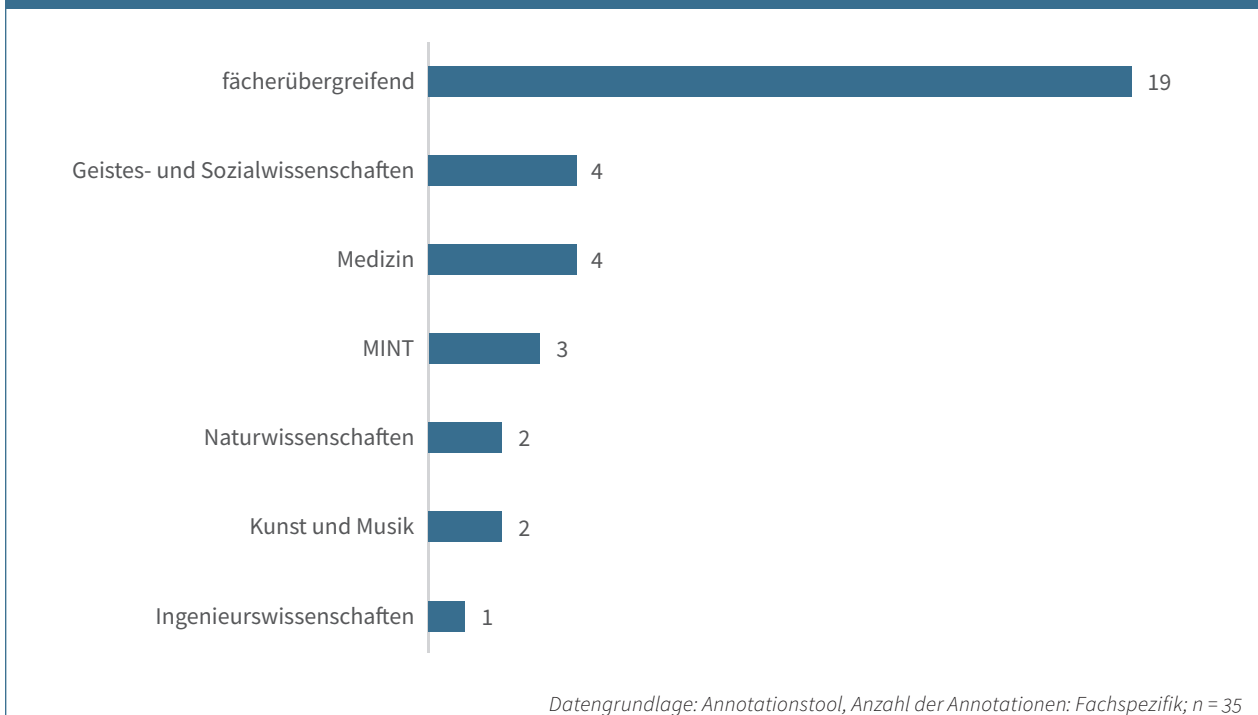
Insgesamt 35 Programmlinien konnte eine Fachspezifik zugeordnet werden, wobei sich 19 der Programmlinien fächerübergreifend gestalten, drei beziehen sich auf MINT-Fächer, zwei auf Naturwissenschaften, vier auf Medizin, weitere vier auf Geistes- und Sozialwissenschaften, zwei auf Kunst und Musik und eines auf Ingenieurwissenschaften. Die Programme für Mentees in den MINT-Fächern wurden separat erfasst, sofern sie explizit als solche bezeichnet wurden.

Eine weitere Auswertung erfolgte in Bezug auf das Geschlecht der Mentor*innen. Es wurde festgestellt, dass die 33 Programmlinien überwiegend von Mentor*innen unterstützt werden, während nur 9 Programme ausschließlich mit Mentorinnen zusammenarbeiten (siehe Abb. 14 auf der nächsten Seite).

In 40 Mentoring-Programmlinien wurde das Qualifikationsniveau der Mentees annotiert, wobei sich der Großteil mit 20 Mentoring-Programmlinien an Promovierte/Postdoktorandinnen richten, 15 an Doktorandinnen und mit sechs Mentoring-Programmlinien die wenigsten an Bachelorstudierende.

Auch das Qualifikationsniveau der Mentor*innen wurde in 30 Mentoring-Programmlinien ausgewertet. Hier ließ sich feststellen, dass die Mentor*innen mit großem Abstand in 18 Mentoring-Programmlinien in den häufigsten Fällen habilitiert sind und/oder eine Professur innehaben.

Abbildung 13: Fachspezifik der Mentoring-Programme



3.4. Handlungsempfehlungen und Visionen

Es hat sich gezeigt, dass ein Spannungsfeld zwischen den zur Verfügung stehenden geringen Ressourcen für die Qualitätssicherung einerseits und den hohen, externen Anforderungen an die Wirkung bzw. Zielerreichung von Mentoring-Programmen andererseits besteht. Die Projektverantwortlichen stehen unter Druck nachzuweisen, dass die Programmziele und die Kernziele der Hochschulen erreicht werden. Hierfür sind ausreichende Ressourcen für die Qualitätssicherung erforderlich.

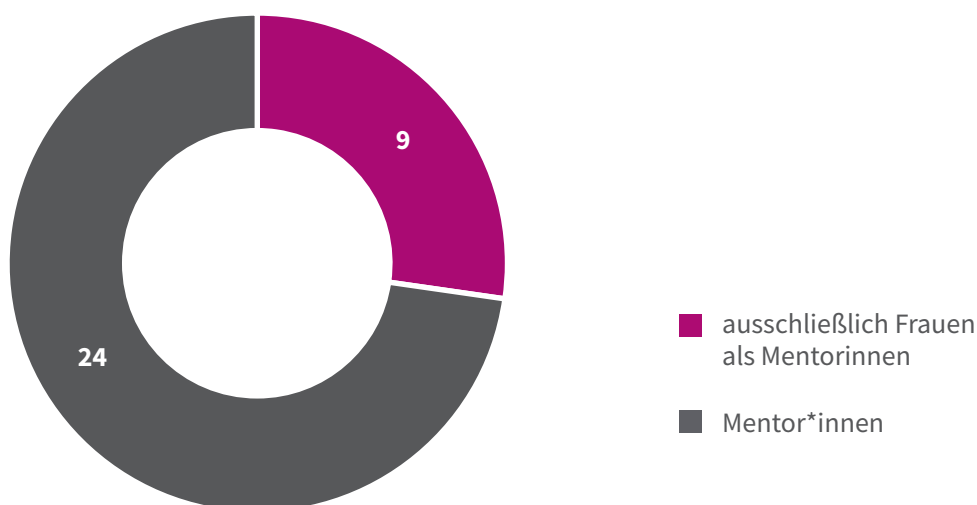
Festzustellen ist auch, dass der Fokus bei der Qualitätssicherung auf der **Befragung der Mentees** liegt. In den Standards des Forums Mentoring ist die schriftliche oder mündliche Erfassung der Erfahrungen und Bewertung der Mentees als „Muss-Kriterium“ gefasst (Forum Mentoring e.V. 2014)²⁸. Allerdings ist noch nicht standardmäßig aufgenommen, dass eine Befragung zu zwei Zeitpunkten erfolgen sollte, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhö-

hen. Die Befragung von Mentees kann zu Beginn, während und direkt am Ende eines Programms erfolgen. Wenn jedoch der Mehrwert der Teilnahme für die weitere berufliche Entwicklung (Langzeitwirkung) analysiert werden soll, ist mindestens eine erneute Befragung der Mentees mit Abstand zum Programmende zu empfehlen.

Eine Befragung der Mentor*innen wird dagegen nur empfohlen, d. h. sie stellt ein „Soll-Kriterium“ dar. In Anbetracht der geringen Ressourcen für die Qualitätssicherung von Programmverantwortlichen ist dieser Grad an Verbindlichkeit zwar nachvollziehbar, zu überdenken ist dennoch, welche **Rolle die Mentor*innen** für die Qualitätssicherung haben. Mentor*innen sind ein wesentliches Element der Mentoring-Beziehung und sie haben auch eine Rolle

²⁸ Die Standards des Forums Mentoring differenzieren zwischen Muss-, Soll- und Kann-Kriterien. Erstere müssen erfüllt sein, Soll-Kriterien sollten erfüllt sein und Kann-Kriterien, können erfüllt sein, sie sind ein Ansatzpunkt, um Programme weiter auszudifferenzieren (Forum Mentoring e.V. 2014).

Abbildung 14: Geschlecht der Mentor*innen in Mentoring-Programmen



Datengrundlage: Annotationstool, Anzahl der Annotationen: Geschlecht der Mentor*innen; n = 33

als Multiplikator*innen, d. h. sie können dazu beitragen, weitere Mentor*innen wie auch weitere Nachwuchswissenschaftler*innen für die Teilnahme zu gewinnen. Deshalb wird empfohlen, auch die Mentor*innen schriftlich zu ihren Erfahrungen im Rahmen des Mentorings sowie bzgl. ihrer Einschätzung der Wirksamkeit des Mentoring-Programms zu befragen. Um dies zu unterstützen, wurden konkrete Fragen für einen Survey mit Mentor*innen in die Handlungsempfehlungen aufgenommen, die die Bereiche *Mitwirkung am Programm*; *Mentoring-Beziehung* und *Mentoring-Programm insgesamt* abdecken.

Für die **Wirkungsmessung** von Mentoring-Programmen sind insbesondere zwei Modelle relevant: das Logic Model und die Theory of Change (TOC). Beide Modelle tragen dazu bei, die Ziele von Programmen mit Hilfe von Wirkungsketten zu überprüfen. Zum Beispiel wird davon ausgegangen, dass Mentees durch die Mentoring-Beziehung Einblicke in das Wissenschaftssystem erhalten. Es gibt jedoch auch Unterschiede zwischen den Modellen. Das Logic Model arbeitet mit einer Reduktion von Komplexität, deshalb eignet es sich nach Andreas Balthasar und Sarah Fässler (2017) dazu, einen Überblick über bestehende Programme zu erfassen. Im Gegensatz dazu dient die Theory of Change dem Verständnis der Komplexität und hilft bei der Darstellung von Kausalhypothesen von neuen Programmen (ebd.). Festzuhalten ist, dass

bei der Konzeption von Qualitätssicherungsmaßnahmen zu überprüfen ist, welches Wirkungsmodell in Frage kommt.

Zusammenfassend wurden drei Schwerpunkte für die Handlungsempfehlungen zum Thema Mentoring festgelegt: erstens die Befragung der Mentees zu mehreren Zeitpunkten, zweitens die Modellierung der Wirkungsmessung von Mentoring-Programmen und drittens die Rolle der Mentor*innen für die Qualitätssicherung. Die Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen des Equality Labs Mentoring mit Mitgliedern des Forum Mentoring, insbesondere der AG Forschung und Evaluation, diskutiert und überarbeitet.

4. Handlungsfeld aktive Rekrutierung

Berufungsverfahren sind das zentrale Handlungsfeld zur Auswahl von Professor*innen. Aufgrund der Personalstrukturen des deutschen Wissenschaftssystems besteht nur für einen sehr geringen Anteil der promovierten Wissenschaftler*innen die Chance auf eine Universitätsprofessur. Die Organisation und Struktur der Verfahren variieren je nach Bundesland, Hochschultyp und Hochschule erheblich. Die mangelnde Standardisierung der Verfahren war der Hauptgrund dafür, Berufungsverfahren als Handlungsfeld in das Projekt StaRQ aufzunehmen.

Gleichstellungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Berufungsverfahren setzen in erster Linie an der Ausgestaltung des Prozesses an, z. B. durch Berufungsleitfäden. Sie adressieren teilweise auch die Kompetenzen der Beteiligten (z. B. Gendertrainings für Mitglieder der Berufungskommission).

„**Berufungsverfahren gehören zu den zentralen hochschulinternen Steuerungsinstrumenten für die Qualitätssicherung in Forschung und Lehre sowie für die Hochschulentwicklung.**“

■ WISSENSCHAFTSRAT 2014: S. 49



STARQ-PORTAL

Das StaRQ-Portal bietet einen Überblick über den aktuellen nationalen und internationalen Forschungsstand zu Geschlechterungleichheiten in Berufungsverfahren.

<https://www.gesis.org/starq/projektergebnisse/geschlechtergerechte-berufungsverfahren>

Flankierende Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität und Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Einrichtungen richten sich als strukturelle Maßnahmen insbesondere an potentielle Kandidat*innen (z. B. durch Angebote zur Familienfreundlichkeit oder eine geschlechtersensible (Bild-)Sprache auf den Webseiten).

Das Geschlecht ist immer noch ein Faktor, der die Chancen im Berufungsverfahren – zu Ungunsten von Wissenschaftlerinnen – beeinflusst und Männer strukturell privilegiert (u.a. Färber, Spangenberg 2008; Kortendiek, Hilgemann, Niegel, Hendrix 2013; Steinweg 2015: S. 16). Da die Berufungsverfahren, also die Arbeit der Berufungskommissionen, als „black box“ (Färber, Riedler 2016) bisher den Kern der gleichstellungspolitischen Debatten und Forschung darstellten, gibt es hierzu bereits eine Vielzahl an Studien und theoretischen Grundlagen. Zahlreiche Forschungsergebnisse, wie beispielsweise zum Einfluss des wissenschaftlichen Habitus (Beaufaÿs 2003) oder des Gender Bias (Moss-Racusin, Dovidio, Bre-scoll, Graham, Handelsman 2012) auf die Berufsentscheidungen, bestätigten die Kritik an der vermeintlichen Objektivität der Leistungsmessung.

Aufgrund der initial weitgefassten Definition des Handlungsfeldes wurde 2020 im Projekt eine Auswertung deutscher und internationaler Literatur zu Geschlechteraspekten in Berufungsverfahren durchgeführt. Ein Überblick über die Ergebnisse der Literaturrecherche findet sich auf dem **StaRQ-Portal**²⁹.

²⁹ <https://www.gesis.org/starq/projektergebnisse/geschlechtergerechte-berufungsverfahren>

4.1. Ausgangssituation: Aktive Rekrutierung

Seit einiger Zeit gerät neben der Gestaltung eines fairen Berufungsverfahrens für die Bewerber*innen insbesondere die Phase vor der Auswahl der Bewerber*innen in den Fokus. So stellen unter anderem Katrin Auspurg, Thomas Hinz und Andreas Schneck (2017) in einer Studie exemplarisch für eine Hochschule fest, dass die statistischen Chancen von Frauen bei der Berufung im Falle einer Bewerbung zwar generell nicht schlechter seien, die Zahl der Bewerberinnen im Verhältnis zum theoretischen Bewerber*innenpool und im Vergleich zur männlichen Konkurrenz allerdings wesentlich geringer ausfällt. Auch bundesweit ist dieser Trend erkennbar. So machten Frauen im Jahr 2021 nur 28,6 Prozent der Bewerbungen auf Professuren aus, erhielten aber 36,3 Prozent der Listenplätze und 38,4 Prozent der Ruferteilungen und wurden zu 37,9 Prozent zur Professorin ernannt (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) 2022: S. 10).

Im Vergleich zu den zahlreichen Studien zu den ungleichheitsproduzierenden Mechanismen und Standards zu geschlechtergerechten Berufungsverfahren (siehe z. B. Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG) 2011) ist die Forschungslage zu den Gründen und Lösungsansätzen für das Ungleichgewicht bei der Bewerbung auf eine Professur noch nicht sehr ausdifferenziert. Aufgrund der in der Literaturlauswertung deutlich werdenden fehlenden Theorie sowie der geringen Datenverfügbarkeit zum niedrigen Bewerberinnenanteil wurde das Hand-

lungsfeld *Berufungsverfahren* im Projektverlauf auf die **aktive Rekrutierung** eingegrenzt. Hierfür wurden unter Rückgriff auf eine Analyse von Berufungsleitfäden Handlungsempfehlungen formuliert, die dazu beitragen sollen, die aktive Rekrutierung einrichtungsübergreifend standardisiert zu strukturieren sowie transparent und verbindlich zu gestalten.

Als Instrument der geschlechtergerechten Personalrekrutierung sind die Vorgaben und Aktivitäten zur aktiven Rekrutierung (Rekrutierungsmaßnahmen) an vielen Hochschulen in Deutschland bereits gängige Praxis und haben eine zunehmende Professionalisierung erfahren. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat „Rekrutierungsverfahren zur Gewinnung von Wissenschaftlerinnen“ im Jahr 2019-2020 zu einem von zwei Schwerpunktthemen im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards gemacht (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2020). Teilweise findet aktive Rekrutierung sogar Eingang in die Hochschulgesetzgebung. So schreibt z. B. das Brandenburgische Hochschulgesetz (BbgHG) vor, dass „Bewerbungen von Frauen unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten mit konkreten Maßnahmen aktiv zu fördern“ sind (§ 7 Abs. 4 S. 2 BbgHG). Auch die vielen durch die Hochschulen öffentlich zugänglich gemachten Best-Practice-Beispiele und Handreichungen zur aktiven Rekrutierung und die darin erkennbare differenzierte Herangehensweise lassen auf eine zunehmende formale Etablierung in Berufungsverfahren schließen.

Gleichzeitig fehlt es noch immer an einer einheitlichen Definition und vergleichbaren Standards. So wurde die von Nina Steinweg, Natalie Pawlak und David Brodesser (2014: S. 467) bereits formulierte Notwendigkeit nach einer aktiven formalisierten und strukturierten Suche nach Wissenschaftlerinnen, die sich durch klare Verantwortlichkeiten, einer motivierten Leitung und transparenten Qualitätssicherung auszeichnet, noch immer nicht flächendeckend erfüllt. Diese Forderung steht insbesondere den Herausforderungen durch die erhebliche Varianz der Berufungsverfahren gegenüber. Durch die starken

Unterschiede hinsichtlich der Personalstruktur, der Organisationstypen und der individuellen Prozesse ist eine allgemeingültige Formalisierung der Abläufe schwierig. So stehen die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) vor der Herausforderung, aufgrund der besonderen Karrierestrukturen geeignete Kandidat*innen primär aus der Wirtschaft rekrutieren zu müssen. Da Wissenschaftler*innen hier über eine geringere Sichtbarkeit als in der Wissenschaft verfügen, stehen die HAWs so einem unbekanntem Bewerber*innenpool gegenüber, der einen erheblichen Unsicherheitsfaktor in den Berufungsverfahren darstellt. Aber auch die gemeinsamen Berufungsverfahren der außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit den Universitäten weisen organisationale Besonderheiten auf, die eine Standardisierung der aktiven Rekrutierung erschweren.

4.2. Praxisrecherche: Analyse von Hochschuldokumenten

Zu dem initialen Fokus dieses Handlungsfeldes auf Berufungsverfahren sowie zur aktiven Rekrutierung konnten über den Web-Crawl kaum Ergebnisse gefunden werden. Da die Rekrutierungsmaßnahmen zumeist in den Hochschuldokumenten wie z. B. Berufungsleitfäden oder -ordnungen abgebildet sind und als PDF auf den Webseiten zur Verfügung stehen, konnten die Informationen in diesem Format zwar erfasst, aber nicht automatisiert ausgewertet werden. Statt der Web-Crawl-Methodik wurde daher eine qualitative Dokumentenanalyse vorgenommen.

Für die Praxisauswertung wurde eine Stichprobe von 52 Hochschulen erstellt, deren im Internet öffentlich zugängliche Dokumente zu Berufungsverfahren bzw. aktiver Rekrutierung mit der qualitativen Analysesoftware MAXQDA analysiert wurden. Berücksichtigt wurden zunächst die Hochschulen, die prominent im INKA vertreten sind. Darüber hinaus waren Erfolge in wettbewerblichen Verfahren ausschlaggebend, wie zum Beispiel die Auszeichnung mit dem DHV-Gütesiegel für Berufungsverfahren oder dem TOTAL E-QUALITY-Prädikat sowie eine positive Beurteilung im Rahmen des Professo-

rinnenprogramm. Im nächsten Schritt wurden auch die Hochschulen mit einbezogen, auf deren Internetseiten PDF-Dokumente gecrawlt wurden, die die Bezeichnung „Berufungsordnung“ oder „Berufungsleitfaden“ enthielten. In einem letzten Schritt wurden weitere Hochschulen ergänzt, um eine größtmögliche Varianz bzgl. Bundesland, Organisationstyp und Größe im Sample abzubilden. Zu den 52 Hochschulen wurden insgesamt 73 relevante Dokumente identifiziert, die sich aus 26 Berufungsordnungen, 26 Berufungsleitfäden sowie 21 weiteren Dokumenten wie Richtlinien, Handreichungen oder Empfehlungen zur aktiven Rekrutierung zusam-

mensetzen. In Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse der Überblicksstudie „Aktive Rekrutierung von Professorinnen an deutschen Universitäten“ von Eva Lorentzen (2017) wurden deduktiv verschiedene Analysekategorien übernommen, die dann während der Auswertung der Hochschuldokumente induktiv aus dem Material ergänzt und spezifiziert wurden. Daraus wurden vier übergeordnete Analyseebenen entwickelt: **Konzeption, Strukturen und Prozesse, praktische Umsetzung** sowie **Qualitätssicherung im engeren Sinne**. Im Folgenden werden das Analyseschema und die wichtigsten Ergebnisse der Auswertung vorgestellt.

Tabelle 4: Kategorien der Inhaltsanalyse

Analyseebene	Kategorie	Unterkategorie
Konzeptionelle Ebene	Begriff/Verständnis	Aktive Rekrutierung, aktive Gewinnung, aktive Suche, aktive Ansprache, Headhunting, Scouting, Marktanalyse
	Adressat*innen/Ziel	Geeignete Kandidat*innen, Internationalisierung, Diversität, Frauenanteil, unterrepräsentiertes Geschlecht
Strukturen und Prozesse	Personelle Verantwortung	BK-Mitglieder, BK-Vorsitzende*r, Dekan*in, sonstige Person
	Personelle Unterstützung	Beauftragte/Servicestelle für aktive Rekrutierung, Berufungsmanagement/-beauftragte, Fakultät/Fachbereich, Gleichstellungs-/Diversitätsbeauftragte
	Voraussetzungen	Zu kleiner Bewerber*innenpool, Erfüllung Quote im Fachbereich, Erfüllung Bewerberinnenquote
	Verbindlichkeit	Muss, soll, kann, wird erwartet, Möglichkeit, Empfehlung
Praktische Umsetzung	Modus der Bewerbungsaufforderung	Mündlich, schriftlich, Hinweise bei Kontaktaufnahme
	Methoden/Instrumente der Recherche	Datenbanken und Verteiler, Netzwerke, Einladung zu Gastvorträgen/Symposien, Finanzierung
	Zeitpunkt der Rekrutierungsmaßnahmen	Vor der Ausschreibung, parallel zur Ausschreibung, nach der Ausschreibung, ohne Frist
Qualitätssicherung im engeren Sinne	Dokumentation	
	Schulungen/Fortbildungen	

Konzeptionelle Rahmenbedingungen

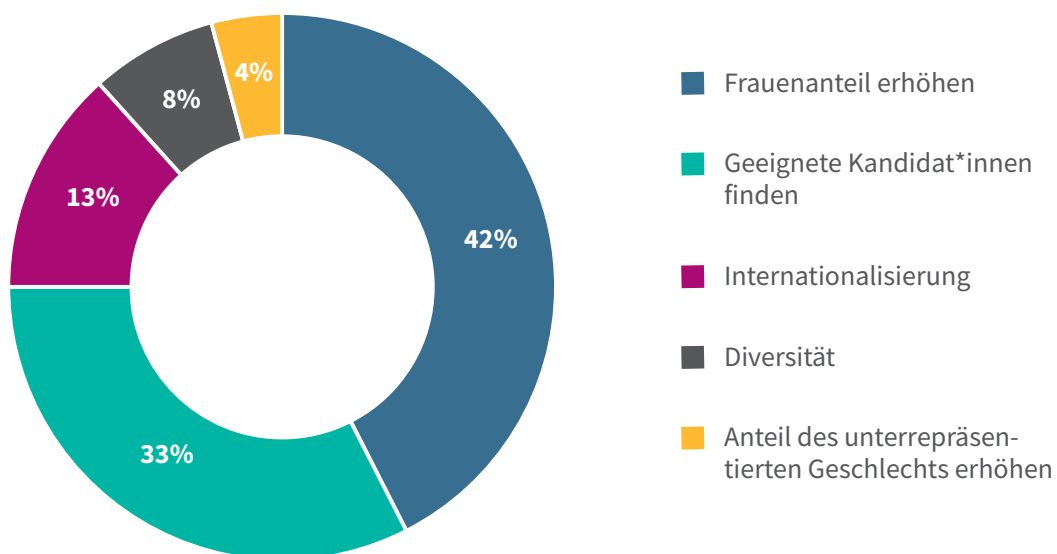
Die Auswertung bestätigte die vorangegangene Annahme, dass der Begriff der aktiven Rekrutierung für die Bezeichnung der Rekrutierungsmaßnahmen zwar am verbreitetsten ist, das zugrundeliegende Verständnis aber teilweise erheblich variiert. So setzen zwei Hochschulen aktive Rekrutierung mit dem Headhunting gleich, eine andere Hochschule grenzt dies wiederum deutlich voneinander ab. Ebenso zeigt sich, dass aktive Rekrutierung in fast der Hälfte aller ausgewerteten Hochschuldokumente als Gleichstellungsinstrument verstanden wird, das primär Wissenschaftlerinnen adressiert. Die Hälfte dieser Hochschulen nutzt die Rekrutierungsmaßnahmen zusätzlich auch geschlechtsunabhängig für die Suche nach geeigneten Kandidat*innen, sieben weitere Hochschulen setzen diese ausschließlich zu diesem Zweck oder in Verbindung mit den Internationalisierungsbemühungen ein. Die Förderung von Diversität (8 Prozent) oder des unterrepräsentierten Geschlechts in einem non-binären Geschlechterverständnis (4 Prozent) scheint insgesamt noch immer eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Strukturen und Prozesse

Für die Auswertung der Hochschuldokumente zu den Strukturen und Prozessen standen die Verbindlichkeit der Regelungen sowie die personelle und strukturelle Verankerung im Fokus.

Es zeigte sich, dass der geforderte Grad der *Verbindlichkeit* von dem mit den Rekrutierungsmaßnahmen angestrebten Ziel abhängig ist. Der Grad der Verbindlichkeit wurde anhand der verwendeten Begriffe in drei Kategorien eingeteilt. Als Ausdruck geringer Verbindlichkeit wurden beispielsweise Aussagen wie „kann“ oder „es besteht die Möglichkeit“ bewertet, als hohe Verbindlichkeit z. B. „muss“-Formulierungen. Während die Erhöhung des Frauenanteils mit der höchsten Verbindlichkeit einhergeht, ist diese insbesondere in Bezug auf Diversität gering. Gleichzeitig konnte auch festgestellt werden, dass im Falle einer Definition von Voraussetzungen für die Ergreifung der Rekrutierungsmaßnahmen ein höherer Grad an Verbindlichkeit geregelt ist. Dies bezieht sich dabei zumeist ebenso auf die Bekämpfung der Unter-

Abbildung 15: Ziele der aktiven Rekrutierung



Prozentualer Anteil der in den ausgewerteten Hochschuldokumenten genannten intendierten Ziele bzw. Adressat*innen der Rekrutierungsmaßnahmen. Anzahl der Nennungen nach Bereinigung der Duplikate: n = 54

repräsentanz von Frauen im Fachbereich bzw. -gebiet oder auf eine zu geringe Bewerberinnenquote.

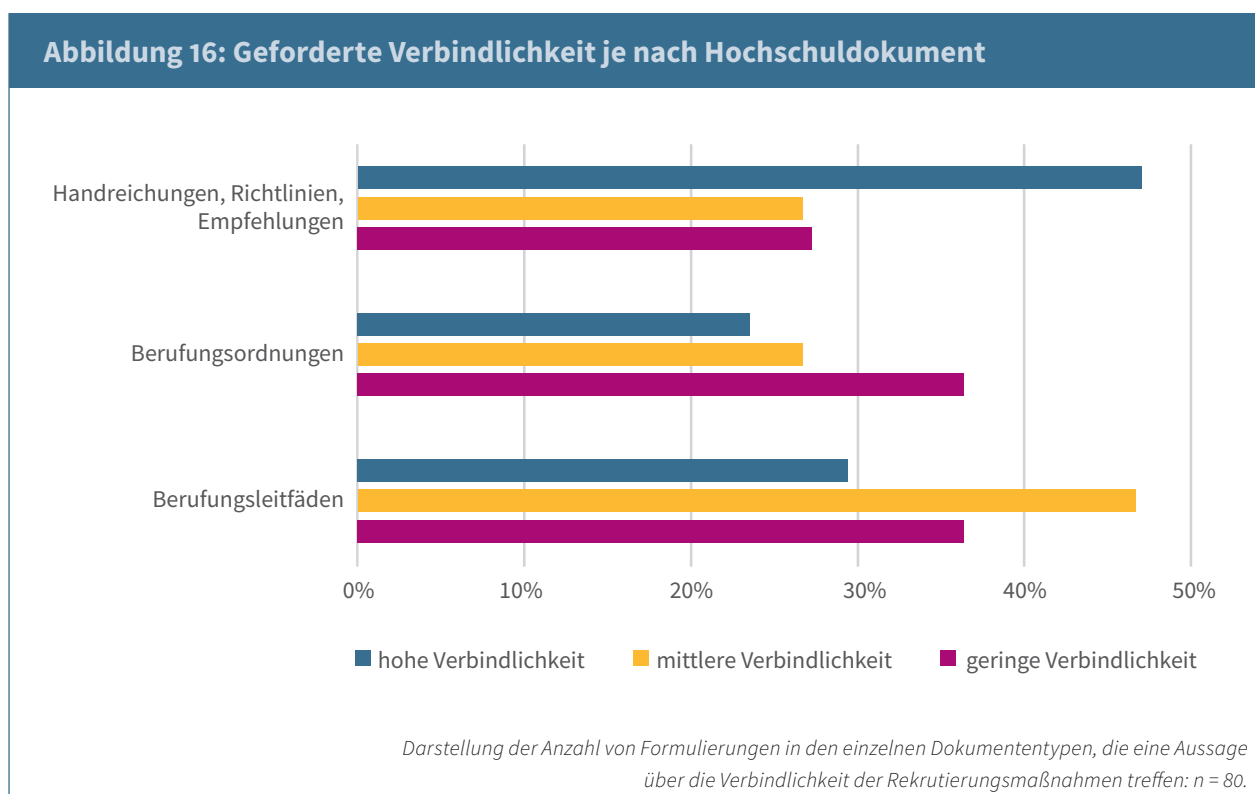
Hinsichtlich der *strukturellen Verankerung* der Regelungen zur aktiven Rekrutierung wurde insgesamt nur ein geringer bis mittlerer Grad der Verbindlichkeit festgestellt. So verbleiben die Hochschuldokumente zumeist bei dem Verweis auf die Möglichkeit der aktiven Rekrutierung oder dem Ausspruch einer Empfehlung. Während eine Verankerung in den Berufungsordnungen nicht zu einer höheren Verbindlichkeit zu führen scheint, ist es jedoch erfreulich, dass in 47 Prozent der zusätzlich veröffentlichten Handreichungen und Empfehlungen verpflichtende Formulierungen zu finden sind.

Die *personelle Verantwortung* für die aktive Rekrutierung ist in nahezu der Hälfte der untersuchten Hochschuldokumente allgemein den Mitgliedern der Berufungskommission und zu 39 Prozent explizit der*dem Vorsitzenden zugeordnet. In wenigen Dokumenten wird auch darauf verwiesen, dass die Zustän-

digkeit vor der Konstitution der Berufungskommission bei dem*der Dekan*in liegt. Einige Hochschulen verweisen außerdem auf die Möglichkeit der Delegation an ein anderes Mitglied oder an eine nicht näher definierte sonstige Person. Während die Zusammenarbeit mit der*dem Gleichstellungs- bzw. Diversitätsbeauftragten dabei vielfach vorausgesetzt wird und bereits gängige Praxis zu sein scheint, finden weitere Kooperationen nur selten Erwähnung. So scheinen die Unterstützung durch eine*n Berufungsbeauftragte*n oder eine*n „Referent*in Aktive Rekrutierung“ (wie an der TU Dresden) noch eine Ausnahme zu sein.

Praktische Umsetzung

Fast ein Drittel der ausgewerteten Hochschulen fordert, dass mit der Recherche bereits vor der Ausschreibung begonnen werden soll. Allgemein wird als *Beginn der Rekrutierungsaktivitäten* aber zumeist auf den Zeitpunkt der Ausschreibung verwiesen, so dass die Recherche und Ansprache geeigneter Kandidat*innen hauptsächlich parallel zur Bewerbungsphase erfolgt. In einigen Fällen ist – unter bestimmten Vorausset-





NETZWERKE

Auf dem Informationsportal der Wissenschaftlerinnen-Datenbank /femconsult (<https://www.gesis.org/femconsult/infoangebot/netzwerke>) finden Sie eine Übersicht fachspezifischer, nationaler und internationaler Netzwerke.

zungen – aber auch noch eine Rekrutierung nach Ablauf der Bewerbungsfrist möglich. Als geeigneter *Modus der Bewerbungsaufforderung* wird zu gleichen Teilen eine schriftliche und persönliche Ansprache gefordert, teilweise wird die Form auch freigestellt. Während zumeist Übereinstimmung besteht, dass die Ansprache durch eine transparente und wertschätzende Kommunikation geprägt sein und auf die Chancengleichheit mit anderen Bewerber*innen hinweisen soll, gibt es allerdings unterschiedliche Auffassungen, durch wen die Ansprache erfolgen soll.

Für die Suche nach potentiellen Bewerber*innen wird von fast allen Hochschulen die Nutzung einschlägiger Datenbanken und Verteiler als *Rechercheinstrument* empfohlen. Aber auch auf die Möglichkeit der Kontaktierung bestehender Netzwerke, also die Suche nach geeigneten Bewerber*innen beispielsweise über Kolleg*innen oder Fachgesellschaften, wird in den Handreichungen und Berufungsleitfäden hingewiesen.

Qualitätssicherung im engeren Sinne Grundsätzlich lassen sich in den ausgewerteten Dokumenten nur wenig (ausdifferenzierte) Maßnahmen zur Qualitätssicherung der aktiven Rekrutierung finden. So gab es keinerlei Hinweise auf eine Evaluation oder Monitoring der Rekrutierungsmaßnahmen, sondern lediglich auf die übergreifende Pflicht zur *Dokumentation* bzw. Protokollierung. Der Grad der Verbindlichkeit und die Angaben zu den verpflichtenden Inhalten variieren allerdings erheblich. Lediglich die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und die Technische Universität Dresden verweisen zusätzlich auf den Bedarf von *Schulungen* zur Qualitätssicherung der aktiven Rekrutierung.

4.3. Praxisrecherche: Web-Crawl

Auf der Basis des Korpus Rekrutierung wurden zwei unterschiedliche Linkanalysen durchgeführt.

Korpus Rekrutierung



Scope: 2.733 Webseiten

Zeitspanne: 2019

Filterterme: Berufungs*, Headhunting*; zusätzliche Bedingung: Gleichstellung*, Frauenbeauftragt*, diversity

Linkanalyse: Wissenschaftlerinnen-Datenbanken im GAW-Crawl

Ein Instrument zur Recherche nach geeigneten Kandidatinnen ist die Nutzung von Wissenschaftlerinnen-Datenbanken. Um einen Einblick in die Verbreitung dieser Datenbanken zu erheben, wurde eine Linkanalyse in einer spezifischen Zeitspanne (Zeitscheibe des GAW-Crawls) durchgeführt (siehe Methodenbox: Linkanalyse). Untersucht wurden Links von Hochschul-Webseiten zu den zwei zentralen Wissenschaftlerinnen-Datenbanken **academia-net.org** und **gesis.org/femconsult**. Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden nur Links ausgewählt, die auf die Startseiten der jeweiligen Portale führen. Dies war notwendig, da /femconsult keine öffentlich durchsuchbaren Profile bietet. In einem weiteren Schritt wurden nun alle Webseiten mit ausgehenden Links zu einem der beiden Portale in drei Kategorien eingeteilt: *Karriere*, *Gleichstellung* und *Anderes* (z. B. *Fachdisziplinen*). Als Karriereseiten wurden Seiten mit dem Thema Nachwuchsförderung in der Wissenschaft klassifiziert³⁰. Die Aus-

³⁰ Z. B. <https://uni-goettingen.de/en/center+of+excellence+women+and+science+%28cews%29+/415377.html> oder <https://www.khys.kit.edu/nuetzliche-links.php>

wertung zeigte, dass mehr Hochschulen die Datenbanken auf Seiten zum Thema Gleichstellung verlinken als auf Karriereseiten. Die Verteilung über die Klassifikationen hinweg ist bei beiden Portalen ähnlich. Zudem verlinken mehr Hochschulen auf gesis.org/femconsult als auf academia-net.org (siehe Abbildung 17).

Linkanalyse: Verweise zwischen Karriere- und Gleichstellungsseiten an Universitäten

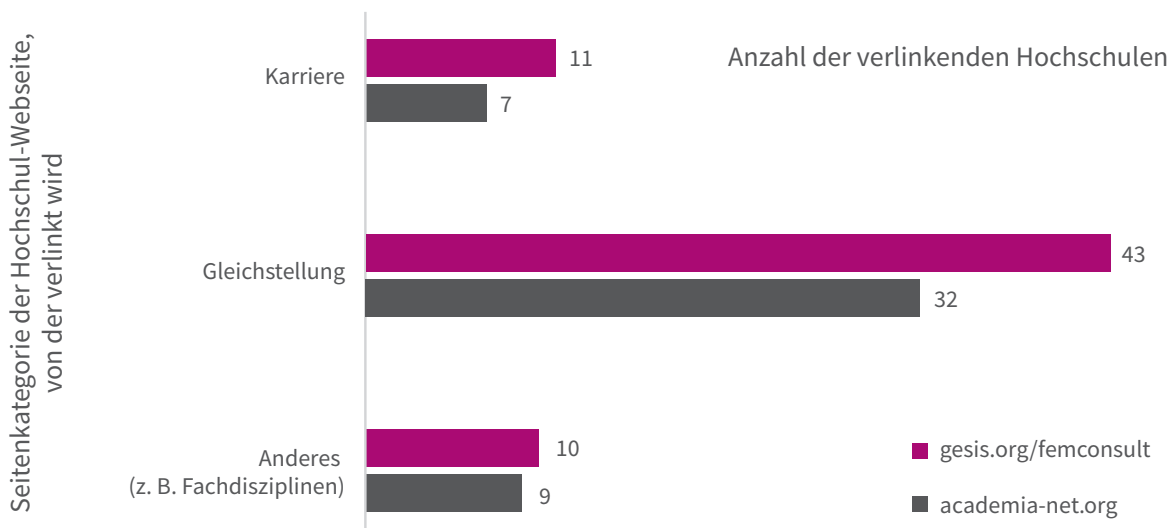
In einer zweiten Linkanalyse wurde untersucht, inwieweit Links zwischen Universitätsseiten zum Thema Karriere mit Gleichstellungsseiten der gleichen Universität verlinkt sind. Hintergrund war die Hypothese, dass die Organisation der Berufungsver-



METHODE: LINKANALYSE

Eine besondere Eigenschaft von Web-Korpora ist die Verknüpfung einzelner Webseiten untereinander durch Hyperlinks. Zum Nutzbarmachen dieser Links für eine Analyse wird der Web-Korpus als Graph mit Knoten und Kanten wie in der Netzwerkanalyse dargestellt. Hierbei stellen die einzelnen Webseiten die Knoten dar und ein Link eine gerichtete Kante zu einer anderen Webseite. Für eine Linkanalyse können nun alle Links zu einer bestimmten Zieldomain (z. B. „[gesis.org/femconsult](https://www.gesis.org/femconsult)“) untersucht werden oder mit den Links einer anderen Zieldomain verglichen werden.

Abbildung 17: Linkanalyse zu gesis.org/femconsult und academia-net.org



Dargestellt ist jeweils die Anzahl von Hochschulen, die mindestens einen Link auf Webseiten zu den Themen Karriere, Gleichstellung oder anderes (z. B. Fachdisziplinen) beinhalten. Datengrundlage: eine Zeitscheibe des gesamten GAW-Crawls 06-2020. Anzahl der verlinkenden Hochschulen: n = 48

fahren eng verbunden ist mit den Gleichstellungsaktivitäten, so dass die jeweils verantwortlichen Personen, z. B. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und zentrale Stellen für Berufsmanagement, aufeinander verweisen. Datengrundlage waren die Webseiten von 83 Hochschulen. In 13 Prozent der untersuchten Karriereseiten fand sich mindestens ein Link zu Gleichstellungsseiten, z. B. zur Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. In ähnlicher Größenordnung ließ sich auch eine Verlinkung zu Karriereseiten auf Gleichstellungsseiten nachweisen (12 Prozent), etwa zu Berufs- und Informationsseiten. Häufiger verlinkt waren Informationen in Form von Richtlinien und Merkblättern (meist im PDF-Format). In 18 Prozent der Fälle verwiesen Karriereseiten auf Richtlinien und Merkblätter zum Thema Gleichstellung. Auf 31 Prozent der Gleichstellungsseiten fanden sich Links zu Richtlinien zu Berufsverfahren und Bewerbungsprozessen. In der Praxis ist die gegenseitige Verbindung von Gleichstellungs- und Karriereseiten noch ausbaufähig.

4.4. Handlungsempfehlungen und Visionen

Es hat sich gezeigt, dass die aktive Rekrutierung in den untersuchten Policies trotz ihrer zunehmenden Verbreitung nur eine geringe einheitliche Standardisierung und Formalisierung aufweist. Da es bisher keine unabhängigen Richtlinien gibt, an denen sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der individuellen Verankerung von Rekrutierungsmaßnahmen orientieren können, wird in vielen Dokumenten bisher nur auf die Möglichkeit der aktiven Rekrutierung verwiesen, ohne dabei auf konkrete und verbindliche Regelungen hinzuweisen bzw. diese

Vorgabe konkret auszugestalten. Zudem basieren die Regelungen oft auf unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Vorstellungen von aktivem Rekrutieren. Da ein einheitliches Verständnis für die Professionalisierung aber grundlegend ist, wurde im StaRQ-Projekt eine Definition der aktiven Rekrutierung entwickelt.

Außerdem wurden auf Grundlage der Ergebnisse der Praxisauswertung für das Handlungsfeld aktive Rekrutierung Handlungsempfehlungen (siehe Teil 5, Kapitel 3.) entwickelt. Auf **konzeptioneller Ebene** wurden dabei neben der Begrifflichkeit auch die Adressat*innen der Rekrutierungsmaßnahmen sowie die Voraussetzungen und Verbindlichkeit adressiert. Insbesondere sollten die Hochschulen mit Blick auf ihre zentralen und dezentralen organisationalen Entwicklungsziele reflektieren und sondieren, welche Ziele mit aktiver Rekrutierung erreicht werden sollen und somit auch definieren, welche Zielgruppe angesprochen wird. **Strukturell** sollte die aktive Rekrutierung mit einer möglichst hohen Verbindlichkeit in den Hochschuldokumenten verankert werden, z. B. durch Nennung in der Berufsordnung oder ausführlicheren Beschreibungen in gesonderten Handreichungen. Für einzelne Maßnahmen können Schwellenwerte für die Verbindlichkeit festgelegt werden. Auch die personelle Verantwortung sollte frühestmöglich definiert werden, um der Komplexität der Maßnahmen gerecht zu werden, spätestens aber mit dem Einsatz der Berufungskommission. Während die Einbeziehung der*des Gleichstellungs- und, sofern rechtlich vorgesehen, Diversitätsbeauftragten in jedem Fall gegeben sein muss, sollte zudem eine möglichst hochschulweite Vernetzung erfolgen.



AKTIVE REKRUTIERUNG

Aktive Rekrutierung ist die gezielte, strukturierte, nachvollziehbare Recherche nach und die positive, persönliche Ansprache von geeigneten Kandidat*innen für eine bestimmte Stelle bzw. Professur.

In der **praktischen Umsetzung** ist insbesondere darauf zu achten, dass die Rekrutierungsmaßnahmen möglichst frühzeitig, z. B. mit Bekanntwerden der vakanten Stelle beginnen. Die Ansprache der potentiellen Kandidat*innen sollte in einer angemessenen und geeigneten Form erfolgen und durch Wertschätzung und Transparenz geprägt sein. Das bedeutet, dass nur Kandidat*innen angesprochen werden sollen, denen realistische Chancen zugesprochen werden. Um langfristig die **Qualität** der aktiven Rekrutierung sicherzustellen, ist eine verbindliche und transparente Dokumentation unerlässlich. Zusätzlich sollten neben kurzen, verpflichtenden Informationsblöcken, die zu Beginn der ersten Kommissionssitzung über die ungleichheitsproduzierenden Mechanismen aufklären, auch regelmäßige Schulungen und Fortbildungen angeboten werden, die für Geschlechterungleichheit sensibilisieren.

5. Übergreifende Ergebnisse

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Entwicklung der Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft an einem Wendepunkt steht. In den letzten 15 Jahren haben sich zentrale Maßnahmen etabliert und neue innovative Lösungsansätze wurden entwickelt. In allen drei untersuchten Handlungsfeldern wurde durchweg konstatiert, dass die jeweiligen Maßnahmen wichtig, notwendig und anerkannt sind. Das positive Gesamtergebnis im Hinblick auf die Etablierung und Anerkennung der Gleichstellungsmaßnahmen wirkt sich jedoch nicht durchgängig positiv auf die Verbindlichkeit, die nachhaltige Verankerung und den Ressourceneinsatz für die Qualitätssicherung der Maßnahmen aus.

Im Rahmen des Online-Surveys zeigte sich, dass die Professionalisierung der Gleichstellungsakteur*innen weiter ansteigt. Positive Impulse für Qualitätsstandards entstehen aus der Vernetzung der Akteur*innen in den Handlungsfeldern (Dual Career, Forum Mentoring). Allerdings stehen die prekären Beschäftigungsbedingungen und die fehlenden Res-

ourcen in der Gleichstellungsarbeit an wissenschaftlichen Einrichtungen einem nachhaltigen Ausbau der Qualitätssicherung entgegen. Gleichzeitig wachsen die Forderungen aus Politik und Wissenschaft an die Gleichstellungsarbeit, neue innovative Maßnahmen zu entwickeln und die Wirksamkeit von Gleichstellungsmaßnahmen zu belegen.

Diese Forderungen sind häufig gepaart mit wenig realistischen und nur schwer zu operationalisierenden Zielen von Hochschulleitungen und politischen Akteur*innen. Wichtig ist für die Gleichstellungspraxis vor allem eine Prozessperspektive, die deutlich macht, dass es fortlaufendes Engagement und Beteiligung an Gleichstellungsmaßnahmen bedarf, damit sie ihre volle Wirksamkeit entfalten können. Es braucht mehr als die einmalige Teilnahme an einer Maßnahme zur Geschlechtersensibilisierung oder an einem Mentoring-Programm, um Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen. Nicht alle Maßnahmen können und müssen der Erhöhung von Frauenanteilen in der Wissenschaft dienen. Dieses Ziel ist zwar relevant für die angemessene Repräsentation, aber nur ein Schritt auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Organisation. Für eine echte Transformation bedarf es struktureller Ziele und Maßnahmen. Die Herausforderung besteht darin, Leitziele wie z. B. die Veränderung der Wissenschaftskultur in konkretere Ziele herunterzubrechen und zu operationalisieren.

Die Gleichstellungsakteur*innen befinden sich in einem ständigen Spannungsverhältnis. Einerseits müssen sie in wettbewerblichen Verfahren Gleichstellungs-Marketing betreiben und versprechen, die geforderten Leitziele mit ihren Maßnahmen zu erfüllen. Andererseits haben sie aufgrund der projektorientierten Finanzierung und der hohen Fluktuation der Mitarbeitenden häufig weder Zeit noch Ressourcen für die Qualitätssicherung. Dies betrifft insbesondere die Konzeptions- und die Überprüfungsphase. So wird zwar angestrebt, Maßnahmen intersektional zu gestalten. In der Praxis fehlt jedoch häufig die Zeit für die Integration unterschiedlicher Ungleichheitsdimensionen und ihrer Interdependenzen im

Rahmen der Maßnahmenentwicklung. Die Operationalisierung der Maßnahmenziele und die Entwicklung von Indikatoren setzen die Festlegung realistischer Ziele voraus. In dieser Phase müssten auch die Weichen für die Qualitätssicherung im engeren Sinne gestellt werden. Oft fehlen allerdings die Ressourcen für eine Wirkungsmessung, beispielsweise durch Einholung externer Expertise.

6. Handlungsempfehlungen & Perspektiven

6.1. Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den Ergebnissen der drei Handlungsfelder Geschlechtersensibilisierung, Mentoring und aktive Rekrutierung wurden im Anschluss an die konstruktiven Diskussionen in den Equality Labs und der Abschlussveranstaltung **Handlungsempfehlungen** (Teil 5) entwickelt. Sie wurden bewusst nicht als Standards bezeichnet, weil sich im Austausch mit Vertreter*innen aus Praxis, Forschung und Politik zeigte, dass die Unterschiede aufgrund von Hochschul- bzw. Einrichtungstyp, Organisationsgröße und Ressourcen für die Gleichstellungspraxis keine einheitlichen Standards zulassen. In Bezug auf die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) wurde im Fachgespräch darauf hingewiesen, dass die wettbewerblichen Anforderungen an die Gleichstellungspolitik durch die Exzellenzstrategie und die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards den Universitäten im Vergleich zu den HAWs einen Vorsprung verschafft haben. Hier gilt es perspektivisch, die besonderen Rahmenbedingungen für HAWs, künstlerische Hochschulen und Forschungseinrich-

tungen stärker in den Blick zu nehmen und entsprechende Anreize zu schaffen.

Um den Grad der Standardisierung abzubilden, sind verschiedene Stufen der Verbindlichkeit in den Handlungsempfehlungen formuliert.

6.2. Perspektiven für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen

Die Erkenntnisse aus dem Projekt eröffnen zahlreiche Impulse und Perspektiven für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen. Im Vordergrund stehen die kritische Auseinandersetzung mit der Konzeption intersektionaler Maßnahmen sowie die Unterstützung des Wissenstransfers und die Stärkung der finanziellen und personellen Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

Konzeptionsphase

Zentrale Anforderung für das Qualitätsmanagement ist die Entwicklung informierter, realistischer und evidenzbasierter Ziele und Indikatoren. Die Aufarbeitung der Ziele in einer Zielhierarchie erleichtert die Überprüfung ihrer Operationalisierung. Hierbei sollte eine Einbettung in die Organisationsziele erfolgen, wie z. B. Nachwuchsförderung, Internationalisierung oder Diversität.

Es bedarf weiterer Forschung und Austausch über die Integration intersektionaler Perspektiven in die Gestaltung von Gleichstellungsmaßnahmen. Im Fachgespräch wurde betont, dass es eine „substanzielle Herausstellung intersektionaler Perspektiven“ braucht. In diesem Zusammenhang mit den Herausforderungen einer intersektionalen Gleichstellungs-

politik wurden die folgenden Fragen diskutiert: Wie kann eine Vertiefung des Wissens einzelner Dimensionen erreicht und gleichzeitig der Anspruch an Intersektionalität erfüllt werden? Wie kann die Verwobenheit der

„ *Es braucht eine substanzielle Herausstellung intersektionaler Perspektiven.*“

■ TEILNEHMER*IN DES FACHGESPRÄCHS

Dimensionen adressiert werden, ohne dass es zu einer Auflösung der einzelnen Dimensionen führt?

In diesem Kontext sollte die Forschung zur Beteiligung von Gleichstellungs-, Diversitäts- und Antidiskriminierungsakteur*innen an der Entwicklung und Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen gestärkt werden. Der Wettbewerb um Ressourcen sollte nicht dazu führen, dass die Bekämpfung sozialer Ungleichheiten gegeneinander ausgespielt werden. Eine solidarische Zusammenarbeit und die Ausschöpfung von Synergien kann nur gelingen, wenn klare und transparente Strukturen bestehen, Zuständigkeiten geregelt sind und angemessene Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Gerade im Hinblick auf die Herausforderungen der Gestaltung intersektionaler Gleichstellungsmaßnahmen ist ein regelmäßiger Dialog zwischen Interessenvertretungen, Beauftragten und Leitungspersonen auf Augenhöhe von hoher Bedeutung. Nur so können vielfältige Perspektiven und Wissensbestände zusammengeführt sowie unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden. Als Vorbild könnten beispielsweise die Arbeitskreise für Gleichbehandlungsfragen als Kollegialorgan an den österreichischen Hochschulen dienen.

Auch die notwendige Abgrenzung zwischen Diversitätsmaßnahmen und intersektionalen Gleichstellungsmaßnahmen wurde kritisch reflektiert. So setzte der Begriff Diversität nur am Sichtbaren an, während Diskriminierung und Benachteiligung häufig unsichtbar blieben. Kritik gab es auch an einem nutzenorientierten Verständnis von Diversität, anstatt sich



Für die Auswahl der zu fördernden Projekte wird die HRK in Abstimmung mit dem BMBF ein Begutachtungsgremium einberufen. Folgende Kriterien werden für die Bewertung der beantragten Maßnahmen zugrunde gelegt: In der Förderlinie A [...] Nachhaltigkeit und voraussichtliche Wirkung (10 %). In der Förderlinie B [...] Entwicklungspotenzial, Nachhaltigkeit und voraussichtliche Wirkung (40 %)

■ HRK, RUNDSCHREIBEN NR. 09/2022
„VIELFALT AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN“³¹

auf Antidiskriminierung und Sensibilisierung zu fokussieren. Die Tendenz, positiv konnotierte Begriffe wie Diversität und Vielfalt zu verwenden, zeigte sich z. B. auch in den Analysen von Bildungsveranstaltungen und Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen. Die konstruktiven und wertschätzenden Diskussionen in den Labs und im Expert*innenrat haben aufgezeigt, dass es mehr Räume für den Dialog zwischen Praxis, Forschung und Politik geben muss. Hieraus könnten wichtige Impulse für die Konzeption von Gleichstellungsmaßnahmen gewonnen und einer Polarisierung bzw. der Konkurrenz von Ungleichheitsdimensionen entgegengewirkt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen der Konzeption von Gleichstellungsmaßnahmen ist die Planung der Qualitätssicherung, d. h. die Zeit- und Res-

31 https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Diversitaet/RS_9-2022_Anlage_1_Ausschreibung.pdf

sourcesplanung für den Einsatz der Qualitätssicherungsinstrumente.

Die Entwicklung zielgruppenspezifischer, bedarfsorientierter Maßnahmen setzt eine gute Kenntnis der Zielgruppen bzw. Nutzenden voraus. Datenschutzerfordernisse und mangelnde Ressourcen stehen einer Verbesserung der Datenlage häufig im Weg. Climate Surveys können die Erfassung von Arbeits- und Organisationsklima sowie Diskriminierungserfahrung bzw. -beobachtung unterstützen, um passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Die Berücksichtigung weiterer Ungleichheitsdimensionen im Sinne einer intersektionalen Erfassung von Daten von Teilnehmenden oder zu Bedarfen und Erfahrungen der Zielgruppen gilt es zu etablieren.

Sofern Gleichstellungsmaßnahmen ein Verhalten vorgeben, wie z. B. Berufungsleitfäden oder Richtlinien gegen sexuelle Belästigung, sollte der Grad der Verbindlichkeit und die Überprüfung der Compliance mit der Maßnahme festgelegt werden.

Wissenstransfer

Ein wichtiges Element für die Qualitätssicherung innerhalb von spezifischen Handlungsfeldern ist die Vernetzung der Maßnahmenverantwortlichen und der einrichtungsübergreifende Wissenstransfer. Die Konzeption, Überprüfung und Weiterentwicklung der Maßnahmen werden durch das Teilen von Wissen und Erfahrungen bereichert. Eine professionelle Vernetzung und kollegiale Beratung neben der eigenen Projektarbeit zu organisieren, erfordert Ressourcen



Die Gleichstellungskonzepte für Parität an der Hochschule müssen die folgenden Komponenten verbindlich enthalten: [...] Die Etablierung hochschulspezifischer angemessener gleichstellungsfördernder Maßnahmen, Anreize und Strukturen auf zentraler und insbesondere dezentraler Ebene, so vorhanden, mit dem Ziel ihrer dauerhaften Verankerung.“

■ GEMEINSAME WISSENSCHAFTSKONFERENZ (GWK), VERWALTUNGSVEREINBARUNG PROFESSORINNENPROGRAMM 2030³²

und nachhaltige Strukturen. Hierfür sollten Austauschräume und Plattformen geschaffen werden, z. B. über einen Fonds, der Anschubfinanzierungen für den Aufbau von Netzwerken zu spezifischen Handlungsfeldern fördert, als Pendant zur Förderung wissenschaftlicher Netzwerke der DFG. Der institutionalisierte Austausch kann auch dazu beitragen, Standards für einzelne Handlungsfelder zu entwickeln (vgl. Forum Mentoring). Die Relevanz von Standards und Richtlinien für (Weiter-)Entwicklungen von Maßnahmen wurde sowohl im Survey als auch in den verschiedenen Projektveranstaltungen (Equality Labs und Fachgespräch) immer wieder hervorgehoben.

Wirkungsmessung

Die Messung des Impacts von Gleichstellungsmaßnahmen im Sinne einer Wirkungsmessung sollte dif-

³² https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung_Professorinnenprogramm_2030_2022.pdf

ferenzierter und realistischer adressiert werden. Aufgrund der multiplen Faktoren für die Etablierung von Geschlechtergerechtigkeit ist die Entwicklung eindeutiger Wirkungsketten in der Regel unmöglich. Das gilt für strukturelle Maßnahmen (Berufungsleitfaden) ebenso wie für personelle Maßnahmen (Mentoring-Programm). Es gilt daher, Indikatoren für eine Wissens-, Bewusstseins- oder Verhaltensveränderung zu erarbeiten und einzelne Schritte innerhalb von Wirkungsketten zu bestimmen. Die Grundsteine, die hierzu in einzelnen Handlungsfeldern bereits gelegt sind, sollten im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit auf andere Handlungsfelder geprüft werden.

Nachhaltigkeit

Ein zentraler Faktor für die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen ist die Nachhaltigkeit. Die Entwicklung von Strategien, Prozessen und standardisierten Voraussetzungen für die Institutionalisierung von Gleichstellungsmaßnahmen trägt wesentlich zur Planungssicherheit und zum Wissenserhalt bei. Häufig hängen Entscheidungen über die Weiterfinanzierung etablierter und bedarfsgerechter Maßnahmen von einzelnen Personen und externer Finanzierung ab. Ein Konzept des *Maßnahmen-Tenure-Tracks* würde gewährleisten, dass gut konzipierte und nachgefragte Maßnahmen eine Entfristungsoption erhalten. Dies ermöglicht zum einen die langfristige Planung von Qualitätssicherung und zum anderen die Erhaltung der Expertise und des Know Hows der Verantwortlichen.

Es gibt in den nächsten Jahren eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen. Hierzu gehören insbesondere das Professorinnenprogramm 2030, die Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards der DFG 2022, die Exzellenzstrategie sowie die Initiative „Vielfalt an deutschen Hochschulen“. Förderorganisationen und wissenschaftliche Einrichtungen sollten gemeinsam an der Verbesserung des Qualitätsmanagements arbeiten, damit Gleichstellungsakteur*innen ihre Expertise produktiv für die Überprüfung und Weiterentwicklung von Maßnahmen einsetzen können. Im Fachgespräch wurde betont, dass hierbei *fixing the institution* und *fixing the knowledge* die zentralen Ansätze sein müssen, die auch von den Projektträger*innen konsequent eingefordert werden sollten.

TEIL 4

Literatur

Ahmed, Sara (2012): *On Being Included*: North Carolina: Duke University Press.

Auferkorte-Michaelis, Nicole; Linde, Frank (Hg.) (2018): *Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch*: Leverkusen: Barbara Budrich.

Auspurg, Katrin; Hinz, Thomas; Schneck, Andreas (2017): Berufungsverfahren als Turniere. Berufungschancen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. In: *Zeitschrift für Soziologie* 46 (4), S. 613. (URL: <https://www.degruyter.com/view/j/zfsoz.2017.46.issue-4/zfsoz-2017-1016/zfsoz-2017-1016.xml>, abgerufen am 18.01.2023).

Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017): Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen. In: *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation in der Schweiz* 28 (2), S. 301–325. (URL: <https://leges.weblaw.ch/legesissues/2017/2/20172301-325.html>, abgerufen am 18.01.2023).

Beaufaÿs, Sandra (2003): *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*: Bielefeld: transcript.

Bereswill, Mechthild (2009): Feministische Kritik oder Genderkompetenz? Das Beispiel Gender Training. In: Löw, Martina (Hg.): *Geschlecht und Macht*.

Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 142–156.

Blei, David M.; Ng, Andrew Y.; Jordan, Michael I. (2003): Latent dirichlet allocation. In: *The Journal of Machine Learning Research* 3, S. 993–1022. (URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/944919.944937>, abgerufen am 18.01.2023).

Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina; Smykalla, Sandra (2013): *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management?* 2. Aufl.: Wiesbaden: Springer VS.

Brenning, Stefanie; Wolf, Elke (2020): MINT-Projekte für Schülerinnen an Hochschulen. Analyse des Wirkungsmechanismus und Meta-Evaluation der empirischen Evidenz. In: *Zeitschrift für empirische Hochschulforschung (ZeHf)* 4 (2), S. 111–129. (URL: <https://www.budrich-journals.de/index.php/zehf/article/view/37029>, abgerufen am 18.01.2023).

Budde, Jürgen; Venth, Angela (2010): *Genderkompetenz für lebenslanges Lernen. Bildungsprozesse geschlechterorientiert gestalten*: Bielefeld: Bertelsmann.

Crenshaw, Kimberle (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique

of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics (1). (URL: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>, abgerufen am 19.01.2023).

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2017): *Standards für Evaluation. Erste Revision 2016*. (URL: https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2020): *Chancengleichheits-Monitoring 2020. Antragstellung und -erfolg von Wissenschaftlerinnen bei der DFG. Berichtsjahr 2019*: Bonn. (URL: <https://zenodo.org/record/4486372#.YJvRjqFCSHs>, abgerufen am 19.01.2023).

Färber, Christine; Riedler, Ute (2016): *Black Box Berufung. Strategien auf dem Weg zur Professur*. 2. aktual. Aufl.: Frankfurt am Main: Campus.

Färber, Christine; Spangenberg, Ulrike (2008): *Wie werden Professuren besetzt. Chancengleichheit in Berufenungsverfahren*: Frankfurt/New York: Campus.

Forum Mentoring e.V. (2014): *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards im Mentoring in der Wissenschaft*. 5. Aufl. Forum Mentoring e.V.: Würzburg. (URL: https://forum-mentoring.de/wp-content/uploads/2020/07/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Franzke, Astrid (2017): Evaluation von Mentoring als reflexive Praxis. Zwischen Messbarkeitsproblemen, Legitimation und organisationalen Lernprozessen. In: Petersen, Renate; Budde, Mechthild; Brocke, Pia S.; Doebert, Gitta; Rudack, Helga & Wolf, Henrike (Hg.): *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden, Germany: Springer VS, S. 209–224.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2017): *Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2017*: Bonn (Materialien der GWK, 52). (URL: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumen->

[te/Papers/GWK-Heft-52-PFI-Monitoring-Bericht-2017__1_.pdf](https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumen-), abgerufen am 19.01.2023).

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2022): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*. 26. Fortschreibung des Datenmaterials (2020/2021) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen: Bonn (Materialien der GWK, 82). (URL: https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Chancengleichheit_in_Wissenschaft_und_Forschung_-_26._Fortschreibung_des_Datenmaterials__2020_2021_.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Happ, Antonia (2019): Bottom up! Wege zu einem offenen und konstruktiven Umgang mit Vielfalt in Lernkontexten an der Hochschule. In: Feuser, Florian; Ramos Méndez-Sahlander, Carmen & Stroh, Christiane (Hg.): *Diversität an Hochschulen. Unterschiedlichkeit als Herausforderung und Chance*. Bielefeld: transcript, S. 109–126.

Höppel, Dagmar (Hg.) (2016): *Aufwind mit Mentoring. Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderungen von Frauen in der Wissenschaft*: Baden-Baden: Nomos.

Kaufmann, Margrit E. (2019): Intersectionality Matters! Zur Bedeutung der Intersectional Critical Diversity Studies in der Hochschulpraxis. In: Darowska, Lucyna (Hg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. Bielefeld: transcript, S. 53–84.

Kleiner, Bettina; Klenk, Florian Christobal (2017): Genderkompetenzlosigkeitskompetenz: Grenzen pädagogischer Professionalisierung in der Perspektive der Queer Theory. In: Hartmann, Jutta (Hg.): *Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft: Queertheoretische Perspektiven auf Bildung*: Verlag Barbara Budrich, S. 97–119.

Kortendiek, Beate; Hilgemann, Meike; Niegel, Jennifer; Hendrix, Ulla (2013): *Gender-Report 2013*. Ge-

schlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Hochschulentwicklungen, Gleichstellungspraktiken, Wissenschaftskarrieren. Unter Mitarbeit von Jenny Bünning, Judith Conrads, Jennifer Jäckel und Sandra Wyrwich: Essen. (URL: <https://www.gender-report-hochschulen.nrw.de/gender-report-2013/ueberblick>, abgerufen am 19.01.2023).

Kunert-Zier, Margitta (2005): *Erziehung der Geschlechter. Entwicklungen, Konzepte und Genderkompetenz in sozialpädagogischen Feldern.* Zugl.: Diss. 1. Aufl.: Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG) (Hg.) (2011): *Faire Berufungsverfahren. Empfehlungen zur Qualitätssicherung und Chancengleichheit Eine Handreichung:* Stuttgart. (URL: https://lakog-bw.de/wp-content/uploads/lakog_handreichung_web.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Lipinsky, Anke; Schäfer, Maria (2015): Evaluation von Gleichstellungsplänen in Europa – Indikatoren im Praxistest. In: Klemisch, Michaela; Spitzley, Anne & Wilke, Jürgen (Hg.): *Gender- und Diversity-Management in der Forschung. Stuttgart, 07. und 08. Mai 2015 | Konferenzband.* Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 81–91.

Lorentzen, Eva (2017): *Aktive Rekrutierung von Professorinnen an deutschen Universitäten. Eine Bestandsaufnahme.* 1. Auflage: Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Löther, Andrea (2009): Die Qualität von Gleichstellungsmaßnahmen. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild & Lüdke, Dorothea (Hg.): *Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231–251.

Löther, Andrea; Girlich, Jana (2011): *Frauen in MINT-Fächern. Bilanzierung der Aktivitäten im hochschulischen Bereich:* Bonn: GWK. (URL: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/>

GWK-Heft-21-Frauen-in-MINT-Fächern.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Löther, Andrea; Glanz, Sabrina (2017): *Evaluation des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder: Zweite Programmphase und Gesamtevaluation. Erweiterter Bericht.* Hg. v. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften: Köln (cews.publik, 22). (URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-54112-9>, abgerufen am 19.01.2023).

Moss-Racusin, Corinne A.; Dovidio, John F.; Bre-scott, Victoria L.; Graham, Mark J.; Handelsman, Jo (2012): Science faculty's subtle gender biases favor male students. In: *PNAS* 109 (41), S. 16474–16479, abgerufen am 19.01.2023).

Pasternack, Peer (2004): *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente:* Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Pasternack, Peer (2006): Was ist Hochschulforschung. Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung. In: *Das Hochschulwesen: Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik* 54 (3), S. 105–112.

Pasternack, Peer; Baumgarth, Benjamin; Burkhardt, Anke; Paschke, Sabine; Thielemann, Nurdin (2017): *Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer_innenbildung:* Bielefeld: wbv. (URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65755-1>, abgerufen am 19.01.2023).

Schiebinger, Londa (2008): Getting more Women in to Science: Knowledge Issue. In: Schiebinger, Londa (Hg.): *Gendered Innovation in Science and Engineering.* Stanford, California: Stanford University Press, S. 1–17.

Smykalla, Sandra (2010): *Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming.* Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2008: Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Steinweg, Nina (2015): Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. In: Peus, Claudia V.; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (Hg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science and Business Media, S. 15–28.

Steinweg, Nina; Pawlak, Natalie; Brodesser, David (2014): Es muss gehandelt werden. Wo liegen die Schlüssel zur Erhöhung des Frauenanteils an Professuren? In: *Forschung & Lehre* (6/14), S. 466–467. (URL: http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/1405_WIMO_Frauenanteil_Steinweg_Pawlak_Brodesser.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Stier, Sebastian; Breuer, Johannes; Siegers, Pascal; Thorson, Kjerstin (2020): Integrating Survey Data and Digital Trace Data: Key Issues in Developing an Emerging Field. In: *Social Science Computer Review* 38 (5), S. 503–516. (URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0894439319843669>, abgerufen am 19.01.2023).

Voß, Heinz-Jürgen (2010): *Making Sex Revisited. Dekonstruktion des Geschlechts aus biologisch-medizinischer Perspektive*. 3, unveränderte Auflage 2011: Bielefeld: transcript Verlag. (URL: https://heinzjuergen-voss.de/wp-content/uploads/2016/08/Heinz_Juergen_Voss_Making_Sex_Revisited_Volltext.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

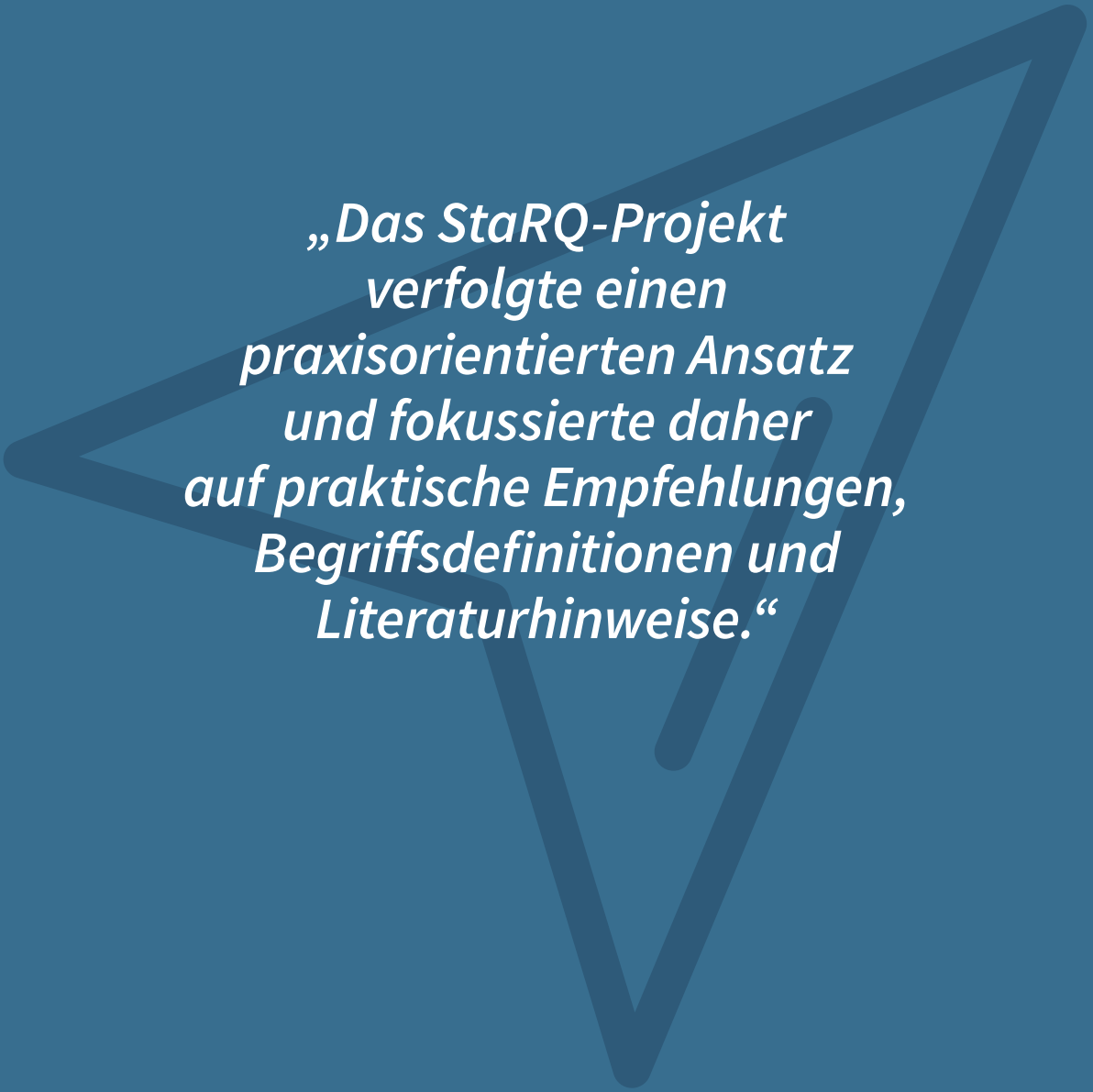
Wedl, Juliette (2004): Unweigerlich eindeutig? Das Gender-Konzept in Gender-Trainings. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 4 (27), S. 399–408. (URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0-ar-38422>, abgerufen am 19.01.2023).

Wegrzyn, Eva (2014): *Genderkompetenz*. Gender Glossar. (URL: <https://www.gender-glossar.de/post/genderkompetenz>).

Wissenschaftsrat (2014): *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*. Wissenschaftsrat. (URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf>, abgerufen am 19.01.2023).

Wolf, Elke; Brenning, Stefanie (2019): *What works? Meta-Evaluation von Evaluationen von MINT-Projekten für Schülerinnen und Studentinnen. Erste Ergebnisse aus Teilvorhaben B „Evaluationsforschung“*. Unter Mitarbeit von Beatrix Ehrensberger. Hg. v. BMBF-Verbundvorhaben „MINT-Strategien 4.0 - Strategien zur Gewinnung von Frauen für MINT-Studiengänge an Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ der OTH Regensburg und der Hochschule München. (URL: https://www.oth-regensburg.de/fileadmin/media/fakultaeten/s/forschung_projekte/mint/MINT-Strategien_4_0_Meta-Evaluation_EW_SB.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Wolf, Henrike; Bertke, Elke (2017): Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft. In: Petersen, Renate; Budde, Mechthild; Brocke, Pia S.; Doeberl, Gitta; Rudack, Helga & Wolf, Henrike (Hg.): *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden, Germany: Springer VS, S. 175–195.



*„Das StaRQ-Projekt
verfolgte einen
praxisorientierten Ansatz
und fokussierte daher
auf praktische Empfehlungen,
Begriffsdefinitionen und
Literaturhinweise.“*

TEIL 5

Handlungsempfehlungen

- 1.** Handlungsempfehlungen zu Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen in der Wissenschaft
- 2.** Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung von Mentoring in der Wissenschaft
- 3.** Handlungsempfehlungen zur aktiven Rekrutierung in Berufungsverfahren



Handlungsempfehlungen

zu Geschlechtersensibilisierungs- maßnahmen in der Wissenschaft

Ergebnisse aus dem Projekt



Dr. Nina Steinweg, Lisa Roland
Unter Mitarbeit von Theresa Schumacher

Februar 2023

Förderkennzeichen 01FP1901

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Präambel	69
1. Theoretische Grundlagen	70
1.1. Definition des Geschlechterbegriffs	70
1.2. Intersektionale Geschlechtersensibilisierung	71
1.3. Begründungsansätze	72
1.4. Strukturelle Faktoren	72
1.5. Prozesshaftigkeit von Geschlechtersensibilisierung	73
2. Strukturen und Rahmenbedingungen	73
2.1. Ziele der Maßnahmen	73
2.2. Zielgruppen(orientierung)	74
2.3. Einbettung in Personal- und Organisationsentwicklung	74
3. Zugänge ermöglichen	75
3.1. Schutz von Studierenden, Lernenden und Lehrenden	75
3.2. Fehlerfreundlichkeit	75
3.3. Barrierearme und diskriminierungsfreie Sprache	76
3.4. Barrierearme Räume	76
3.5. Barrierearmes Material	77
3.6. Rahmenbedingungen für die Teilnahme	77
4. Glossar	78
5. Literatur	83

Präambel

An vielen Hochschulen werden Genderkompetenz- bzw. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen angeboten, die meisten davon richten sich an Studierende und Lehrende. Seit einigen Jahren rücken spezifische Zielgruppen innerhalb der Gruppe der Beschäftigten wie Leitungspersonen und Mitglieder von Berufungskommissionen als „gate keeper“ in den Fokus.

Die Maßnahmen haben in der Regel zum Ziel, Wissen über strukturelle Geschlechterungleichheiten zu vermitteln bzw. gemeinsam zu erarbeiten und diese abzubauen. Teilnehmende sollen dazu befähigt werden, ihr Wissen in einem partizipativen Prozess zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, um durch ihre tägliche Praxis zum Abbau von struktureller Diskriminierung beizutragen. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen befinden sich an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis, indem sie sowohl auf theoretischem Wissen basieren als auch auf Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Praxis.

Unter *Geschlecht* werden im Kontext dieser Handlungsempfehlungen alle Dimensionen von Geschlecht verstanden. „[...] Geschlecht umfasst gesellschaftsspezifische Rollen, Ausdrucksformen, Identitäten, Wahrnehmungen, Erwartungen und Ordnungen, die sich auch mit der Zeit verändern.“¹ Zur **geschlechtlichen Vielfalt** gehören auch unterschiedliche Geschlechtsidentitäten, z. B. von **trans***, **inter*** und **nichtbinären Personen (TIN*)**, genauso wie genderfluide oder **cis** Personen. Im Rahmen der vorliegenden Handlungsempfehlungen wird außerdem die Unterscheidung zwischen *sex* (biologisches Geschlecht) und *gender* (soziales Geschlecht) vermieden.

Grundlage der Handlungsempfehlungen sind zum einen eine Literaturlauswertung und zum anderen eine Web-Crawl-Analyse, die zwischen 2021-2022 im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts StaRQ durchgeführt wurde. Die untersuchten Maßnahmen zur Erhöhung von Geschlechtersensibilität unterscheiden

sich stark voneinander, beispielsweise im Verständnis des Kompetenzbegriffs, des Geschlechterbegriffs oder in der inhaltlichen und didaktischen Ausrichtung. Die Literaturlauswertung und die Web-Crawl-Analyse hatten einen Schwerpunkt auf geschlechtlicher Vielfalt und **Intersektionalität**.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sollen Verantwortliche für die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur Erhöhung von Geschlechtersensibilisierung bei der Konzeption zielgruppenadäquater, qualitativ hochwertiger Maßnahmen unterstützen. Das StaRQ-Projekt verfolgte einen praxisorientierten Ansatz und fokussierte daher auf praktische Empfehlungen, Begriffsdefinitionen und Literaturhinweise. Die den Handlungsempfehlungen zugrundeliegende Definition von Geschlechtersensibilisierung wurde im Projekt StaRQ auf der Grundlage einer Auseinandersetzung mit vorhandenen Ansätzen entwickelt und lautet wie folgt:

Geschlechtersensibilität ist das Bewusstsein über strukturelle Geschlechterungleichheiten, eigene Widerstände und die Motivation, diese durch Wissens- und Erfahrungszugewinn in einem laufenden Prozess abzubauen, indem soziale Zuschreibungen und ihre intersektionalen Auswirkungen auf gesellschaftliche Geschlechter- und Machtverhältnisse kritisch reflektiert werden.



Die im Folgenden verwendeten Begriffe werden im anhängenden Glossar definiert, sofern sie im Text hervorgehoben sind.

¹ <https://www.fu-berlin.de/sites/diversity/diversity-dimensionen/geschlecht/index.html>

Nach dieser Definition liegt der Schwerpunkt der Intervention auf der Sensibilisierung, also dem kontinuierlichen Gewinn und der Veränderung von Wissen in Verbindung mit der kritischen Auseinandersetzung mit vorhandenen Wissensbeständen, der eigenen Werthaltung sowie dem eigenen Verhalten. Um die Fokussierung auf die kontinuierliche Reflexion zu legen, hat sich das Projektteam für den Be-

griff *Sensibilisierung* entschieden, während der Begriff *Kompetenz* im Projekt stärker mit dem Erwerb von anwendungsbezogenen Fähigkeiten verbunden ist. Eine weitere Begründung für die Verwendung des Begriffs *Geschlechtersensibilisierung* anstelle von *Gendersensibilisierung* oder *Genderkompetenz* ist der Verzicht auf die Unterscheidung zwischen *sex* und *gender*.

1. Theoretische Grundlagen

1.1. Definition des Geschlechterbegriffs

EMPFEHLUNG:

Bei der Konzeption von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollte ein weiter Geschlechterbegriff verwendet werden, der geschlechtliche Vielfalt adressiert und integriert. Hierbei ist es notwendig, die Fokussierung auf Geschlechtsunterschiede (differenztheoretische Herangehensweisen) zu vermeiden, rechtliche Rahmenbedingungen transparent zu machen sowie Wissen über geschlechtsbezogene Diskriminierungserfahrungen zu vermitteln bzw. gemeinsam zu erarbeiten.

BEGRÜNDUNG:

Im Rahmen der Konzeption von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten unterschiedliche Geschlechtertheorien wie z. B. **Doing Gender** thematisiert werden. Um den Problemstellungen, mit denen sich Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit konfrontiert sieht, entgegenzuwirken und sie zu analysieren, ist es bisweilen nötig, soziale Kategorisierungen zu benennen. Gleichzeitig kann eine differenztheoretische Herangehensweise die Reproduktion von Stereotypen befördern. Auf der Ebene des Geschlechts als sozialer Kategorisierung können etwa im Rahmen von Gleichstellungsarbeit vermeintlich männliche Attribute wie die Zuschreibung wissenschaftlicher Eignung (Steinweg 2015) oder cis-Geschlechtlichkeit als Norm angesehen werden, was zur Stigmatisierung und Exklusion anderer Geschlechter bzw. Geschlechtsidentitäten führt. Zudem sollte die gängige Unterscheidung zwischen *sex* und *gender* (Butler 1990) hinterfragt werden, die den Eindruck vermittelt, dass *sex*, also das biologische Geschlecht, eindeutig binär bestimmbar sei und die Konstruiertheit des Geschlechts nur auf das soziale Geschlecht (*gender*) zuträfe.

Wichtig ist eine Sensibilität im Umgang mit Selbst- und Fremdbezeichnungen marginalisierter Gruppen. Eine Herausforderung stellt die Verwendung von Akronymen bzw. Dachkategorien für vermeintlich ähnlich marginalisierte Gruppen dar (z. B. **FLINTA***, **TIN***, **queer***...).

PRAXISBEISPIEL:

Im Rahmen der Interaktion mit den Teilnehmenden an Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollte standardmäßig ein offener Umgang mit Pronomen und Anreden integriert werden. Beispielsweise sollte im Rahmen von Veranstaltungen die Möglichkeit gegeben werden, in der Vorstellungsrunde die eigenen Pronomen zu nennen. Es sollte gewährleistet werden, dass Pronomen sowohl in Online- als auch in Präsenz-Veranstaltungen sichtbar gemacht werden können (bspw. per Namensschild oder Selbstbezeichnung in Videokonferenzen). Die Nennung der Pronomen sollte stets von fachkundigen Referent*innen angeleitet werden und auf Freiwilligkeit beruhen. Diese Vorgehensweise sollte nicht nur für Veranstal-

tungen zur Geschlechtersensibilisierung gewählt werden, sondern es sollte sich langfristig ein entsprechender institutioneller Habitus entwickeln.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Beaufäys, Krais 2005
- ▶ Fütty, Höhne, Llaveria Caselles 2020
- ▶ Hirschfeld-Eddy-Stiftung 2020
- ▶ Hornstein 2019
- ▶ Pimminger 2014
- ▶ Smykalla 2010
- ▶ Voß 2010
- ▶ Wedl 2004

1.2. Intersektionale Geschlechtersensibilisierung

EMPFEHLUNG:

Intersektionale Zusammenhänge verschiedener potentieller Ungleichheitsdimensionen sollten in der Konzeption von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen integriert werden. Geschlecht sollte insbesondere im Zusammenhang mit Rassismus, Klassismus, Ableismus, Antisemitismus, Islamfeindlichkeit, Heterosexismus, Care- und Sorgearbeit, Altersdiskriminierung und Transfeindlichkeit thematisiert werden. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass der Unterschied zwischen einem additiven Verständnis der Diversitätsdimensionen (Stichwort Mehrfachdiskriminierung) und einem intersektionalen, also verwobenen Verständnis vermittelt bzw. erarbeitet wird.

BEGRÜNDUNG:

Für eine komplexe Analyse von Ungleichheiten innerhalb der Kategorie *Geschlecht* bedarf es einer intersektionalen Perspektive. Gerade im Hinblick auf die Diskurserweiterung in Richtung Vielfalt und Diversität sollten Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen in der Wissenschaft mehrdimensional gestaltet werden. Um Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen zielgerichtet und ganzheitlich zu gestalten, ist es notwendig, die Verschränkung bzw. Interdependenzen der Dimension Geschlecht mit weiteren Ungleichheitsdimensionen zu betrachten und zu reflektieren. Hierbei spielen Machtverhältnisse und ihre Auswirkungen auf intersektionale Diskriminierungen eine entscheidende Rolle. Das Konzept der Intersektionalität sollte als Analysetool vermittelt und operationalisiert werden. Die in der Empfehlung genannten Diskriminierungsformen sind in diesem Zusammenhang nicht abschließend. Eine ausführliche Darstellung von Ungleichheitsdimensionen finden Sie in der Ausarbeitung der Diversity Dimensionen der Charta der Vielfalt in den weiterführenden Links.

Teilnehmende an Sensibilisierungsmaßnahmen sollten daher für weitere strukturelle Benachteiligungen

und Privilegierungen sensibilisiert werden. Im Zuge dessen sollte bereits bei der Auswahl der Trainer*innen, bei der Konzeption von Veranstaltungsformaten sowie bei der Festlegung der Zielgruppen darauf geachtet werden, dass Geschlechtersensibilisierung nicht losgelöst von weiteren Ungleichheitsdimensionen wirken kann.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Auma 2020
- ▶ Bargetz, Ludwig 2017
- ▶ Crenshaw 1994
- ▶ Happ 2019
- ▶ Kaufmann 2019
- ▶ Riegel 2011
- ▶ Thompson 2021
- ▶ Walgenbach 2012

Weiterführende Links:

- ▶ Portal Intersektionalität: <http://portal-intersektionalitaet.de/startseite/>
- ▶ Toolbox Gender und Diversity in der Lehre, Intersektionalität statt Eindimensionalität und Addition: <https://www.genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/inhalte/forschung/Inhalts-elemente/Inhalte/intersek.html>
- ▶ Charta der Vielfalt, Diversity Dimensionen: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>

1.3. Begründungsansätze

EMPFEHLUNG:

Die wissenschaftlichen Organisationen sollten ihrer sozialen Verantwortung als öffentliche Einrichtungen gerecht werden. Wirtschaftliche und leistungsorientierte Begründungsansätze sollten nicht die alleinige Grundlage für die intersektionale Geschlechtersensibilisierung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen darstellen.

BEGRÜNDUNG:

Maßnahmen zur Geschlechtersensibilisierung haben zum einen die Zielsetzung, zu sozialer Gerechtigkeit beizutragen. Zum anderen kann mit diesen Maßnahmen die Attraktivität der wissenschaftlichen Einrichtung erhöht werden und im Wettbewerb um die „exzellenten“ Wissenschaftler*innen bzw. Studierende weitere Ziele bedienen wie Internationalität oder „Exzellenzsteigerung“. Obwohl Geschlechtersensibilisierung auch zu wirtschaftlichen bzw. organisationalen Vorteilen beitragen kann, beispielsweise indem sie „Exzellenz“ fördert, gute Wissenschaftler*innen an die Einrichtung bindet und das Potential ihrer Entwicklung erfasst, sollte die so-

ziale Gerechtigkeit hierbei nicht in den Hintergrund geraten. Daher ist es wichtig, den Begriff „Exzellenz“ kritisch zu hinterfragen und zu kontextualisieren. Eine Verbindung beider Ansätze (*social justice case vs. business case*) kann die Grundlage für ein Verständnis von Diversität bzw. Geschlechtergerechtigkeit als Gewinn, Verantwortung und Möglichkeit bieten (Byrd, Sparkman 2022).

Weiterführende Literatur:

- ▶ Beaufaÿs 2005
- ▶ Beaufaÿs, Löther 2017
- ▶ Wagner, Paulitz, Dölemeyer, Fousse 2021

1.4. Strukturelle Faktoren

EMPFEHLUNG:

Im Rahmen von intersektionalen Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten Ungleichheiten in erster Linie als strukturelle Bedingungen, nicht als individuelle Probleme thematisiert werden. Hierzu muss eine Reflexion von Ungleichheits- und Machtverhältnissen sowie der „Spielregeln“ im wissenschaftlichen Feld angeregt werden.

BEGRÜNDUNG:

Strukturelle Faktoren wie Arbeitsmarktstrukturen, Lohnungleichheiten, aber auch ökonomische und institutionelle Machtverhältnisse sollten in Sensibilisierungsmaßnahmen einbezogen werden, da einzelne Personen hierfür nicht die alleinige Verantwortung tragen. Sensibilisierungsmaßnahmen sollten nicht nur als individuelle Lernaufgaben angesehen werden, denn die zugrundeliegenden sozialen Beziehungen und Abhängigkeiten würden hierbei vernachlässigt werden (Kleiner, Klenk 2017; Wedl 2004).

Wissenschaftliche Einrichtungen existieren nicht losgelöst von gesamtgesellschaftlichen Machtstrukturen. Als Orte der Forschung und des Diskurses eignen sie sich aber besonders als Raum, diese kritisch zu reflektieren. Lehrende und Lernende sollten sich daran gleichermaßen und gemeinsam beteiligen können (Satilmis 2019). Bei der Vermittlung relevanter Wissensbestände sollte eine machtkritische Auseinandersetzung mit der Produktion, Verbreitung und Anerkennung von Wissen erfolgen. Dies umfasst beispielsweise epistemische Gewalt sowie die Berücksichtigung post- und dekolonialer, queer-femi-

nistischer und indigener Wissenskritik. Dabei sollte der Entstehungskontext unterschiedlicher Wissensquellen hervorgehoben werden, wie z. B. aktivistisches Wissen und wissenschaftliches Wissen.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Möller 2015
- ▶ Wedl 2004

Weiterführende Links:

- ▶ Universität Heidelberg, Online-Tutorial zu Gender-Bias im Berufungsverfahren: https://www.uni-heidelberg.de/gleichstellungsbeauftragte/karriere/onlinetutorial_genderbias.html
- ▶ CEWS, Themenseite Gender Bias in der Wissenschaft: <https://www.gesis.org/cews/themen/gender-bias>

1.5. Prozesshaftigkeit von Geschlechtersensibilisierung

EMPFEHLUNG:

Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten als Ziel eine fortlaufende Sensibilisierung und Reflexion anstreben, anstatt eines einmaligen, abgeschlossenen Erwerbs von Kompetenzen.

BEGRÜNDUNG:

Die Aneignung von Geschlechtersensibilität ist ein lebenslanger Lern- und Reflexionsprozess. Die Teilnehmenden sollten daher dazu angeregt werden, sich und ihre gesellschaftliche wie wissenschaftliche Position und damit verbundene Privilegien stets weiter zu hinterfragen. Das Ziel sollte die Vermittlung von Reflexionsfähigkeit sein, anstelle der Präsentation einer schematischen, effizienzorientierten Handlungsvorlage.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Budde, Venth 2010

Weiterführende Links:

- ▶ Universität Paderborn, Gender-Glossar: <https://www.uni-paderborn.de/universitaet/genderportal/gender-glossar/genderkompetenz>

2. Strukturen und Rahmenbedingungen

2.1. Ziele der Maßnahmen

EMPFEHLUNG:

Es sollte definiert werden, welche Ziele mit der Maßnahme verfolgt werden und ob sich die Vermittlung von Geschlechtersensibilisierung dazu eignet, diese Ziele zu erreichen. Dabei sollten schematische Kausalzusammenhänge vermieden werden, wie zum Beispiel die Erhöhung der Frauenanteile bzw. Frauenförderung durch den Abbau von Gender Bias. Es sollte auch geprüft werden, ob qualitative und quantitative Indikatoren für die Zielerreichung definiert werden können, um die Wirkung der Maßnahmen nachvollziehen zu können.

BEGRÜNDUNG:

Im Rahmen der Web-Crawl-Analysen wurde deutlich, dass sowohl die Ziele als auch die Motivationen für Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen nicht immer nachvollziehbar waren bzw. der Bezug der

Maßnahme zum Ziel unklar blieb. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten daher beispielsweise weniger als Bestandteile von Frauenförderung angesehen werden, sondern als notwendiges Instru-

ment zur geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung und damit zum Abbau von geschlechtsbezogenen Barrieren in wissenschaftlichen Einrichtungen. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten nicht auf Differenzen und Defizite fokussieren, sondern dazu dienen, Privilegien sichtbar zu machen, zu reflektieren und in Frage zu stellen. In

diesem Zusammenhang sollten auch vermeintlich wissenschaftsinhärente Prinzipien wie z. B. das Meritokratieprinzip kritisch reflektiert werden. In Bezug auf die Wirksamkeitsmessung sollten Indikatoren sich nicht allein an quantitativen Zielen, sondern auch an vielfältigen, theoriegeleiteten Merkmalen von Gerechtigkeit orientieren.

2.2. Zielgruppen(orientierung)

EMPFEHLUNG:

Die Ausrichtung der Maßnahme sollte zielgruppenorientiert sein. Dies bezieht sich auf die Auswahl der Trainer*innen(-Teams), den zeitlichen Umfang und die konkreten Anknüpfungspunkte an den Studien- und Arbeitsbereich. Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten nicht ausschließlich im Zusammenhang mit Studium und Lehre angeboten werden. Es sollte ein stärkerer Fokus auf Professor*innen bzw. Personen mit Leitungsfunktion und/oder Personalverantwortung liegen.

BEGRÜNDUNG:

Die Web-Crawl-Analysen zeigen auf, dass sich die wenigsten Maßnahmen an Personen mit Führungsverantwortung richten. Sie haben jedoch einen großen Einfluss auf das Organisationsklima sowie auf Zugänge bzw. Ausschlüsse, insbesondere durch die Rolle als Verantwortliche bei der Personalauswahl, Personal-

entwicklung und Nachwuchsförderung. Ungeachtet von unterschiedlichen Verständnissen der Wissenschaftsfreiheit sollte geprüft werden, in welchem Rahmen die Teilnahme an Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen verpflichtend formuliert werden kann.

2.3. Einbettung in Personal- und Organisationsentwicklung

EMPFEHLUNG:

Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollten in die Organisations- und Personalentwicklung eingebettet sein. Aufgrund der häufigen Widerstände gegen diese Maßnahmen empfiehlt es sich, die Angebote mit einem organisationsinternen Austausch über Notwendigkeiten und Ziele von intersektionaler Geschlechtersensibilisierung zu flankieren. Außerdem sollte geprüft werden, ob die Teilnahme an Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen für bestimmte Zielgruppen verpflichtend sein kann, z. B. für Neuberufene. Hierbei ist sowohl der rechtliche Rahmen (Art. 3 und 5 GG) als auch die Forschungserkenntnisse zu Gleichstellungsgovernance sowie zu Widerständen gegen Gleichstellungsmaßnahmen zu berücksichtigen.

BEGRÜNDUNG:

Wissen, das in Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen vermittelt wird, bezieht sich sowohl auf die Individuen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen als auch die Organisationsstrukturen (**gendered organization**). Daher sollte eine ganzheitliche Herangehensweise gewählt werden, die die Interdependen-

zen zwischen Mikro- und Mesoebene berücksichtigt. Das Verhältnis von veränderten Governancestrukturen und Gleichstellung ist ebenso zu berücksichtigen wie Erkenntnisse aus der Hochschulforschung zu organisationalem Lernen. Die Forschung zu Geschlecht und Rassismus liefert wertvolle

Ansatzpunkte für den Umgang mit Widerständen und das Wissen über Mechanismen der Perpetuierung struktureller Barrieren.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Acker 1990
- ▶ Ahmed 2012
- ▶ Dee, Leišytė 2016
- ▶ Löther, Vollmer 2014

3. Zugänge ermöglichen

3.1. Schutz von Studierenden, Lernenden und Lehrenden

EMPFEHLUNG:

Es sollte sichergestellt werden, dass der Rahmen der Maßnahmen ein sicherer Ort für die Beteiligten ist, in dem ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander gepflegt wird. Im Falle eines diskriminierenden Verhaltens sollte es klare Regeln geben, wie die Trainer*innen und Teilnehmenden hiermit umgehen. Weiterhin muss es angemessene und transparente Anlaufstellen und Beschwerdewege geben.

BEGRÜNDUNG:

Der Schutz von Studierenden, Lernenden und Lehrenden vor bzw. im Falle von diskriminierendem Verhalten sollte ein Baustein für Sensibilisierungsmaßnahmen darstellen. Gerade bei der Reflexion von Alltagserfahrungen ist es wichtig, diskriminierende Verhaltensweisen oder Aussagen nicht zu reproduzieren.

BEISPIEL:

Für Teilnehmende an den Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen gibt es qualifizierte Beratungsangebote sowie sichere und transparente Beschwerde-

wege. Trainer*innen, die für die Durchführung der Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen ausgewählt wurden, erkennen Diskriminierung und greifen, falls notwendig, kompetent ein.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020
- ▶ Kokits, Thuswald 2015

Weiterführende Links:

- ▶ New Work Glossar, Was sind Safe Spaces?: <https://newworkglossar.de/was-sind-safe-spaces/>

3.2. Fehlerfreundlichkeit

EMPFEHLUNG:

Im Rahmen von Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollte der Umgang sowie die Kommunikation diskriminierungssensibel sein. Während in manchen Situationen diesbezüglich Fehler eindeutig sind, bedarf es in anderen Kontexten zuerst einer Auseinandersetzung mit der Komplexität der Situation und Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven. Unabhängig von der Einordnung als Fehler sollte grundsätzlich eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit gepflegt werden.

BEGRÜNDUNG:

Ein konstruktiver Austausch über Diskriminierungserfahrungen und die Sensibilisierung dafür ist nur dann möglich, wenn Fehler reflektiert und besprochen werden können. Fehlerfreundlichkeit bedeutet

dabei, einen Lernkontext zu schaffen, in dem dafür gesorgt wird, dass problematische Äußerungen und Handlungen keine *unumkehrbaren* verletzenden, diskriminierenden oder marginalisierenden Folgen ha-

ben (Goel 2016: S. 39). Das bedeutet nicht, dass diskriminierendes Verhalten, auch wenn es unbeabsichtigt erfolgt, nicht adressiert bzw. unterbrochen werden sollte. Es geht nicht darum, die Überschreitung von Meinungs- bzw. Wissenschaftsfreiheit durch diskriminierendes Verhalten zu tolerieren, sondern einen Dialog zu eröffnen. Hierdurch sollen die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihr Verhalten zu reflektieren und zu verändern.

Weiterführende Links:

- ▶ Toolbox Gender und Diversity in der Lehre, Fehlerfreundlichkeit ermöglichen: https://www.genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/kompetenzen/leitlinien_nicht-freigeben/_inhalte/leitlinien-faq/fehlerfreundlich.html
- ▶ Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien, AG Lehre, Handreichung Diskriminierungskritische Lehre: <https://www.gender.hu-berlin.de/studium/diskriminierungskritik-1/broschuere-ag-lehre-diskriminierungskritische-lehre-denkanstoesse-aus-den-gender-studies>

3.3. Barrierearme und diskriminierungsfreie Sprache

EMPFEHLUNG:

Die Inhalte von Veranstaltungen zu Geschlechtersensibilisierung sollten barrierearm vermittelt werden und von respektvoller, diskriminierungsfreier, leichter Sprache geprägt sein. Dies gilt auch für die Bewerbung von Veranstaltungen dieser Art.

BEGRÜNDUNG:

Für die Nutzung leichter, diskriminierungsfreier Sprache gibt es vielfältige Gründe. Zunächst einmal profitieren alle Beteiligten von leichter Sprache und der Zugänglichkeit von komplexen Inhalten. Darüber hinaus beginnt die Sensibilisierung auch damit, die Motivation potentieller Zielgruppen zu steigern. Leichte Sprache kann die Teilneh-

menden dabei unterstützen, sich auf die Inhalte einzulassen.

Weiterführende Links:

- ▶ FU Berlin, Geschlechtergerecht in Sprache und Bild: https://www.oei.fu-berlin.de/institut/_download/leitfaden_gendergerechte_sprache.pdf

3.4 Barrierearme Räume

EMPFEHLUNG:

Bereits im Vorfeld der Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sollte die Raumplanung barrierearm gestaltet werden. Das gilt sowohl für Präsenz- als auch für Onlineveranstaltungen.

BEGRÜNDUNG:

Ein intersektionales Verständnis von Geschlechtergerechtigkeit erhebt den Anspruch, Aspekte der Barrierefreiheit in die Planung miteinzubeziehen. Dabei sollte ein Verständnis von Barrierefreiheit im Vordergrund stehen, das den Abbau von Barrieren fokussiert und nicht die Anpassung verschiedener Menschen an ein von Barrieren geprägtes Umfeld. Anwendungsfelder sind z. B. bauliche Maßnahmen,

Räume- und Wegegestaltung, Toiletten, Pausen (Essen, Trinken), (Gebärde-)Dolmetscher*innen, weitere Sprachen, Verständlichkeit, technische Ausstattung, Website, Material, Adressierung, Zeitplanung etc.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Richter 2019
- ▶ Welti 2015

Weiterführende Links:

- ▶ Die Bundesfachstelle Barrierefreiheit veröffentlicht Broschüren, Handreichungen und Checklisten, u. a. zu barrierearmen Videokonferenz-Plattformen: https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Presse-und-Service/Veroeffentlichungen/veroeffentlichungen_node.html.
- ▶ Bundesteilhabegesetz kurz erklärt: <https://www.bthg2020.lwl.org/de/das-bundesteilhabegesetz-kurz-erklart/>
- ▶ Umsetzungsbegleitung BTHG, Hochschulbildung: <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/bthg-kompass/bk-teilhabe-an-bildung/hochschulbildung/>

3.5. Barrierearmes Material

EMPFEHLUNG:

Das Material, das für die Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen verwendet wird, sollte barrierearm sein und vielfältige Lebenswirklichkeiten und Perspektiven widerspiegeln, im Sinne eines intersektionalen Verständnisses von Barrieren. Es ist auch notwendig, Aspekte der Bildsprache zu berücksichtigen.

BEGRÜNDUNG:

Sowohl bei der Form als auch beim Inhalt der Materialien, die bereitgestellt werden, sollte gewährleistet sein, dass sie möglichst viele Menschen erreichen können, beispielsweise in Form von leichter Sprache, Braille-Schrift, Gebärdensprache und Gebärdensprache-Dolmetscher*innen und

der Adressierung von potentiellen Teilnehmenden in inklusiver Sprache wie durch eine nichtbinäre Adressierung. Auch eine Bildsprache etwa, die um die Abbildung von Diversität bemüht ist, kann Stereotype reproduzieren und Kategorisierungen vornehmen.

3.6. Rahmenbedingungen für die Teilnahme

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich, die Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen so in den Arbeits- oder Studienalltag der Teilnehmenden einzubetten, dass sie nicht als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden, sondern die Teilnahme im Rahmen der Studien- bzw. Arbeitszeit anerkannt und gewürdigt wird (z. B. durch *credit points*).

BEGRÜNDUNG:

Wenn Maßnahmen ausreichend Zeit und Raum im Alltag der Teilnehmenden erhalten, unterstreicht das zum einen, dass sie von institutioneller Seite wertgeschätzt werden. Zum anderen können Maßnahmen auf diese Weise konstruktiver und produktiver wir-

ken. So sollte in der Planung der Geschlechtersensibilisierungsmaßnahmen sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden für die Dauer der Maßnahme freigestellt bzw. entlastet werden.

4. Glossar



Dieses Glossar soll der Verständlichkeit und Zugänglichkeit dieser Handlungsempfehlungen dienen. Alle Wörter, die in den Handlungsempfehlungen hervorgehoben wurden, sind in alphabetischer Reihenfolge in diesem Glossar zu finden. Das Glossar erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Das Glossar ist auf der Grundlage verschiedener bereits vorhandener Glossare, Leitfäden und Handreichungen entstanden. Viele der Glossare, die an dieser Stelle herangezogen werden, entstanden durch die Arbeit aktivistischer Personen und gehen im Umfang weit über das vorliegende hinaus. Für eine vertiefende Auseinandersetzung finden Sie alle Quellen am Ende des Glossars.

Ableismus

Ableismus oder Ableism (von Englisch „able“ = „fähig“) meint eine Diskriminierungspraxis gegenüber Personen, denen körperliche oder geistige „Behinderungen“ oder Einschränkungen zugeschrieben werden (KFG der TU Berlin, Leitfaden Geschlechtersensible Sprache).

Altersdiskriminierung

Unter Altersdiskriminierung versteht man die Stereotypisierung und Diskriminierung von Menschen aufgrund ihres Alters (Universität zu Köln, Glossar Diskriminierung/Rassismuskritik).

Antisemitismus

„Antisemitismus ist eine bestimmte Wahrnehmung von Jüdinnen und Juden, die sich als Hass gegenüber Jüdinnen und Juden ausdrücken kann. Der Antisemitismus richtet sich in Wort oder Tat gegen jüdische oder nichtjüdische Einzelpersonen und/oder deren Eigentum sowie gegen jüdische Gemeindeinstitutionen oder religiöse Einrichtungen“ (International Holocaust Remembrance Alliance, Arbeitsdefinition Antisemitismus).

Binär

„In der binären Geschlechterordnung bzw. im Zweigeschlechtersystem gibt es nur zwei Geschlechter –

‚Mann‘ und ‚Frau‘ – mit klar voneinander abgrenzbaren, körperlichen Geschlechtsmerkmalen. Die beiden Geschlechter werden dabei als sich gegenseitig ausschließende Gegensätze gedacht. Zudem geht das Zweigeschlechtersystem davon aus, dass Menschen mit einem ‚männlichen‘ Körper eine ‚männliche‘ Geschlechtsidentität haben, sich also ‚als Mann‘ fühlen und Menschen mit einem ‚weiblichen‘ Körper eine ‚weibliche‘ Geschlechtsidentität haben bzw. sich ‚als Frau‘ fühlen. Die Einteilung in zwei ‚naturegebene‘, eindeutig voneinander getrennte Geschlechter, die zudem sexuell aufeinander bezogen sind (Heteronormativität), strukturiert nach wie vor den Alltag und das Denken in Deutschland. Das System grenzt inter* und trans* Personen sowie alle anderen Menschen aus, die sich in ihrer geschlechtlichen Körperlichkeit oder Geschlechtsidentität nicht in dieser binären Ordnung verorten können oder wollen“ (FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt).

Care- und Sorgearbeit

Care-Arbeit oder Sorgearbeit umfasst (Arbeits-)Formen des Pflegens, Sorgens, Betreuens und Kümmerns, beispielsweise Kinderbetreuung, familiäre Unterstützung oder Hilfe unter Freund*innen. Arbeiten dieser Art werden eher weiblich konnotiert und daher häufig unbezahlt von Frauen geleistet, was gesellschaftlich als selbstverständlich verstanden wird. Im Zuge des Wandels der Geschlechterordnung verändert sich die Care-Arbeitsteilung und wird in reichen Ländern häufig von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte übernommen (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Care-Arbeit).

Cis

„Cis“ verweist auf die Übereinstimmung der eigenen Geschlechtsidentität mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht (Verwendung: ‚eine cis Frau‘, ausgesprochen: ziss). Das Geschlecht von cis Personen wird in der Regel nicht in Frage gestellt und geht mit strukturellen Privilegien einher. Cis wird häufig genutzt, damit nicht nur trans*, inter* und abinäre Per-

sonen markiert werden (wenngleich auch inter* Personen cis sein können). Durch eine Bezeichnungsmöglichkeit für cis Personen wird vermieden, dass cis Personen als 'das Normale' gelten und alle anderen als 'die Abweichung' (FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt).

Cisnormativität

„Cisnormativität beschreibt (ähnlich wie der Begriff Transfeindlichkeit) die Abwertung und die Unsichtbarmachung von trans Personen. Cisnormativität fokussiert als Begriff, dass gesellschaftlich davon ausgegangen wird, dass alle Menschen cisgeschlechtlich sind“ (Queer-Lexikon, Glossar).

Doing Gender

„Der Begriff Doing Gender bezeichnet einen Analyseansatz, der Geschlecht nicht als naturgegebene Eigenschaft voraussetzt, sondern als Ergebnis alltäglicher Interaktionen begreift. Er untersucht, wie Menschen – bewusst oder unbewusst – durch ihr Handeln die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht signalisieren, und wie diese Signale von Anderen wahrgenommen und eingeordnet werden“ (Gender Glossar).

FLINTA*/FLINT*/FLTI*/FILTA*

„Diese Akronyme stehen für Frauen, Lesben, inter*, nichtbinäre, trans* und agender Personen – also für all jene, die aufgrund ihres Geschlechtes patriarchal diskriminiert werden. Das Akronym wird manchmal verwendet, um deutlich zu machen, wer in bestimmten Räumen und bei bestimmten Veranstaltungen willkommen ist“ (FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt).

Gendered organizations

Joan Acker untersuchte in ihrer Forschungsarbeit (Arbeits-)Organisation(en) und konstatierte ihnen, gegendert und keineswegs neutral zu sein. Bestimmte Strukturen und Positionen etwa seien klar mit geschlechtlich konnotierten Attributen verknüpft. Vor allem die Verdrängung bestimmter Formen von Arbeit, insbesondere Care-Arbeit, die zumeist nicht von Männern verrichtet würden, ins Private führten

im Bereich der Arbeit und Organisation zu strukturellen Ungerechtigkeiten. Die soziale Konstruktion von Geschlechtlichkeit beschränke sich also nicht nur auf Menschen, sondern beträfe auch Strukturen an sich (Acker 1990).

Geschlechtliche Vielfalt

Geschlechtliche Vielfalt besteht aus dem körperlichen Geschlecht (auch „sex“), der Geschlechtsidentität (auch „gender“) und dem Geschlechtsausdruck. Das *körperliche Geschlecht* bezieht sich hierbei auf körperliche Merkmale wie unter anderem Sexualorgane, Chromosomen, Hormone oder die Körpergröße, die in verschiedenen Kombinationen gesellschaftlich als weiblich, männlich oder intergeschlechtlich kategorisiert werden. Wie Menschen selbst ihren Körper empfinden, kann von diesen Kategorien allerdings abweichen. Die *geschlechtliche Identität* beschreibt, wie Menschen sich geschlechtlich identifizieren, beispielsweise als Mann oder Frau, aber auch anhand von Begriffen, die über das zweigeschlechtliche System hinaus gehen, wie genderqueer oder nichtbinär u.a. Der *Geschlechtsausdruck* beschreibt, welche äußerlichen Eigenschaften gesellschaftlich mit dem Geschlecht in Verbindung gebracht werden, wie unter anderem Frisuren, Mode, Kompetenzen, Geschmack oder Sozialverhalten. In allen drei Bereichen besteht eine große Vielfalt und es sind vielfältige Kombinationen möglich (Debus, Laumann 2018: S. 159).

Heterosexismus

„Heterosexismus bezeichnet die gesellschaftliche Norm, in der Heterosexualität als normal, natürlich und besser gilt als andere sexuelle Orientierungen“ (Queer-Lexikon, Glossar).

Inter*

Intergeschlechtliche (lat. ‚inter‘: zwischen) Menschen haben angeborene körperliche Merkmale, die sich nach medizinischen Normen nicht eindeutig als (nur) männlich oder (nur) weiblich einordnen lassen. Das betrifft zum Beispiel die Geschlechtsorgane, den Chromosomensatz oder die Hormonproduktion. Intergeschlechtlichkeit kann bereits bei der Geburt oder erst

später sichtbar werden und zeigt sich auf ganz unterschiedliche Weise (Regenbogenportal, Glossar).

Intersektionalität

„Intersektionalität bzw. Intersectionality ist ein Paradigma, mit dem die Wechselbeziehungen von Dimensionen sozialer Macht-, Herrschafts- und Normierungsverhältnisse wie Geschlecht, soziales Milieu, Migrationshintergrund, Nation, Ethnizität, ‚Rasse‘, sexuelle Orientierung, Behinderung, Generation et_cet_era. fokussiert werden. Diese Dimensionen sozialer Ungleichheit werden als soziale Konstruktionen konzeptualisiert, welche nicht isoliert voneinander analysiert werden können, sondern in ihren Überschneidungen (intersections) oder Wechselverhältnissen (Interdependenzen/interdependenten Kategorien) untersucht werden müssen. Additive Perspektiven sollen überwunden werden, indem der Fokus auf das gleichzeitige Zusammenwirken von sozialen Ungleichheiten bzw. Positionierungen gerichtet wird“ (Portal Intersektionalität).

Islamfeindlichkeit

Unter Islamfeindlichkeit versteht man die Abwertung und Ablehnung von Menschen muslimischen Glaubens, ihrer religiösen Praktiken und Kultur(en) bzw. von als muslimisch gelesenen Menschen. Andere Begriffe hierfür sind Islamophobie oder antimuslimischer Rassismus (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Glossar zu Rechtsextremismus).

Klassismus

Klassismus bezeichnet die Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft und/oder der sozialen und ökonomischen Position. Es geht bei Klassismus also nicht nur um die Frage, wie viel Geld jemand zur Verfügung hat, sondern auch welchen Status er/sie hat und in welchen finanziellen und sozialen Verhältnissen er/sie aufgewachsen ist. Klassismus richtet sich mehrheitlich gegen Personen einer „niedrigeren Klasse“. Es werden insbesondere wohnungs- und erwerblose Menschen, Menschen aus der Arbeiter*innen- und Armutsklasse ausgegrenzt (Diversity Arts Culture, Wörterbuch).

Mehrfachdiskriminierung

Mehrfachdiskriminierung bzw. mehrdimensionale Diskriminierung kann auftreten, wenn verschiedene Diskriminierungsgründe zusammenkommen und sich wechselseitig verstärken (Antidiskriminierungsstelle des Bundes).

Nicht-binär/nichtbinär

„Als nichtbinär oder nonbinary bezeichnen sich Menschen, die sich nicht (oder nicht zu 100%) als Mann oder Frau identifizieren, sondern z.B. als beides gleichzeitig, zwischen männlich und weiblich oder als weder männlich noch weiblich. Ein Beispiel für eine nichtbinäre Identität ist genderqueer. Nonbinary ist auch inklusiv für inter Menschen“ (Queer-Lexikon, Glossar).

Pronomen

Ein Pronomen ist ein Fürwort, das ein Nomen vertritt, es bestimmt oder sich dazu verhält. Im Deutschen sind diese Pronomen sehr häufig binär gegendert (also klar männlich oder klar weiblich konnotiert). Manche Menschen entscheiden sich daher für die Nutzung von Neopronomen (wie bspw. „dey/dere(n)“ oder ihres Namens anstelle eines Pronomens. Bei der Vorstellung oder der schriftlichen Kommunikation ist es deshalb gut, nicht nur den eigenen Namen, sondern auch das jeweilige Pronomen anzugeben, um falsche Ansprachen zu vermeiden. Wichtig ist, dass alle das tun und nicht nur TIN*, damit keine*r stigmatisiert wird (FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt).

Queer*

Der Begriff ‚queer‘ wurde ursprünglich als Schimpfwort gegenüber homosexuellen Menschen verwendet, allerdings hat sich die queere Community den Begriff inzwischen angeeignet, sodass er nun positiv konnotiert ist. Queer* kann als Sammelbegriff für alle Personen genutzt werden, deren Geschlechtlichkeit und Sexualität nicht der Cis-Heteronormativität entspricht. Der Begriff beschränkt sich allerdings nicht nur auf Geschlechtlichkeit und Sexualität, sondern meint auch das Überwinden sozial konstruierter Normen im weiteren Sinne. Darüber hinaus hat sich mit den Queer

Studies eine Theorierichtung etabliert, die sich mit der Analyse verschiedener Unterdrückungsformen auseinandersetzt (Queer-Lexikon, Glossar).

Rassismus

Rassismus ist eine Ideologie der Ungleichwertigkeit. Sie teilt die Menschen aufgrund ihrer vermeintlichen oder realen Herkunft, Hautfarbe, Sprache oder ethnischen Zugehörigkeit in verschiedene Gruppen ein und weist diesen unveränderlichen, meist negativen Eigenschaften oder Handlungen zu. Ihrer eigenen Gruppe sprechen Rassist*innen meist eine natürliche Überlegenheit zu und leiten daraus das Recht zur Benachteiligung anderer ab. Diskriminierung bis hin zu Gewalt werden so gerechtfertigt (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Glossar zu Rechtsextremismus).

TIN*

Abkürzung für „trans*, inter* und nichtbinär“ (FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt).

Trans*

„Trans ist ein Überbegriff für transsexuelle, transidente und transgender Menschen und alle Menschen, die sich nicht mit dem Geschlecht identifizieren, dem sie bei der Geburt zugewiesen wurden. Es ist außerdem die Bezeichnung, die viele trans Menschen für sich verwenden, manchmal auch trans* geschrieben. Trans ist ein Adjektiv“ (Queer-Lexikon, Glossar).

Transfeindlichkeit

„Transfeindlichkeit bezeichnet die Diskriminierung von trans Menschen. Dies äußert sich z.B. durch Ablehnung, Wut, Intoleranz, Vorurteile, Unbehagen oder körperliche bzw. psychische Gewalt gegenüber trans Personen oder Menschen, die als trans wahrgenommen werden“ (Queer-Lexikon, Glossar).

Verwendete und weitere online verfügbare Glossare sowie Leitfäden für Barrierefreiheit und geschlechter- und diversitätssensible Sprache:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/diskriminierungsformen/diskriminierungsformen-node.html>

ASH Berlin, Hinweise und Empfehlungen für geschlechtergerechte Sprache:
https://www.ash-berlin.eu/fileadmin/Daten/Einrichtungen/Frauenbeauftragte/Geschlechtergerechte_Sprache_Hinweise_und_Empfehlungen_an_der_ASH_Berlin_April_2019.pdf

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Care-Arbeit:
<https://www.bpb.de/themen/familie/care-arbeit/>

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Glossar zu Rechtsextremismus:
<https://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/173908/glossar/>

Diversity Arts Culture, Wörterbuch:
<https://diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/woerterbuch>

FU Berlin, Geschlechtergerecht in Sprache und Bild:
https://www.oei.fu-berlin.de/institut/_download/leitfaden_gendergerechte_sprache.pdf

FU Berlin, Glossar geschlechtliche Vielfalt:
https://www.fu-berlin.de/sites/diversity/_media/FU-Glossar-geschlechtliche-Vielfalt-Stand-220623.pdf
 Gender Glossar: <https://www.gender-glossar.de/glossar>

International Holocaust Remembrance Alliance, Arbeitsdefinition Antisemitismus:
<https://www.holocaustremembrance.com/de/resources/working-definitions-charters/arbeitsdefinition-von-antisemitismus>

KFG der TU Berlin, Leitfaden Geschlechtersensible Sprache:

https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/KFG-Leitfaden_geschlechtersensible_Sprache.pdf

Netzwerk Trans*-Inter*-Sektionalität, Ratgeber zu Transgeschlechtlichkeit, Intergeschlechtlichkeit und Mehrfachdiskriminierung:

https://www.kiwit.org/media/material-downloads/intersektionale_beratung_web_tis_brosch_auf1_2_140931.pdf

Portal Intersektionalität:

<http://portal-intersektionalitaet.de/startseite/>

Queer-Lexikon, Glossar:

<https://queer-lexikon.net/glossar/>

queer*z, Leitfaden für Hochschulen zum inklusiven Umgang mit allen Geschlechtern:

<https://queerz.ch/files/Leitfaden%20of%20C3%BCr%20Hochschulen%20zum%20inkluisiven%20Umgang%20mit%20allen%20Geschlechtern%2017-2-19.pdf>

Queerulant_in, Das Glossar:

<https://www.queerulantin.de/materialien/glossar/>

Regenbogenportal, Glossar:

<https://www.regenbogenportal.de/glossar>

Toolbox Gender und Diversity in der Lehre, Gender- und diversitätsbewusste Verwendung von Bildern in der Lehre:

<https://www.genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/starterkit/bilder/index.html>

Universität zu Köln, Glossar Diskriminierung/Rassismuskritik:

<https://vielfalt.uni-koeln.de/antidiskriminierung/glossar-diskriminierung-rassismuskritik/>

5. Literatur

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4 (2), S. 139–158.

Ahmed, Sara (2012): *On Being Included: North Carolina*: Duke University Press.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020): *Bausteine für einen systematischen Diskriminierungsschutz an Hochschulen*: Berlin. (URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/bausteine_f_e_systematischen_diskriminierungsschutz_an_hochschulen.pdf?__blob=publicationFile&v=4, abgerufen am 19.01.2023).

Auma, Maureen Maisha (2020): *Für eine intersektionale Antidiskriminierungspolitik*. Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 DE. (URL: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/antirassismus-2020/316764/fuer-eine-intersektionale-antidiskriminierungspolitik/>, abgerufen am 19.01.2023).

Bargetz, Brigitte; Ludwig, Gundula (2017): Affektive (Ver-)Führungen. Machttheoretische Überlegungen zu Heteronormativität. In: *Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft* 26 (1), S. 118–130.

Beaufaÿs, Sandra (2005): Aus Leistung folgt Elite? Nachwuchsförderung und Exzellenz-Konzept. In: *Forum Wissenschaft* (2), S. 54–57.

Beaufaÿs, Sandra; Kraiss, Beate (2005): Doing Science – Doing Gender. Die Produktion von WissenschaftlerInnen und die Reproduktion von Machtverhältnissen im wissenschaftlichen Feld. In: *Feministische Studien: Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung* (1), S. 82–99.

Beaufaÿs, Sandra; Löther, Andrea (2017): Exzellente Hasardeurinnen? Beschäftigungsbedingungen auf dem wissenschaftlichen Arbeitsmarkt, Geschlechterungleichheit und Exzellenzförderung. In: *WSI-Mitteilun-*

lungen (5), S. 346–355. (URL: https://www.wsi.de/data/wsimit_2017_05_beaufays.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Budde, Jürgen; Venth, Angela (2010): *Genderkompetenz für lebenslanges Lernen. Bildungsprozesse geschlechterorientiert gestalten*: Bielefeld: Bertelsmann.

Butler, Judith (1990): *Gender Trouble. Feminism and the subversion of identity*: New York: Routledge.

Byrd, Marilyn Y.; Sparkman, Torrence E. (2022): Reconciling the Business Case and the Social Justice Case for Diversity: A Model of Human Relations. In: *Human Resource Development Review* 21 (1), S. 75–100.

Crenshaw, Kimberlé W. (1994): Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. In: *Stanford Law Review* 43 (6), S. 1241–1299.

Debus, Katharina; Laumann, Vivien (Hg.) (2018): *Pädagogik geschlechtlicher, amouröser und sexueller Vielfalt. Zwischen Sensibilisierung und Empowerment*. Dissens e.V. 1. Aufl.: Berlin: Dissens. (URL: https://www.vielfalt-mediathek.de/wp-content/uploads/2020/12/dissens_pdagogikgeschlechtlicheamoursesexuelle-vielfalt_vielfalt_mediathek.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Dee, Jay R.; Leišytė, Liudvika (2016): Organizational Learning in Higher Education Institutions: Theories, Frameworks, and a Potential Research Agenda. In: Paulsen, Michael B. (Hg.): *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Bd. 31. Cham: Springer International Publishing, S. 275–348.

Fütty, Tamás Jules Joshua; Höhne, Marek Sancho; Llaveria Caselles, Eric (2020): *Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen*. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes:

Berlin. (URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/geschlechterdiversitaet_i_beschaeftigung_u_beruf.pdf?__blob=publicationFile&v=7, abgerufen am 19.01.2023).

Goel, Urmila (2016): Die (Un)Möglichkeiten der Vermeidung von Diskriminierungen. In: AG Lehre / Zentrum für Transdisziplinäre Geschlechterstudien an der Humboldt-Universität zu Berlin (ZtG) (Hg.): *Diskriminierungskritische Lehre. Denkanstöße aus den Gender Studies*, S. 39–47.

Happ, Antonia (2019): Bottom up! Wege zu einem offenen und konstruktiven Umgang mit Vielfalt in Lernkontexten an der Hochschule. In: Feuser, Florian; Ramos Méndez-Sahlander, Carmen & Stroh, Christiane (Hg.): *Diversität an Hochschulen. Unterschiedlichkeit als Herausforderung und Chance*. Bielefeld: transcript, S. 109–126.

Hirschfeld-Eddy-Stiftung (Hg.) (2020): *Die Yogyakarta-Prinzipien plus 10. Zusätzliche Prinzipien und staatliche Verpflichtungen zur Anwendung internationaler Menschenrechte in Bezug auf sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck und Geschlechtsmerkmale in Ergänzung der Yogyakarta-Prinzipien* (Schriftenreihe der Hirschfeld-Eddy-Stiftung, 4). (URL: https://www.hirschfeld-eddy-stiftung.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Infozentrum/YK_10_Broschuere_2020.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Hornstein, René_ (2019): Trans*diskriminierung an Hochschulen abbauen. Intersektionale Trans*verbündetenschaft für gleiche Teilhabe an Hochschulen. In: Darowska, Lucyna (Hg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. Bielefeld: transcript.

Kaufmann, Margrit E. (2019): Intersectionality Matters! Zur Bedeutung der Intersectional Critical Diversity Studies in der Hochschulpraxis. In: Darowska,

Lucyna (Hg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. Bielefeld: transcript, S. 53–84.

Kleiner, Bettina; Klenk, Florian Christobal (2017): Genderkompetenzlosigkeitskompetenz: Grenzen pädagogischer Professionalisierung in der Perspektive der Queer Theory. In: Hartmann, Jutta (Hg.): *Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft: Queertheoretische Perspektiven auf Bildung*: Verlag Barbara Budrich, S. 97–119.

Kokits, Maya Joleen; Thuswald, Marion (2015): gleich sicher? sicher gleich? Konzeptionen (queer) feministischer Schutzräume. In: *Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft* 24 (1), S. 83–93. (URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssor-436472>, abgerufen am 19.01.2023).

Löther, Andrea; Vollmer, Lina (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel. In: Löther, Andrea & Vollmer, Lina (Hg.): *Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 17–56.

Möller, Christina (2015): *Herkunft zählt (fast) immer. Soziale Ungleichheiten unter Universitätsprofessorinnen und -professoren.*: Weinheim: Beltz Juventa.

Pimminger, Irene (2014): *Geschlechtergerechtigkeit. Ein Orientierungsrahmen für emanzipatorische Geschlechterpolitik*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES): Berlin. (URL: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/10739-20140513.pdf>, abgerufen am 19.01.2023).

Richter, Caroline (2019): Wissenschaft, Nachwuchs-laufbahn und Behinderung. Eine Bestandsaufnahme zu Tabuisierung und Exklusion im Hochschulsystem. In: Darowska, Lucyna (Hg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. Bielefeld: transcript, S. 115–150.

Riegel, Christine (2011): Intersektionalität – auch ein Ansatz für die Praxis ? In: Leiprecht, Rudolf (Hg.): „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. *Theorie, Forschung und Praxis im Kontext von politischer Kultur, Bildungsarbeit und Partizipation in der Migrationsgesellschaft*. Oldenburg: BIS-Verlag, S. 169–196.

Satilmis, Ayla (2019): »Uni, öffne Dich!«. In: Darowska, Lucyna (Hg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*, Bd. 4. Bielefeld: transcript, S. 85–114.

Smykalla, Sandra (2010): *Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming*. Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2008: Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Steinweg, Nina (2015): Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. In: Peus, Claudia V.; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (Hg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science and Business Media, S. 15–28.

Thompson, Vanessa Eileen (2021): Rassismus an der Hochschule. Intersektionale Verstrickungen und Möglichkeiten des Abolitionismus. In: Dankwa, Serena O.; Filep, Sarah-Mee; Klingovsky, Ulla & Pfruender, Georges (Hg.): *Bildung.Macht.Diversität. Critical Diversity Literacy im Hochschulraum*: transcript, S. 131–149.

Voß, Heinz-Jürgen (2010): *Making Sex Revisited. Deonstruktion des Geschlechts aus biologisch-medizinischer Perspektive*. 3, unveränderte Auflage 2011: Bielefeld: transcript Verlag. (URL: https://heinzjuergen-voss.de/wp-content/uploads/2016/08/Heinz_Juergen_Voss_Making_Sex_Revisited_Volltext.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Wagner, Leonie; Paulitz, Tanja; Dölemeyer, Anne; Fousse, Johannes (2021): *Jenseits der Gläsernen Decke. Professorinnen zwischen Anerkennung und Marginalisie-*

rung. Handreichung für Gleichstellungs- und Hochschulpolitik: Darmstadt, Holzminden. (URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-76469-8>, abgerufen am 19.01.2023).

Walgenbach, Katharina (2012): *Intersektionalität - eine Einführung*. (URL: <http://portal-intersektionalitaet.de/theoriebildung/ueberblickstexte/walgenbach-einfuehrung/>, abgerufen am 19.01.2023).

Wedl, Juliette (2004): Unweigerlich eindeutig? Das Gender-Konzept in Gender-Trainings. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 4 (27), S. 399–408. (URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38422>, abgerufen am 19.01.2023).

Welti, Felix (2015): Barrierefreiheit und angemessene Vorkehrungen. In: *Sozialer Fortschritt* 64 (11), S. 267–273. (URL: <https://www.jstor.org/stable/45018054>, abgerufen am 19.01.2023).

Handlungsempfehlungen

zur Qualitätssicherung von Mentoring in der Wissenschaft

Ergebnisse aus dem Projekt



Dr. Nina Steinweg, Heike Strohmann

Februar 2023

Förderkennzeichen 01FP1901

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Präambel	89
1. Qualitätssicherung: allgemeine Hinweise	89
1.1. Instrumente zur Qualitätssicherung	89
1.2. Verhältnis von Mentoring zu Zielen und Strategien der Organisation	90
1.3. Qualitätssicherung in verschiedenen Qualifikationsphasen	91
1.4. Qualitätssicherung zu verschiedenen Zeitpunkten	91
2. Operationalisierung der Wirkungsmessung	92
2.1. Wirkungsmodelle	92
2.2. <i>Capacity change</i> und <i>practice change</i>	93
2.3. Ermittlung der Bedarfe der Mentees	94
3. Rolle der Mentor*innen in der Qualitätssicherung	96
3.1. Befragung der Mentor*innen	96
3.2. Survey für Mentor*innen	96
4. Literatur	97

Präambel

Ziel der vorliegenden Handlungsempfehlungen ist es, einen Beitrag zur Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen (mit dem Schwerpunkt One-to-One Mentoring) zu leisten. Damit ist auch das Anliegen verbunden, Verantwortliche bei der Konzeption von Qualitätssicherung für Mentoring-Programme zu unterstützen und einen Dialog über die Verbindlichkeit und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards anzugehen (vgl. Steinweg, Meyer 2021).

Die Handlungsempfehlungen geben wichtige Impulse für unterschiedliche Phasen der Qualitätssicherung, sie sind aber nicht als Evaluationskonzept zu verstehen¹. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an den Qualitätsstandards des Forums Mentoring². Im Fokus der Handlungsempfehlungen stehen die Konzeption von Qualitätssicherungsinstrumen-

ten und die Operationalisierung der Wirkungsmessung. Als Zielgruppen werden nicht nur die Mentees, sondern auch die Mentor*innen in den Blick genommen. Die Handlungsempfehlungen werden durch Literaturtipps und konkrete Beispiele von Survey-Fragen ergänzt.

Wir bedanken uns bei den Teilnehmer*innen des *Equality Labs Mentoring*, das im Oktober 2022 stattfand, für die wertvolle Unterstützung bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen, insbesondere für das qualifizierte Feedback!

1 Eine konkrete Anleitung für die Evaluation von Mentoring-Programmen bietet das von Elke Wolf und Stefanie Brenning 2021 verfasste Handbuch „Wirkung messen. Handbuch zur Evaluation von Mentoring-Programmen für MINT-Studentinnen“.

2 <https://forum-mentoring.de/mentoring/qualitaetsstandards/>

1. Qualitätssicherung: allgemeine Hinweise

1.1. Instrumente zur Qualitätssicherung

EMPFEHLUNG:

Es ist wichtig, die Qualitätssicherung bei der Konzeption des Mentoring-Programms bereits mitzudenken. Informieren Sie sich daher frühzeitig über die verschiedenen Instrumente zur Qualitätssicherung (z. B. standardisierte Befragungen, schriftliches Feedback, Evaluationen, Monitoring, Programm-/Dokumentationen, Berichte ...) und wägen Sie den jeweiligen Aufwand und Nutzen ab.

BEGRÜNDUNG:

Die verschiedenen Qualitätssicherungsinstrumente sind zum einen mit unterschiedlichen Kosten, Zeitaufwand und Ressourcen verbunden. Sie können intern oder extern geplant und umgesetzt werden. Zum anderen erfüllen sie verschiedene Zwecke, z. B. der Qualität von Fortbildungsangeboten und Programmkoordination, der Wirksamkeitsmessung, der Dokumentation oder der Weiterentwicklung des Mentoring-Programms.

Im *ersten Schritt* ist es sinnvoll, die passenden Instrumente entsprechend der Zielsetzung der Qualitätssicherung zu sondieren. Mithilfe **standardisierter Befragungen** können Bewertungen und Erfahrungen erfasst und miteinander verglichen werden (Forum Mentoring e.V. 2014). Im Unterschied dazu untersuchen **Evaluationen** systematisch den Nutzen und/oder die Güte des Evaluationsgegenstands anhand empirischer Daten und beinhalten eine Bewertung mithilfe transparenter Kriterien im Hinblick auf einen konkreten Zweck (De-

GEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. 2017: S. 66). **Monitoring** beinhaltet hingegen keine Bewertung, es ist die „routinemäßige, regelmäßige und kriteriengeleitete Sammlung (Protokollierung) von Vergleichsdaten“ und hat das Ziel, Steuerungsbedarfe zu ermitteln (ebd.: S. 68). Die Durchführung von Programmen kann in **Dokumentationen** und **Berichten** erfasst werden. **Programmdokumentationen** können dazu dienen, Ergebnisse von Evaluationen innerhalb der Hochschule zugänglich zu machen (z. B. Hochschulleitungen) oder hochschulweit zu veröffentlichen, um die Transparenz zu erhöhen (Wolf, Bertke 2017: S. 187).

Im *zweiten Schritt* müssen die Instrumente dann entsprechend den Rahmenbedingungen des Mentoring-Programms (z. B. zeitliche, personelle und Wissens-Ressourcen etc.) auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft werden. Bei der Ressourcenabschätzung ist beispielsweise zu beachten, ob das Instrument zur Qualitätssicherung zum ersten Mal konzipiert und durchgeführt wird oder ob es sich um einen weiteren Durchgang handelt, der mit etwas weniger Zeitaufwand zu bewältigen ist. Zu beachten ist auch, ob die Qualitätssicherung intern oder extern unterstützt werden kann und welche Kosten jeweils damit verbunden sind. Aufgrund des zum Teil hohen Zeitaufwandes und des erforderlichen Fachwissens bei der Durchführung von Evaluationen, ist es wichtig, dies bereits bei der finanziellen und personellen Ausstattung eines Programms zu berücksichtigen. Schließlich kommt dem nachhaltigen Wissensmanagement eine entscheidende Rolle zu, damit wichtige Kenntnisse über das Programm und seine Qualitätssicherung erhalten bleiben. Mentoring-Koordinator*innen sind häufig durch externe Mittel (Projektmittel) befristet beschäftigt. Die hohe Fluktuation auf diesen Positio-

nen aufgrund der prekären Rahmenbedingungen stellt eine besondere Herausforderung bei der nachhaltigen Implementation von Qualitätssicherungsinstrumenten dar. Um Mentoring als Personalentwicklungs- und Gleichstellungsinstrument zu etablieren, empfiehlt sich daher eine dauerhafte Verankerung der Aufgaben und Stellen.

Weiterführende Literatur:

- ▶ Kromrey 2001
- ▶ Franzke 2017
- ▶ Stockmann 2022

PRAXISTIPP:

HOCHSCHULINTERNE UND -EXTERNE UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG

Eine professionelle Planung und Umsetzung der Qualitätssicherungsinstrumente können durch Personen bzw. Organisationseinheiten unterstützt werden, sowohl außerhalb als auch innerhalb der Organisation. Es empfiehlt sich, insbesondere in Bezug auf die Konzeption und Auswertung von Surveys innerhalb der eigenen Organisation Kooperationen aufzubauen. Infrage kommen hierfür sowohl zentrale Organisationseinheiten, die mit Aufgaben der Qualitätssicherung betraut sind (z. B. im Bereich Qualitätsmanagement und Evaluationen) als auch die Personalentwicklung.

Über die Qualitätsstandards von Mentoring-Programmen informiert das Forum Mentoring in der Broschüre „Mentoring mit Qualität“ (2014), in der die konzeptionellen Voraussetzungen, die institutionellen Bedingungen, die Programmstruktur und -elemente behandelt werden. Standards zur Qualitätssicherung von Evaluationen hat die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. 2017 veröffentlicht.

1.2. Verhältnis von Mentoring zu Zielen und Strategien der Organisation

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich bei der Konzeption von Mentoring-Programmen zu sondieren und zu reflektieren, wie das Mentoring-Programm als Instrument für intersektionale Geschlechtergerechtigkeit in Ziele und Strategien der Organisation eingebettet ist, z. B. im Bereich Nachwuchsförderung, akademische Personalentwicklung, Internationalisierung, Antidiskriminierung und Diversität.

BEGRÜNDUNG:

Die strukturierte Nachwuchsförderung von Wissenschaftlerinnen dient unter anderem dem Ausgleich informeller Nachwuchsförderung. Über männlich geprägte informelle Netzwerke werden häufig Wissenschaftler bei der Nachwuchsförderung bevorzugt. Mentoring-Programme sollten jedoch nicht dazu führen, dass Wissenschaftlerinnen nur über formelle und Wissenschaftler über informelle Angebote unterstützt werden. Es ist daher wichtig, Verantwortliche für die Nachwuchsförderung in Bezug auf strukturel-

le Benachteiligungen bzw. Privilegierung z. B. über Fort- und Weiterbildungsangebote zu sensibilisieren. Gleichzeitig berühren Mentoring-Programme auch weitere wichtige Querschnittsthemen in den Organisationen, wie z. B. Internationalisierung, Antidiskriminierung, akademische Personalentwicklung und Diversität. Ein Austausch bzw. Kooperationen mit den relevanten Akteur*innen kann Synergien zwischen den unterschiedlichen Themen oder Angeboten schaffen.

1.3. Qualitätssicherung in verschiedenen Qualifikationsphasen

EMPFEHLUNG:

Bei der Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen mit mehreren Programmlinien (nach Qualifikationsstufen) ist es empfehlenswert, spezifische Fragebögen für die jeweiligen Zielgruppen zu konzipieren. Masterstudierende sollten separat erfasst werden, während die Gruppen der Doktorand*innen und Postdoktorand*innen zusammengefasst werden können.

BEGRÜNDUNG:

Eine spezifische Konzeption der Fragebögen ist notwendig, um die konkreten Bedarfe der Mentees zu erfassen, die sich aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationsstufen und der damit verbundenen Entwicklungsziele unterscheiden. Für Studierende steht beispielsweise die Entscheidung für oder gegen eine Promotion an. Im Gegensatz dazu spielen für Dokto-

rand*innen und Postdoktorand*innen Anforderungen an die Entwicklung bzw. Etablierung eines wissenschaftlichen Profils eine stärkere Rolle. Zudem ist für diese Zielgruppe auch das Wissen über die verschiedenen Karrierewege zu einer Professur von Relevanz.

1.4. Qualitätssicherung zu verschiedenen Zeitpunkten

Kontakthalten zu ehemaligen Mentees

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich, mit den Alumnae von Mentoring-Programmen auch nach Abschluss ihrer Teilnahme Kontakt zu halten. Eine Einwilligung zum Kontakthalten sollte aus Datenschutzgründen noch während der Programmlaufzeit schriftlich festgehalten werden.

BEGRÜNDUNG:

Der Kontakt zu ehemaligen Mentees ermöglicht zum einen den Austausch zwischen unterschiedlichen Mentee-Kohorten und zum anderen ergeben sich Möglichkeiten zur Befragung größerer Gruppen von Mentees sowie von Langzeitanalysen, um langfristi-

ge Wirkungen der Programmteilnahme auf die Mentees bewerten zu können. Ein weiteres Ziel kann es sein, ein Alumnae-Netzwerk aufzubauen, um Karriereperspektiven aufzuzeigen und den Austausch zwischen aktuellen Mentees und Alumnae anzuregen.

Befragung nach der Teilnahme am Mentoring-Programm

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich, die Mentees nach Abschluss des Mentoring-Programms und mit Abstand zur Beendigung des Programms erneut zu befragen, um den Mehrwert der Teilnahme für die weitere berufliche Entwicklung zu analysieren. Außerdem ermöglicht die Befragung mehrerer Mentee-Kohorten eine höhere Aussagekraft für das gesamte Programm.

BEGRÜNDUNG:

Die Langzeitwirkung des Mentoring auf die Karriere kann häufig erst mit zeitlichem Abstand, z. B. nach Erreichen der nächsten Qualifikationsstufe erfasst werden. Daher empfiehlt es sich, zusätzlich zu einer Befragung der Mentees vor dem formalen Abschluss des Mentoring-Programms oder direkt im Anschluss der Teilnahme auch zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Befragung (ehemaliger Mentees) durchzuführen (zwei Befragungszeitpunkte einer Kohorte). Um die Aussagekraft der Befragung für das gesamte Programm zu erhöhen, können mehrere Jahr-

gänge von Mentees im Rahmen einer Befragung erfasst werden, dabei ist auch der Zeitpunkt der Teilnahme am Programm zu erfassen. Erfahrungswerte haben gezeigt, dass eine Befragung bis zu drei Jahren nach der Beendigung des Mentoring geeignet ist, um die ehemaligen Mentees zu erreichen und einen guten Rücklauf zu erzielen. Alumnae-Netzwerke können hierbei unterstützen. Eine kurze Bearbeitungszeit der Befragung wirkt sich positiv auf den Rücklauf aus, deshalb ist der Fragebogen möglichst kurz zu halten.

2. Operationalisierung der Wirkungsmessung

2.1. Wirkungsmodelle

EMPFEHLUNG:

Zur besseren Operationalisierung der Wirkungsmessung kann die Verwendung von Wirkungsmodellen hilfreich sein. Bereits im Rahmen der Konzeption von Qualitätssicherungsmaßnahmen können Wirkungsmodelle geprüft und Indikatoren für die Erreichung von Zielen der Maßnahmen festgelegt werden. Mögliche Modelle sind z. B. das Logic Model und das Theory of Change (TOC) Modell.

BEGRÜNDUNG:

Zur Messung der Wirkung von Mentoring-Programmen und insbesondere der Entwicklung von Indikatoren für die Zielerreichung können die Programmziele in einem Modell der Programmtheorie aufbereitet werden. Hierbei geht es nicht um die übergeordneten Ziele (Leitziele), wie z. B. die Erhöhung der Frauenanteile in der Wissenschaft, sondern um spezifischere Ziele (Mittlerziele), wie die Stärkung des wissenschaftlichen Profils der Mentees oder die Sensibilisierung der Mentor*innen für die besonderen Herausforderungen von Wissenschaftlerinnen.

Auch konkrete Handlungsziele, wie beispielsweise die Teilnahme an Karriere-Workshops sollten in das Wirkungsmodell einbezogen werden. Die Anwendung von Wirkungsmodellen ermöglicht es, die Programmziele zu reflektieren und die Operationalisierung für die Qualitätssicherung zu überprüfen. Voraussetzung hierfür ist die konkrete Formulierung der Ziele auf verschiedenen Zielebenen (Leit-, Mittler- und Handlungsziele), idealerweise in einer Zielhierarchie.

Bei der Entscheidung für ein Wirkungsmodell sind die Vor- und Nachteile der beiden Modelle gegeneinander abzuwägen. Logic Models werden häufig dazu verwendet, um die Wirkungsweise von bestehenden Programmen zu erfassen (Balthasar, Fässler 2017: S. 304). Im Gegensatz dazu bietet sich die Theory of Change (TOC) eher für die Konzeption neuer Pro-

gramme an, aber auch zur Weiterentwicklung und als Grundlage, um Evaluationsfragen, -vergleiche und -methoden zu bestimmen und Indikatoren zu identifizieren. In Anlehnung an eine Darstellung von Balthasar und Fässler (2017: S. 308) werden die Charakteristika der beiden Modelle im Folgenden zusammengefasst und gegenübergestellt.

Tabelle 1: Logic Model und Theory of Change

	Logic Model	Theory of Change
Zentrale Zielsetzung	Komplexität reduzieren	Komplexität verstehen
Spezifisches Merkmal	Unterscheidung zwischen Kontext, Input, Prozess und Produkt	Darstellung von Kausalhypothesen
Potentiale	Übersichtliche Darstellung der Programmlogik	Darstellung komplexer Interventionen, die sozialen Wandel beabsichtigen

Quelle: Balthasar und Fässler (2017: S. 308)

Weiterführende Literatur:

- ▶ Brenning, Wolf 2020
- ▶ Löther, Steinweg, Lipinsky, Meyer 2021

2.2. Capacity change und practice change

EMPFEHLUNG:

Wir empfehlen, die Ziele für die Teilnehmenden des Mentoring-Programms im Rahmen der Qualitätssicherung differenziert zu erfassen. Das bedeutet je nach Programmebene (insbesondere Mentoring-Beziehung, Qualifikationsangebote, Vernetzung) zwischen Kompetenz- und Wissensveränderungen (*capacity change*) einerseits und Verhaltensänderungen (*practice change*) andererseits zu unterscheiden. Die Abfrage des *practice change* sollte nach Möglichkeit auch mit Abstand zur Teilnahme erfolgen, um eine angemessene Zeit für die Wirkung auf das Verhalten einzubeziehen. Prüfen Sie dann, ob die jeweiligen Zwischenziele getrennt formuliert und untersucht werden können. Grundlage für diese Form der Wirkungsmessung kann z. B. die Theory of Change (TOC) sein.

BEGRÜNDUNG:

Die Unterscheidung zwischen Kompetenz-/Wissensveränderung einerseits und Verhaltensveränderung andererseits ermöglicht die Entwicklung passgenauer Indikatoren. Für die Qualifikationsangebote kann die angestrebte Kompetenz-/Wissensveränderung in der Regel klar benannt werden. Im Rahmen der Mentoring-Beziehung lassen sich *capacity change* und *practice change* teilweise nicht klar trennen. So kann beispielsweise die Reflexion der eigenen beruflichen

Entwicklung seitens der Mentees sowohl durch Wissen über den Karriereweg der Mentor*in unterstützt, als auch durch die Beratung der Mentor*in gefördert werden. Die Fähigkeit zu reflektieren und die Reflexion lassen sich hier nicht trennscharf im Sinne des TOC Modells unterscheiden.

BEISPIELFRAGE CAPACITY CHANGE:

*Inwieweit haben die Workshops im Rahmen des Mentoring-Programms dazu beigetragen, dass Sie sich ... auf die Anforderungen aus der Wissenschaft besser vorbereiten konnten? (Skala)
... neue Kompetenzen angeeignet haben? (Skala)*

BEISPIELFRAGE PRACTICE CHANGE:

Inwieweit hat die Teilnahme am Mentoring-Programm Sie darin bestärkt, Ihre Karriere als Wissenschaftlerin weiter zu verfolgen? (Skala)

2.3. Ermittlung der Bedarfe der Mentees

EMPFEHLUNG:

Mentoring-Programme sollten regelmäßig darauf überprüft werden, ob sie den Bedarfen der Mentees gerecht werden. Zur Erhebung der Bedarfe empfiehlt sich eine Kombination von Selbsteinschätzung der Mentees und weiteren Faktoren, die Rückschlüsse auf die Bedarfe zulassen.

BEGRÜNDUNG:

Die Bedarfe der Mentees können direkt angesprochen werden, um herauszufinden, ob die Bedarfe durch die Teilnahme am Mentoring-Programm erfüllt worden sind bzw. erfüllt werden. Dies setzt allerdings voraus, dass die Mentees ihre Bedarfe sehr genau kennen und sie sowohl zu Beginn als auch nach Abschluss des Durchgangs befragt werden. Die Adressierung weiterer Aspekte der beruflichen Situation der Mentees kann zusätzlich Aufschluss über

ihre Anforderungen an das Programm geben. Dies kann beispielsweise durch die Frage nach Einflussfaktoren auf die berufliche Weiterentwicklung erfolgen (siehe unten Abb. 1 und Abb. 2). Die regelmäßige standardisierte Bedarfserhebung verschiedener Kohorten ermöglicht die systematische Erfassung der Bedarfe der Mentees im Zeitverlauf. Zudem bietet sie ggf. Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen.

EMPFEHLUNG:

Für eine Bedarfsanalyse sollten sowohl positive als auch negative Einflussfaktoren auf das Studium bzw. die berufliche Weiterentwicklung erhoben werden. Die Differenzierung nach privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Faktoren ermöglicht es, Handlungsfelder der Organisationen zu identifizieren.

BEGRÜNDUNG:

Die Erhebung der Einflussfaktoren lässt indirekt Schlüsse über die Bedarfe der Mentees zu und dient auch der Einordnung von Mentoring als zentralem Instrument der akademischen Personalentwicklung. So zeigte sich bei einer beispielhaften Befragung, dass die Selbsteinschätzung persönlicher Potentiale für ein Drittel der Mentees ein Negativfaktor ist und dass Mentoring, Betreuungspersonen und Netzwerke eine wichtige Rolle spielen (siehe Abb.1).

BEISPIELFRAGE UND -AUSWERTUNG 1:

Welche Faktoren haben während Ihrer Beschäftigung bzw. Qualifikation in der Wissenschaft (nach Abschluss des Studiums) Ihre berufliche Weiterentwicklung gefördert? (Mehrfachnennungen möglich).

BEISPIELFRAGE UND -AUSWERTUNG 2:

Welche der folgenden Faktoren haben in der Gesamtbetrachtung einen negativen Einfluss auf Ihre berufliche Weiterentwicklung gehabt? (Mehrfachnennungen möglich).

Abbildung 1: Ergebnisse aus der Praxis: positive Faktoren

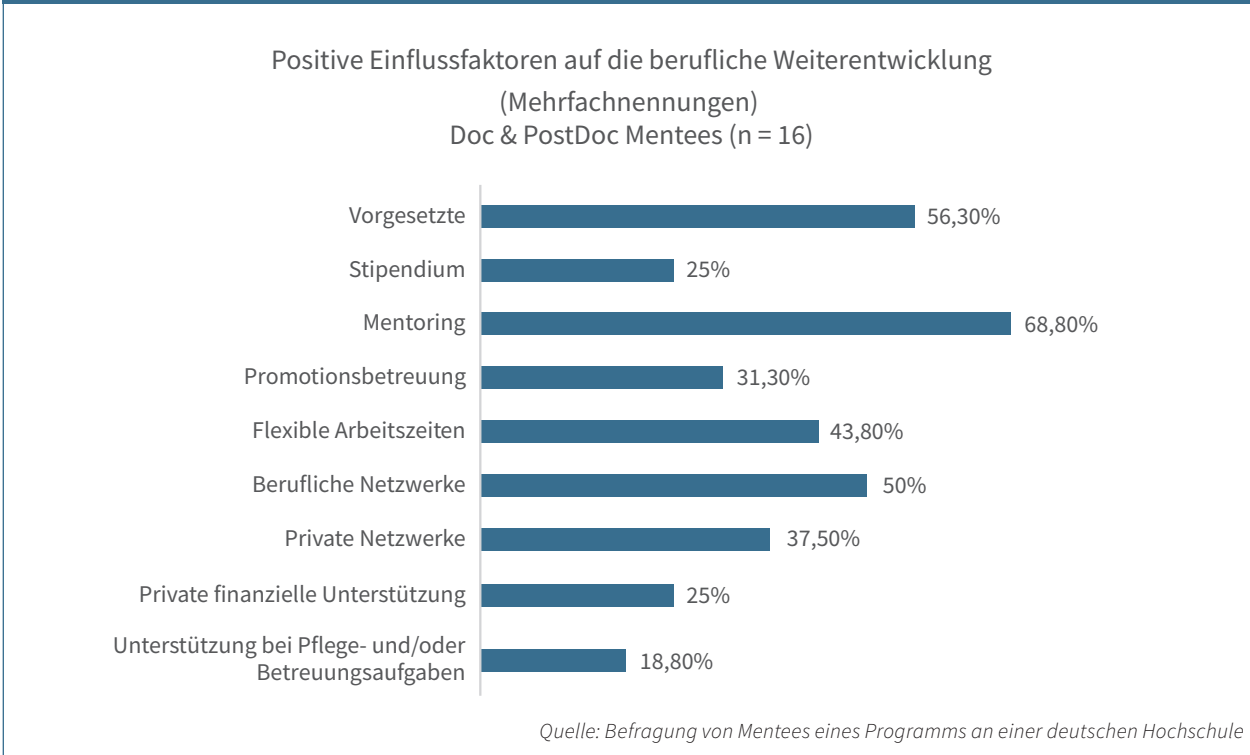
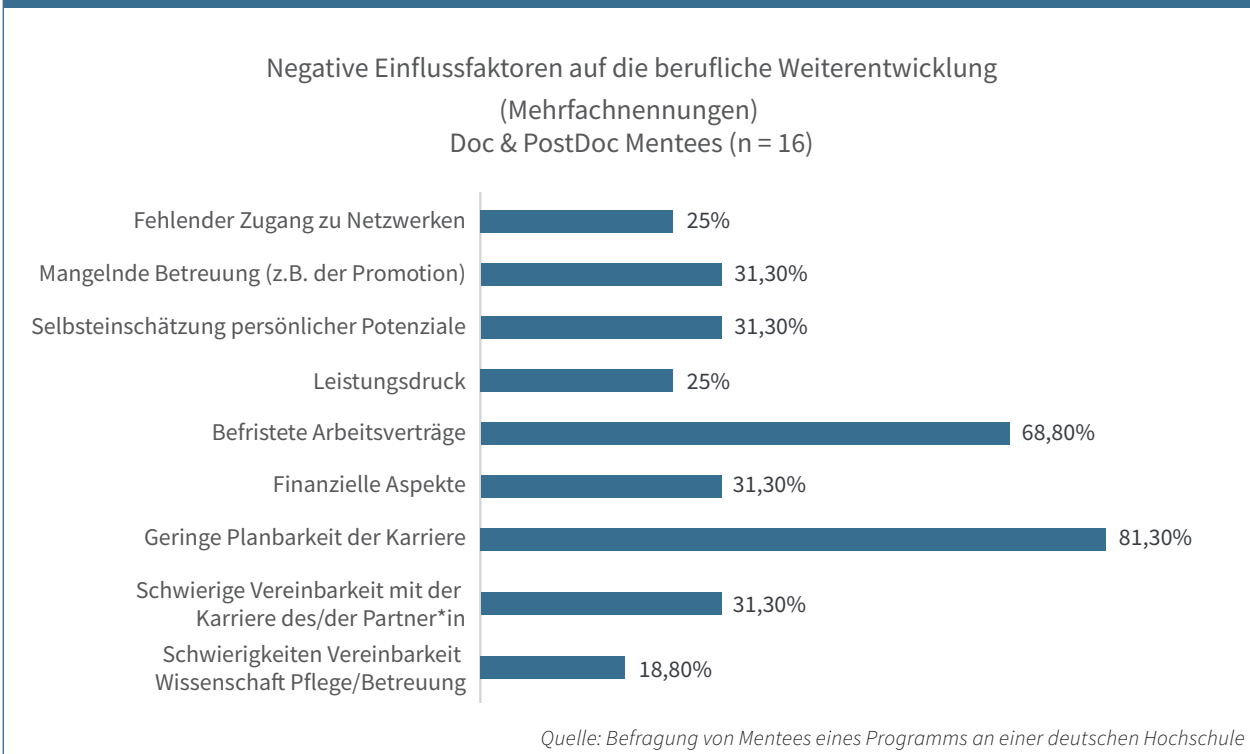


Abbildung 2: Ergebnisse aus der Praxis: negative Faktoren



3. Rolle der Mentor*innen in der Qualitätssicherung

3.1. Befragung der Mentor*innen

EMPFEHLUNG:

Grundsätzlich sollten die Mentor*innen schriftlich zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen bezüglich des Mentoring-Programms befragt werden.

BEGRÜNDUNG:

Für die Empfehlung orientieren wir uns an den Qualitätsstandards des *Forum Mentoring*, die eine Befragung der Mentor*innen als „soll-Kriterium“ vorschlagen. Aufgrund der Ausrichtung der Programme sowie mangelnder Zeit- und Personalressourcen ist die Fokussierung auf die Mentees nachvollziehbar. Die Mentor*innen sind aber ebenso ein zentrales Element für die Mentoring-Beziehung und den Erfolg von Mentoring-Programmen. Daher ist relevant, ihre Erfahrungen,

Wahrnehmungen und Einschätzung zu erheben. Zudem fungieren sie auch als Multiplikator*innen, d. h. sie können dazu beitragen weitere Mentor*innen bzw. Nachwuchswissenschaftlerinnen für das Mentoring-Programm zu gewinnen. Ein weiterer positiver Effekt bei den Mentor*innen kann ihre Sensibilisierung für geschlechtsbezogene Benachteiligungen im Rahmen von wissenschaftlichen Karrieren sein. Auch dieses Ziel gilt es in der Qualitätssicherung zu überprüfen.

3.2. Survey für Mentor*innen

EMPFEHLUNG:

Es wird empfohlen, die Beteiligung am Mentoring-Programm sowie dessen Effekte auf die Mentor*innen auf verschiedenen Ebenen abzufragen. Hierfür kommen die Bereiche „Mitwirkung am Programm“, „Mentoring-Beziehung“ und „Mentoring-Programm insgesamt“ in Betracht.

BEGRÜNDUNG:

Mit der Mitwirkung der Mentor*innen an den Programmen werden relevante Daten zur strukturierten Nachwuchsförderung erhoben. Fragen in diesem Bereich können zudem indirekt Aufschluss über die Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm geben, so zum Beispiel die Frage nach der Anzahl der insgesamt betreuten Mentees oder die Frage, ob die Teilnahme am Mentoring-Programm Kolleg*innen empfohlen wird (siehe unten).

Für die drei Bereiche können die folgenden Aspekte abgefragt werden:

Mitwirkung am Mentoring-Programm

- ▶ Anzahl der betreuten Mentees
- ▶ Zeitraum Mitwirkung am Programm
- ▶ Zufriedenheit mit Mentoring-Programm insgesamt

- ▷ *Wie zufrieden waren Sie mit dem Mentoring-Programm insgesamt? (Skala)*
- ▶ Bewertung der Programmkoordination
- ▶ Einschätzung der Wirkung des Programms
 - ▷ *Wie hoch schätzen Sie die positive Wirkung des Mentorings auf Nachwuchswissenschaftler*innen ein? (Skala)*

Mentoring-Beziehung

- ▶ Bewertung der Mentoring-Beziehung
 - ▷ *Wie würden Sie die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer*m letzten Mentee insgesamt bewerten? (Skala)*
- ▶ Feedback von Mentees
 - ▷ *Haben Sie Feedback dazu erhalten, ob der Austausch mit Ihnen als Mentor*in hilfreich war? (Ja/Nein)*

Mentoring-Programm insgesamt

- ▶ Erfahrungen, Kompetenz- und Wissensgewinn der Mentor*innen
 - ▷ *Zu welchen Aspekten konnten Sie während des Mentorings Wissen und Erfahrungen sammeln? (Mehrfachnennungen möglich)*
 - ... *Bedarfen von Nachwuchswissenschaftler*innen*
 - ... *Herausforderungen bzgl. Vereinbarkeit von Wissenschaft und Privatleben*
 - ... *berufliche Barrieren/Herausforderungen für Nachwuchswissenschaftler*innen*
 - ... *geschlechtsspezifische Barrieren für Nachwuchswissenschaftler*innen*
 - ... *Feedback zur eigenen Außenwirkung*
 - ... *Bedeutung von Netzwerken*
 - ... *Reflexion des eigenen Werdegangs*
- ▶ Eignung des Programms zur Förderung von Nachwuchswissenschaftler*innen
 - ▷ *Wie geeignet halten Sie das Mentoring-Programm, um Wissenschaftler*innen zu fördern?*
- ▶ Mentor*innen als Multiplikator*innen: gegenüber Kolleg*innen und Nachwuchswissenschaftler*innen
 - ▷ *Haben Sie Kolleg*innen von Ihrer Mitwirkung am Mentoring berichtet? (Ja/Nein)*
 - ▷ *Inwieweit hat Sie das Mentoring darin bestärkt, Kolleg*innen zu motivieren, sich als Mentor*innen zur Verfügung zu stellen? (Skala)*
 - ▷ *Inwieweit bestärkte Sie die Mitwirkung am Mentoring darin, Nachwuchswissenschaftler*innen zu motivieren, sich als Mentee zu bewerben? (Skala)*

4. Literatur

- Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017):** Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen. In: *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation in der Schweiz* 28 (2), S. 301–325. (URL: <https://leges.weblaw.ch/legesissues/2017/2/20172301-325.html>, abgerufen am 18.01.2023).
- Brenning, Stefanie; Wolf, Elke (2020):** MINT-Projekte für Schülerinnen an Hochschulen. Analyse des Wirkungsmechanismus und Meta-Evaluation der empirischen Evidenz. In: *Zeitschrift für empirische Hochschulforschung (ZeHf)* 4 (2), S. 111–129. (URL: <https://www.budrich-journals.de/index.php/zehf/article/view/37029>, abgerufen am 18.01.2023).
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2017):** *Standards für Evaluation*. Erste Revision 2016. (URL: https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf, abgerufen am 19.01.2023).
- Forum Mentoring e.V. (2014):** *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards im Mentoring in der Wissenschaft*. 5. Aufl. Forum Mentoring e.V.: Würzburg. (URL: https://forum-mentoring.de/wp-content/uploads/2020/07/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf, abgerufen am 19.01.2023).
- Franzke, Astrid (2017):** Evaluation von Mentoring als reflexive Praxis. Zwischen Messbarkeitsproblemen, Legitimation und organisationalen Lernprozessen. In: Petersen, Renate; Budde, Mechthild; Brocke, Pia S.; Doebert, Gitta; Rudack, Helga & Wolf, Henrike (Hg.): *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden, Germany: Springer VS, S. 209–224.
- Kromrey, Helmut (2001):** Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24 (2), S. 105–131. (URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-37648>, abgerufen am 19.01.2023).
- Löther, Andrea; Steinweg, Nina; Lipinsky, Anke; Meyer, Hannah (2021):** Gut oder unzureichend? Wirkung und Wirkungsmessung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen. In: *Forschung & Lehre* (3), S. 188–189. (URL: <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/gut-oder-unzureichend->

wirkung-und-wirkungsmessung-von-gleichstellungs-politischen-ma-nahmen-11987, abgerufen am 19.01.2023).

Steinweg, Nina; Meyer, Hannah (2021): Wie Mentoring wirkt. In: *DUZ Wissenschaft & Management* (5). (URL: <https://www.duz.de/beitrag/!/id/1117/wie-mentoring-wirkt>, abgerufen am 19.01.2023).

Stockmann, Reinhard (Hg.) (2022): *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*. überarb. und erweiterte Auflage: Münster: Waxmann.

Wolf, Elke; Brenning, Stefanie (2021): *Wirkung messen. Handbuch zur Evaluation von Mentoring-Programmen für Schülerinnen*. Hg. v. BMBF-Verbundvorhaben „MINT-Strategien 4.0 – Strategien zur Gewinnung von Frauen für MINT-Studiengänge an Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ der OTH Regensburg

und der Hochschule München: München. (URL: https://www.oth-regensburg.de/fileadmin/media/fakultaeten/s/forschung_projekte/mint/WolfBrenning_2021_Handbuch_Schuelerinnen.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Wolf, Henrike; Bertke, Elke (2017): Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft. In: Petersen, Renate; Budde, Mechthild; Brocke, Pia S.; Doebert, Gitta; Rudack, Helga & Wolf, Henrike (Hg.): *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden, Germany: Springer VS, S. 175–195.



Handlungsempfehlungen

zur aktiven Rekrutierung in Berufungsverfahren

Ergebnisse aus dem Projekt



Dr. Nina Steinweg, Kristin Poggenburg

Februar 2023

Förderkennzeichen 01FP1901

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Präambel	103
1. Konzeptionelle Rahmenbedingungen	104
1.1. Begrifflichkeiten	104
1.2. Adressat*innen	104
2. Strukturen und Prozesse	105
2.1. Voraussetzungen und Verbindlichkeit	105
2.2. Strukturelle Verankerung	105
2.3. Personelle Verankerung	106
3. Praktische Umsetzung	107
3.1. Zeitpunkt der Rekrutierungsaktivitäten	107
3.2. Modus der Bewerbungsaufforderung	108
3.3. Instrumente der Recherche	109
3.4. Informationen und Hinweise für die Beteiligten	111
4. Qualitätssicherung im engeren Sinne	111
4.1. Fortbildungen und Schulungen	111
4.2. Dokumentation	111
5. Literatur	112

Präambel

Berufungsverfahren sind ein bedeutendes Handlungsfeld zur Personalrekrutierung. Denn obwohl der Anspruch besteht, nach objektiven Kriterien die qualifiziertesten Kandidat*innen auszuwählen, ist nachgewiesen, dass ungleichheitsproduzierende Mechanismen zum Nachteil von Wissenschaftlerinnen nach wie vor greifen (Petrova-Stoyanov, Altenstädter, Wegrzyn, Klammer 2020: S. 56). Unabhängig von der Frage, wie ungleichheitsproduzierende Mechanismen in den Verfahren wirken, stellt sich die Frage, warum sich Wissenschaftlerinnen nicht ihrem Potential entsprechend auf Professuren bewerben (vgl. zu Begründungsansätzen Steinweg 2015: S. 15–28).

Während gleichstellungspolitische Debatten bisher Studien und Forschungsergebnisse zu den Berufungsverfahren im engeren Sinne, also auf die Arbeit der Berufungskommissionen, fokussierten, steigt zunehmend der Fokus auf die frühe Phase des Berufungsverfahrens, vor der Auswahl der Bewerber*innen. Diesem Themenkomplex widmen sich die vorliegenden Handlungsempfehlungen, mit einem Schwerpunkt auf der aktiven Rekrutierung potentieller Bewerberinnen. Aktive Rekrutierung hat sich als Instrument zur Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit im Rahmen von Berufungsverfahren etabliert. Die Professionalisierung und Weiterentwicklung der aktiven Rekrutierung werden primär durch Praktiker*innen vorangetrieben. Eine konzeptionelle Aufarbeitung, die zur Standardisierung und Professionalisierung beitragen könnte, ist in der Literatur bisher kaum vorhanden.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sollen die für die aktive Rekrutierung Verantwortlichen bei der Konzeption und Durchführung von zielgruppenadäquaten und wirksamen Rekrutierungsmaßnahmen und deren Verankerung in Berufsordnungen und -leitfäden unterstützen und so zu einer Professionalisierung beitragen. Nach der Auswertung der einschlägigen Literatur hat das StaRQ-Projektteam einen praxisorientierten Ansatz entwickelt. Dafür wurde eine Analyse von Hochschuldokumenten (Berufsordnungen, Berufsleitfäden und Handreichungen, Empfehlungen etc. zur aktiven Rekrutierung) durchgeführt. Die auf dieser Grundlage entwickelten Handlungsempfehlungen konzentrieren sich

zwar auf den Anwendungsbereich der Universitäten, sind aber weitestgehend offen formuliert, damit sie individuell für die Nutzung ebenso in außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in künstlerischen Hochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) angepasst werden können. Dennoch sind einige Aspekte nicht ohne weiteres übertragbar. So kann beispielsweise die in 3.1. empfohlene Marktanalyse eine geeignete Maßnahme für die Gestaltung geschlechtergerechter Berufungsverfahren an Universitäten sein, stellt die HAWs aber aufgrund der gleichzeitigen Anforderungen an akademische Ausbildung und Berufspraxis vor die Herausforderung, aus einem unbekanntem bzw. weniger sichtbaren Bewerber*innenpool für Professuren rekrutieren zu müssen.

Wir bedanken uns herzlich bei den Teilnehmenden des Equality Lab zur aktiven Rekrutierung vom 27. Oktober 2022 für ihre Unterstützung und für das qualifizierte Feedback, das maßgeblich zur Entwicklung der Handlungsempfehlungen beigetragen hat.

1. Konzeptionelle Rahmenbedingungen

1.1. Begrifflichkeiten

EMPFEHLUNG:

Um ein einheitliches Verständnis der Vorgaben und Aktivitäten zur aktiven Rekrutierung (Rekrutierungsmaßnahmen) zu entwickeln, wird empfohlen, übergreifend den Begriff der aktiven Rekrutierung zu verwenden. Aktive Rekrutierung wird dabei definiert als die gezielte, nachvollziehbare und nach transparenten Verfahrensregeln strukturierte Recherche nach geeigneten Kandidat*innen sowie deren positive, persönliche Ansprache für eine bestimmte Stelle bzw. Professur.

BEGRÜNDUNG:

In der Praxisauswertung zeigte sich, dass aktive Rekrutierung mit unterschiedlichen, aber synonym verwendeten Begriffen umschrieben wird, jedoch unterscheiden sich die Definitionen und Abgrenzungen der einzelnen Instrumente zur Personalgewinnung erheblich. Durch den Begriff *aktiv* wird die personenorientierte Recherche und Ansprache von der *allgemeinen* Rekrutierung, die sich an einen unbestimmten Perso-

nenkreis richtet, abgegrenzt. Zur allgemeinen Rekrutierung gehören beispielsweise ein geschlechtersensibles Marketing oder die geschlechtsneutrale Formulierung von Stellenausschreibungen. Um bundesweit zu einer weiteren Standardisierung und Professionalisierung und damit auch Akzeptanz der Rekrutierungsmaßnahmen beizutragen, sollte sich eine einheitliche Bezeichnung etablieren.

1.2. Adressat*innen

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich zu sondieren und zu reflektieren, inwiefern die Maßnahmen der aktiven Rekrutierung im Verhältnis zu dezentralen und zentralen organisationalen Entwicklungszielen stehen, z.B. im Bereich intersektionale Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, Antidiskriminierung und Diversität. Grundsätzlich sollten alle Beteiligten an Rekrutierungsprozessen für die strukturelle Benachteiligung bzw. Privilegierung aufgrund unterschiedlicher Ungleichheitsdimensionen und ihrer intersektionalen Verschränkung sensibilisiert werden.

BEGRÜNDUNG:

Rekrutierungsmaßnahmen können unterschiedliche Zielsetzungen im Rahmen der Hochschulentwicklung erfüllen. So ergab die Analyse der Hochschuldokumente, dass die aktive Rekrutierung einerseits zu 42 Prozent als Gleichstellungsinstrument präsentiert wird, mit dem Ziel der Erhöhung des Professorinnenanteils. Andererseits setzen aber rund ein Drittel der Hochschulen dieses Instrument auch unabhängig vom Geschlecht zur Rekrutierung „herausragende(r) Wissenschaftler/innen“¹ ein. Die verwendeten Formulierungen weisen darauf hin, dass die aktive Rekrutierung im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ auch

ein Instrument im Rahmen der Exzellenzstrategie der Hochschulen sein kann. Internationalisierung (13 Prozent) und Diversität (8 Prozent) sind im Rahmen der untersuchten Hochschuldokumente nur selten als Zielsetzungen genannt. Insbesondere in Hinblick auf die zunehmende Fokussierung auf Diversität bzw. Vielfalt in den Hochschulzielen sollte reflektiert wer-

1 Formulierung basierend auf § 6 Abs. 2 der Satzung zur Durchführung von Berufungsverfahren an der Johann-Goethe-Universität Frankfurt am Main, Stand November 2016, online verfügbar unter https://www.uni-frankfurt.de/63813794/Berufungssatzung_fi-nal_2016_11_01.pdf.

den, inwiefern eine Öffnung zugunsten weiterer Ungleichheitsdimensionen sinnvoll ist, um so auch der

gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden (Lorentzen 2017: S. 147–148).

2. Strukturen und Prozesse

2.1. Voraussetzungen und Verbindlichkeit

EMPFEHLUNG:

Grundsätzlich wird empfohlen, aktive Rekrutierung verbindlich in das Berufungsverfahren zu integrieren. Dies sollte sich in den einschlägigen Dokumenten widerspiegeln. Es sollte zudem geprüft werden, inwiefern Schwellenwerte für Quoten definiert werden können, nach denen der Grad der Verbindlichkeit für die einzelne Prozessschritte bzw. Rekrutierungsmaßnahmen gestaffelt festgelegt wird. Dies kann sowohl von Hochschulgröße und -typ als auch von der individuellen Prozessgestaltung abhängen.

BEGRÜNDUNG:

Insgesamt konnte in der Auswertung der Berufungsdokumente der Hochschulen nur ein geringer bis mittlerer Grad von Verbindlichkeit festgestellt werden. So verbleiben diese zumeist bei dem Verweis auf die Möglichkeit der aktiven Rekrutierung oder einer Empfehlung. Werden jedoch Voraussetzungen für die Ergreifung der Maßnahme der aktiven Rekrutierung definiert, konnte festgestellt werden, dass dies mit einem höheren Grad der Verbindlichkeit einhergeht.

Während grundsätzlich eine verbindliche Verankerung von aktiver Rekrutierung empfohlen wird, kann die Verbindlichkeit der einzelnen Prozessschritte bzw. Rekrutierungsmaßnahmen und der jeweiligen Voraussetzungen organisationsspezifisch definiert werden, entsprechend der Organisationsgröße, -struktur und des -typs. Es sollte von der jeweiligen

Einrichtung reflektiert und sondiert werden, welcher Grad der Verbindlichkeit jeweils angemessen und realistisch ist.

PRAXISTIPP: DEFINITION DER VORAUSSETZUNGEN

Die Voraussetzungen könnten in den Hochschuldokumenten beispielsweise wie folgt definiert werden: *So muss bei einer Frauenquote im Fachbereich von unter 30 Prozent die aktive Rekrutierung bereits vor der Ausschreibung erfolgen; bei einem Bewerberinnenanteil von unter 30 Prozent nach Ablauf der Bewerbungsfrist. Ausnahmen müssen schriftlich begründet werden. Bei einer Frauen- bzw. Bewerberinnenquote von unter 40 Prozent sollte aktiv rekrutiert werden. Sofern Parität in der Professor*innenschaft des Fachbereichs herrscht, kann die aktive Rekrutierung dennoch eine Möglichkeit darstellen, qualifizierte Frauen anzusprechen, um so den theoretischen geeigneten Bewerbungspool zu vergrößern.*

2.2. Strukturelle Verankerung

EMPFEHLUNG:

Um eine möglichst hohe Verbindlichkeit und Akzeptanz zu erreichen, kann die aktive Rekrutierung in den Berufsordnungen genannt werden. Zumindest wird aber empfohlen, eine ausführlichere Beschreibung der Maßnahmen im Berufsleitfaden zu verankern. Zusätzlich können weitere Dokumente wie Handreichungen oder Leitfäden zur aktiven Rekrutierung erstellt werden, die spezifischere Ausführungen zur praktischen Umsetzung enthalten.

BEGRÜNDUNG:

Die Berufsordnungen sind als rechtliche Grundlage für die Berufungsverfahren ein Dokument mit der größtmöglichen Verbindlichkeit, so dass eine dortige grundsätzliche Verankerung ein wichtiges Signal für die Bedeutung der aktiven Rekrutierung darstellt. Die konkrete Ausgestaltung von Prozessen, Zuständigkeiten und Instrumenten ist in der Praxis jedoch überwiegend in den einschlägigen Handreichungen und Leitfäden geregelt.

Eine Verankerung in der Berufsordnung könnte wie folgt formuliert werden:

*Neben der öffentlichen Ausschreibung sollten zur Rekrutierung (internationaler) Bewerber*innen und insbesondere berufungsfähiger Wissenschaftlerinnen auch*

*„aktive Rekrutierungsmaßnahmen“, wie beispielsweise eine persönliche Aufforderung zur Bewerbung, oder die aktive Informationssuche nach Instituten und Professor*innen, die in dem gesuchten Fachgebiet tätig sind, ergriffen werden. Aktive Rekrutierungsmaßnahmen sind von mind. einem Mitglied der Berufungskommission in Absprache mit dem Präsidium oder vom Präsidium in Absprache mit der Berufungskommission durchzuführen und protokollarisch zu dokumentieren. (Formulierung basierend auf § 3 Abs. 5 Berufsordnung der Leuphana Universität Lüneburg, Stand Oktober 2008)²*

² https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Aktuell/files/Gazetten/Gazette_16_1.pdf

2.3. Personelle Verankerung

Personelle Verantwortung

EMPFEHLUNG:

Die Zuständigkeit für die Ansprache potentieller Kandidat*innen hängt vom Zeitpunkt der Kontaktaufnahme ab (z. B. Kenntnis der freiwerdenden Professur, Freigabeverfahren bzw. Einsetzung der Berufungskommission). Je nachdem, wann die Berufungskommission ihre Arbeit aufnimmt, kann es sinnvoll sein, die Verantwortung im Vorfeld der ersten Sitzung der Berufungskommission in der Fakultät anzusiedeln, damit möglichst frühzeitig mit der aktiven Rekrutierung begonnen werden kann. Sofern die Berufungskommission mit der aktiven Rekrutierung betraut ist, kann der*die Vorsitzende in Abstimmung mit der Kommission die Zuständigkeit selbst übernehmen oder einem internen oder externen Mitglied der Berufungskommission übertragen. Abhängig von den personellen Ressourcen kann die Zuständigkeit auch auf mehrere Personen verteilt werden. Diese Person(en) ist (sind) während des gesamten Berufungsprozesses für die Koordination der Aktivitäten und/oder die Recherche und Ansprache geeigneter Kandidat*innen verantwortlich, kann (können) jedoch zusätzliche Unterstützung hinzuziehen.

BEGRÜNDUNG:

Um der Komplexität einer umfangreichen Rekrutierung Rechnung tragen zu können und den Prozess weiter zu formalisieren und zu professionalisieren, sollten vorab feste Zuständigkeiten definiert werden. Auch aufgrund der anzustrebenden breiten Verankerung aktiver Rekrutierung ist die Etablierung einer zentralen koordinierenden Rolle zur Steigerung der Verfahrenssicherheit sinnvoll.

Personelle Unterstützung und Vernetzung

EMPFEHLUNG:

Die Einbeziehung der*des Gleichstellungs- und, sofern rechtlich vorgesehen, Diversitätsbeauftragten muss während des gesamten Berufungsprozesses gegeben sein. In gemeinsamen Berufungsverfahren muss auch der*die Gleichstellungsbeauftragte der außeruniversitären Forschungseinrichtungen beteiligt werden. Zusätzlich wird empfohlen, dass die Vernetzung mit dem Berufungsmanagement und den Mitarbeitenden aus dem Fachbereich bzw. der Fakultät erfolgt. Zur Unterstützung der*des Verantwortlichen in der Berufungskommission können von Hochschulen mit einer hohen Anzahl von Berufungsverfahren zusätzliche personelle Ressourcen bereitgestellt werden, z. B. in Form einer*s hauptamtlichen Referent*in für aktive Rekrutierung.

BEGRÜNDUNG:

Eine partizipative und hochschulweite Verankerung der aktiven Rekrutierung dient der größtmöglichen Akzeptanz der Maßnahmen und dem Commitment zu den damit verbundenen Zielen. So können alle Beteiligten als Multiplikator*innen der Rekrutierungsmaßnahmen fungieren. Insbesondere die Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten ist wichtig für

die geschlechtersensible Ausgestaltung der Rekrutierungsmaßnahmen. In einigen Bundesländern gibt es Diversitätsbeauftragte. Ihre Beteiligungsrechte im Rahmen der Personalauswahl sind teilweise noch unklar. Für die aktive Rekrutierung ist ein Austausch und die Einbeziehung der Expertise dieser Personen in jedem Fall zu empfehlen.

3. Praktische Umsetzung

3.1. Zeitpunkt der Rekrutierungsaktivitäten

EMPFEHLUNG:

Im Freigabeverfahren kann bereits durch die Denomination der Professur Einfluss auf das potentielle Bewerber*innenfeld genommen werden. Daher empfiehlt es sich, im Vorfeld eine Marktanalyse durchzuführen, um geschlechtsspezifische Einschränkungen des Feldes zu berücksichtigen und ggf. die Denomination anzupassen. Es wird empfohlen, bei Bekanntwerden einer vakanten Professur oder bei der Konzeption einer neuen Professur mit den Rekrutierungsmaßnahmen zu beginnen. Spätestens parallel zur Ausschreibung sollten geeignete Kandidat*innen recherchiert und angesprochen werden. Um die Berufungskommission über einen möglichen Bedarf aktiver Rekrutierungsmaßnahmen zu sensibilisieren, sollte die*der Vorsitzende bei der ersten Kommissionssitzung die relevanten Zahlen zu den aktuellen Frauenanteilen bzw. des unterrepräsentierten Geschlechts in der Fakultät/dem Fachbereich präsentieren. Dabei kann auch auf interne Zielquoten Bezug genommen werden. Es kann zudem festgelegt werden, dass bei Nichterreichung der im Fachbereich (bzw. in der Fakultät) definierten Zielquoten auch nach Ablauf der Bewerbungsfrist weiterhin aktiv rekrutiert werden soll.

BEGRÜNDUNG:

Durch eine Marktanalyse anhand einiger Schlagworte, die mit der inhaltlichen Ausrichtung der Professur in Verbindung stehen, kann im Vorfeld des Freigabe-

verfahrens eine Einschätzung erfolgen, wie hoch die Chancen sind, hinreichend geeignete Kandidat*innen zu finden. Sollte sich auf Grundlage der Suchergebnisse

abzeichnen, dass es nicht genügend potentielle Bewerber*innen in dem Gebiet gibt, kann die Denomination daraufhin ggf. angepasst bzw. geöffnet werden. Die identifizierten Profile sollten später auch in die Rekrutierungsmaßnahmen einbezogen werden.

In einem Dokument der Universität Bielefeld (2018: S. 26) zur Gewinnung von Professorinnen gibt es neben einer ausführlichen Praxisanleitung zur Durchführung der Marktanalyse auch eine kurze Checkliste:

Checkfragen Marktanalyse

- ▶ *Lassen sich für eine Denomination auf der Scouting-Liste 50 % geeignete Wissenschaftlerinnen nachweisen?*
- ▶ *Wenn nicht: Wie kann die Denomination verändert werden, um den Frauenanteil zu erhöhen?*
- ▶ *Wer kann hierzu kompetent beraten?*

Die Berufungskommissionsmitglieder können bereits zu Beginn des Prozesses für bestehende Ungleichheiten sensibilisiert werden, indem Frauenan-

teile bzw. Anteile des unterrepräsentierten Geschlechts in der ersten Kommissionssitzung präsentiert werden. Die Bezugnahme auf andere von Ungleichheit betroffenen Gruppen hängt unter anderem davon ab, ob hierzu Daten vorliegen.

Da eine zielgenaue Recherche nach qualifizierten Kandidat*innen Zeit benötigt, sollten diese frühestmöglich angesprochen und auf die vakante Professur aufmerksam gemacht werden. Durch das aktive Ansprechen im Vorfeld kann sich der potentielle Bewerberinnenpool vergrößern. Dadurch können mögliche Hindernisse für Bewerberinnen abgebaut und homosozialer Rekrutierung privilegierter Bewerber aufgrund informeller Netzwerke entgegen gewirkt werden. So haben Studienergebnisse gezeigt, dass 77 Prozent der neuberufenen Professorinnen sich ohne die aktive Ansprache nicht beworben hätten, da sie ihre Qualifikation und Chancen offenbar niedriger einschätzen (Woelki, David 2015: S. 256–257).

3.2. Modus der Bewerbungsaufforderung

Ansprache der Kandidat*innen

EMPFEHLUNG:

Die Berufungskommission bzw. die für die Ansprache potentieller Bewerber*innen zuständige(n) Person(en) sollte(n) sondieren, welche Form der Ansprache für die jeweilige Ausschreibung bzw. den Fachbereich/die Fakultät/das Institut insgesamt geeignet und angemessen ist. Unabhängig von dem gewählten Modus der Bewerbungsaufforderung muss Transparenz und Vergleichbarkeit der Ansprache-Aktivitäten gewährleistet sein.

BEGRÜNDUNG:

Die schriftliche Ansprache potentieller Bewerber*innen sowie die Standardisierung des Anschreibens innerhalb eines Berufungsverfahrens dient der Erhöhung der Transparenz gegenüber allen Bewerber*innen und erhöht die Nachvollziehbarkeit im weiteren Berufungsverfahren. Durch die Ansprache explizit im Auftrag des*der Vorsitzenden der Berufungskommission und durch eine*n Professor*in kann das ernsthafte und offizielle Interesse an einer Bewerbung betont werden. Die Ansprache sollte einheitlich

von einer Person übernommen werden, die auch im Folgenden als Ansprechperson für die potentiellen Kandidat*innen fungiert.

Hinweise zur Kontaktaufnahme

EMPFEHLUNG:

Die Kontaktaufnahme sowie die Aufforderung zur Bewerbung müssen durch eine wertschätzende und transparente Kommunikation geprägt sein und auf die Chancengleichheit mit anderen Bewerber*innen hinweisen. Mit der Bewerbungsaufforderung an sich geht daher in der Regel keinerlei Verbindlichkeit einher. Selbstverständlich sollten nur Kandidat*innen angesprochen werden, denen realistische Chancen im Bewerbungsprozess zuerkannt werden. Zusätzlich kann in der Aufforderung auch eine Vertrauensperson genannt werden, an die sich die potentiellen Bewerber*innen vertraulich wenden können.

BEGRÜNDUNG:

Da es sich bei der Bewerbungsaufforderung im Rahmen der aktiven Rekrutierung nicht um eine verbindliche Einladung oder gar einer Zusicherung einer Listenplatzierung handelt, muss bereits im Anschreiben deutlich formuliert werden, dass die angesprochenen Kandidat*innen den anderen Bewerber*innen gleichgestellt sind. Ziel ist eine Ermutigung zur Bewerbung, ohne falsche Erwartungen zu

wecken. Auch die vertrauliche Behandlung einer eventuellen Bewerbung der angesprochenen Kandidat*innen und transparente Informationen zum Verfahrensstand gehören zu den Kommunikationsstandards. Als Teil der wertschätzenden Kommunikation sollte auf die Verwendung angemessener Pronomen bzw. gegebenenfalls einer geschlechtsneutralen Anrede geachtet werden.

3.3. Instrumente der Recherche

EMPFEHLUNG:

Zur Recherche geeigneter Kandidat*innen sollten unterschiedliche Instrumente genutzt werden, wie z. B. Datenbanken, Netzwerke oder Headhunting durch externe Dienstleistende. Es wird empfohlen, zusätzlich persönliche Netzwerke zu aktivieren und Kolleg*innen dafür zu sensibilisieren, auf Konferenzen und Tagungen systematisch geeignete Kandidat*innen zu sondieren sowie einschlägige Literatur hinsichtlich der Autor*innen auszuwerten. Um im Vorfeld der Ausschreibung Kontakte zu herausragenden Wissenschaftler*innen auf- und auszubauen und für die Hochschule als Arbeitgeberin zu werben, können diese zu Veranstaltungen an der Hochschule eingeladen werden, z. B. zu Gastvorträgen oder Findungssymposien. Informationen über die Rechercheinstrumente sollten sowohl in den Hochschuldokumenten als auch auf den Internetseiten zur Gleichstellung und den einschlägigen Seiten zu Berufungsverfahren gut zugänglich sein.

BEGRÜNDUNG:

Datenbanken stellen gängige und nützliche Instrumente dar, um fächerübergreifend systematisch nach geeigneten Kandidat*innen zu suchen. Die Nützlichkeit kann jedoch in Abhängigkeit von der Disziplin sowie der jeweiligen Institution (z. B. bei künstlerischen Hochschulen) variieren. Einschlägige nationale und internationale Datenbanken für Wissenschaftlerinnen sind beispielsweise /femcon-

sult³, AcademiaNet⁴, femdat.ch⁵ oder Gage⁶. Eine internationale Recherche vergrößert die Zahl potentieller Kandidat*innen.

3 <https://www.gesis.org/femconsult>

4 <https://www.academia-net.org>

5 <https://femdat.ch/>

6 <https://gage.500womenscientists.org/>

Je nachdem, welche Rekrutierungsinstrumente eingesetzt werden (z. B. Headhunting), können hierdurch Kosten entstehen. Um Unsicherheiten in der Finanzierung der aktiven Rekrutierung zu vermeiden, wird empfohlen, im Berufungsleitfaden eindeutig auf die Finanzierungsmöglichkeiten und dazu erforderlichen Antragsformalitäten zu verweisen. Dazu können auf der Inter- oder Intranetpräsenz der Hochschule Formulare und Anträge bereitgestellt werden. Damit die Mittel bei Bedarf möglichst frühzeitig und kurzfristig zur Verfügung gestellt werden und die Aktivitäten der aktiven Rekrutierung unmittelbar beginnen können, sollten eventuelle Hürden weitestgehend reduziert werden.

PRAXISTIPP: VERBREITUNG DER AUSSCHREIBUNG

Flankierende Rekrutierungsmaßnahmen sind für die Erhöhung des Frauenanteils von großer Bedeutung. Während bereits eine geschlechtersensible und diskriminierungsfreie Internetpräsenz des Fachbereichs, der Hochschule bzw. der Einrichtung zu einer Erhöhung des Bewerberinnenanteils beitragen kann,

ist auch eine geschlechtergerechte und diversitätssensible Formulierung von Ausschreibungen sowie die Wahl der Kommunikationskanäle zu dessen Verbreitung von größter Relevanz. Obwohl es sich dabei nicht um Maßnahmen der aktiven Rekrutierung im engeren Sinne handelt, dient sie dennoch den gleichen Zielen. Eine möglichst offene Formulierung sowie eine breite Bekanntmachung der Ausschreibung auf nationaler und internationaler Ebene z. B. über die Verteiler der Fachgesellschaften und einschlägiger Netzwerke kann ebenfalls zu einer Vergrößerung des theoretischen Bewerber*innenpools beitragen. So werden potentielle Bewerbungshemmnisse reduziert und die Chance erhöht, qualifizierte Bewerbungen von Mitgliedern unterrepräsentierter Gruppen zu erhalten. Damit stellt eine geschlechtergerechte und diversitätssensible Ausgestaltung der Ausschreibung auch einen Beitrag zur Verhinderung informeller Rekrutierung durch männlich geprägte Netzwerke dar und fungiert so als ein Instrument für die Durchführung geschlechtergerechter und diskriminierungsfreier Berufungsverfahren.

3.4. Informationen und Hinweise für die Beteiligten

EMPFEHLUNG:

Allen Prozessbeteiligten sollten entsprechende Informationen barrierefrei zugänglich gemacht werden. So sollten die Berufungskommission sowie alle weiteren an der aktiven Rekrutierung Beteiligten auf praxisorientierte Handreichungen zugreifen können. Als Informationsquelle für potentielle Bewerber*innen sollte zusätzlich auf einem öffentlich zugänglichen Portal transparent über den Ablauf und den aktuellen Stand des Berufungsverfahrens und die Vorgehensweise der aktiven Rekrutierung informiert werden.

BEGRÜNDUNG:

Durch das Bereitstellen von Informationen und praktischen Handlungsempfehlungen soll einerseits die Standardisierung und damit Professionalisierung der aktiven Rekrutierung seitens der Hochschule weiter ausgebaut werden. Andererseits ist eine möglichst hohe Transparenz gegenüber den potentiellen Bewerber*innen auch Teil einer wertschätzenden Kommunikation und kann dazu beitragen, Bewerbungshemmnissen vorzubeugen. Allgemeine Informationen (auf Englisch) zu Berufungs-

verfahren als auch zum aktuellen Stand können insbesondere bei internationalen Bewerber*innen, die sich in der deutschen akademischen Landschaft nicht auskennen, Verunsicherungen – beispielsweise aufgrund langer Wartezeiten – vorbeugen.

4. Qualitätssicherung im engeren Sinne

4.1. Fortbildungen und Schulungen

EMPFEHLUNG:

Es empfiehlt sich, für alle an der aktiven Rekrutierung beteiligten Personen regelmäßige Fortbildungen und Schulungen anzubieten, die sowohl nützliche Hintergrundinformationen zur Geschlechter- und Diversitätssensibilisierung als auch praktische Hinweise für die Umsetzung der Maßnahmen enthalten. Zu Beginn der ersten Sitzung der Berufungskommission sollte zudem ein Informationsblock eingeplant werden, in dem von der*dem Kommissionsvorsitzenden auf die ungleichheitsproduzierenden Mechanismen in Berufungsverfahren aufmerksam gemacht wird.

BEGRÜNDUNG:

Die Durchführung der aktiven Rekrutierung bedarf einer engagierten und wertschätzenden Herangehensweise, für die auch eine Sensibilität für die Benachteiligung verschiedener unterrepräsentierter Gruppen erforderlich ist. Damit alle Mitglieder der Berufungskommissionen gleichermaßen von den Schulungen und Fortbildungen angesprochen werden, sollten solche Angebote verbindlich gestaltet werden. Zudem sollten die Zuständigkeiten und Abläufe der einzelnen Aktivitäten eindeutig verteilt sein und formalisiert ablaufen.

missionen gleichermaßen von den Schulungen und Fortbildungen angesprochen werden, sollten solche Angebote verbindlich gestaltet werden. Zudem sollten die Zuständigkeiten und Abläufe der einzelnen Aktivitäten eindeutig verteilt sein und formalisiert ablaufen.

4.2. Dokumentation

EMPFEHLUNG:

Alle Aktivitäten im Rahmen der aktiven Rekrutierung müssen ausführlich während des laufenden Verfahrens und unter Wahrung des Datenschutzes dokumentiert werden.

BEGRÜNDUNG:

Ein zentrales Qualitätsmerkmal für die aktive Rekrutierung ist Transparenz, für die eine verbindliche Dokumentation unerlässlich ist. So kann nicht nur die intersubjektive Nachvollziehbarkeit im weiteren Verfahrensverlauf gewährleistet werden, sondern auch bei einer eventuellen Nachrekrutierung oder späteren Berufungsverfahren hilfreich sein.

Durchgeführte Aktivitäten zur aktiven Rekrutierung:

- ▶ Suche über Fachkolleg*innen der eigenen Institution
- ▶ Suche über Fachkolleg*innen auf nationaler und internationaler Ebene
- ▶ Anfragen bei einschlägigen Fachgesellschaften und Verbänden
- ▶ Recherche in Datenbanken
- ▶ Veröffentlichung der Ausschreibung in Fach- und Berufsverbänden
- ▶ Weiterleitung der Ausschreibung an einschlägige Netzwerke
- ▶ Veranstaltung von Findungssymposien oder Tagungen

PRAXISTIPP: ASPEKTE DER DOKUMENTATION

In der Dokumentation können die folgenden Aspekte abgefragt werden:

Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts (bei aktiver Rekrutierung als Gleichstellungsinstrument):

- ▶ Postdocs und Habilitationen im Fachbereich;
- ▶ Bewerbungen
- ▶ Einladung zum Vortrag
- ▶ Listenplätze

Anzahl kontaktierter Wissenschaftler*innen

- ▶ Angeschriebene Wissenschaftler*innen
- ▶ Bewerbungen von kontaktierten Wissenschaftler*innen

- ▶ Einladung von kontaktierten Wissenschaftler*innen
- ▶ Listenplatzierung von kontaktierten Wissenschaftler*innen

Daten der kontaktierten Wissenschaftler*innen

- ▶ Name
- ▶ Institution & Position
- ▶ Datum der Kontaktaufnahme, Kommunikationskanal, Rückmeldung bzw. Bewerbung

5. Literatur

Lorentzen, Eva (2017): *Aktive Rekrutierung von Professorinnen an deutschen Universitäten. Eine Bestandsaufnahme*. 1. Auflage: Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Petrova-Stoyanov, Ralitsa; Altenstädter, Lara; Wegrzyn, Eva; Klammer, Ute (2020): Exzellenz oder Frauenförderung? Gleichstellungswissen und -handeln von Professorinnen und Professoren in Berufungskommissionen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 42 (4), 50–69. (URL: https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2020/4_2020_Petrova_Stoyanov-Altenstaedter-Wegrzyn-Klammer.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Steinweg, Nina (2015): Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. In: Peus, Claudia V.; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (Hg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science and Business Media, S. 15–28.

Universität Bielefeld (2018): *Wie Professorinnen gewinnen? Empfehlungen und Verbindlichkeiten an der Universität Bielefeld*. (URL: https://www.uni-bielefeld.de/themen/gleichstellung/was-kann-ich-tun/prof-gewinnung/uni.bi.Berufungsverfahren_doppelseiten_web.pdf, abgerufen am 19.01.2023).

Woelki, Marion; David, Michaela (2015): Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als Bestandteil eines wert schätzenden Berufungsmanagements an der Universität Konstanz. In: Peus, Claudia V.; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (Hg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science and Business Media, S. 251–259.

Impressum

Herausgeber:

GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, CEWS
Unter Sachsenhausen 6-8, 50667 Köln
www.gesis.org | www.gesis.org/cews

Nina Steinweg, Lisa Roland, Kristin Poggenburg, Heike Strohmann,
Wolfgang Otto, Christine Abraham, Theresa Schumacher, Lucas Jungbluth:
Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung
von Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft. Ergebnisse aus dem
Projekt StaRQ, Reihe: CEWS *publik* no. 27, Köln 2023

ISSN: 2191-7671 (Print)

ISSN: 2191-786X (Online)

Projektleitung: Nina Steinweg

Projektmitarbeit: Lucas Jungbluth, Hannah Meyer, Kristin Poggenburg,
Lisa Roland, Theresa Schumacher, Heike Strohmann

Projektmitarbeit (technisch): Dimitar Dimitrov, Oliver Hopt, Wolfgang Otto

Wissenschaftliche Arbeitsbereiche bei GESIS:

Inhaltlich: Data and Research on Society (DRS), Team CEWS

Technisch: Knowledge Technologies for the Social Sciences (KTS)

Gestaltung: Michaela Fehlker, www.wogo.de

Druck: Schloemer + Partner GmbH, www.gruen-gedruckt.de

© GESIS 2023

