

Gleichstellungspläne: Wirksame Instrumente der Hochschulsteuerung auf dem Weg zu mehr Exzellenz

Ruth Kamm, Ines Weber

Mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit durch wissenschaftliche Exzellenz im Europäischen Forschungsraum zu stärken, werden im Rahmen des EU-Programms Horizon 2020 länderübergreifende Projektkonsortien gefördert, die für die beteiligten Standorte Gleichstellungspläne entwickeln und einführen. An deutschen Hochschulen gelten Gleichstellungspläne als tradierte Instrumente und rechtliche Basis der Gleichstellungsarbeit. Dies ist jedoch nicht in allen europäischen Hochschulsystemen der Fall. In diesem Beitrag wird der Vorschlag der Europäischen Kommission zur Konzeptualisierung und Implementierung von Gleichstellungsplänen vorgestellt und gezeigt, wie Baltic Gender, ein Konsortium aus acht Einrichtungen im Ostseeraum mit meereswissenschaftlichem Schwerpunkt, diesen genutzt hat. Aus den bisherigen Erkenntnissen werden Bedingungen abgeleitet, unter denen Gleichstellungspläne ihre Wirksamkeit als Steuerungsinstrumente entfalten und dargestellt, wie sie zur Forschungsexzellenz beitragen können.

1 Einleitung

Die Europäische Kommission hat 2012 die Mitteilung „Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum“ veröffentlicht, in der Strategien zur Sicherung exzellenter Forschung und globaler Wettbewerbsfähigkeit entwickelt werden (EK, 2012). Eine dieser Strategien zielt auf Gleichstellung und gender mainstreaming in der Forschung, um die *„Beendigung der Talentverschwendung, die wir uns nicht leisten können, sowie Diversifizierung der Ansichten und Konzepte in der Forschung und Förderung von Exzellenz“* (ebd., 4) voranzubringen. Gleichstellungspläne sind eines der vorgeschlagenen Steuerungsinstrumente. Um einen Anreiz zu setzen, Gleichstellungspläne einzuführen, hat die EU die Horizon 2020-Förderlinie „Support to research organisations to implement gender equality plans“ aufgelegt. Sie zielt darauf ab, geschlechtergerechte Strukturen in Forschungseinrichtungen zu etablieren, um gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben und den Europäischen Forschungsraum dauerhaft wettbewerbsfähig zu gestalten, indem mehr exzellente Wissenschaftlerinnen dem System erhalten bleiben. Fünf der in dieser Linie

bisher gestarteten Projekte¹ konzentrieren sich auf Disziplinen, in denen Frauen besonders stark unterrepräsentiert sind. Dazu zählt auch das Projekt „Baltic Consortium on Promoting Gender Equality in Marine Research Organisations“ (kurz Baltic Gender), das von 2016 bis 2020 die gleichstellungspolitischen Herausforderungen in den Meereswissenschaften in Forschungseinrichtungen im Ostseeraum in den Blick nimmt. Acht Institutionen aus fünf EU-Ländern sind Partnerinnen in Baltic Gender: die Universität Lund (Schweden), das Umweltinstitut SYKE (Finnland), das Meeresforschungsinstitut der Universität Tartu (Estland), die Universität Klaipėda (Litauen) sowie das Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung GEOMAR, die Fachhochschule Kiel, das Leibniz-Institut für Ostseeforschung Warnemünde und die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (alle Deutschland). Sie arbeiten daran, Gleichstellungspläne neu einzuführen (Tartu und Klaipėda) bzw. weiterzuentwickeln (alle anderen Institutionen).²

Was genau Gleichstellungspläne sind und wie sie positive Wirkung auf die Gleichstellung in der Wissenschaft entfalten können, wird im vorliegenden Beitrag anhand der im Projekt Baltic Gender bisher gemachten Erfahrungen erörtert. Zunächst wird das auf europäischer Ebene entwickelte Verständnis von Gleichstellungsplänen eingeführt. Anschließend erfolgt die Darstellung von Baltic Gender mit seinen Zielen und den bisherigen Schritten zur Implementation von Gleichstellungsplänen in den beteiligten Forschungseinrichtungen. Im letzten Abschnitt werden erste Schlussfolgerungen dazu präsentiert, wie die Wirksamkeit von Gleichstellungsplänen durch Ausgestaltung, strukturelle Bedingungen und flankierende Maßnahmen verbessert werden kann sowie wie Gleichstellungsaktivitäten und Exzellenz miteinander verknüpft sind.

2 Was sind Gleichstellungspläne?

Auf der europäischen Ebene finden Gleichstellungspläne als Hochschulsteuerungsinstrumente seit 2012 systematische Berücksichtigung (EK, 2012). Nach dem European Institute for Gender Equality (EIGE) sollen sie darauf abzielen, erstens Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu identifizieren, zweitens Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation festzulegen und drittens Ziele zu setzen sowie mithilfe von Indikatoren den Grad der Zielerreichung zu messen. Dabei soll ein Bezug zu Personalmanagement, Mittelvergabe, Entscheidungsstrukturen und Forschungsprogrammen hergestellt werden (EIGE, 2016, S. 8). In Deutschland sind Frauenförder- bzw. Gleichstellungspläne seit mehr als zwei Jahrzehnten entweder in den Landes-

¹GENERA (Physik), LIBRA (Lebenswissenschaften), Hypatia (MINT-Studiengänge), Baltic Gender (Meereswissenschaften) und EQUAL-IST (Informatik und Technologie).

²Die neu eingeführten Gleichstellungspläne gelten für das Meeresforschungsinstitut der Universität Tartu sowie für das Meeresforschungsinstitut und die Fakultät für Meerestechnologie und Naturwissenschaften der Universität Klaipėda. Für weitere Informationen über Baltic Gender siehe <https://www.baltic-gender.eu/>.

hochschulgesetzen oder in den Landesgleichstellungsgesetzen verankert (Blome, Erfmeier, Gülcher & Smykalla, 2013, S. 204). Eine Ausnahme bildet Mecklenburg-Vorpommern, wo Frauenförderpläne seit 2016 nicht mehr gesetzlich festgeschrieben sind. In Nordrhein-Westfalen besteht die Möglichkeit, über eine Experimentierklausel Gleichstellungspläne durch neue Instrumente zu ersetzen,³ wenn diese besser geeignet erscheinen, Gleichstellungsziele zu erreichen. Vollmer (2017, S. 66) und Blome et al. (2013, S. 204) bezeichnen Gleichstellungspläne als zentrale tradierte rechtliche Basis der Gleichstellungsarbeit an deutschen Hochschulen. Ihre Bedeutung als Steuerungsinstrumente nimmt jedoch ab, da neben die Gleichstellungspläne andere Dokumente treten, in denen die Gleichstellungsziele von Hochschulen definiert und Gleichstellungsaktivitäten festgelegt werden. Dies sind insbesondere Gleichstellungskonzepte im Rahmen bundesweiter Anreiz- und Wettbewerbsverfahren. Als besonders relevant gelten das Professorinnen-Programm von Bund und Ländern, die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG und die Exzellenzinitiative, bei der Gleichstellung seit der ersten Ausschreibungsrunde ein explizites Wettbewerbskriterium darstellt.

Die Reichweite von Gleichstellungsplänen kann variieren und umfasst nicht in jedem Fall die gesamte Institution, sie können sich vielmehr auch auf einzelne Untereinheiten beziehen. EIGE (2016, S. 8) schlägt vier Schritte zur Entwicklung und Optimierung von Gleichstellungsplänen vor:

1. Analysephase: Es werden geschlechtersegregierte Daten erhoben sowie Prozesse auf ihre Auswirkungen auf Frauen und Männer hin untersucht und dargestellt.
2. Planungsphase: Es werden Ziele definiert und Maßnahmen identifiziert, die zum Erreichen der Ziele beitragen sollen. Zudem werden konkrete Verantwortlichkeiten und Ressourcen festgelegt.
3. Implementationsphase: Maßnahmen werden umgesetzt und bekannt gemacht.
4. Monitoringphase: Es werden Strategien entwickelt, um die Wirksamkeit von Maßnahmen und Fortschritte bezüglich der Ziele erfassen sowie notwendige Anpassungen vornehmen zu können.

Die letzte Phase bildet die Grundlage für die Analysephase des nächsten Gleichstellungsplans, so dass sich ein kreislaufartiges Vier-Phasen-Modell ergibt, welches im deutschen System in ähnlicher Form als Gender- oder Gleichstellungscontrolling bekannt ist (Blome et al., 2013, S. 227ff.).

Nach EIGE (2016) sollte die Entwicklung des Gleichstellungsplans, besonders aber dessen Umsetzung, durch so genannte „implementation teams“ begleitet werden.

³Landesgleichstellungsgesetz Nordrhein-Westfalen §6a.

Anders als die Bezeichnung zunächst vermuten lässt, sind implementation teams nicht nur in die Implementations-, sondern in alle Phasen der Entwicklung, Umsetzung und Anpassung von Gleichstellungsplänen eingebunden. Die Hochschulleitung, Personen des höheren und mittleren Managements, die HR-Abteilung sowie weitere, für das Thema relevante Personen wie etwa Lehr- oder wissenschaftliches Personal werden von EIGE explizit als potenzielle Mitglieder genannt (EIGE 2019b).

Trotz der hohen praktischen Bedeutung, die Gleichstellungsplänen für die Umsetzung des EU-Gleichstellungsziels im Wissenschafts- und Forschungssektor zukommt, ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Gleichstellungsplänen von Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen gering. Insbesondere Analysen zur Wirksamkeit und zum Nutzen von Gleichstellungsplänen liegen bisher nur begrenzt vor, unter anderem weil Monitoring- und Evaluationsprozesse fehlen (vgl. Sansonetti, De Micheli, Plamen & Wroblewski, 2017). Macha, Gruber und Struthmann (2011) stellen für den deutschen Kontext eine Studie vor, die an dieser Forschungslücke ansetzt. Sie untersuchen vergleichend Gleichstellungsprojekte und -programme an 16 deutschen Hochschulen und beziehen auch Gleichstellungspläne ein. Die Autorinnen messen diesen vor allem bei der Initiierung von Prozessen hin zu einer geschlechtergerechten Organisationsentwicklung hohe Bedeutung zu. In mehreren EU-Projekten zu Gleichstellungsplänen wurden Evaluations- und Monitoringkonzepte vorgelegt und durchgeführt, um durch Gleichstellungspläne unterstützte Veränderungsprozesse in wissenschaftlichen Einrichtungen erfassen und voranbringen zu können (vgl. etwa Kalpazidou Schmidt et al., 2017; Lipinsky & Schäfer, 2014; Peterson & Dahmen, 2018). Gleichstellungspläne und Vorschläge zur Wirksamkeitsmessung stehen in diesen wenigen Studien im Zentrum, allerdings legen sie keinen Fokus auf die spezifischen Kontextbedingungen in den Meereswissenschaften.

3 Das Projekt Baltic Gender

Das Projekt Baltic Gender folgt dem Ansatz der EU, dass Gleichstellungspläne ein zentrales Instrument zur Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der paritätischen Repräsentation von Frauen und Männern in der Wissenschaft insgesamt, besonders aber auf Führungsebene darstellen. Wie die aktuelle Veröffentlichung der SHE Figures zeigt, sind Frauen in den Wissenschaftsbereichen Mathematik, Naturwissenschaften, Informatik und Technik im europäischen Durchschnitt nach wie vor unterrepräsentiert (EC, 2019, S. 117). Meereswissenschaftliche Forschung wird vorrangig in diesen Wissenschaftsbereichen betrieben, so dass von einer grundsätzlichen Unterrepräsentanz von Frauen in den Meereswissenschaften auszugehen ist. In den an Baltic Gender beteiligten Einrichtungen zeigt sich zum Zeitpunkt der ersten Datenerhebung auf der Ebene der Promovierenden und in der Postdocphase zum Teil ein ausgeglicheneres Bild als im EU-Durchschnitt. Der Anteil der Doktorandinnen

schwankt an den sechs Einrichtungen, die diese beschäftigen, zwischen 36 und 61 Prozent, die vier Einrichtungen mit Postdocs weisen in dieser Gruppe Frauenanteile von 34 bis 49 Prozent auf. Auf meereswissenschaftlichen Professuren sind Frauen 2016/2017 hingegen deutlich unterrepräsentiert, ihr Anteil liegt auf den höchsten wissenschaftlichen Spitzenpositionen zwischen 0 und 27 Prozent (Baltic Gender, 2018: 1.1. Scissor diagram).⁴ Diesem Missverhältnis soll mit dem Projekt begegnet werden, weshalb die beiden neu- und die sechs weiterentwickelten Gleichstellungspläne mindestens den Bereich der Meereswissenschaften umfassen. Zum Teil gehen sie aber darüber hinaus und gelten für eine gesamte Fakultät oder Einrichtung.

Als eine Grundlage für die weitere Arbeit wurde zu Beginn der Projektlaufzeit ein Kurzüberblick über den jeweiligen Rechtsrahmen der Gleichstellungsarbeit in den Wissenschaftssystemen der einzelnen Partnerländer erstellt, der auf Berichten nationaler Expertinnen für Gleichstellungsrecht basiert (Thege & van Elsacker, 2018). Dieser Bericht gibt Auskunft darüber, welche Aufgaben im Bereich Gleichstellung die Einrichtungen obligatorisch erfüllen müssen und zeigt dadurch indirekt auch auf, über welche Gestaltungsspielräume die jeweiligen Institutionen verfügen. Darüber hinaus stellt die Zusammenfassung eine wichtige Grundlage dafür dar, um die Ergebnisse der Datenerhebung einordnen und vergleichend diskutieren zu können. Die von EIGE (2016) vorgeschlagenen „implementation teams“ sind in der Konzeption der Neuentwicklungs- bzw. Anpassungsprozesse der Gleichstellungspläne vorgesehen und werden von den Einrichtungen selbst bestimmt. Sie werden über die Erkenntnisse aus dem Projekt informiert.

In Baltic Gender werden die vier inhaltlichen Schwerpunkte Karriereentwicklung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Strukturveränderungen sowie Gender in Forschung und Lehre verfolgt. Einerseits wurden mit Bezug auf diese Bereiche Indikatoren entwickelt, die in den Gleichstellungsplänen der Darstellung der Ist-Situation und der Ableitung von Zielen dienen. Andererseits findet eine Verknüpfung mit konkreten Maßnahmen statt, um gleichstellungspolitisch relevantes Wissen in die Institutionen tragen und geschlechtergerechte Strukturen aufbauen bzw. verbessern zu können. So werden etwa Verwaltungs-, Führungs- und Lehrpersonen im Rahmen von Workshops zu Themen wie Gender Bias in der Wissenschaft, geschlechtergerechte Führung und Lehre oder Umgang mit sexuell motivierten Grenzverletzungen professionalisiert, es werden Netzwerke etabliert, Leitlinien und Handreichungen zu verschiedenen Themen erarbeitet, ein Mentoring-Programm aufgebaut und gut funktionierende Gleichstellungsmaßnahmen vorgestellt. Ziel ist es, bereits während der Projektlaufzeit nachhaltig institutionellen Wandel anzustoßen und Anregungen zu geben, wie die in Gleichstellungsplänen verankerten Ziele mit konkreten Aktivitäten verknüpft werden können.

⁴Der Stichtag der Datenerhebung variiert zwischen den Partneereinrichtungen im Zeitraum vom 30.06.2016 bis 30.06.2017 (Baltic Gender, 2018).

Insgesamt wurden sieben quantitative und sechs qualitative Indikatoren veröffentlicht, die den Grad der erreichten Gleichstellung in den vier inhaltlichen Schwerpunkten abbilden sollen. Diese Indikatoren wurden durch das Konsortium in einem iterativen Prozess, unter anderem auf der Basis eines Überblicks zu den jeweiligen nationalen Rechtsrahmen sowie in einem gemeinsamen Workshop zur Etablierung von Gleichstellungsplänen in der Wissenschaft identifiziert und sind an den praktischen Erfahrungen sowie der Relevanz für die acht Einrichtungen orientiert. Darunter fallen beispielsweise der Frauenanteil an wissenschaftlichen Fahrleitungen auf Forschungsschiffen oder der Gender Pay Gap, aber auch qualitative Indikatoren wie das Vorhandensein von Vorschriften zu geschlechtergerechter Sprache oder zur Integration von Gleichstellungsplänen in Drittmittelprojekte (Baltic Gender, 2018). Die hierfür notwendigen Daten werden während der Projektlaufzeit zu zwei Zeitpunkten an allen Baltic Gender-Standorten erhoben und fließen in Abhängigkeit von der Aussagekraft für die einzelne Institution in die Beschreibung des Ist-Zustands (Analyseteil des Gleichstellungsplans) ein.

In dem von der Christian-Albrechts-Universität Kiel verantworteten Teilprojekt sollen Veränderungen der internen Strukturen und Prozesse angestoßen werden, die zu mehr Geschlechtergerechtigkeit führen. Als wichtige Stellschrauben wurden dafür die internen Entscheidungsstrukturen, Rekrutierungsverfahren und die Verteilung bzw. der Zugriff auf (finanzielle) Ressourcen identifiziert. Ein wichtiges Zwischenergebnis ist die Sammlung von insgesamt 13 besonders gut funktionierenden Gleichstellungsmaßnahmen in den beteiligten Einrichtungen (Kamm & Weber, 2018). Der Ausgang ging ein mehrstufiger, transparenter Prozess voraus. Neben quantitativen und qualitativen Datenerhebungsschritten umfasst dieser die Entwicklung von sechs Auswahlkriterien⁵, von denen eine best practice-Maßnahme mindestens vier erfüllen muss. Grundsätzlich besteht der Nutzen von best practice-Sammlungen darin, erstens die Sichtbarkeit und Akzeptanz von existierenden Gleichstellungsmaßnahmen zu erhöhen, zweitens Anregungen für gleichstellungspolitische Maßnahmen zu geben sowie drittens peer learning-Prozesse anzustoßen, Optimierungen zu forcieren und Netzwerke auszubauen (EIGE, 2019), die auch institutionen- und länderübergreifend sein können. Basierend auf dem Auswahlprozess und der genauen Analyse der best practices haben alle Einrichtungen Empfehlungen zur weiteren Verbesserung der Maßnahmen erhalten. Im weiteren Projektverlauf wird ihre Umsetzung sowie die Verankerung der Maßnahmen in den Gleichstellungsplänen unterstützt.

⁵Diese sind ein Bezug zu Meereswissenschaften, ein definiertes Ziel, eine (finanziell) nachhaltige Struktur, Bekanntheit an der Institution, ein etabliertes Monitoring und dass die Maßnahme in ihrer Zielsetzung über die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen hinausgeht.

4 Lessons Learned

Das Gesamtprojekt ist darauf ausgelegt, dass in allen vier inhaltlichen Schwerpunkten daran gearbeitet wird, Strukturen und Expertise bereitzustellen, die Eingang in die Gleichstellungspläne der jeweiligen Institutionen finden und sie verbessern helfen. Baltic Gender argumentiert analog zur Europäischen Kommission, dass exzellente meereswissenschaftliche Forschung nicht auf gut ausgebildete Wissenschaftlerinnen verzichten kann. Gleichzeitig versucht das Projekt durch die inhaltliche Schwerpunktsetzung einen Kulturwandel in den acht Institutionen anzustoßen, um das Bewusstsein für den Wert von Gleichstellung über die ökonomischen Aspekte hinaus zu stärken. Die bisher gesammelten Erfahrungen zur Wirksamkeit von Gleichstellungsplänen in den Baltic Gender-Institutionen sollen in einem letzten Schritt kurz vorgestellt werden.

4.1 Struktur des Gleichstellungsplans und Monitoring

Für die Überarbeitung und Neuentwicklung der Gleichstellungspläne in Baltic Gender hat sich der von EIGE (2016) vorgeschlagene, auf drei Schritten beruhende Aufbau als hilfreiche Anregung erwiesen. Er wurde dahingehend konkretisiert, dass der erste Schritt (Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern identifizieren) bereits explizit mithilfe von Indikatoren erfolgte. Aufbauend auf dieser umfassenden Analyse wurden Bereiche identifiziert, in denen sich eine Institution Ziele setzen will. Darüber hinaus zeigen die bisherigen Erfahrungen im Projekt, dass den implementation teams eine wichtige Rolle zukommt. Sie können besonders dann hohe Wirksamkeit entfalten, wenn ihnen Personen aus dem höheren Management angehören, die (mit-)verantwortlich für Aufgaben sind, die das Thema Gleichstellung tangieren. Auch wissenschaftliches Personal sollte zum implementation team gehören, wenn es institutionelle Veränderung mit Fachexpertise und/oder praktischen Erfahrungen unterstützt. Durch die Vernetzung von Personen in gleichstellungspolitisch relevanten Positionen wird sichergestellt, dass der Umsetzungsstand der Maßnahmen bekannt ist. Außerdem kann durch regelmäßige Kommunikation gewährleistet werden, dass kontinuierlich an der Erreichung der Ziele gearbeitet wird. In diesem Zusammenhang hat sich auch die Berücksichtigung und Weiterentwicklung bereits bestehender Strukturen als effektive Strategie erwiesen. So gibt es beispielsweise in mehreren Institutionen für Gleichstellung zuständige Ausschüsse, deren Aufgabengebiet dahingehend erweitert wurde, dass sie an der Erarbeitung und am Monitoring des Gleichstellungsplans mitwirken.

4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Ob bestimmte Ziele und Maßnahmen Eingang in Gleichstellungspläne finden, hängt zu einem hohen Maß vom gegebenen rechtlichen Rahmen ab. Bestehen keinerlei rechtliche Grundlagen, bedeutet dies, dass dem Thema keine Bedeutung zugemessen

wird und kein Zwang besteht, gleichstellungspolitische Ziele zu formulieren. Gleichstellungsakteuren fehlen entsprechend der Referenzrahmen sowie die rechtliche Ermöglichung und Sicherheit für ihr Handeln. Je umfangreicher das Gleichstellungsrecht ausgestaltet ist, desto geringer ist die Notwendigkeit, eigens auf die Institution zugeschnittene strukturelle Rahmenbedingungen zu entwickeln und festzuschreiben, weil das Niveau der gleichstellungspolitischen Vorgaben bereits sehr hoch ist und geschlechtergerechte interne Verfahren und Prozesse per übergeordnetem Gesetz unterstützt werden. Zu denken wäre hier etwa an national vorgegebene Quotenregelungen, die entsprechend für wissenschaftliche Einrichtungen gelten. Wie groß die Auswirkungen eines neu verabschiedeten Gleichstellungsplans sein können, hängt also auch davon ab, was bereits durch Rechtsvorschriften geregelt ist und damit nicht mehr im Gleichstellungsplan als institutionenspezifisches Ziel formuliert werden muss. Dasselbe gilt für Verfahrensordnungen, Leitlinien oder Codizes, die an der Einrichtung gültig sind.

4.3 Flankierende Maßnahmen durch das Projektkonsortium

Vier als wirksam erwiesene Instrumente flankieren die Entwicklung und Umsetzung guter Gleichstellungspläne durch Baltic Gender. Erstens hat die Leiterin des Gesamtprojekts ein teilstandardisiertes vertrauliches Gespräch mit den Führungspersonen aller Baltic Gender-Einrichtungen geführt. Das Gespräch diente in einem ersten Schritt dazu, der Leitungsebene das Anliegen des Projekts ins Gedächtnis zu rufen und die Verbindlichkeit von Zusagen und/oder proklamierten Zielen zu erhöhen. In einem zweiten Schritt wurde das Führungspersonal auch danach gefragt, ob und wie das Projektteam vor Ort die Weiterentwicklung der Gleichstellungspläne unterstützen kann. Aus diesem Feedback sollen unter anderem Vorschläge entwickelt werden, wie die gewonnenen Informationen und die aufgebauten Strukturen über die Laufzeit des Projekts hinaus erhalten werden können.

Zweitens wurden institutionenspezifische Empfehlungen zur Neuimplementierung bzw. Verbesserung bereits bestehender Gleichstellungspläne entwickelt, die auf einer vergleichenden Ausgangsanalyse basieren. In den Empfehlungen sind inhaltliche und strukturelle Aspekte berücksichtigt. Durch die enge Kooperation und den intensiven Austausch mit allen Projektinstitutionen beruhen die Empfehlungen auf einer guten Kenntnis der jeweils besonderen Bedingungen vor Ort bei einem gleichzeitigen frischen „Blick von außen“. Die Empfehlungen finden daher generell hohe Akzeptanz und wurden explizit auch an die implementation teams geschickt.

Drittens hat die Identifikation gut funktionierender Maßnahmen in den Baltic Gender-Institutionen Reflexionen darüber in Gang gesetzt, wie der Erfolg bzw. die Wirkung von Gleichstellungsinstrumenten bestimmt werden können. Diese Verständigungs-

prozesse sind sowohl mit Blick auf die im best practice-Katalog genannten, als auch mit Blick auf die in den Gleichstellungsplan aufgenommenen Maßnahmen hilfreich. Gleichzeitig wurde die Auswahl eines best practice als Auszeichnung betrachtet, die dazu genutzt wurde, die Erfolge und die Qualität der Maßnahme nochmals stärker sichtbar zu machen.

Verbunden mit der best practice-Sammlung sind Anpassungen konstruktiv in den jeweiligen Institutionen besprochen worden. Denn neben den grundsätzlichen Empfehlungen zur Verbesserung der Gleichstellungspläne sind viertens auch schriftliche Empfehlungen zu den best practice-Maßnahmen entwickelt worden, die anschließend auf ihre Wirkung überprüft wurden. Hierfür wurde im Rahmen von Interviews erfragt, ob und wenn ja, auf welche Weise die Empfehlungen Veränderungen anregen konnten. Dabei zeigte sich, dass in allen Einrichtungen nach Erhalt der Empfehlungen ein Reflexions- und Diskussionsprozess angestoßen wurde, der über die Projektteams in den jeweiligen Institutionen hinausgeht und die vertiefte Auseinandersetzung mit und die Adaption von einzelnen Gleichstellungsmaßnahmen befördert hat. Es wurde außerdem deutlich, dass es einen Anreiz für Institutionen darstellt, mit den eigenen Gleichstellungsmaßnahmen in einer öffentlich sichtbaren, auf Qualitätskriterien beruhenden Übersicht vorgestellt zu werden. Dies unterstützt Gleichstellungsakteurinnen und -akteure in ihren Bemühungen, vielversprechende, aber noch nicht den Anforderungen genügende Ideen fortzuführen, um in einer überarbeiteten oder neuen Sammlung mit weiteren Maßnahmen vertreten zu sein.

4.4 Prestigeträchtige Drittmittelförderung als Anreiz?

Gleichstellung in der Wissenschaft durch Gleichstellungspläne zu verbessern ist ein erklärtes Ziel der Europäischen Kommission. Die Erfahrungen in Baltic Gender zeigen, dass die von der EU ausgerufene Förderlinie einen wichtigen Faktor bei der Neu- und Weiterentwicklung von Gleichstellungsplänen darstellen kann. Die monetären Anreize sind ebenso wenig zu unterschätzen wie das Prestige der Förderung durch eine große Drittmittelgeberin wie die EU. In diesem Zusammenhang kann die Frage aufgeworfen werden, ob Gleichstellung als Wert und intrinsisches Ziel verinnerlicht ist, oder ob es vorrangig darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit einer Einrichtung zu stärken, wie Krücken (2017) für die Rolle von Gleichstellungsaktivitäten in der Exzellenzinitiative argumentiert. Daher ist es besonders in einem Projekt, das sich in einem der Stärkung der Exzellenz verpflichteten Wettbewerbsverfahren durchgesetzt hat, wichtig zu hinterfragen, unter welchen Voraussetzungen der von den Drittmittelgebern beförderte Wandel hin zu einer nachhaltigen und durch die Mitglieder der Institution gelebten geschlechtergerechten Kultur beitragen kann – sofern diese denn von der Institution tatsächlich gewollt ist. Dennoch unterscheiden sich Baltic Gender und seine Schwesterprojekte von Vergabeverfahren wie etwa der Exzellenzinitiative, die Gleichstellung nur

als einen nicht zwingend mit den Forschungsprojekten verbundenen Aspekt mitberücksichtigen. Drittmittel können durchaus einen Anreiz zur Beteiligung an einem Projekt wie Baltic Gender darstellen. Die oben bereits erwähnte EU-Förderlinie stellt jedoch eine Besonderheit dar, weil Gleichstellungsaktivitäten finanziert werden, die in einen institutionellen Gesamtzusammenhang eingebettet sein und letztlich in die Implementation oder Überarbeitung von Gleichstellungsplänen münden müssen. Darüber werden nachhaltige strukturelle Veränderungen angeregt. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest die antragstellenden Personen davon überzeugt sind, dass Gleichstellung ein Wert an sich ist, der in die Institution getragen werden sollte. Projektbeteiligte und Personen aus den implementation teams spielen daher eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, in den beteiligten Institutionen das Prestige der Drittmittelförderung in eine gute und in der Einrichtung gelebte Gleichstellungspraxis zu überführen. In diesem Zusammenhang können gut strukturierte und für die Ausgangsbedingungen, Ziele und gegebenen Veränderungsmöglichkeiten einer Institution sensible Gleichstellungspläne ein wirksames Steuerungsinstrument darstellen, in guter institutioneller Gleichstellungspolitik mehr als einen Standortvorteil im Wettbewerb um Forschungsexzellenz zu sehen.

Literatur

Baltic Gender. (2018). *Handbook of gender-sensitive indicators in the Baltic Gender project*. Abgerufen am 12.06.2019 von <https://www.baltic-gender.eu/documents/1199638/1330458/D6.1-BG-Indicators-final.pdf/52f0619e-81bc-4d84-adac-3a48f15cc525>

Blome, E., Erfmeier, A., Gülcher, N. & Smykalla, S. (2013). *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversitätsmanagement?* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS

EIGE. (2016). *Gender Equality in Academia and Research. GEAR tool*. Vilnius: European Institute for Gender Equality

EIGE. (2019). *Methodology*. Abgerufen am 11.06.2019 von <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/eige-approach>

EIGE. (2019b). *Who is involved in a Gender Equality Plan*. Abgerufen am 29.10.2019 von <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/involved-gender-equality-plan>

European Commission. (2019). *SHE Figures 2018*. Abgerufen am 13.06.2019 von <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en>

Europäische Kommission. (2012). *Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum*, KOM(2012) 392 endg. Brüssel: Europäische Kommission

Kalpazidou Schmidt, E. et al. (2017). *A Conceptual Evaluation Framework for Promoting Gender Equality in Research and Innovation. Toolbox I – A synthesis report. EFFORTI – Deliverable 3.3*. Abgerufen am 09.01.2019 von <https://www.efforti.eu/sites/default/files/2018-03/EFFORTI%20D3.3%20FINAL%20report%2027032018.pdf>

Kamm, R. & Weber, I. (2018). *Gender equality in marine sciences. Best practices on structural change*. Abgerufen am 13.06.2019 von http://oceanrep.geomar.de/44349/1/CAU_Baltic%20Gender%20Broschu%CC%88re_2018_WEB-FINAL.pdf

Krücken, G. (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3–4), 10–29

Lipinsky, A. & Schäfer, M. (2014). *Deliverable 7.13. Detailed Evaluation Concept*. Abgerufen am 09.01.2019 von https://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/pdf/D7_13-Detailed-Evaluation-Concept.pdf

Macha, H., Gruber, L. & Struthmann, S. (2011). *Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*. Opladen & Farmington Hills, MI: Budrich UniPress

Peterson, H. & Dahmen, J. (2018). *Monitoring Handbook. Methods and tools for monitoring developed in the GenderTime project*. Abgerufen am 09.01.2019 von https://www.researchgate.net/publication/324220962_MONITORING_HANDBOOK_-_Methods_and_tools_for_monitoring_developed_in_the_GenderTime_project

Sansonetti, S., De Micheli, B., Palmén, R. & Wroblewski A. (2017). *Gender Equality Plans in the private and public sectors in the European Union. Directorate General for Internal Policies, Policy Department for Citizen's Rights and Constitutional Affairs*. Abgerufen am 09.01.2019 von [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583139/IPOL_STU\(2017\)583139_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583139/IPOL_STU(2017)583139_EN.pdf)

Thege, B. & van Elsacker, M. (2018). *National Legislations on Gender Equality with a focus on the implementation of Gender Equality Plans in Higher Education. Synthesis Report for Finland, Sweden, Estonia, Lithuania and Germany*. Abgerufen am 13.06.2019 von http://oceanrep.geomar.de/43127/1/National_Legislations.pdf

Vollmer, L. (2017). *Gleichstellung als Profession? Gleichstellungsarbeit an Hochschulen aus professionssoziologischer Sicht*. Wiesbaden: Springer VS

Manuskript eingegangen: 27.06.2019
Manuskript angenommen: 24.02.2020

Angaben zu den Autorinnen:

Dr. Ruth Kamm

Dr. Ines Weber

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Stabsstelle Gleichstellung, Diversität und Familie

Christian-Albrechts-Platz 4

24118 Kiel

E-Mail: rkamm@gb.uni-kiel.de

iweber@politik.uni-kiel.de

Dr. Ruth Kamm ist an der Stabsstelle Gleichstellung, Diversität & Familie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel in den Bereichen Mentoring und GenderConsulting tätig. Sie war eineinhalb Jahre wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Baltic Gender, das im Horizon 2020-Programm der EU gefördert wurde. Als Politikwissenschaftlerin hat sie sich schwerpunktmäßig mit Governance im deutschen Hochschulsystem beschäftigt.

Dr. Ines Weber ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und arbeitet ebenfalls im Projekt Baltic Gender. Zu den Forschungsinteressen der Politikwissenschaftlerin zählen neben sozialistischen Theorien und DDR-Geschichte auch der Feminismus. Sie ist seit vielen Jahren als Gleichstellungsbeauftragte tätig.