

Die Gleichstellungsscorecard: Ein Praxisbeispiel zur Integration von Gleichstellungsdaten in das Leadership an Hochschulen

Jennifer Weißeler

Trotz der positiven Entwicklung der Gleichstellung von Frauen und Männern mit Blick auf ihre quantitative Repräsentation in verschiedenen Bereichen an Hochschulen stagniert aktuell der Anstieg der Frauenanteile. Steuerungsinstrumente, die aufzeigen, wo Entwicklungsbedarfe an einer Hochschule bestehen, enthalten selten Gleichstellungsdaten. Systematisch aufbereitete Gleichstellungsdaten finden bislang wenig Beachtung im Führungshandeln an Hochschulen. Der vorliegende Beitrag adressiert diese Lücke und stellt ein Praxisbeispiel vor, mit dem Gleichstellungsdaten wichtiger Gegenstand in Strategieentscheidungen und somit im Leadership werden können. Hierfür wird zunächst die Bedeutung von Gleichstellung und Monitoring an Hochschulen aufgezeigt, bevor die Rolle des Gleichstellungscontrollings als Aufgabenfeld vorgestellt wird. Als Praxisbeispiel wird die Gleichstellungsscorecard präsentiert und es werden Empfehlungen für andere Hochschulen ausgesprochen. Die Inhalte werden abschließend resümiert.

Schlüsselwörter: Gleichstellung, Gleichstellungsdaten, Leadership, Gleichstellungscontrolling, Gleichstellungsscorecard

1 Einleitung

Gleichstellungsdaten an Hochschulen dienen dazu, Ungleichheiten sichtbar zu machen und Gleichstellungsmaßnahmen zu prüfen und (weiterzu)entwickeln. Im Laufe der Jahre hat sich die Gleichstellung der Geschlechter an Hochschulen positiv entwickelt. Gleichstellungsthemen haben an Hochschulen insgesamt, im Leitungshandeln und in den Wettbewerbsstrukturen im Zuge des New Public Managements¹ einen Bedeutungszuwachs erlangt. Dieser positive Trend stagniert jedoch aktuell und es ist punktuell sogar ein Rücklauf bzgl. der Gleichstellung der Geschlechter zu erkennen. Daher braucht es „einen umfassenden Kulturwandel hin zu geschlechtergerechten Strukturen sowie den Einsatz und die Selbstverpflichtung aller Beteiligten [...], um die Entwicklung weiter in Richtung Parität voranzutreiben.“ (GWK, 2024, S. III).

¹Z.B. Professorinnenprogramm von Bund und Ländern, Leistungsorientierte Mittelvergabe unter Berücksichtigung von Gleichstellungsparametern (Riegraf & Weber, 2013; Vollmer, 2017).

Ein Kulturwandel ist notwendig, um Gleichstellung sicher zu stellen. Dies begründet sich *„aus dem Bedingungsverhältnis von Struktur- und Kulturwandel: Was die Organisation kulturell verkörpern soll, muss sie strukturell gestalten. [...] Erst wenn die Hochschulsteuerung darauf ausgerichtet, und Gleichstellung mit anderen Querschnittsaufgaben verzahnt ist, ist geschlechtergerechtes Handeln in der Organisation wirklich angekommen“* (bukof, 2021b, S. 22). Um dies zu unterstützen, können insbesondere bedeutsame Gleichstellungsdaten und hieraus generierte Erkenntnisse hinzugezogen werden, die die Bedeutsamkeit und Dringlichkeit aufzeigen.

Der angestoßene Kulturwandel hin zu einer chancengerechten Hochschulkultur wird durch verschiedene Gleichstellungsmaßnahmen, -strategien und -instrumente unterstützt. Gleichstellungsdaten werden durch Gleichstellungsakteure regelmäßig genutzt. Es zeigt sich jedoch, dass Gleichstellungsdaten nicht systematisch durch das Leadership an Hochschulen berücksichtigt werden, wie es beispielsweise bei anderen Kennzahlen (z. B. Entwicklung der Studierendenzahlen) im Rahmen der Hochschulsteuerung geschieht. Hier besteht - auch vor dem Hintergrund der Etablierung des Aufgabenfeldes *Gleichstellungscontrolling* - ein großes Potential der Stagnation entgegenzuwirken. Denn wie Toker (2022, S.233) herausstellt, ist Leadership entscheidend: *„In every country and in every sector, leadership plays the most essential part in achieving goals. A leader is not an authoritarian person that rules and demands, in contrast, it is collaboration with the team and sharing the same values with them yet guiding them.“* Die querschnittliche und nachhaltige Integration von Gleichstellungsthemen in der Hochschule unter zu Hilfenahme der systematischen Berücksichtigung von Gleichstellungsdaten im Leadership können den angestoßenen Kulturwandel weiter festigen.

Im vorliegenden Beitrag wird ein Instrument als Praxisbeispiel vorgestellt, welches diese Zielstellung fokussiert. Hierzu wird zunächst die Bedeutung von Gleichstellung und Monitoring an Hochschulen (Kap. 2) vorgestellt. Anschließend wird das Aufgabenfeld des Gleichstellungscontrollings beschrieben (Kap. 3), bevor das Praxisdesiderat und die Fragestellung abgeleitet werden (Kap. 4) sowie die Gleichstellungsscorecard (GSSC) als Beispiel aus der Hochschulpraxis präsentiert wird (Kap. 5). Es werden Handlungsempfehlungen für andere Hochschulen aufgeführt (Kap. 6). Abschließend wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben (Kap. 7).

2 Gleichstellung und Monitoring an Hochschulen

Gleichstellung ist seit den 1980er Jahren an Hochschulen gesetzlich etabliert (Vollmer, 2017) und ein zentraler Bestandteil des Hochschulmanagements. Im Verlauf der Jahre konnten einige Erfolge erzielt werden. Beispielsweise konnte der Frauenanteil unter den Professuren von bundesweit 9 Prozent (1997) auf 28 Prozent (2022) gesteigert

werden (GWK, 2024). Trotz der guten Entwicklung zeigt sich aktuell eine Stagnation, da die Frauenanteile bei Professuren und Führungspositionen nur langsam steigen sowie absinkende Frauenanteile in unterschiedlichen Karrierestufen zu verzeichnen sind (GWK, 2024).

Das Monitoring, also die Informationsweitergabe zentraler – auch gleichstellungsbezogener – Kennzahlen und hieraus resultierender Erkenntnisse, ist Teil des Strategischen Controllings. Es werden Informationen zum Umsetzungsstand strategischer Vorhaben gegeben und mithilfe von Controllinginstrumenten² dargestellt und analysiert (Abée et al., 2020). Das Strategische Controlling ist ein zielgerichtetes Element, um die Hochschulentwicklung strategisch zu gestalten (Vernau, 2014). Unter Strategischem Controlling werden dabei *„Prozesse, Methoden und Instrumente [gefasst], die in der Lage sind, trotz permanenten Wandels [...] die erfolgreiche Entwicklung der Hochschule nachhaltig zu sichern“* (Vernau, 2014). Leitungsorgane sollen mit entsprechendem Informationsmaterial versorgt werden, *„das für systematische Entscheidungsprozesse immer wichtiger wird“* (Ziegele et al., 2008, S. 1). Zum Beispiel kann dies themenspezifisch zusammengestelltes Datenmaterial sein, das auch mögliche Handlungsoptionen enthält. Somit ist das tatsächliche Handeln der Führungskräfte auf Basis des Monitorings und somit das Leadership (Gornitzka et al., 2017) als wesentliche Umsetzungskraft für die Hochschulentwicklung relevant. Studien bestätigen, dass Hochschulleitungen vor allem Monitoring und Kennzahlen als geeignete Instrumente zur Zielerreichung ansehen (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2016).

Mindestens seitdem es Gleichstellung an Hochschulen gibt, werden Statistiken (z. B. zu Frauenanteilen in Karrierestufen) geführt. Sie werden genutzt, um Ungleichheiten sichtbar zu machen und Handlungsdruck zu erzeugen. Werden Statistiken und Berichtssysteme im Gleichstellungsbereich an den bundesdeutschen Hochschulen betrachtet, zeigt sich, dass diese sehr vielfältig sind. Mitbegründet durch die Spezifika einer Hochschule und der Hochschul- und Gleichstellungspolitik der Länder werden verschiedene Kennzahlen fokussiert und unterschiedliche Analysen vorgenommen. Erste Standards wurden bereits aus der Hochschul- und Forschungspraxis heraus entwickelt. Zu erwähnen sind hierbei der Leitfaden zum Gender Monitoring der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (bukof, 2021a) und das Statistikportal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW, das bedeutsame geschlechterbezogene Daten der nordrhein-westfälischen Hochschulen bereitstellt (Netzwerk FGF NRW, 2025). Es bleibt jedoch festzuhalten, dass *„Gleichstellungsindikatoren [...] meist im Bereich der Berichterstattung eingesetzt [werden] und nur selten zu Steuerungszwecken“* (Eckstein, 2017, S. 149–150).

²Für einen Überblick s. Abée et al. (2020), S. 21.

2.1 Gleichstellung und Monitoring im Praxisbeispiel

An der Universität Osnabrück (UOS), die als Hochschule den Rahmen der später vorzustellenden GSSC spannt, lässt sich ebenso die Stagnation feststellen, sodass ein Kulturwandel hin zu einer chancengerechten Hochschulkultur angestrebt wird (Die Präsidentin der UOS, 2023). Dieser soll insbesondere durch die Gleichstellungsmaßnahmen weiter vorangetrieben werden, die in dem Förderprogramm „Professorinnenprogramm 2030“ des Bundes und der Länder (DLR Projektträger, o.J.) sowie dem mit dem Prädikat *Gleichstellungsstarke Hochschule* ausgezeichneten Gleichstellungskonzept für Parität (Die Präsidentin der UOS, 2023) festgelegt wurden. Zu diesen zählt auch das Gleichstellungscontrolling und dessen Ausbau.

An der UOS wurden bisher Statistiken zu Geschlecht im Rahmen von Berichtspflichten der Hochschulen gegenüber dem Land (z.B. Hochschulstatistikgesetz) erstellt und den Fachbereichen und dezentralen Gleichstellungsbeauftragten (u.a. zur Erstellung der Gleichstellungspläne) zur Verfügung gestellt. Weiterhin wurden anlassbezogen umfangreichere Analysen im Gleichstellungsbüro durchgeführt. Bereits etablierte Instrumente, die im Leadership berücksichtigt werden, betreffen schwerpunktmäßig andere Kennzahlen, z.B. die *HKS-Scorecard*, die primär Erkenntnisse aus dem Hochschulkennzahlensystem Niedersachsen (HKS) wie Promotionen und Drittmittelerträge (Dölle & Brummer, 2010) ohne zusätzlichen Geschlechterbezug beinhaltet.

3 Gleichstellungscontrolling an Hochschulen

An der Schnittstelle von Gleichstellung und Strategischem Controlling hat sich das Aufgabenfeld des Gleichstellungscontrollings entwickelt. Bisher bestehen keine einheitliche Definition und kein klar abgrenzbares Aufgabenfeld. Gleichstellungscontrolling an Hochschulen hat aber (mindestens) das Ziel, eine solide Datenbasis mit Blick auf geschlechtsspezifische Daten aufzubauen und diese unter Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Fragestellungen auszuwerten. Es ergibt sich die Möglichkeit, umfassendere gleichstellungsrelevante Analysen vorzunehmen. Aktuelle Entwicklungen deuten darauf hin, dass das Gleichstellungscontrolling an Hochschulen einen Bedeutungszuwachs erfährt (BMWK, 2024; HRK, 2024). Zudem besteht aktuell an sieben Hochschulen in Deutschland bereits eine Dauerstelle.³

³Freie Universität Berlin, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Georg-August-Universität Göttingen, Goethe Universität Frankfurt am Main, Karlsruher Institut für Technologie, Universität Konstanz und Technische Universität Berlin (vgl. Friedrich-Schiller-Universität-Jena, o.J.).

3.1 Gleichstellungscontrolling im Praxisbeispiel

An der UOS besteht seit Dezember 2020 das Projekt Gender- und Diversitycontrolling, welches durch das Professorinnenprogramm III (BMBF, 2020) und dem sich anschließenden Professorinnenprogramm 2030 finanziert wird. In dem Projekt wird die Datenbasis mit Blick auf Gender- und Diversity-Daten grundständig etabliert und es werden hierauf aufbauend spezifische Auswertungen vorgenommen. Das Ziel ist die Entwicklung und Etablierung einer GSSC, die wichtige Kennzahlen und Indikatoren zu den Themenbereichen Wissenschaft und Forschung, Studium, Hochschulmanagement und akademische Selbstverwaltung enthält. Die Entwicklung eines eigenständigen Gleichstellungscontrollings an der Schnittstelle zwischen Gleichstellung und Strategischem Controlling an der UOS verfolgt das Ziel aus der wissenschaftsbasierten und hochschulpraktischen Gleichstellung heraus ein grundständiges Monitoring zu entwickeln, um dieses anschließend in die Controllingprozesse zu integrieren und so auch einen Mehrwert für die hochschulpraktische Gleichstellungsarbeit zu leisten.

4 Praxisdesiderat und Fragestellung

Alles in allem zeigt sich, dass die Betrachtung von Gleichstellungsdaten ein fester Bestandteil in der Hochschulpraxis ist. Das Praxisdesiderat ergibt sich aus der Kombination der oben aufgeführten Gegebenheiten an Hochschulen: Wie gezeigt, werden Gleichstellungsdaten an Hochschulen häufig in der Berichterstattung und zu punktuellen tiefergehenden Analysen betrachtet. Selten werden sie zu Steuerungszwecken eingesetzt, obwohl wie herausgestellt Hochschulleitungen Monitoring und Kennzahlen als geeignet für die Hochschulentwicklung betrachten. Zudem stagnieren die Erfolge der Gleichstellungsarbeit und ein Kulturwandel an Hochschulen ist notwendig, um Gleichstellung sicher zu stellen. Gleichstellungscontrolling erfährt einen Bedeutungszuwachs und ermöglicht umfangreichere Analysen. Es besteht großes Potential darin, mithilfe der Ressourcen und der Expertise des Gleichstellungscontrollings und der bereits etablierten Wege ein Monitoringsystem aufzubauen. Hierdurch können Gleichstellungsdaten für das Leadership nutzbar gemacht werden und es kann so zur Diversifizierung der Governance über die bisher etablierten Monitoringinstrumente hinaus beigetragen werden. Die punktuelle tiefergehende Analyse von Gleichstellungsdaten kann zwar Handlungsdruck erzeugen. Doch um einen tiefgreifenden Kulturwandel an Hochschulen voranzutreiben, ist es sinnvoll, Gleichstellungsdaten nicht nur zu systematisieren, sondern systematisch zum Führungsthema zu machen.

Einen wichtigen Ansatzpunkt, Erkenntnisse über Gleichstellungsdaten im Leadership zu platzieren, stellen die Finanzplanungs- und Entwicklungsgespräche zwischen der

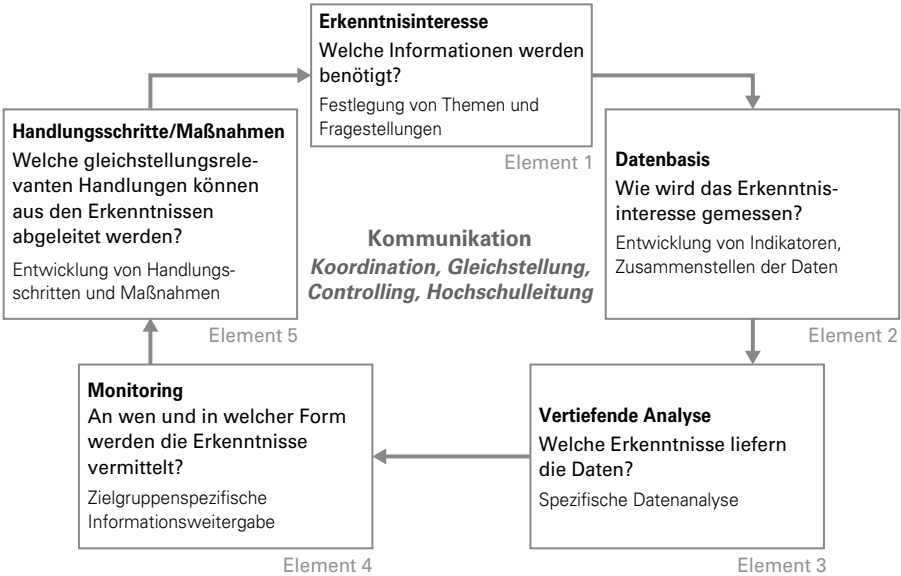
Hochschulleitung und den Fachbereichen dar, die an der UOS jährlich stattfinden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie Gleichstellungsdaten aufbereitet sein müssen, damit sie aktiv in den Handlungsstrategien von Führungskräften berücksichtigt werden. Aufgrund der Themenvielfalt mit der sich die Hochschulleitung konfrontiert sieht sowie aufgrund der zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen, sollten die Daten möglichst prägnant und anwendungsorientiert zur Verfügung gestellt werden und kein großer Analyse- und Interpretationsaufwand durch die lesenden Personen notwendig sein (s. Ziegele et al., 2008). Das Ziel ist es, der Hochschulleitung die Gleichstellungsdaten niedrigschwellig, pointiert und vorinterpretiert zur Verfügung zu stellen. Es zeigt sich somit eine Lücke, die vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen zu folgender Fragestellung führt: Wie können Gleichstellungsdaten nicht nur in Statistiken und Grafiken verbleiben, sondern wichtiger Gegenstand in Strategieentscheidungen und somit im Leadership werden? Im Folgenden wird die GSSC vorgestellt, die diese Zielstellung fokussiert.

5 Die Gleichstellungsscorecard als Beispiel aus der Hochschulpraxis

Im Gleichstellungscontrolling besteht einerseits der Anspruch wissenschaftliche Kriterien zu erfüllen (z. B. Gütekriterien, Forschungskreislauf), andererseits spannen die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie das Ziel der tatsächlichen Nutzung des Instruments durch die Stakeholder den Rahmen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde folgende erweiterte Definition entwickelt: Das Gleichstellungscontrolling wird als zirkulärer Prozess verstanden, in dem die Kommunikation zwischen der Koordination des Gleichstellungscontrollings, der Gleichstellungsstelle, der Controllingstelle und der Hochschulleitung grundlegend ist. Der inhaltliche Fokus des Gleichstellungscontrollings liegt auf den fünf Elementen, die den zirkulären Prozess bilden: dem Erkenntnisinteresse, der Datenbasis, der vertiefenden Analyse, dem Monitoring sowie den Handlungsschritten bzw. Maßnahmen (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Der Kreislauf des Gleichstellungscontrollings aus hochschulpraktischer Sicht

Das Gleichstellungscontrolling besteht aus **fünf Elementen**.



Quelle: Eigene Darstellung

Der zirkuläre Prozess des Gleichstellungscontrollings läuft kontinuierlich fort: Bei neuen Erkenntnissen sowie z. B. hochschulpolitischen Veränderungen ist es möglich, flexibel zu agieren und die Prozesse anzupassen. Im Praxisbeispiel wurden auf Basis einer Bedarfsabfrage bei den Zielgruppen (u. a. dezentrale Gleichstellungsbeauftragte, Zentrum für Promovierende und Postdocs der UOS, Dekanate) und bestehender theoretischer und empirischer Erkenntnisse aus der Geschlechter- und Hochschulforschung vier Themenbereiche festgelegt: Wissenschaft und Forschung, Studium, Hochschulmanagement und akademische Selbstverwaltung. Jeder dieser Bereiche wird durch eine GSSC abgebildet. In dem vorliegenden Beitrag wird die GSSC *Studium* herausgegriffen. Diese ist die erste, die bereits vollständig entwickelt ist und komplexe Auswertungen bei gleichzeitiger überschaubarer Anzahl an Indikatoren vereint.

Anhand der fünf Elemente wird im Folgenden das Praxisbeispiel vorgestellt. Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erfahrungen werden anschließend Handlungsempfehlungen für andere Hochschulen gegeben, die bei sich ein Gleichstellungscontrolling oder eine GSSC etablieren oder ausbauen möchten (Kap. 6).

5.1 Element 1: Erkenntnisinteresse

Im ersten Element des Gleichstellungscontrolling-Kreislaufs wurden relevante Themen und Fragestellungen innerhalb des Themenfeldes *Studium* festgelegt.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, wurden diese in einem Austauschprozess zwischen Koordination, Gleichstellung, Controlling und Hochschulleitung festgelegt. Folgende Teilbereiche und Fragestellungen, die den Gesamtbereich Studium von Studienstart bis -abschluss abdecken, wurden im Rahmen des Erkenntnisinteresses festgelegt:

- Indikator *Gesamtübersicht*: Wie sind die Personen nach Geschlecht im Gesamtbereich Studium repräsentiert? Gibt es ein Ungleichgewicht oder sind z. B. Frauen angemessen repräsentiert?
- Indikator *Studienzugang*: Wie sind die Studierenden im 1. Hochschulsemester an der UOS nach Geschlecht im Vergleich zu den Hochschulzugangsberechtigten bundesweit nach Geschlecht repräsentiert? Studieren bspw. gleich viele oder mehr Frauen an der UOS wie weibliche Berechtigte studieren könnten?
- Indikator *Studienwahl gesamt*: Wie sind die Studierenden nach Geschlecht bei ihrer Studienwahl an der UOS repräsentiert und inwiefern liegt eine horizontale Segregation⁴ zwischen den Geschlechtern vor?
 - Indikator *Studiengang*: Inwiefern bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern⁵ bei der Wahl von Studiengängen der unterschiedlichen Fächergruppen⁶
 - Indikator *Studienausrichtung*: Inwiefern bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Wahl fachwissenschaftlicher gegenüber lehramtsbezogener Masterstudiengänge?
- Indikator *Studierende im Bundes-Benchmark*: Wie sind die Studierenden nach Geschlecht innerhalb des Studiums an der UOS im Vergleich zu den Studierenden nach Geschlecht bundesweit nach Fächern repräsentiert? Sind bspw. besonders viele Studentinnen in den mathematischen, ingenieur- und naturwissenschaftlichen sowie technischen Fächern (MINT-Fächern) an der UOS im Vergleich zur Bundesebene vertreten?

⁴Horizontale Segregation meint eine Aufteilung der Studierenden nach Geschlecht in geschlechterstereotype Fächer (z. B. mehr Männer in MINT) oder Studienausrichtungen (z. B. mehr Frauen im Lehramt) (s. auch Busch, 2013).

⁵Die Definition des Gleichstellungsbüros der UOS von Geschlecht impliziert eine Datenerhebung des Geschlechts mit vielfältigen Ausprägungen, die jedoch in der aktuell geltenden Hochschulstatistik bedauerlicherweise nicht vorgesehen ist. In dieser wird das Geschlecht „gemäß Eintragung im Geburtenregister [erfasst]“ (Statistisches Bundesamt, 2024, S. 262) und umfasst derzeit vier Ausprägungen: männlich, weiblich, divers und ohne Angabe. Um der Geschlechtervielfalt in Ansätzen gerecht zu werden, wurden alle erfassten Geschlechtsangaben so weit dies möglich war in die Analysen integriert.

⁶Geistes-/Sozialwissenschaften, MINT, Humanwissenschaften, Rechts-/Wirtschaftswissenschaften.

- Indikator *Studienabschluss*: Wie sind die Personen mit Masterabschluss nach Geschlecht im Vergleich zu den Personen mit Bachelorabschluss an der UOS eine Regelstudienzeit früher repräsentiert? Ist an dieser Stelle bereits eine geringere Repräsentation von Frauen festzustellen?⁷

5.2 Element 2: Datenbasis und Element 3: Vertiefende Analyse

Das zweite und das dritte Element des Kreislaufs sind eng miteinander verzahnt. Im zweiten Element geht es darum zu überlegen, wie das Erkenntnisinteresse gemessen werden kann. Unter Einbezug der Grundlagen der Indikatorenentwicklung (Meyer, 2017), des Leitfadens zum Gender Monitoring der bukoF (2021a) sowie des Hochschulrankings nach Gleichstellungsaspekten des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung von GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (CEWS; Löther, 2023) wurden Indikatoren entwickelt.

Zur Berechnung wurden Daten der Studierenden- und Prüfungsstatistik genutzt, die bereits im Data Warehouse des Strategischen Controllings der UOS vorliegen⁸. Sie wurden in ein eigens erstelltes Excel-Dokument überführt, in dem die Berechnungen und Bewertungen der Indikatoren teilautomatisiert durchgeführt werden können.

Im dritten Element des Kreislaufs wurden aus den Ergebnissen konkrete Erkenntnisse generiert. Hierfür wurden die Indikatorenwerte mithilfe festgelegter Kriterien in vier Kategorien eingeordnet. Die Kategorien verdeutlichen, ob eine Repräsentation, eine annähernde Repräsentation, kaum oder keine Repräsentation besteht. Die Indikatoren *Studienzugang*, *Studierende im Bundes-Benchmark* und *Studienabschluss* wurden durch die Gegenüberstellung eines Ausgangswertes (z. B. relative Häufigkeit der Frauen unter den Hochschulzugangsberechtigten) mit einem Vergleichswert (z. B. relative Häufigkeit der Frauen unter den Studierenden im 1. Hochschulsesemester an der UOS) berechnet. Durch die Festlegung von rechnerischen Grenzen bzw. Bewertungskriterien, wurde die Abweichung gemessen und bewertet.⁹ Diese Art der Berechnung ermöglicht die Abbildung des Kaskadenmodells.

⁷Die Grundlage der Annahme und Berechnung stellt das Kaskadenmodell dar: „Nach dem Kaskadenmodell ergeben sich die Ziele für den Frauenanteil einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe durch den Anteil der Frauen auf der direkt darunterliegenden Qualifizierungsstufe.“ (bukof, 2021a, FN 8, S. 21) Dieses bildet eine mögliche vertikale Segregation oder leaky pipeline ab, d. h., je höher die Qualifizierungs- bzw. Karrierestufe ist, desto weniger Frauen sind vorhanden (s. auch Findeisen, 2011).

⁸s. auch UOS (o. J.). *Management-Informationssystem*. Abgerufen am 25.04.2025 von <https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/wir-ueber-uns/zahlen-und-daten/management-informationssystem>

⁹Beispiel: Repräsentation ist gegeben: Der Vergleichswert (VW) ist mindestens so groß wie der Ausgangswert (AW). Es gibt mehr oder gleich viele Studierende im 1. Hochschulsesemester (HS) wie Hochschulzugangsberechtigte unter Berücksichtigung des Geschlechts ($VW \geq AW$).

Für die Indikatoren *Studiengang* und *Studienausrichtung* wurden Chi-Quadrat-Tests berechnet, um festzustellen, ob Unterschiede in der Wahl der Studienfächer und der -ausrichtung zwischen den Geschlechtern bestehen. Mithilfe der Berechnung der Effektstärken (Phi-Koeffizient) wurden die gefundenen Unterschiede bewertet. Insgesamt konnte so geprüft werden, ob eine horizontale Segregation besteht¹⁰. Für die Gesamtindikatoren (*Studium gesamt* und *Studienwahl gesamt*) wurden jeweils Mittelwerte gebildet und bewertet.

5.3 Element 4: Monitoring

Im vierten Element des Kreislaufs wurde festgelegt, an wen und in welcher Form die Erkenntnisse vermittelt werden. Die GSSC-Studium wird als digitales Informationsangebot zum Selbstabruf hochschulöffentlich zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse werden mithilfe einer Ampel visualisiert und sind für Lehreinheiten, Fachbereiche und die UOS gesamt abrufbar. Zusätzlich werden Hinweise zur Interpretation der Daten und Detailinformationen (z. B. zur Berechnung) im Monitoring aufgenommen. Da das Ziel besteht, Gleichstellungsdaten niedrigschwellig im Leadership der UOS bereit zu stellen, sind Austauschprozesse mit der Hochschulleitung und den Dekanaten geplant. Die GSSC-Studium zeigt auf einen Blick, in welchen Bereichen die Lehreinheit/der Fachbereich/die UOS gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen Entwicklungspotential besteht. Sie erfüllt somit das oben gesetzte Ziel, Gleichstellungsdaten pointiert und vorinterpretiert dem Leadership zur Verfügung stellen zu können. Zusätzlich können Studiengangskoordinierende, Studiendekaninnen und -dekane sowie (de)zentrale Gleichstellungsbeauftragte eigenständig Erkenntnisse generieren.

5.4 Element 5: Handlungsschritte/Maßnahmen

Im fünften Element wird die Frage betrachtet, welche gleichstellungsrelevanten Handlungen bzw. Maßnahmen aus den Erkenntnissen abgeleitet werden können. Ein Beispiel des Indikators *Studienabschluss* zeigt, dass Studentinnen *nicht repräsentiert* sind. Es besteht also enormes Entwicklungspotential. Ein nächster Schritt ist es z. B. zu eruieren, ob dies ein wiederkehrendes Phänomen ist, indem die Daten der letzten fünf Jahre betrachtet werden¹¹. Wenn die Daten dies bestätigen, müssen Maßnahmen aufgestellt werden. Z. B. könnten Frauen, die kurz vor dem Bachelorabschluss stehen, gezielt mit Workshops zur beruflichen Karriereentwicklung angesprochen werden, in denen die Möglichkeiten mit einem Masterabschluss expliziert werden. Durch den zirkulären Prozess des Gleichstellungscontrollings (vgl. Abb. 1) kann dann in einem der

¹⁰Beispiel: Keine Repräsentation, horizontale Segregation ist gegeben: Ergebnis ist signifikant, es besteht ein mittlerer oder großer Effekt ($\Phi = |0.3|$ oder $|0.5|$).

¹¹Diese könnten beim Gleichstellungscontrolling abgefragt werden.

nächsten Durchläufe gezielt analysiert werden, ob sich das Ergebnis bzw. der Frauenanteil beim Studienabschluss in Richtung höherer Repräsentation verbessert hat. So kann gleichzeitig eine Maßnahmenevaluation angestoßen werden.

6 Handlungsempfehlungen für andere Hochschulen

Aus den im Rahmen der erstellten GSSC gesammelten Praxiserfahrungen können Handlungsempfehlungen für andere Hochschulen abgeleitet werden, die ein Gleichstellungscontrolling aufbauen oder weiterentwickeln oder eine GSSC etablieren möchten.

Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass die Festlegung des Erkenntnisinteresses (Element 1) ein sehr umfangreicher Prozess ist. Da Gleichstellung ein Querschnittsthema ist, ergeben sich vielfältige Themenbereiche und Bedarfe. Für die finale Auswahl sollten die jeweilige Situation an der Hochschule, die Interessen und Zielsetzungen sowie die Aktualität und Bedeutsamkeit der Themenbereiche berücksichtigt werden.

Für die Indikatorenentwicklung (Element 2 und 3) sollten einige Treffen für intensive Austausch- und Aushandlungsprozesse eingeplant werden. Es besteht die Möglichkeit hochschul- und gleichstellungspolitische Zielsetzungen und Strategien in die Bewertungskriterien aufzunehmen, z. B., ob eine Parität oder das Kaskadenmodell ausschlaggebend für eine Repräsentation ist. Zudem ist es ratsam Testberechnungen durchzuführen, um die Indikatoren inhaltslogisch zu prüfen.

Bei der Gestaltung des Monitorings (Element 4) hat sich die Herausforderung gezeigt, eine visuelle Oberfläche zu schaffen, die verständlich ist, aber nicht auf die Informationstiefe verzichtet. Durch Kooperation mit dem Strategischen Controlling der UOS konnte auf bestehende Systeme zur Erstellung der Onlineversion zurückgegriffen werden. Die Verwendung bereits bestehender technischer Möglichkeiten bietet sich an, um Synergien nutzbar zu machen.

Bei der Maßnahmenentwicklung (Element 5) sollte die fachspezifische Expertise eingebunden werden, um dezentrale Strukturen bestmöglich berücksichtigen zu können. Dies kann z. B. durch die Einbindung der dezentralen Gleichstellungsbeauftragten oder Dekanate geschehen. Die Ansprache des Ist-Zustandes auf Basis der GSSC durch die *Hochschulleitung* bewirkt zudem, dass die Fachbereiche sich dazu verpflichtet fühlen, Maßnahmen zu entwickeln und so die Gleichstellung weiter zu festigen. Daher sollten wichtige datenbasierte Erkenntnisse z. B. in den Gleichstellungsplänen festgehalten und / oder in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen besprochen werden.

7 Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde die Fragestellung wie Gleichstellungsdaten nicht nur in Statistiken und Grafiken verbleiben, sondern wichtiger Gegenstand in Strategieentscheidungen und somit im Leadership werden, fokussiert. Hierzu wurden die Bereiche Gleichstellung und Monitoring sowie Gleichstellungscontrolling betrachtet. Es konnte gezeigt werden, dass ein Praxisdesiderat darin besteht, den Kulturwandel an Hochschulen mit Blick auf Gleichstellung durch die Platzierung von Gleichstellungsdaten im Leadership weiter zu festigen.

Mit der GSSC als Beispiel aus der Hochschulpraxis wurde ein Monitoringinstrument präsentiert, welches dieses Ziel verfolgt. Wie aufgezeigt, ist dies bisher kein etabliertes Vorgehen. Die Einblicke in das Praxisbeispiel haben gezeigt, dass es ohne ein Gleichstellungscontrolling bzw. zusätzlicher Ressourcen herausfordernd bleibt, neue Prozesse anzustoßen. Die dauerhafte Einführung eines Gleichstellungscontrollings und mit dieser die nachhaltige Implementierung neuer Prozesse scheint schwierig, da die Grundfinanzierung der Hochschulen durch die Länder zu bewerkstelligen ist und Bundesmittel nur befristet zur Verfügung stehen, um auch Daueraufgaben abzudecken (HRK, o. J.). Kritisch hervorgehoben werden sollte zudem, dass durch die zur Verfügung stehenden Daten intersektionale Analysen, d. h. die gleichzeitige Einbindung mehrerer Diversitätsdimensionen, nicht durchführbar sind. Zudem können die bisherigen quantitativen Analysen auf Basis prozessgenerierter Daten, also Daten, die im Rahmen der Hochschulstatistik erhoben werden, die Komplexität von Gleichstellungsmechanismen nicht vollumfänglich abbilden, weshalb zukünftig z. B. qualitative Erhebungen und Analysen folgen könnten.

Die Veröffentlichung der GSSC steht noch aus und es bleibt zu evaluieren, wie die Gleichstellungsdaten in das Leadership integriert werden können und Strategieentscheidungen mit beeinflussen. Als abschließende Handlungsempfehlung für andere Hochschulen kann ausgesprochen werden, die eigenen aktuellen Informationsprozesse im Bereich von Gleichstellungsdaten vor dem Hintergrund der vorgestellten Inhalte sowie deren potenzielle Verwendung im Leadership zu überprüfen. Jede Hochschule sollte für sich die Frage beantworten, welche Möglichkeiten zur tatsächlichen Umsetzung bestehen, um Gleichstellungsdaten nicht nur vorzuhalten, um Daten zu haben, sondern daraus Erkenntnisse zu generieren, diese aktiv zu nutzen und in die Führungsebenen zu tragen, um strukturellen tiefgreifenden Wandel voranzubringen.

Literatur

Abée, S., Andrae, S. & Schlemminger, R. B. (2020). *Strategisches Controlling 4.0. Wie der digitale Wandel gelingt*. Springer Gabler.

Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (bukof) (2021a). *Gender Monitoring. Ein Leitfaden für Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. Abgerufen am 24.09.2024, von <https://bukof.de/inhalte/veroeffentlichungen/>

Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (bukof) (2021b). *Standpunkte für eine geschlechtergerechte Hochschulpolitik*. Abgerufen am 24.04.2025, von <https://bukof.de/inhalte/standpunkte/>

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Referat für Chancengerechtigkeit und Vielfalt in Wissenschaft und Forschung (2020). *DUZ Spezial*. Das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder. Wissenschaft wird weiblicher! DUZ.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2024). *Förderdatenbank. Professorinnenprogramm 2030*. Abgerufen am 24.09.2024, von <https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMBF/professorinnenprogramm-2030.html>

Busch, A. (2013). *Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland: Ursachen, Reproduktion, Folgen*. Springer VS.

DLR Projektträger (o. J.). *Das Professorinnenprogramm 2030 des Bundes und der Länder*. Abgerufen am 22.05.2025, von <https://projekttraeger.dlr.de/de/foerderung/foerderangebote-und-programme/das-professorinnenprogramm-des-bundes-und-der-laender>

Die Präsidentin der Universität Osnabrück (UOS) (2023). *Gleichstellungskonzept für Parität. Kulturwandel durch Strukturwandel der Universität Osnabrück im Rahmen des Professorinnenprogramms 2030 des Bundes und der Länder*. Abgerufen am 21.02.2025, von https://www.uni-osnabrueck.de/fileadmin/documents/public/1_universitaet/1.3_organisation/gleichstellung/Gleichstellungsstruktur/Gleichstellungszukunftskonzept_Professorinnenprogramm_2030.pdf

Dölle, F. & Brummer, F. (2010). *Hochschulkennzahlensystem Niedersachsen*. Abgerufen am 28.04.2025, von https://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201007.pdf

Eckstein, K. (2017). Gleichstellungsindikatoren an Universitäten – von der Berichterstattung zur Steuerung. In A. Wroblewski, U. Kelle & F. Reith (Hrsg.), *Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren* (S. 149–169). Springer VS.

Findeisen, I. (2011). *Hürdenlauf zur Exzellenz: Karrierestufen junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler*. Springer VS.

Friedrich-Schiller-Universität Jena (o.J.). *Netzwerk Gleichstellungscontrolling an Universitäten*. Abgerufen am 24.09.2024., von <https://www.uni-jena.de/222475/netzwerk-gleichstellungscontrolling>.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2024). *Gleichstellungsmonitor Wissenschaft und Forschung. 28. Datenfortschreibung (2022/2023) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen*. (Heft 91). Abgerufen am 21.02.2025., von https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Heft_91_Homepage_Stand_07_10_2024.pdf

Gornitzka, Å., Maassen, P. & De Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 274–289.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (o. J.). *Hochschulfinanzierung*. Abgerufen am 21.02.2025, von <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/hochschulfinanzierung/>

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2024). *Beschluss der 38. Mitgliederversammlung der HRK am 14. Mai 2024 in Fulda. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen – Selbstverpflichtung der deutschen Hochschulen*. Abgerufen am 24.09.2024, von <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/auf-dem-weg-zu-mehr-geschlechtergerechtigkeit-bei-berufungen-selbstverpflichtung-der-deutschen-hoc/>

Löther, A. (2023). *Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2023*. (cews.publik, 28). Köln: GESIS - Leibniz- Institut für Sozialwissenschaften. Abgerufen am 21.02.2025, von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-86902-3>

Meyer, W. (2017). Einführung in die Grundlagen der Entwicklung von Indikatoren. In A. Wroblewski, U. Kelle & F. Reith (Hrsg.), *Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren* (S. 81–102). Springer VS.

Netzwerk FGF NRW Netzwerk Frauen und Geschlechterforschung NRW (2025). *Statistikportal. Geschlechterbezogene Hochschuldaten NRW*. Abgerufen am 21.02.2025, von <https://www.gender-statistikportal-hochschulen.nrw.de/start>

Riegraf, B. & Weber, L. (2013). Governance in der Wissenschaft unter einer Gender-Perspektive. In E. Grande, D. Jansen, O. Jarren, A. Rip, U. Schimank & P. Weingart (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (S. 235–253). transcript.

Statistisches Bundesamt (2024). *Schlüsselverzeichnisse für die Studenten- und Prüfungsstatistik, Promovierendenstatistik und Gasthörerstatistik WS 2024/2025 und SS 2025*. Abgerufen am 21.02.2025, von <https://www.statistik.niedersachsen.de/hochschulen-studierende-hochschulfinanzen-niedersachsen/hochschulen-und-studierende-in-niedersachsen-informationen-fur-auskunftgebende-hochschulstatistik-132143.html>

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2016). *Hochschulstrategie und Governance*. Abgerufen am 24.09.2024, von <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulstrategie-und-governance>

Toker, A. (2022). Importance of Leadership in the Higher Education. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 9(2), 230–236.

Vernau, K. (2014). Herausforderungen des strategischen Controllings an Hochschulen. *Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 26(10), 556–564.

Vollmer, L. (2017). Gleichstellung als Profession? Gleichstellungsarbeit an Hochschulen aus professionssoziologischer Sicht. *Geschlecht und Gesellschaft* 70. Springer VS.

Wroblewski, A., Kelle, U. & Reith, F. (Hrsg.) (2017). *Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren*. Springer VS.

Ziegele, F., Brandenburg, U. & Hener, Y. (2008). *Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen (AkCont). Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation*. CHE Arbeitspapier Nr. 105. Abgerufen am 24.09.2024, von https://www.che.de/download/akcont_ap_105-pdf

Manuskript eingegangen: 30.09.2024
Manuskript angenommen: 19.05.2025

Angaben zur Autorin:

Dr. Jennifer Weßeler
Projektkoordination Gender- und Diversitycontrolling
Universität Osnabrück
Neuer Graben/Schloss
49074 Osnabrück
E-Mail: jennifer.wessler@uni-osnabrueck.de

Dr. Jennifer Weßeler ist Projektkoordinatorin für das Gender- und Diversitycontrolling an der Universität Osnabrück. Sie entwickelt und koordiniert das Projekt an der Schnittstelle zwischen dem Gleichstellungsbüro und der Stabsstelle Strategisches Controlling.