

POSITIONSPAPIER UND STELLUNGNAHME ZUR REFORM DES BAYERISCHEN HOCHSCHULGESETZES

Als Sprecherinnen der Landeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an bayerischen Hochschulen legen wir folgendes Positionspapier zur Reform des bayerischen Hochschulrechts vor. Wir vertreten grundsätzlich die Gleichstellung aller Personen im Sinne aller Diversitätskriterien und der Inklusion, als Frauenbeauftragte sind wir aber fokussiert auf die Gleichstellung von Frauen, da hier nach wie vor enormer Handlungsbedarf besteht. In unserem Positionspapier nehmen wir auch Stellung zu den im Folgenden angeführten Fragen aus dem Fragenkatalog des Ausschusses für Wissenschaft und Kunst:

II. Aufgabenbeschreibung

1. Welche Aufgaben sollen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Musik- und Kunsthochschulen haben? Sollen neue Aufgaben und Ziele ins Hochschulgesetz aufgenommen werden, ohne die Hochschulen zu überfrachten, und wenn ja, welche?
3. Sollte in das BayHSchG eine Schutznorm aufgenommen werden, die den Schutz der Studierenden vor sexueller Belästigung und Diskriminierung im Hochschulgesetz verankert und als explizite Aufgabe der Hochschulen definiert.
14. Welche Änderungen des Gesetzes können Familienfreundlichkeit, Diversity und Inklusion an den Hochschulen stärken?

VII. Sonstige Organisationsfragen

11. Welche Maßnahmen müssen im Gesetz verankert werden, um geschlechtergerecht Arbeits- und Karrierebedingungen an Hochschulen zu realisieren und eine Erhöhung der Frauenanteile auch auf den höheren Karrierestufen der Wissenschaft zu erreichen?

Unsere Positionen sind darüber hinaus geeignet, Ziele aus anderen Fragen zu fördern und zu sichern. Auf solche Bezugspunkte wird in Klammern durch die Angabe der Nr. der jeweiligen Frage hingewiesen.

Darüber hinaus unterstützen wir nachdrücklich die Positionen von LAK und LWB.

AUSGANGSLAGE

Gleichstellung ist eine strukturelle, geschlechterübergreifende Aufgabe und im Grundgesetz (Art. 3) als unverbrüchliches Grundrecht und als Verfassungsziel definiert! Diesem Ziel sind die Hochschulen und das bayerische Hochschulrecht verpflichtet.

Die Ziele der Chancengleichheitsarbeit – ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter im Wissenschaftssystem und die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und wissenschaftlicher Karriere – dienen der Exzellenz im Wissenschaftssystem. **Keine Exzellenz ohne Gleichstellung!**

Gleichstellung und Vereinbarkeitslösungen fördern die Attraktivität des Wissenschaftsstandortes Bayern, insbesondere für den hoch qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs aus dem In- und Ausland. Die Reform des Bayerischen Hochschulrechts ist eine Chance, den Wissenschaftsstandort Bayern attraktiver und zukunftsorientiert zu gestalten.

Gleichstellung, Chancengerechtigkeit und Vielfalt sind auch ein wirtschaftlicher Faktor: Unternehmen mit ausgewogener Geschlechterpartizipation sind erfolgreicher: Gleichstellung zahlt sich aus. Unternehmen, in denen Führungskräfte bereit sind, die Notwendigkeit des Kulturwandels anzuerkennen und den Willen zeigen, ein bestärkendes Umfeld zu schaffen, bauen Vertrauen der Beschäftigten in die Leitung auf. Dieses Vertrauen fördert Leistung und wirtschaftlichen Erfolg.

Dies gilt auch für den Arbeitsplatz Wissenschaft: **Gleichstellung sichert die Qualität der Wissenschaft**, ist damit ein Kriterium für Exzellenz. Erst durch sie ist es möglich, das vorhandene Innovations- und Talentpotenzial voll auszuschöpfen. Divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen wirken sich aufgrund der Vielfalt der Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder positiv auf die Qualität der Forschung aus und erbringen somit einen beträchtlichen Mehrwert.

Auch die **Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)** verweist intensiv auf die Vorteile der Gleichstellung für wissenschaftlichen Erfolg. Bereits 2002 hat die DFG in ihrer Satzung in § 1 die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft als Vereinszweck und programmatisches Ziel verankert.

Obwohl diese Vorteile weitestgehend bekannt sind, bleibt derzeit im bundesweiten Vergleich gerade in Bayern immer noch sehr viel wissenschaftliches Potenzial ungenutzt. **Appelle an die Freiwilligkeit bei der Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit führten auch nach vielen Jahren nicht zum notwendigen Erfolg.** Die Zahlen im Hinblick auf die Partizipation von Wissenschaftlerinnen in der Bayerischen Hochschullandschaft sind bescheiden und rückständig: Im letzten **GWK-Ranking für 2018 nahm Bayern zum wiederholten Male seit 2015 mit nicht einmal 20% Professorinnen, den letzten Platz ein.** Kein anderes Bundesland lag unter 21 %, etliche lagen über 30%. Europaweit gehört Bayern damit ins untere Drittel (GWK 23. Fortschreibung des Datenmaterials; She figures 2018/ 2019).

Und das bei 50% Studentinnen über alle Fächer hinweg seit ca. 30 Jahren. Das ist peinlich! Das ist keine attraktive Ausgangslage für (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und belegt den nur stockenden Kulturwandel an bayerischen Hochschulen.

Diese Zahlen zeigen, wie notwendig Zielvorgaben sind, sie sprechen eine eindeutige Sprache, die nicht schöneredet werden kann, ohne gleichzeitig Frauen per se und von vornherein mindere Qualifikation oder geringere Fähigkeiten zuzuschreiben. Diese Zahlen widerlegen auch das psychologisch oft geschickt eingeworfene Scheinargument: Wissenschaft sei objektiv und das Geschlecht spiele bei der Suche der Besten und bei der Leistungsbewertung keine Rolle. Oh doch, es spielt eine Rolle: Universitäten und Wissenschaft sind über Jahrhunderte hinweg von Männern für Männer gemacht. Die Forschungsgeschichte der einzelnen Disziplinen zeigt oft anschaulich, welche Beiträge in den Vordergrund rücken, welche marginal bleiben, verschwiegen wurden und werden. Das Geschlecht prägt u.a. den Bestand an Quellen und den Zugang zum Fach. Diese Engführung schadet der Exzellenz und Vielfalt der Wissenschaft und steht dem Gleichstellungsauftrag entgegen.

Daher müssen Werkzeuge zum Erreichen von Gleichstellungszielen gesetzlich verankert werden. Dabei sollten 1. die Erfahrungen der Wirtschaft und anderer Länder und 2. die Ergebnisse der Experimentalökonomie beachtet werden. **1. empirische Untersuchungen belegen, dass ein Umdenken erst dann beginnt, wenn eine bislang unterrepräsentierte Gruppe die 30%-Marke überschritten hat** (she figures; she index; Gender & Diversity Index; Studien der Personalberatung Rochus Mummert; Allbright Stiftung 2018; Norwegen: seit 25 Jahren verbindliche Quote von 40% weiblichen Kabinettsmitgliedern und Aufsichtsräten). 2. Studien der Experimentalökonomie belegen, dass affirmative Aktionen (etwa Startvorteile, Wiederholung des Wettbewerbs, Quoten, Doppelkarriereförderung) zugunsten einer unterrepräsentierten Gruppe keineswegs den Effekt haben, dass schlechter Qualifizierte zum Zuge kommen. Vielmehr zeigt sich, dass a) die unterrepräsentierte Gruppe stärker am Wettbewerb partizipiert und häufiger zum Zuge kommt und b) dennoch werden immer die Besten ausgewählt. **Affirmative Aktionen steigern die Selbsteinschätzung und Risikobereitschaft von Frauen und trotzdem bleibt der ökonomische Effizienzparameter „Bestenauslese“ 100% in Geltung!** (z.B. Balafoutas, Sutter: Science 2012).

Zukunftsfähige Hochschulen haben Verantwortung für Lehre und Forschung und für ein attraktives Arbeitsumfeld. Im Wettbewerb um die Besten verliert man Frauen auch deswegen, weil sie keine sicheren Perspektiven für die Vereinbarkeit von Karriere, Familie und Privatleben sehen. Für die meisten Wissenschaftlerinnen fällt die wissenschaftliche Qualifizierungsphase altersbedingt mit Familiengründung zusammen. Viele Studien belegen, dass Frauen die Hauptlast der Familien-, Haus- und Pflegearbeit tragen (seit 2016 Equal care day am 29.2., um zu zeigen, dass Männer in vier Jahren die Familienarbeit leisten, die Frauen in einem Jahr erbringen; Bujard/Laß/Diabaté/Sulak/Schneider 2020; THE 25.6.2020). Die ihnen gesellschaftlich zugedachte Rolle erschwert die Vereinbarkeit. Aber auch junge Wissenschaftler sind oft in der Qualifizierungsphase mit Fragen der Familiengründung befasst. Solange Vereinbarkeit nicht als Kernelement eines attraktiven Arbeitsplatzes in der Wissenschaft erkannt wird, sondern als Frauenthema marginalisiert wird, wird sich auch das Rollenverständnis der Geschlechter schwer ändern, sich die Gesellschaft nicht ändern. Stattdessen werden weiterhin Geschlechterstereotype und gesellschaftlich verkrustete Rollenverteilungen unreflektiert bestätigt.

Kernpunkte unseres Positionspapiers sind daher:

- Gleichstellung als zentrale Aufgabe der Hochschulen
- Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Wissenschaft
- Beide Aufgaben sind durch viele, teils schon in Ansätzen vorhandene, strukturelle und personelle Maßnahmen zu verwirklichen:
 - Gleichstellung als Leitprinzip im Leitbild und in der Organisationsstruktur der Hochschule verankern
 - Paritätische Besetzung von Leitungsgremien, der Hochschulleitung
 - Ihrem Anteil in der Hochschule entsprechende Mitwirkung von Wissenschaftlerinnen in Entscheidungsgremien
 - Förderung der work-life-Balance
 - Chancengerechte Personalentwicklungskonzepte

- Transparente, formalisierte Rekrutierungsprozesse
- Kulturwandel: Schulungen zum Aufdecken des unbewussten gender bias und zum Abbau von Verzerrungen in der Leistungsbewertung von Personen durch unbewusste Vorurteile und Rollenstereotype
- Verbindliche, ambitionierte fachbezogene Zielzahlen zur Erhöhung des Frauenanteils an Professuren
- Starke Anreize für Gleichstellung für die gesamte Hochschule über Zielvereinbarungen
- Evaluation der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags

II. / 1. Welche Aufgaben sollen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Musik- und Kunsthochschulen haben? Sollen neue Aufgaben und Ziele ins Hochschulgesetz aufgenommen werden, ohne die Hochschulen zu überfrachten, und wenn JA, welche?

Gleichstellung ist eine strukturelle, geschlechterübergreifende Aufgabe und muss ein übergeordnetes Ziel eines neuen Hochschulgesetzes sein. **Als zentrale Aufgabe der modernen Hochschule muss die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung aller Personen festgeschrieben werden.** Eine derart umfangreiche Geschlechtergerechtigkeit fördert Vielfalt und Inklusion.

Gleichstellungsförderung und Chancengleichheitsarbeit müssen im Hochschulgesetz als **Leitungsaufgabe** formuliert werden.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe muss das neue Hochschulrecht Frauen- und **Gleichstellungsförderung als durchgängiges Leitprinzip** für alle Organe und Gremien einer Hochschule bei allen hochschulpolitischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen vorgeben und insbesondere als Teil der Leitungsaufgabe verankern. Alle Maßnahmen zu Personal- und Organisationsentwicklung und strategisch-inhaltliche Fragen sind gleichstellungsorientiert zu gestalten.

Gleichstellung sollte sich bereits in der Leitung der Hochschule widerspiegeln. Mit einer **gesetzlichen Vorgabe zur geschlechterparitätischen Besetzung der Hochschulleitung** und der ordentlichen Mitgliedschaft der unabhängigen Gleichstellungsexpert*innen (Frauenbeauftragte) auch neben und zusätzlich zu Vizepräsidien für Diversity und Inklusion würde Bayern eine Vorreiterrolle übernehmen. Es wäre ein Zeichen zur bewussten Umformung der Hochschulleitungen, ein Signal der Ernsthaftigkeit der Bemühungen zur Stärkung von Gleichstellung und Diversität in der Wissenschaft mit einer Strahlkraft über die Wissenschaft hinaus. Hochschulen als die höchsten Bildungseinrichtungen des Landes haben auch eine gesellschaftliche Verantwortung (Third Mission) und sollten bei der Gleichstellung wegweisend sein (V/3, 4).

Die Kernziele der Chancengleichheitsarbeit – ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter im Wissenschaftssystem und die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und wissenschaftlicher Karriere – sind explizit im Gesetz zur Gewährleistung von Vielfalt, Exzellenz

und Attraktivität des Wissenschaftsstandortes Bayern insbesondere für den hoch qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs aus dem In- und Ausland zu nennen. (VII/4,5,6,9,10,11)

Die Bemühungen und Erfolge bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags und die durchgängige Anwendung dieses Leitprinzips in einer Hochschule sind **vom Staat regelmäßig zu überprüfen und zu evaluieren**. Hochschulen müssen regelmäßig ein **transparentes und differenziertes Zahlenmonitoring** zu den Geschlechterverhältnissen auf allen Qualifikationsstufen und in allen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereichen auf zentraler und dezentraler Ebene veröffentlichen.

Zielvereinbarungen sind ein bekanntes Instrument, das aber noch wesentlich deutlicher und effektiver genutzt werden muss, um ein Umdenken anzustoßen und insbesondere die Zahl der Frauen in Leitungspositionen in der Wissenschaft und die Zahl der Professorinnen deutlich zu erhöhen. (III/3; IV/3).

Gleichstellung als Aufgabe und durchgängiges Leitprinzip zentral im Gesetz zu verankern, ist angesichts der aktuellen Diskussion über mehr **Autonomie für Hochschulen, über Stärkung der Rolle des Präsidenten oder der Präsidentin**, über Globalhaushalt oder Wegfall des Rechtsstatus als staatliche Einrichtung umso wichtiger. Demokratische Strukturen fördern Gleichstellung und Vielfalt; Mitverantwortung und Mitentscheidung fördern die Attraktivität der bayerischen Hochschulen im Wettbewerb (V/1).

II. / 3. Sollte in das BayHSchG eine Schutznorm (Bspw. in Art. 2 Abs. 3) aufgenommen werden, die den Schutz von Studierenden vor sexueller Belästigung und Diskriminierung im Hochschulkontext verankert und als explizite Aufgabe der Hochschule definiert?

Die Sorge zur **Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Lehr-, Lern-, Forschungs- und Arbeitsumfeldes** gehört zu den wesentlichen Aufgaben einer modernen Hochschule, um Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion zu fördern. Aufgrund der Erfahrung der Frauenbeauftragten, dass sexuelle Belästigung, Diskriminierung, sexuelle Gewalt und Sexismus an Hochschulen in Bayern keine marginalen Probleme sind, sollte insbesondere eine Schutznorm für Studierende eingeführt werden, da sie nicht unter den Schutz des AGG fallen. Hier unterstützen wir ausdrücklich die Position der LAK. Vgl. auch Ausführungen zu **II/1**.

Die LaKoF hat mehrfach beim BayStMWK die Notwendigkeit einer bayernweite Studie zu sexueller Belästigung an bayerischen Hochschulen aufgezeigt. Außerdem verweisen wir auf die bereits dem BayStMWK vorgelegten *Grundsätze der LaKoF zur Förderung von Vielfalt, Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion und zur Gewährleistung von Diskriminierungsschutz im wissenschaftlichen Umfeld*.

II. / 14. Welche Änderungen des Gesetzes können Familienfreundlichkeit, Diversity und Inklusion an den Hochschulen stärken?

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsstärkung des Wissenschaftsstandortes Bayern ist die Steigerung der **Attraktivität des Arbeitsplatzes Wissenschaft** zentral. Wir verweisen hierzu auf unsere Ausführungen in der Ausgangslage und unsere Stellungnahme zu Frage II/1.

Gleichstellungsbezogene Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -kulturen sind hierfür zentral. Sie betreffen die Förderung der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere, Familie und Privatleben; sie finden sich auch im Bereich der vereinbarkeitsfreundlichen Arbeits- und Gremienzeiten, immer mehr auch im Bereich elder care und der Verwendung einer inklusiven Sprache.

Eine Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Wissenschaft durch **konsequente Förderung der Familienfreundlichkeit und work-life-Balance stärkt Chancengerechtigkeit und Ausgewogenheit der Geschlechter, Vielfalt und Inklusion an Hochschulen.** Sie trägt zu erfolgreicher **Personalgewinnung** (VII 4) und **Personalentwicklung bei und** erleichtert die Rekrutierung von **internationalen Spitzenleuten** (VII/5). Sie **verbessert die Arbeitsbedingungen** des wissenschaftlichen Nachwuchses (VII/9). Vereinbarkeitsförderung unterstützt daher den dringend notwendigen **Kulturwandel an bayerischen Hochschulen** und die Ausweitung der bis heute überwiegend männlich geprägten und daher einseitigen Sichtweise auf Wissenschaft und Hochschulen.

Bayern wird hier innovativ und **zukunftsweisend, wenn es an den bayerischen Hochschulen möglich sein wird, mit Mitte 30 eine sichere Stelle in der Wissenschaft zu haben.** Exzellente Nachwuchswissenschaftler*innen brauchen Perspektiven und damit früh die Aussicht auf eine unbefristete Stelle! (VII/4, 5, 6, 9, 10, 11) Die **Aufhebung des Hausberufungsverbotes** zugunsten eines **ausgeweiteten, früh einsetzenden Tenure-Track-Programms** zur Qualitätssicherung, längere Vertragslaufzeiten und mehr unbefristete Stellen auch unterhalb der Professur und im Wissenschaftsmanagement wären hier ein geeigneter Weg. Damit würde auch das Problem des, in seiner tatsächlichen Aussagekraft über wissenschaftliche Exzellenz nicht überprüften, Mobilitätsanfordernisses in der wissenschaftlichen Karriere verringert.

Konkrete Maßnahmen:

- **Die Förderung von Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Karriere im Sinne einer umfassenden work-life-Balance sowie ausreichende Mittelbereitstellung:**
 - Flächendeckende, flexible und kurzfristig zur Verfügung stehende **Kinderbetreuungsmöglichkeiten** als Angebot der Hochschulen, Sicherung der Notbetreuung. Kinderbetreuung muss künftig schon bei Bauplanungen berücksichtigt werden, dazu zählen auch Eltern-Kind-Zimmer und ausreichende Still- und Wickelräume in allen Fakultäten und zentralen Einrichtungen.
 - Nachwuchswissenschaftler*innen sollen **finanziell bei der Kinderbetreuung unterstützt** werden können, insb. wenn zur regulären Kinderbetreuung aufgrund von Schließzeiten oder Dienst-, Forschungs- oder Konferenzreisen zusätzliche Betreuungskosten anfallen und / oder Kinder auf längere Auslandsaufenthalte

- mitgenommen werden. Besserstellungsverbot und geldwerter Vorteil sollen im Hinblick auf Kinderbetreuungskosten so weit wie möglich abgebaut werden.
- **Reentry funding:** Unterstützung bei Wiedereinstieg in die Forschung nach Mutterschutz und Elternzeit oder längerer Beurlaubung wegen Pflege von Angehörigen bzw. zur Entlastung bei nachgewiesener Pflegearbeit durch Möglichkeit der Deputatsreduktion für bis zu zwei Semester insb. für Wissenschaftlerinnen, aber auch für Wissenschaftler, die mindestens 6 Monate in Elternzeit waren.
 - Uneingeschränkter **Rechtsanspruch auf Verlängerung** eines befristeten Beamtenverhältnisses als akad. Rätin/Rat um Zeiten von Mutterschutz und Elternzeit (bislang „soll-Vorschrift“)
 - **Ausbau von Dual Career**
 - **Teilzeitmodelle insb. auch Wissenschaftlern** anbieten
 - **Teilzeitprofessuren** könnten insb. für HAWs ein Weg sein, Frauen aus der Wirtschaft für eine Professur zu gewinnen, indem die Kombination von Wirtschaft und Wissenschaft ermöglicht wird
 - Zunehmen wird auch der Bedarf an Unterstützung im Bereich der zu pflegenden Angehörigen
- **Erweitertes Tenure-track-Programm**, Arbeitsverträge mit längerer Laufzeit, mehr unbefristete Stellen auf Ebene unterhalb der Professur und im Wissenschaftsmanagement (**vgl. Ausführungen oben**)
 - **Sabbaticals/Forschungsfreisemester** (einmalig: komplette Freistellung von der Lehre und von Zuarbeiten) auch für den akademischen Mittelbau bei Fortlaufen der Bezüge für ein Semester, um etwa fokussiert Publikationen fertigzustellen oder ähnliches.
 - Hochschulleitungen und Professuren der Zukunft brauchen **mehr Qualifikation und Kompetenz in Personalführung und -entwicklung, mehr Beratungskompetenz und mehr Gleichstellungs- und Diversity-Kompetenz:** Trainings und Fortbildungen mit dem Ziel, Wissen über Rollenstereotype und unconscious bias zu vermitteln und diesen abzubauen sollten Bestandteil der Qualifikation für eine Professur und für die Übernahme von Leitungspositionen in der Wissenschaft sein. Solche Trainings für Führungskräfte auf allen Ebenen sind in der Wirtschaft und in Unternehmen größtenteils eine Selbstverständlichkeit.

VII. / 11. Welche Maßnahmen müssen im Gesetz verankert werden, um geschlechtergerechte Arbeits- und Karrierebedingungen an Hochschulen zu realisieren und eine Erhöhung der Frauenanteile auch auf den höheren Karrierestufen der Wissenschaft zu erreichen?

- **Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Wissenschaft** (s.o. II/14.)
- **Professionalisierung des Rekrutierungsverfahrens** der Hochschulen, vgl. dazu auch Empfehlungen der DFG vom 1.7.2020: Karrierephasenübergreifende Rekrutierungsstrategie, permanente Beobachtung des Bewerberinnenfeldes national und international, aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen in früheren Karrierephasen, Eröffnung planbarer Karrierewege in der Postdoc-Phase. Die Stärkung der Unabhängigkeit

von einzelnen Personen – u.a. durch den Ausbau von Graduiertenschulen – würde auch das Phänomen der sog. homosozialen Kooptation (Männer rekrutieren nach dem Prinzip der größtmöglichen Ähnlichkeit meist Männer, Privilegierung von Männern, die sich aus bestehenden Netzwerken selber rekrutieren) abschwächen.

- **Karrierefremde Personalentwicklungskonzepte**, die Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion und Vereinbarkeit im Blick sowie die Beratungsverantwortung und die Schulung der Beratungskompetenz der Professor*innen im Blick haben.
- Die **Aufhebung des Hausberufungsverbot**es zugunsten eines ausgeweiteten, früh einsetzenden Tenure-Track-Programms zur Qualitätssicherung (vgl. II/14).
- **Die Vereinbarung von Zielen oder „Quoten“** kann ebenfalls eine wirksame Methode zur stärkeren Nutzung aktiver Rekrutierungsbemühungen sein. Effektive Zielvereinbarungen oder eine Zielvorgabe über das sog. Kaskadenmodell sind geeignete Instrumente (vgl. oben Ausgangslage und zu II/1). Vgl. hier auch oben *Ausgangslage*.
- **Professionalisierung der Berufungsverfahren:**
 - Gesetzliche Vorgabe einer Berufsordnung, die chancengerecht ausgestaltet ist und transparente, verlässliche, formalisierte und professionalisierte Verfahren sichert.
 - Hochschuleigene Dokumente für Berufungsverfahren müssen leicht abrufbar sein, so dass alle Beteiligten in einem Verfahren die gleichen Informationen haben.
 - Die Frauenbeauftragten müssen stimmberechtigtes Mitglied der Berufungskommissionen und des Senats bzw. sonstiger hochschulischer Gremien bleiben, die über die Besetzung von Professuren entscheiden, als Anwält*innen der Gleichstellung, und um das Bewusstsein für die Gleichstellung zu fördern. Ihre Unabhängigkeit und Entscheidungskompetenz müssen weiterhin explizit gesetzlich gewährleistet sein.
 - Bewusstseinsbildung und Kulturänderung in der Wissenschaft: unreflektierter Einfluss persistenter Vorurteile und Stereotype sowie tradierter Rollenbilder (gender bias) verhindern oft faire Personalentscheidungen. Verpflichtende gezielte Trainings, Fortbildungsmaßnahmen und Beratung in Organisationsstrukturen für Personen mit Leitungsaufgaben verankern.
- **Gremienarbeit:** Wissenschaftlerinnen sind aufgrund ihrer geringeren Gesamtzahl stärker durch Gremienarbeit belastet als Männer. In entscheidungsmächtigen Gremien sind sie jedoch meist in der Minderheit. HRK und DFG fordern daher in ihren jüngsten Empfehlungen vom November 2019 und Juli 2020, dass **Professorinnen vor allem nur in wichtige Gremien mit Entscheidungsfunktion geholt werden, insb. auf Leitungspositionen**. Gesetzliche Maßgabe für eine gerechte Beteiligung von Frauen könnte daher sein, dass in den Leitungsgremien der Hochschulen Frauen entsprechend dem Frauenanteil an der Hochschule vertreten sind.
- **Role models in Führungspositionen** sind notwendig, um langfristig den exzellenten weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs zu sichern: es gibt noch zu wenige Professorinnen in Bayern, Bayern ist im internationalen Wettbewerb nicht attraktiv, weil den jungen Frauen weibliche Vorbilder fehlen (vgl. oben GWK).