

Beschluss der
38. Mitgliederversammlung der
HRK
am 14. Mai 2024
in Fulda

**Auf dem Weg zu mehr
Geschlechtergerechtigkeit
bei Berufungen –
Selbstverpflichtung der
deutschen Hochschulen**

HRK Hochschulrektorenkonferenz
Die Stimme der Hochschulen

Leipziger Platz 11 Tel.: 030 206292-0 post@hrk.de
10117 Berlin Fax: 030 206292-15 www.hrk.de

Ahrstraße 39 Tel.: 0228 887-0 post@hrk.de
53175 Bonn Fax: 0228 887-110 www.hrk.de

I. Fünf Ziele auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen

Bezugnehmend auf die EntschlieÙung der 35. HRK-Mitgliederversammlung am 15.11.2022 "[Zur Situation von Frauen auf Karrierewegen an deutschen Hochschulen](#)" bekräftigen die Hochschulen mit dieser Selbstverpflichtung ihr nachhaltiges Engagement zur Optimierung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen an den Hochschulen in Deutschland.

In der vergangenen Dekade wurden an den Hochschulen im Bereich Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion deutliche Fortschritte erzielt. Viele Hochschulen haben umfassende Konzepte für die Gewinnung und Förderung von Wissenschaftlerinnen entwickelt; auf allen Karrierestufen ist ihr Anteil kontinuierlich angestiegen. Entschlossenes Handeln ist nun deutschlandweit notwendig, um strukturelle Ungleichheiten weiter abzubauen und international kompatibel zu agieren. Die deutschen Hochschulen werden die erforderlichen Schritte gehen, um geschlechtergerechte Berufungsverfahren zu etablieren, eine angemessene Repräsentation der Geschlechter entsprechend dem Kaskadenmodell¹ über alle Fächer und Ebenen hinweg zu erreichen, diese langfristig sicherzustellen und berufene Wissenschaftler:innen noch häufiger dauerhaft zu halten.

Die vorliegende Selbstverpflichtung formuliert fünf konkrete Ziele und benennt Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern, die zur Verwirklichung eines institutionellen Kultur- und Strukturwandels beitragen, sowohl auf zentraler wie auf dezentraler Ebene der Fakultäten und Fachbereiche.

- 1. Aktive Rekrutierung zur Erweiterung des Kandidat:innenpools:** Wir werden aktive Rekrutierung als Element eines strategischen Personalmanagements und einer langfristigen und zukunftsorientierten Personalplanung zum Regelfall in Berufungsverfahren machen und diese gezielt zur Erreichung einer Geschlechtergleichverteilung nutzen.
- 2. Geschlechtergerechte Berufungsverfahren:** Wir werden unsere Berufungsverfahren weiter professionalisieren und auf diesem Wege geschlechtergerechte Berufungsverfahren nachhaltig etablieren.

¹ Nach dem Kaskadenmodell (DFG, 2008) soll der Frauenanteil jeder wissenschaftlichen Karrierestufe mindestens so hoch sein, wie derjenige der direkt darunterliegenden Qualifizierungsstufe. Das Kaskadenmodell berücksichtigt so die spezifischen Gegebenheiten jedes Fachs und ermöglicht damit angemessene Zielvorgaben. Vgl. <https://www.dfg.de/de/grundlagen-rahmenbedingungen/grundlagen-und-prinzipien-der-foerderung/chancengleichheit/allg-informationen/gleichstellungsstandards>

3. **Etablierung geschlechtergerechterer Vergütungsstrukturen:** Wir werden aktiv darauf hinwirken, die bestehende Einkommenslücke zwischen den Geschlechtern in der Vergütung von Professuren (Gender Pay Gap) weiter abzubauen und somit Gleichstellung in den Vergütungsstrukturen zu erreichen.
4. **Institutionelle Verankerung von Gendersensibilisierung und Geschlechterkompetenz:** Wir werden Sensibilisierungs-, Schulungs- und Dialogangebote für alle hochschulischen Zielgruppen regelhaft etablieren und auf diesem Wege Geschlechterkompetenz institutionell noch stärker verankern.
5. **Institutionelles Monitoring:** Wir werden den Status quo mit Blick auf Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen sowohl auf institutioneller als auch auf fächerspezifischer Ebene durch den Einsatz geeigneter Monitoring-Instrumente systematisch erheben.

Die unterzeichnenden Hochschulen verpflichten sich, durch eine von allen Hochschulgremien getragene, institutionelle Strategie auf einen nachhaltigen Kultur- und Strukturwandel an ihrer Hochschule hinzuwirken, der Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen – auf Grundlage einer qualitätsgeleiteten Auswahl – zur Normalität werden lässt.

Zur Ermöglichung des beschriebenen kulturellen und strukturellen Wandels kommt es entscheidend auf das Zusammenspiel der verschiedenen Leitungsebenen und Einheiten innerhalb der Hochschulen an. Um die formulierten Ziele zu erreichen, müssen sich sowohl Hochschulleitungen als auch Fakultäts- und Fachbereichsleitungen Geschlechtergerechtigkeit zur Aufgabe machen und willens sein, fehlender Kenntnis bzgl. Geschlechter(un)gerechtigkeit und fehlender Geschlechtersensibilität zu begegnen und strukturelle und prozessuale Veränderungen auch gegen etablierte Strukturen und Bewusstseinsnormen durchzusetzen. Geschlechterspezifisches Handeln sollte dabei nicht in Konkurrenz zu Diversität gesetzt werden, sondern gemeinsam mit anderen Diversitätsaspekten gedacht werden. Die erarbeiteten Lösungswege werden mittelbar zu einem Abbau von Disparität in allen Vielfaltsdimensionen beitragen.

Bei der Implementierung von Maßnahmen variieren die Handlungsspielräume der Hochschulen aufgrund unterschiedlicher budgetärer Möglichkeiten sowie auch aufgrund hochschulartentypischer Spezifitäten und gesetzlicher Vorgaben in den einzelnen Bundesländern. In den Bundesländern, in denen innerhalb der Hochschulcommunity erarbeitete Lösungswege vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen noch nicht anwendbar sind, werden die Hochschulleitungen aktiv das

Gespräch mit politischen Entscheidungsträger:innen suchen, um bestehende Möglichkeitsräume zu weiten.

Mit Blick auf die notwendige Fachkräftesicherung für die Wissenschaft und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftssystems und der Gesellschaft insgesamt liegt eine Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen an allen Hochschulstandorten im gesellschaftlichen Interesse. Im Geiste der vorliegenden Selbstverpflichtung wollen die unterzeichnenden Hochschulen zu allseitigem Nutzen als systemweites Netzwerk zusammenwirken.

II. Instrumentenkasten

Zur Umsetzung der Selbstverpflichtung steht ein Portfolio an Maßnahmen zur Verfügung. Zur erfolgreichen Etablierung einer geschlechtergerechten Berufungspraxis wird es darauf ankommen, die Maßnahmen in den fünf Handlungsfeldern effektiv und effizient miteinander zu verzahnen.

1. Aktive Rekrutierung zur Erweiterung des Kandidat:innenpools

Zur systematischen Etablierung einer aktiven Rekrutierung innerhalb der Institution – und somit zu einer Erweiterung des Rekrutierungspools zur Besetzung von Professuren – kann es zielführend sein,

- 1.1 ... hochschulintern zu einem gemeinsamen Verständnis der Bedeutung von aktiver Rekrutierung für die Geschlechtergleichstellung zu kommen. Dazu gehören nicht nur die Klärung der Frage, welche Art von Maßnahmen in welchen Fachgebieten ergriffen werden, sondern auch Festlegungen hinsichtlich ihres Verbindlichkeitsgrades, ihrer strukturellen Verankerung und hinsichtlich der Zuweisung von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen sowie ihr Monitoring.
- 1.2 ... Instrumente der aktiven Rekrutierung als Teil eines qualitätsvollen institutionellen Personal- und Berufungsmanagements zum Regelfall in allen Disziplinen zu machen. Disziplinspezifische Umsetzungsoptionen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit sollten dabei konkret definiert und dokumentiert werden, z. B. in Berufungsleitfäden.
- 1.3 ... die persönliche Ansprache von potenziellen Kandidat:innen unterrepräsentierten Geschlechts und einen intensiveren Austausch mit diesen Kandidat:innen durch persönliches Engagement der verantwortlichen Akteur:innen auf allen Ebenen zur Leitungsaufgabe zu machen.

Geeignete Formen der Ansprache sollten dabei disziplinspezifisch festgelegt und die einzelnen persönlichen Ansprachen nachvollziehbar dokumentiert werden, um die Transparenz und Fairness von Berufungsverfahren sicherzustellen.

- 1.4 ... die institutionelle oder disziplinspezifische Internationalisierung in der Personalpolitik, unter Einbeziehung vorhandener Netzwerke, verstärkt voranzutreiben, um auf diesem Wege den Rekrutierungspool um Kandidat:innen aller Geschlechter zu erweitern.
- 1.5 ... den Einsatz aktiver Rekrutierungsmaßnahmen deutlicher nach außen zu kommunizieren sowie hochschulintern und hochschulextern Wissenschaftler:innen unterrepräsentierten Geschlechts möglichst frühzeitig anzusprechen und zu fördern. Dabei sollte die zielgruppengerechte Kommunikation weiter verstärkt werden, um zu einer realistischen Einschätzung des Professor:innenberufs beizutragen und die Attraktivität der Tätigkeit zu verdeutlichen. Optionen zur Entlastung sowie auch flexiblere Formate (z. B. Tandem- oder Qualifizierungsprofessuren zusammen mit der Wirtschaft, Schwerpunktprofessuren) sollten dabei stärker in den Mittelpunkt der Kommunikation rücken, um Kandidat:innen aller Geschlechter besser anzusprechen.
- 1.6 ... für Personen unterrepräsentierten Geschlechts Unterstützungsmaßnahmen auf dem Karriereweg in der Wissenschaft sowohl bei "kleinen Übergängen" (erste Publikation, erste Lehrveranstaltung) als auch "großen Übergängen" (Master – Promotion, Promotion – Postdoc, Postdoc – Professur) sicherzustellen.
- 1.7 ... Menschen unterrepräsentierten Geschlechts in der Gruppe der Postdocs, aber auch bereits jener der Promovierenden frühzeitig mit dem Karriereweg einer Professur an den verschiedenen Hochschularten und dessen Voraussetzungen vertraut zu machen und ihnen ebenso frühzeitig einschlägige Transfer- und Praxiserfahrung durch den Aufbau entsprechender Strukturen, Vermittlung und systematische Beratung zu ermöglichen (z. B. Promotionen in der außeruniversitären Forschung oder an anderen forschungsintensiven Institutionen).
- 1.8 ... als unterstützende Maßnahmen zur aktiven Rekrutierung von Wissenschaftler:innen unterrepräsentierten Geschlechts ...
 - 1.8.1 Tenure track-Verfahren zu etablieren bzw. auszuweiten, da diese aufgrund der größeren Planbarkeit

und Transparenz sowie der damit einhergehenden klareren Entwicklungsperspektive mit Blick auf eine weitere Beschäftigung für Personen unterrepräsentierten Geschlechts attraktiver sind.

- 1.8.2 ... verstärkt flexiblere Ausschreibungsformate zur Anwendung zu bringen, z. B. Open-Topic-Konzepte, d. h. Stellen ohne Widmung bzw. bereits festgelegtem Arbeitsthema, Tandemprofessuren an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften oder auch Cluster-Berufungen mit einem Portfolio an Kompetenzen. Diese offeneren und breiteren Ausschreibungsformate sprechen erfahrungsgemäß eine größere Zahl von Personen an und bieten eine höhere Flexibilität bezogen auf die Passung, so dass der Stellenpool in seiner Gesamtheit auf hochqualifizierte Bewerber:innen zugeschnitten werden kann.
- 1.8.3 ... die strategische Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung über einen automatischen Rückfall freiwerdender Professuren in einen zentral verwalteten institutionellen Pool, der für Kandidat:innen aller Geschlechter zur Verfügung steht, zu erweitern.
- 1.8.4 ... eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu befördern, um tradierte Strukturen aufzubrechen und aus einem erweiterten Rekrutierungspool schöpfen zu können. Auch Verbünde zwischen mehreren Hochschulen einer Region können ein gutes Modell sein, um Synergien zu identifizieren und gezielt zu nutzen.

2. Geschlechtergerechte Berufungsverfahren

Zur systematischen Etablierung geschlechtergerechter Berufungsverfahren innerhalb der Institution kann es zielführend sein,

- 2.1 ... auf die Formulierung klarer, fachspezifisch adäquater Ziele hinzuwirken und fachspezifisch geeignete (ggfs. finanzielle) Anreize für die Fächer bzw. Fachbereiche und Fakultäten zu setzen. Diese sollten auf einem regelmäßigen Monitoring aufbauen und an Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie ggf. auch an Maßnahmen der Sanktionierung gekoppelt werden.
- 2.2 ... als Hochschulleitungen Geschlechtergerechtigkeit strukturell auf allen hochschulischen Ebenen zu verankern, zentrale Strukturen des Berufungsmanagement zu

- implementieren, die Berufungsprozesse weiter zu professionalisieren und geschlechterinklusive Berufungslleitfäden und Checklisten als praktische Handhabe für Berufungskommissionen zur Verfügung zu stellen.
- 2.3 ... den Dekanaten eine aktivere strategische Rolle in Berufungsverfahren zuzuweisen, um die Einhaltung transparenter und professioneller Berufungsroutinen im Zuge eines kontinuierlichen Monitorings sicherzustellen.
- 2.4 ... eine mindestens am Kaskadenmodell orientierte Zusammensetzung der Berufungskommissionen sicherzustellen. Die Herstellung von Parität wird jeweils angestrebt. Die Hinzuziehung von externen wissenschaftlichen Kommissionsmitgliedern ermöglicht dabei hilfreiche institutionen- oder bundesländerübergreifende oder auch internationale Vergleiche.
- 2.5 ... die Routinen und Standards der Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten an Berufungsverfahren auf zentraler und dezentraler Ebene im Austausch mit den Gleichstellungsbeauftragten hochschulweit festzulegen (z. B. Zeitpunkt der Einbeziehung in die Verfahren, Rechte und Pflichten).
- 2.6 ... Stellenausschreibungen möglichst breit anzulegen und im Hinblick auf einen etwaigen geschlechtsbezogenen *implicit bias* zu überprüfen. Dabei sollten im Sinne einer Weiterentwicklung des Qualitäts- und Qualifikationsverständnisses potenzialorientierte Kriterien als Teil des Kriterienkatalogs etabliert, die Gewichtung der gewählten Kriterien festgelegt und der Einsatz von Cluster-ausschreibungen geprüft werden.
- 2.7 ...insbesondere im Vorfeld von Denominationen eine transparente und strukturierte Recherche inkl. Forschungsfeldanalysen und Potenzialanalysen durchzuführen.
- 2.8 ... zentrale Serviceeinheiten zur Unterstützung der Fakultäten und Fachbereiche bei Berufungsverfahren zu etablieren.
- 2.9 ... gezielte Onboarding-Maßnahmen zu ergreifen, um Neuberufene an der Hochschule willkommen zu heißen und langfristig an die Hochschule zu binden.

3. Etablierung geschlechtergerechterer Vergütungsstrukturen:

Zur Erreichung von Geschlechtergerechtigkeit bei der Vergütung kann es zielführend sein,

- 3.1 ... Berufungsverhandlungen als Hochschulleitungen und Dekanate gendersensibel zu führen und durch die Sicherstellung von verlässlicher Struktur und Transparenz einen risikoarmen Rahmen für die Verhandlungen zu schaffen.
- 3.2 ... das Bewusstsein bei Mitgliedern von Hochschulleitungen und Dekanaten bezüglich ihrer eigenen Erwartungshaltung im Hinblick auf Normverhalten bei Berufungsverhandlungen zu erhöhen, z. B. mithilfe von Schulungen oder externer Beratung. Als Datengrundlage sollten die Verhandlungsführenden auf Seiten der Hochschule dabei vorab eine Übersicht über die gemittelten Bezüge aller bereits berufenen Professor:innen in einem zu definierenden Bereich erhalten.
- 3.3 ... zur Steigerung der Transparenz eine nachvollziehbare Systematik für die Vergabe von Leistungszulagen für dienstbezogene Aufgaben zu etablieren, die entsprechenden Regeln und Prozesse zur Vergabe dieser Leistungszulagen zu veröffentlichen und in den Hochschulgremien regelmäßig zusammenfassend über den Prozess und seine Ergebnisse zu berichten.

4. Institutionelle Verankerung von Gendersensibilisierung und Geschlechterkompetenz

Zur umfassenden Verankerung von Gendersensibilisierung und Geschlechterkompetenz innerhalb der Institution kann es zielführend sein,

- 4.1 ... die Bewusstseinsbildung über strukturelle Geschlechterungleichheiten und *implicit bias* sowie die Reflexionskompetenz bezüglich der Wechselwirkung der Dimension Geschlecht mit anderen sozialen Kategorien (Intersektionalität) durch Diskussions- und Sensibilisierungsangebote für alle Geschlechter systematisch zu fördern. Für Führungspersonal auf zentraler und dezentraler Ebene sowie für hochschulinterne Mitglieder von Berufungskommissionen sind zielgruppenspezifisch geeignete Sensibilisierungsformate als Teil der Kommissionsarbeit anzubieten und eine Teilnahme nachdrücklich zu empfehlen.
- 4.2 ... die eingeleiteten Maßnahmen durch eine intensivierte innerhochschulische Kommunikation zu begleiten, die die Notwendigkeit eines gesteigerten Bewusstseins für die geschlechterspezifische Dimension von Fragenstellungen

und die Bedeutung eines gegenseitig wertschätzenden Umgangs hervorhebt. Dabei sollte die gemeinsame Verantwortung aller Hochschulangehörigen für Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit verdeutlicht werden.

- 4.3 ... im Rahmen der innerhochschulischen Sichtbarmachung die Aneignung von Geschlechterkompetenz nicht als das Abhaken von Checklisten, sondern als kontinuierlichen Lernprozess im Zuge der Organisationsentwicklung – sowohl für die Institution als auch ihre Mitglieder – zu vermitteln. Eine institutionelle Festschreibung zur geschlechtergerechten Berufungspraxis kann Teil dieser Sichtbarmachung sein. Ebenso führt die Etablierung von "role models" auf allen Leitungsebenen zu gesteigerter interner und externer Sichtbarkeit und Akzeptanz.
- 4.4 ... Netzwerke unter (neuberufenen) Menschen unterrepräsentierten Geschlechts zu etablieren und Gender-Aspekte auch in Neuberufenenbefragungen zu integrieren.
- 4.5 ... für Menschen unterrepräsentierten Geschlecht Coachingangebote nicht nur im Hinblick auf die wissenschaftliche Karriere, sondern auch mit Blick auf die wissenschaftliche Selbstverwaltung vorzuhalten. Ebenso sollten geschlechterspezifische Mentoringangebote und ggf. vertrauliche Beratung² für Personen unterrepräsentierten Geschlechts in Leitungspositionen vorgehalten werden.³
- 4.6 ... Ressourcen für die individuelle und gezielte Entlastung von Wissenschaftler:innen unterrepräsentierten Geschlechts für anfallende Mehrarbeit durch Gremienarbeit und Führungsaufgaben innerhalb der Hochschule⁴ vorzuhalten. Dazu gehören z. B. zusätzliche personelle Ressourcen oder auch finanzielle Mittel.
- 4.7 ... die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Spitzenpositionen mit Care-Aufgaben zu verbessern.⁵

² Beratungsangebote können z. B. auf den Umgang mit Rollenerwartungen, Mikroaggressionen, Diskriminierung oder Sexismus fokussieren.

³ Mentoringnetzwerke speziell in der Medizin sollten dabei aufgrund der Komplexität der Strukturen in der Balance zwischen Klinikbetrieb, Forschung und Lehre und der unternehmerischen Zwänge in den Universitätsklinik, die sich mit Leitungspositionen in diesem Bereich verbinden, breiter angelegt werden.

⁴ Dazu gehören z. B. Amt der Dekan:in oder Funktionen in Berufungskommissionen.

⁵ Dies kann z. B. durch familienfreundliche Gremienzeiten, Kinderbetreuung auch in Randzeiten oder auch Teilung von Leitungspositionen geschehen.

5. Institutionelles Monitoring

Zur Etablierung eines systematischen institutionellen Monitorings kann es zielführend sein,

- 5.1 ... ein zentrales Monitoring zur Entwicklung in den einzelnen Fächern und Fachgebieten zu etablieren, um auf dieser Basis Erkenntnisse über die Effektivität der eingesetzten Instrumente zu erlangen. Geklärt werden sollte dabei auch, welche Konsequenzen ausbleibende Erfolge in einzelnen Bereichen haben.
- 5.2 ... durch ein strukturiertes Monitoring der geschlechterdifferenzierten Daten zur Vergabe von Leistungsbezügen eine transparente Datenlage herzustellen, indem der Gender Pay Gap über einen längeren Zeitraum und über alle Fächergruppen hinweg systematisch ausgewertet wird.
- 5.3 ... Wissen über Ursachen und Dynamiken als Grundlage für organisationsbezogenes Handeln zu nutzen sowie die wissensbasierte Qualitätssicherung und Evaluation bei etablierten Maßnahmen, insbesondere im Bereich des Mentoring, von Anfang an mitzudenken. Dabei sollten nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Indikatoren zum Monitoring der eingesetzten Schulungsmaßnahmen eingesetzt werden.

III. Inkrafttreten und Beitritt

Die Selbstverpflichtung tritt nach Annahme durch die HRK-Mitgliederversammlung in Kraft und ist bis auf Widerruf gültig. Änderungen der Selbstverpflichtung bedürfen des Beschlusses der HRK-Mitgliederversammlung.

Die HRK legt die Selbstverpflichtung den Hochschulen zum Beitritt vor. Der Beitritt einer Hochschule geschieht durch Beitrittserklärung gegenüber der HRK. Die HRK führt eine Liste der Hochschulen, die der Selbstverpflichtung beigetreten sind; diese ist öffentlich einsehbar.

IV. Begleitmaßnahmen

Als Begleitmaßnahme zur Selbstverpflichtung werden die Signatarhochschulen die ihrerseits institutionell etablierten Instrumente – unter Zuordnung zu den fünf Zielen der Selbstverpflichtung – regelmäßig in die öffentlich einsehbare Datenbank des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS eintragen (www.gesis.org/starq/inka). Das CEWS soll beauftragt werden, die Maßnahmen in regelmäßigen Abständen auf Systemebene quantitativ und qualitativ auszuwerten.

Im Sinne der Sichtbarmachung und des systemweiten Dialogs wird die HRK die Maßnahmenanalyse des CEWS sowie die aus der Datenbank generierbaren Beispiele guter Praxis als Grundlage für einen regelmäßigen Austausch zu diesen Fragen nutzen.