



Evaluation des Teilprogramms «Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten» SUK P-4

Schlussbericht

**Im Auftrag der Leitung des Teilprogramms
«Chancengleichheit von Frau und Mann an
den Universitäten»**

Philipp Dubach, Heidi Stutz, Victor Legler
Bern, 17. April 2018

BASS



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
**Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBF**

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation veröffentlicht in seiner «Schriftenreihe SBFI» konzeptionelle Arbeiten, Evaluationen, Forschungsergebnisse und Berichte zu aktuellen Themen in den Bereichen Bildung, Forschung und Innovation, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Analysen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation wieder.

© 2018 Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation

SBFI ISSN 2296-3847

Titelbild: Universität Bern © SBFI

Übersetzung der Zusammenfassung ins Englische: Charlotte Wren

Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBFI
Einsteinstrasse 2
CH-3003 Bern
Telefon 058 462 96 62
info@sbfi.admin.ch
www.sbfi.admin.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Summary	XI
1 Einleitung	1
1.1 Das Teilprogramm SUK P-4 Chancengleichheit	1
1.2 Zwecke und Themen der Evaluation	1
1.3 Methodisches Vorgehen	2
1.4 Typisierung von universitären Hochschulen	3
1.5 Gliederung	4
2 Systemwechsel zu Aktionsplänen	5
2.1 Einleitung des Systemwechsels und Finanzierungsmodus	6
2.2 Zielstruktur und Vorgaben zuhanden der Universitäten	7
2.3 Begutachtung und Vollzug der Aktionspläne	12
2.4 Auswirkungen des Systemwechsels	14
2.4.1 Bedarfsgerechte Gleichstellungsprogramme	14
2.4.2 Einbezug der zentralen Führungsgremien	15
2.4.3 Zusammenarbeit unter den Universitäten	16
2.4.4 Weitere Veränderungen	17
3 Umsetzung der Aktionspläne: allgemeine Beurteilung	19
3.1 Zielerreichung	19
3.2 Erfolge und Enttäuschungen	21
3.2.1 Grösste Erfolge bei der Umsetzung der Aktionspläne	21
3.2.2 Enttäuschungen bei der Umsetzung der Aktionspläne	23
3.3 Wirksamkeit einzelner Massnahmen	24
3.3.1 Massnahmen mit sehr vorteilhaftem Verhältnis von Kosten und Nutzen	24
3.3.2 Massnahmen ohne erhoffte Wirkungen	25
4 Strukturelle Verankerung	26
4.1 Fachstellen für Gleichstellung	26
4.1.1 Personelle Ressourcen	26
4.1.2 Institutionelle Stellung	28
4.2 Normative Grundlagen	29

4.3	Finanzierung von Gleichstellungsmassnahmen	31
4.3.1	Eigenmittel der Universitäten	31
4.3.2	Bedeutung der Bundesmittel	33
4.4	Einbezug der Fakultäten	34
4.5	Gender Monitoring	37
5	Vertretung von Frauen auf Stufe Professur	39
5.1	Zielvorgaben	39
5.2	Ergebnisse	40
5.2.1	Ordentliche und ausserordentliche Professuren	40
5.2.2	Assistenzprofessuren	44
5.2.3	Leistungs- und Entscheidungsgremien	46
5.3	Massnahmen zur Chancengleichheit in Berufungsverfahren	49
5.3.1	Zusammensetzung der Berufungskommission	50
5.3.2	Suche nach Kandidatinnen	51
5.3.3	Auswahlverfahren	52
5.3.4	Handlungsbedarf	53
6	Fazit	55
7	Anhang	58
7.1	Tabellen	58
7.2	Expertinneninterviews	62
8	Zitierte Literatur	63

Zusammenfassung

1. Einleitung

Das Bundesprogramm Chancengleichheit an den Universitäten besteht seit dem Jahr 2000. In seiner vierten Phase (2013-2016/17) erfuhr es eine organisatorische Änderung: Es wurde neu als eines von zwei Teilprogrammen des übergreifenden Programms P-4 «Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten / Gender Studies» der Schweizerischen Universitätskonferenz SUK (heute: Schweizerische Hochschulkonferenz SHK) geführt. Die vierte Phase verfolgte zwei übergeordnete Ziele:

■ **Nachhaltige Verankerung der Chancengleichheit:** Erstens sollten die Strukturen der Chancengleichheit nachhaltig an den Universitäten verankert werden. Dies bedeutet insbesondere, dass die Universitäten die institutionellen Strukturen (Fachstellen für Gleichstellung) und bewährte Massnahmen in die Mehrjahresplanung integrieren und über die ordentlichen Budgets finanzieren.

■ **Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter:** Zweitens sollten wesentliche Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter erreicht werden. Zu diesem Zweck wurden folgende Vorgaben formuliert: Bis Ende des Programms sollte der Frauenanteil auf den ordentlichen und ausserordentlichen Professuren insgesamt 25% betragen, auf den Assistenzprofessuren 40%. Auch in den Leitungsgremien wurde eine – nicht näher bezifferte – Erhöhung des Frauenanteils angestrebt.

Gleichzeitig vollzog das Teilprogramm einen **fundamentalen Systemwechsel**. In den ersten drei Phasen hatte das Bundesprogramm Chancengleichheit aus drei Modulen bestanden, die den Universitäten gewissermassen von «ausser» die Schwerpunkte der Gleichstellungspolitik auferlegten. Neu wurde die Auszahlung von Bundesmitteln an die Voraussetzung gebunden, dass die einzelnen Universitäten umfassende **Aktionspläne** zur Gewährleistung der Chancengleichheit von Frau und Mann entwickelten. Auf diese Weise sollten sie grössere Spielräume

erhalten, eine auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Gleichstellungspolitik zu formulieren. Gleichzeitig war damit die Erwartung verbunden, dass die Gleichstellungspolitik innerhalb der einzelnen Universitäten an Sichtbarkeit gewinnt und breiter abgestützt ist.

Im Zentrum der **Evaluation** stehen zwei Themen: Erstens soll untersucht werden, wie der Systemwechsel hin zu den Aktionsplänen vollzogen wurde und wie sich das neue Instrument bewährt hat. Zweitens wird überprüft, in welchem Umfang die beiden übergeordneten Ziele des Teilprogramms Chancengleichheit erreicht werden konnten.

In **methodischer Hinsicht** beruht die Evaluation auf drei Pfeilern: erstens leitfadengestützten Expertinnengespräche mit allen Gleichstellungsbeauftragten der zehn kantonalen Universitäten sowie Vertreterinnen der Programmleitung und -koordination; zweitens Statistiken zur Geschlechterverteilung des Hochschulpersonals und drittens einer Dokumentenanalyse. Letztere umfasst insbesondere auch die Schlussreportings der einzelnen Universitäten, deren Fragekatalog spezifisch auf die Bedürfnisse der Evaluation ausgerichtet worden war.

2. Entwicklung und Umsetzung der Aktionspläne

Vollzug und Steuerung des Systemwechsels

Die Universitäten entwickelten ihre Aktionspläne während eines verhältnismässig knappen Zeitraums von Frühjahr bis Sommer 2012. Im Februar 2012 stellte ihnen die Leitung des Teilprogramms Chancengleichheit **Vorgaben für die Aktionspläne** zu. Gestützt auf eine Ist-Analyse sollten die Aktionspläne Massnahmen in **sieben Handlungsfeldern (HF)** umfassen:

- **HF 1: Institutionelle Verankerung** von Chancengleichheit
- **HF 2: Erhöhung des Frauenanteils** bei den Professuren sowie in den Leitungs- und Entscheidungsgremien
- **HF 3: Massnahmen im Bereich der gendergerechten Nachwuchsförderung**

■ **HF 4: Rahmenbedingungen** für Studierende, Mitarbeitende und Forschende mit familiären Verpflichtungen

■ **HF 5: Abbau der horizontalen Segregation** beim Zugang und der vertikalen Segregation beim Verbleib in Studienfächern, in denen der Anteil eines Geschlechts besonders tief ist und ein Nachwuchsmangel droht (insbesondere MINT-Fächer)

■ **HF 6:** Massnahmen im Bereich der **Personal- und Organisationsentwicklung**

■ **HF 7: Sonstiges/Neues**

Alle Universitäten reichten fristgerecht einen Aktionsplan ein. In einem **Begutachtungsprozess**, den die Programmleitung gemeinsam mit internationalen Expertinnen durchführte, wurden alle Aktionspläne positiv beurteilt. Die SUK sprach daraufhin die Bundesbeiträge an die einzelnen Universitäten, die sich für die ganze vierte Programmphase auf insgesamt 8.8 Mio. Fr. beliefen. Dazu kamen Eigenmittel der Universitäten, die pro Aktionsplan im Minimum den Bundesmitteln entsprechen mussten und insgesamt 16.9 Mio. Fr. betrugen.

In der Entwicklung und im Vollzug der Aktionspläne nahmen Leitung und Koordination des Teilprogramms in erster Linie eine **unterstützende Funktion** ein. Weil etliche Aktionspläne im Begutachtungsprozess als sehr ambitioniert eingestuft worden waren, drängte man im Zweifelsfall nicht auf eine wortgetreue Umsetzung der gesamten Aktionspläne, sondern auf eine stärkere Priorisierung von Zielen und Massnahmen. Zeigten sich im Vollzug grössere Schwierigkeiten – insbesondere der strukturellen Verankerung – so suchten Leitung und Koordination den direkten Kontakt mit der betreffenden Universität. Flächendeckende Rückmeldungen an alle Universitäten gab es nach dem Begutachtungsprozess und den ausführlichen Reportings zur Mitte der Laufzeit.

Diese Vorgehensweise wurde von einer Mehrheit der Gleichstellungsbeauftragten geschätzt – insbesondere von Verantwortlichen an kleineren Universitäten: Sie heben hervor, dass die Ansprechpersonen der Programmkoordination stets

zur Verfügung gestanden und wichtige Unterstützungsarbeit geleistet hätten. Daneben gibt es auch kritischere Stimmen. Sie halten fest, dass die Begutachtung der Aktionspläne recht allgemein ausgefallen sei und die Empfehlungen zum Teil schwierig nachvollziehbar gewesen seien. Im weiteren Verlauf des Programms vermissten sie häufigere Rückmeldungen der Programmleitung, insbesondere auch auf die jährlichen Reportings.

Anliegen des Systemwechsels

Mit dem Systemwechsel zu den Aktionsplänen waren hauptsächlich zwei Anliegen verbunden:

■ **Bedarfsorientierte und flexible Programme:** Erstens sollten die Universitäten weitgehend selbständig eine Gleichstellungspolitik definieren können, die ideal auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist und flexibel an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

■ **Breitere Akzeptanz:** Zweitens sollte die Gleichstellungspolitik dank der universitätsinternen Entwicklung der Aktionspläne auf einen stärkeren Rückhalt bei den zentralen Leitungs- und Entscheidungsgremien zählen können.

Was das erste Anliegen – **Bedarfsorientierung und Flexibilität der Aktionspläne** – betrifft, zieht die überwiegende Mehrheit der Gleichstellungsbeauftragten eine positive Bilanz. Sofern Kritik geäussert wird, bezieht sich diese vor allem auf die thematische Bandbreite der Handlungsfelder: Sie habe die Gefahr einer «Verzettelung» in sich geborgen und die Universitäten teilweise zu Massnahmen angehalten, von deren Notwendigkeit diese nicht immer vollständig überzeugt waren. Dies wird vor allem in Bezug auf die horizontale Segregation (HF 5) erwähnt, die einzelne Universitäten sogar aus ihren Aktionsplänen ausklammerten.

Bezüglich des zweiten Anliegens – **Akzeptanz bei zentralen Leitungs- und Entscheidungsgremien** – streuen die Urteile breiter. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass es an mehreren Universitäten parallel zur Entwicklung und Umsetzung der Aktionspläne organisatorische Veränderungen und personelle Wechsel gab. Für die Gesprächspartnerinnen war es unter diesen

Bedingungen schwierig, den Einfluss des Aktionsplans zu isolieren. Mehrfach – und teilweise sehr nachdrücklich – wird auf die Bedeutung persönlicher Einstellungen und Konstellationen hingewiesen, sowohl im positiven wie im negativen Sinn. Alles in allem ist rund die Hälfte der Gleichstellungsbeauftragten der Ansicht, dass die Chancengleichheit dank der Entwicklung der Aktionspläne auf einen stärkeren Rückhalt in der Universitätsleitung zählen kann.

Grundsätzliche Kritik am Systemwechsel wird in den Interviews nur selten geäußert. Eine Expertin sieht eine erhebliche Gefahr, dass die wortreichen Aktionspläne einen falschen Schein von Fortschritt vermitteln und rechtsverbindliche Gleichstellungsinstrumente zunehmend aus dem Blick geraten. Eine andere Expertin würde es vorziehen, wenn Anliegen der Chancengleichheit zukünftig direkt in der Strategieplanung der Universitäten verankert würden.

Umsetzung der Aktionspläne

Die meisten Aktionspläne umfassten ungefähr zwanzig Ziele – einige deutlich weniger, andere etwas mehr. Diese Ziele waren auf die spezifische Ausgangslage der einzelnen Universitäten ausgerichtet und nahmen unterschiedliche Gewichtungen der Handlungsfelder vor. Nur wenige Ziele waren so formuliert, dass sich die Zielerreichung anhand statistischer Indikatoren messen liess.

Es ist deshalb ausgesprochen schwierig, **vergleichende Urteile zur Umsetzung der Aktionspläne** zu treffen. Seitens der Leitung des Teilprogramms wurde ein solcher Quervergleich auch nicht angestrebt. Vielmehr wurde Wert darauf gelegt, bei der Begleitung und Beurteilung der Vollzugsprozesse den individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der einzelnen Institutionen gerecht zu werden.

Die Universitäten selber bekunden im Schlussreporting fast durchgängig, dass sie die Ziele ihres Aktionsplans alles in allem erreicht hätten. Dahinter steht meistens eine «Mischbetrachtung», die aufrechnet, dass einige Ziele übertroffen und andere nicht vollständig erreicht wurden.

Im Folgenden liegt der Fokus auf den beiden übergeordneten Zielen, die für alle Universitäten verbindlich waren: die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit und die stärkere Vertretung von Frauen auf Professorenstufe sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien.

3. Strukturelle Verankerung

Nachdem der Bund den Aufbau von Gleichstellungsstrukturen an den Universitäten seit dem Jahr 2000 über projektgebundene Beiträge gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG) mitfinanziert hatte, bestand zu Beginn der vierten Programmphase die Erwartung, dass die Universitäten die bewährten Gleichstellungsinstitutionen und -projekte nachhaltig in ihre regulären Organisationsstrukturen integrieren. Dieses Anliegen verdichtete sich in den Begriffen der «institutionellen Verankerung» oder «strukturellen Verankerung». Sie sind in den Projektunterlagen nicht abschliessend definiert, sondern behalten eine gewisse Offenheit. Die Evaluation legt den Fokus auf **fünf Dimensionen** der strukturellen Verankerung, die in den konzeptionellen Grundlagen des Programms eine wichtige Rolle spielen:

- normative Grundlagen zur Legitimation und Durchsetzung der Chancengleichheit von Frau und Mann
- personelle Ausstattung, Finanzierung und institutionelle Position der Fachstellen für Gleichstellung
- Finanzierung von gleichstellungsrelevanten Massnahmen mit Eigenmitteln der Universität
- Verankerung der Chancengleichheit von Frau und Mann an den Fakultäten
- regelmässige statistische Berichterstattung zum Stand der Chancengleichheit von Frau und Mann (Gender Monitoring)

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Verantwortlichen aller Universitäten **massgebliche Fortschritte in der strukturellen Verankerung** der Chancengleichheit registrieren. Im Schlussreporting und den Expertinnengesprächen wurden sie gebeten, die drei grössten Erfolge der abgelaufenen Programmphase zu be-

zeichnen. Alle Universitäten nannten einen oder zwei Sachverhalte, die der strukturellen Verankerung zuzurechnen sind. Je nach Ausgangslage wurden unterschiedliche Aspekte hervorgehoben: die Übernahme von Ressourcen in das ordentliche Budget, die verbesserte Sichtbarkeit der Chancengleichheit, die stärkere Verankerung an den Fakultäten oder die Integration in Standardprozesse wie die Qualitätssicherung.

Im Folgenden wird genauer beschrieben, welcher Stand bei Abschluss des Teilprogramms in den einzelnen Dimensionen erreicht war.

Normative Grundlagen

Zur Legitimation und Durchsetzung universitärer Gleichstellungspolitik ist es wichtig, dass diese in den normativen Grundlagen der einzelnen Hochschulen verankert ist. Die Vorgaben an die Aktionspläne stellten diesbezüglich zwei Anforderungen: Erstens sollte jede Universität «ein eigenes Programm (Aktions-/Mehrjahresplan)» zur Gleichstellung von Frau und Mann besitzen. Diese Anforderung war nach einer positiven Begutachtung eines Aktionsplans per Definition erfüllt. Zweitens wurde zusätzlich eine **«ausformulierte Gleichstellungsstrategie»** verlangt. Versteht man darunter ein eigenständiges Dokument, so wurde dies nur ausnahmsweise eingelöst. Jedoch enthalten die meisten Aktionspläne ein strategisches Kapitel oder entsprechende Überlegungen. Ausführlichkeit und Detailgrad variieren allerdings beträchtlich.

Betrachtet man nicht nur die Universitätsstrategien, sondern die normativen Grundlagen insgesamt, so ist festzuhalten: An allen Universitäten besitzt die Gleichstellung von Frau und Mann insofern ein **rechtliches Fundament**, als sie im Universitätsgesetz oder in den Universitätsstatuten verankert ist – häufig auch in beiden. Daneben gibt es eine grosse Bandbreite von normativen Grundlagen, die unter anderem Vorschriften betreffend die Gleichstellung enthalten. Dazu gehören beispielsweise Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton, Universitätsleitbilder, Personalreglemente, Berufungsreglemente oder Evaluationsreglemente.

In den Expertinnengesprächen wurde gefragt, ob die normativen Grundlagen insgesamt geeignet seien, um eine wirkungsvolle Gleichstellungspolitik zu betreiben. Vorbehaltlos positiv äusserten sich einzig drei Gleichstellungsbeauftragte. Die übrigen begrüssen zwar in der Regel die bestehenden Grundlagen, weisen aber gleichzeitig auf Defizite hin. Am häufigsten wird erwähnt, dass die bestehenden Normen zu vage seien und **verbindliche Vorgaben fehlten** (z.B. Präferenzregel, Quotenvorgaben, explizites Verbot sexueller Belästigung). Vereinzelt wird gewünscht, dass Personalreglemente im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf modifiziert werden oder dass Massnahmen zur Transparenz und Chancengleichheit direkt in den Berufungsreglementen (und nicht bloss in den dazugehörigen Ausführungsbestimmungen) enthalten sind.

Fachstellen für Gleichstellung

In den Expertinnengesprächen stuft die Mehrheit der Gleichstellungsbeauftragten die **personellen Ressourcen** als ausreichend ein. Vorbehalte gibt es hauptsächlich an kleineren Universitäten, wo es mit 1 bis 1.5 Vollzeitstellen schwer fällt, über das Tagesgeschäft hinaus eigene Impulse zu setzen. Die meisten Gleichstellungsbeauftragten gehen davon aus, dass die bestehenden personellen Ressourcen gesichert sind – auch wenn sie noch nicht überall in vollem Umfang **in das ordentliche Budget integriert** sind. Grössere Unsicherheiten bestehen an drei Universitäten, an denen ein beachtlicher Teil der Personalressourcen nach wie vor über Drittmittel finanziert wird oder der Handlungsspielraum wegen kantonaler Sparprogramme stark eingegrenzt ist.

In **institutioneller Hinsicht** sind die Fachstellen meistens in die zentralen Strukturen der Universitätsleitung integriert, wobei es im Detail unterschiedliche Lösungen gibt (Angliederung an Rektorat, Angliederung an ein Vizerektorat, Einheit der zentralen Dienste). Eine Mehrheit der Gleichstellungsbeauftragten stuft die organisatorischen Strukturen als geeignet ein, um eine

wirkungsvolle Gleichstellungspolitik zu betreiben. Einige sind zurückhaltend, weil sie kürzlich erfolgte oder anstehende Reformen noch nicht beurteilen können. Teilweise wird auch Kritik geübt. Dazu gehört insbesondere, dass der faktische Einbezug in Direktionsgeschäfte personenabhängig und arbiträr sei, Aushandlungs- und Abgrenzungsprobleme mit anderen Organisationseinheiten bestehen oder ein direkter Zugang zu zentralen Entscheidungsträger/innen fehlt. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen diesen Einschätzungen und dem Muster der institutionellen Eingliederung lässt sich nicht feststellen.

Eigenfinanzierung von Massnahmen

Neben den Personalressourcen für die Fachstellen sollten die Universitäten auch angemessene Mittel für die **Finanzierung von Gleichstellungsmassnahmen** zur Verfügung stellen. Gemäss den Angaben in den Schlussreportings waren dies im Jahr 2017 an allen Universitäten insgesamt rund 2.9 Mio. Fr. Der grösste Teil dieser Mittel ist in Mehrjahresplänen verankert und somit Teil des ordentlichen Budgets. Die Ausgaben betrafen häufig die Nachwuchsförderung; desgleichen fallen darunter Betriebsmittel der Fachstellen für Gleichstellung.

Im Detail sind die Angaben mit einer gewissen Vorsicht zu behandeln. Teilweise handelt es sich um Schätzungen, teilweise ordnen Universitäten bewährte und in Standardprozesse integrierte Projekte nicht mehr explizit der Gleichstellung zu (z.B. gendersensible Nachwuchsförderung). Schliesslich sind Ausgaben für Krippenplätze ausgeklammert, weil diese im SUK-Teilprogramm P-4 nicht mehr als Eigenleistungen zur Chancengleichheit anerkannt wurden.

Obwohl bezüglich der Eigenfinanzierung von Gleichstellungsstrukturen und -massnahmen beträchtliche Fortschritte erzielt wurden, befürworten alle Expertinnen eine **Weiterführung des Bundesprogramms** über die aktuell laufende fünfte Phase hinaus. Nahezu alle begründen dies damit, dass die Bundesmittel den Gleichstellungsverantwortlichen – insbesondere an kleineren Universitäten – eine gewisse Unab-

hängigkeit vermitteln und ihnen erlauben, proaktiv zu handeln. Von vielen Seiten wird zudem die legitimatorische Funktion des Bundesprogramms hervorgehoben. Für einige ist diese erklärermassen wichtiger als der genaue Umfang der finanziellen Unterstützung.

Verankerung an den Fakultäten

Alle Gleichstellungsbeauftragten von **grösseren Universitäten** bekunden, dass die Aktionspläne in der Phase 2013-2016 zu einem stärkeren Engagement der Fakultäten im Bereich der Chancengleichheit beigetragen hätten. Vereinzelt wird sogar von einer «massiven Wirkung» gesprochen. Mehrere dieser Universitäten hatten in den Aktionsplänen explizit Massnahmen zur Einbindung der Fakultäten vorgesehen und umgesetzt (z.B. fakultäre Aktionspläne, fakultäre Pilotprojekte).

An den **kleineren Universitäten** fallen die Urteile meistens zurückhaltender aus. Die Ressourcen wurden hauptsächlich darauf verwendet, die Verankerung der Chancengleichheit in den zentralen Strukturen voranzutreiben. Mehrfach wird berichtet, dass man in der aktuellen Programmphase 2017-2020 einen engeren Austausch mit den Fakultäten suche.

Breiter Konsens besteht in der Erkenntnis, dass es sich lohnt, **Fakultäten auf freiwilliger Basis einzubeziehen** oder ihnen zumindest grosse Spielräume zu eröffnen. Im konkreten Engagement der einzelnen Fakultäten werden durchaus Unterschiede registriert. Universitätsübergreifende Muster, die sich beispielsweise auf bestimmte Fächerkulturen verweisen würden, lassen sich allerdings kaum ausmachen. Vielmehr wird von mehreren Seiten auf die grosse **Bedeutung personeller Konstellationen** hingewiesen. Ohne Exponent/innen, die sich dezidiert für Gleichstellungsanliegen stark machen, sei es in den meisten Fällen schwierig, die Fakultäten für Ansätze zu gewinnen, die auf eine Beseitigung struktureller und kultureller Benachteiligungen zielen. Eine grössere Offenheit bestehe gegenüber Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Nachwuchsförderung.

Gender Monitoring

Um universitätsintern Überzeugungsarbeit zu leisten und wirksame Gleichstellungsmassnahmen zu konzipieren, muss der aktuelle Stand der Chancengleichheit von Frau und Mann bekannt sein. Gemäss den Vorgaben der Programmleitung sollten die Universitäten deshalb parallel zu den Aktionsplänen ein Gleichstellungsmonitoring einführen, «das der regelmässigen Auswertung der Zielerreichung dient».

Aktuell verfügt die Hälfte der Universitäten über ein Gleichstellungsmonitoring in Form **eigenständiger Gleichstellungsberichte**. Sie werden in einem formellen Verfahren von universitären Instanzen gutgeheissen oder zumindest zur Kenntnis genommen. An den übrigen Universitäten **ist das Monitoring sehr verschiedenen ausgebaut**. Teilweise werden mehrmals jährlich umfassende Kennzahlen zuhanden des Rektorates aktualisiert, teilweise erschöpft sich das Monitoring in einigen wenigen Tabellen, die im Jahresrhythmus oder seltener erneuert werden. An diesen Universitäten gibt es typischerweise auch kein formelles Verfahren, in dem die gleichstellungsrelevanten Statistiken gegenüber universitären Instanzen publik gemacht oder von diesen gutgeheissen werden. Die Daten werden hauptsächlich ad hoc genutzt und als argumentative Grundlage in Entscheidungsprozessen eingesetzt. An einzelnen Universitäten laufen derzeit noch Projekte, um das Monitoring zu verbessern oder bestehende Kennzahlen verstärkt nach aussen zu kommunizieren.

4. Stärkere Präsenz von Frauen unter Professor/innen

Die beiden Ziele, unter den Professor/innen einen Frauenanteil von 25% und unter den Assistenzprofessor/innen einen Anteil von 40% zu erreichen, **wurden in der vierten Programmphase insgesamt verfehlt**. Zwar lagen zum Zeitpunkt der Berichterstattung nur Daten bis Mitte 2016 vor. Es ist jedoch höchst unwahrscheinlich, dass ein Jahr später die angestrebten Werte erreicht worden sind. Dazu waren die Frauenanteile im Juni 2016 mit 21.3% (ordentli-

che und ausserordentliche Professuren) und 31.5% (Assistenzprofessuren) zu tief.

Wie schon in früheren Programmphasen **blieben die allgemeinen Vorgaben für viele Universitäten abstrakt**. Die Leitung des Teilprogramms hatte zwar die Erwartung formuliert, dass die Aktionspläne aus dem globalen Ziel präzisere universitätsspezifische Vorgaben ableiten. Dies wurde jedoch nur sehr begrenzt und hauptsächlich für die ordentlichen und ausserordentlichen Professuren umgesetzt. Für diese setzten fünf Universitäten Vorgaben für Neubeförderungen. Nur ausnahmsweise wurden aber Ziele für den Gesamtbestand oder die Assistenzprofessor/innen definiert. Auch im Begutachtungsprozess wurden diesbezüglich keine systematischen Korrekturen eingefordert.

Angesichts dessen ist es nicht besonders erstaunlich, dass die ambitionierten Vorgaben des Teilprogramms verfehlt wurden. Gleichzeitig stellt sich die Frage, was die Universitäten aktuell tun, um die **Chancengleichheit in Berufungsverfahren zu gewährleisten** und wo die Gleichstellungsbeauftragten zusätzlichen Handlungsbedarf sehen.

Gemäss den Schlussreportings sind drei Massnahmen an den meisten Universitäten in Kraft:

■ **Geschlechtsspezifische Aufforderungen in Ausschreibungen:** In den Stellenausschreibungen werden Frauen explizit zur Bewerbung aufgefordert.

■ **Geschlechtsspezifische Mindestanteile in Berufungskommissionen:** In den Berufungskommissionen ist eine Mindestvertretung beider Geschlechter vorgeschrieben.

■ **Gleichstellungsdelegierte in Berufungskommissionen:** In den Berufungskommissionen gibt es mindestens eine Person, die das Berufungsverfahren aus einer Gleichstellungsperspektive verfolgt. Die Bandbreite der konkreten Regelungen ist allerdings gross, und nicht immer kann die Vertretung faktisch gewährleistet werden. Vereinzelt werden Personen, die ohnehin Mitglied der Berufungskommission sind, mit dieser Aufgabe betraut. Häufiger nehmen je-

doch zusätzliche Personen in den Berufungskommissionen Einsitz, die mit beratender Stimme ausschliesslich für Gleichstellungsfragen zuständig sind. An einer Universität bilden diese Delegierten sogar ein eigenständiges Gremium, das sich in regelmässigen Sitzungen über die einschlägigen Erfahrungen austauscht.

Dass im Berufungsverfahren **aktiv nach Frauen gesucht** wird oder man aussichtsreiche Forscherinnen explizit zur Kandidatur auffordert, kommt zwar an den meisten Universitäten vor, ist aber nirgends ein Standard. Auch fehlen im Auswahlverfahren oftmals griffige Prinzipien, um einem möglichen «Gender Bias» entgegenzusteuern. Am weitesten verbreitet sind **Präferenzregeln**, die besagen, dass bei gleichen Kompetenzen diejenige Person bevorzugt wird, die dem schlechter vertretenen Geschlecht angehört. Eine solche Präferenzregel kennt die Hälfte der Universitäten. Viel seltener sind **Quotenvorgaben** zu Mindestanteilen von Frauen auf unterschiedlichen Stufen des Selektionsverfahrens. Einzig an einer Universität gibt es Fakultäten, die Auflagen zum Mindestanteil von Frauen machen, die zur persönlichen Vorstellung (Probenvortrag) eingeladen werden. Drei weitere Universitäten haben Vorgaben zu einem Mindestanteil von Frauen auf der Shortlist, eine weitere plant die Einführung einer ähnlichen Regel im Verlauf der fünften Programmphase (2017-2020).

Neben diesen vergleichsweise «harten» Vorgaben zur Ausgestaltung der Berufungsverfahren führt eine Mehrheit der Universitäten **Kurse und Workshops** durch, welche potenzielle Mitglieder von Anstellungs- und Berufungskommissionen, fakultäre Gleichstellungsdelegierte und andere Personen für Gleichstellungsfragen sensibilisieren und insbesondere auch unbewusste Verhaltensmuster thematisieren. Die Veranstaltungen sind in der Regel freiwillig und werden in unregelmässigen Abständen durchgeführt.

Handlungsbedarf bezüglich der Berufungsverfahren orten die befragten Expertinnen an unterschiedlichen Stellen. Am häufigsten werden

mehr Transparenz und eine stärkere Standardisierung der Prozessabläufe gefordert. Allerdings gibt es auch Stimmen, die in den Verfahren selber keine gravierenden Probleme orten. Diese Auffassung wird insbesondere von Expertinnen geäussert, die selber ein statistisches Monitoring der Berufungsverfahren aufgezogen und festgestellt haben, dass die Frauenanteile auf allen Selektionsstufen relativ konstant bleiben. Aus ihrer Sicht wäre es vor allem wichtig, am «entry point» anzusetzen und einen höheren Anteil kompetitiver Bewerbungen von Frauen zu erreichen. Schliesslich wird vorgeschlagen, die offenen Stellen mit einem breiten Profil und idealerweise als «open rank» auszuschreiben, um den Kreis an aussichtsreichenden Bewerbenden zu vergrössern und «Scheinausschreibungen» zu verhindern, die sich faktisch an eine sehr kleine Zielgruppe richten.

Zum Ziel, die **Vertretung von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien** zu erhöhen, machte das Teilprogramm keine quantitativen Vorgaben (z.B. angestrebter Frauenanteil oder Umfang der Zunahme). Die Aktionspläne behandelten das Thema eher am Rande und sahen nur wenige konkrete Massnahmen vor. Im Rahmen des Schlussreportings zusammengetragene Daten deuten darauf hin, dass Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien nicht schwächer vertreten sind als unter den Professor/innen. Die Übernahme entsprechender Funktionen scheint also keine zusätzliche Hürde zu bilden. Jedoch lässt sich argumentieren, dass eine überproportional starke Vertretung von Frauen auf dieser Ebene wichtig wäre, um gesamtuniversitär massgebliche Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter zu erzielen.

5. Fazit

Das Bundesprogramm Chancengleichheit an den Universitäten meisterte in seiner vierten Phase erfolgreich einen grundlegenden **Systemwechsel** hin zu Aktionsplänen. Dieses für die Universitäten neue Instrument vermochte die Erwartungen weitgehend zu erfüllen. Die Gleichstellungspolitik der einzelnen Universitäten gewann

dadurch an Sichtbarkeit, lokaler Ausrichtung und Flexibilität. An mehreren Universitäten wurden damit auch der Rückhalt in zentralen Leitungs- und Entscheidungsgremien gestärkt. Eine gelegentlich geäusserte Kritik betrifft die Gefahr eines gewissen Aktivismus anstelle einer systematischen, auch rechtlichen Verankerung des Gleichstellungsanliegens.

Im Bestreben, die **strukturelle Verankerung** der Chancengleichheit zu fördern, wurden beträchtliche Fortschritte erzielt. Der Prozess ist aber noch nicht abgeschlossen: Die interviewten Gleichstellungsbeauftragten erachten eine Weiterführung des Bundesprogramms zum aktuellen Zeitpunkt als wichtig. Vor allem an kleineren Universitäten eröffnen die Bundesmittel den Fachstellen bedeutende Handlungsspielräume und erlauben ihnen, eigene Impulse zu setzen. Zudem besitzen die nationalen Programme für Chancengleichheit an den einzelnen Universitäten eine äusserst wichtige Legitimationsfunktion. Deutlich verpasst wurde das Ziel, die **Vertretung von Frauen unter den Professor/innen und Assistenzprofessor/innen** massgeblich zu erhöhen. Dies dürfte teilweise auf die Offenheit und grosse thematische Bandbreite der Vorgaben an die Aktionspläne zurückzuführen sein. Gemeinsam mit der unterstützenden und weitgehend sanktionsfreien Steuerung sicherten diese auf der einen Seite eine breite Akzeptanz des Teilprogramms. Auf der anderen Seite war es unter diesen Bedingungen schwierig, die Aktionspläne auf spezifischere übergeordnete Ziele auszurichten. Eine solche Fokussierung wäre notwendig gewesen, um die ambitionierten Vorgaben zu den Frauenanteilen unter Professor/innen und Assistenzprofessor/innen im Verlauf der vierten Programmphase zu erreichen.

Sowohl in der Programmleitung wie auch an einzelnen Universitäten herrschte teilweise die Überzeugung, wichtiger als ein Erreichen der Professorinnenanteile sei es letzten Endes, einen umfassenden und mehrdimensionalen **strukturellen und kulturellen Wandel** zugunsten der Chancengleichheit zu vollziehen. Für diese Inter-

pretation der Programmvorgaben spricht die thematische Bandbreite der Handlungsfelder. Allerdings ist dieses Anliegen in den Programmunterlagen nicht explizit als Ziel aufgeführt, auch wird es nicht begrifflich oder konzeptionell schärfer gefasst. Es gewann vor allem in den internen Diskussionen – unter anderem im Rahmen der KOFRAH (Konferenz der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten an Schweizer Universitäten und Hochschulen) – an Dynamik und Bedeutung. Damit verbunden sind auch Erwartungen an einen Bewusstseinswandel, der nicht zuletzt die geschlechtsspezifische Prägung akademischer Rollenbilder und Exzellenzkriterien zur Diskussion stellt. In den Expertinnengesprächen wird gerade ein solcher Wandel von teilweise unbewussten Denk- und Verhaltensmustern nach wie vor als grösstes Desiderat gesehen, um die Gleichstellung von Frau und Mann an den Schweizer Universitäten entscheidend vorwärts zu bringen und nachhaltig zu verankern.

Summary

1. Introduction

The federal equal opportunities programme has been in existence since the year 2000. In its fourth phase (2013-2016/17) it underwent an organisational change: it began to be run as one of two subprogrammes under the umbrella P-4 programme "Equal Opportunities at Swiss Universities / Gender Studies" of the Swiss University Conference SUC (now the Swiss Conference of Higher Education Institutions SCH). The fourth phase had two overarching aims:

■ **Sustainable anchoring of equal opportunities:** The first aim was to sustainably anchor the equal opportunities structures at the universities. For the universities this meant, first and foremost, integrating the institutional structures (equal opportunities offices) and proven methods into their multi-year planning and financing them from their regular budget.

■ **Advancing gender equality:** Secondly, significant progress was planned in gender equality. To this end, the following targets were set: by the end of the programme, women should make up 25% of full professors and 40% of assistant professors. The aim was also to increase the proportion of women on executive boards, though no specific target was set here.

At the same time the subprogramme underwent a **fundamental systemic change**. In the first three phases, the federal equal opportunities programme consisted of three modules, which more or less imposed the priorities for the equal opportunities policies on the universities from "outside". Under the new system, federal funding would only be provided on condition that the individual universities develop comprehensive **action plans** for ensuring equal opportunities for women and men. In this way the universities were given greater flexibility in adapting their equal opportunities policy to their local needs. At the same time, the expectation was that the equal opportunities policy would gain greater visibility within the individual universities in this way and be given greater support.

There are two central themes in **evaluating** the new system: firstly, how well the change to the new action plans was carried out and how well the new tool "Gender Action Plan" has proven itself. Secondly, the extent to which the two primary aims of the subprogramme were successfully implemented is examined.

From a **methodological point of view** the evaluation has three pillars: firstly, guideline-based expert discussions with all equal opportunities officers at the ten cantonal universities as well as programme managers and coordinators; secondly, statistics on gender distribution of university staff and thirdly, documentary analysis. In particular, the latter includes the individual universities' final reports. The reporting questionnaires were specifically oriented towards the needs of the evaluation.

2. Developing and implementing action plans

Implementation and management of the system change

The universities developed their action plans over a relatively short period from spring to summer 2012. In February 2012 the heads of the Equal Opportunities subprogrammes presented their **guidelines for the action plans**. Based on a situation analysis, the action plans included seven **fields of action (FA)**:

■ **FA1: Institutional anchoring** of equal opportunities

■ **FA2: Increasing the proportion of women** in professorships as well as in the executive and decision-making bodies

■ **FA3: Measures in the area of gender-sensitive promotion of new talent**

■ **FA4: Framework conditions** for students, staff and researchers with care obligations

■ **FA5: Reducing horizontal segregation** in access to and vertical segregation in continuing in subjects where one gender is particularly underrepresented and there is a danger that there will be a shortage of new students (particularly STEM-subjects)

■ **FA6: Measures in the area of human resources and organisational development**

■ **FA7: Other/New**

All universities submitted an action plan within the time given. In a **review process**, carried out by the programme management together with international experts, all action plans received a positive assessment. The SUC then allocated the federal funding to the individual universities, amounting to CHF 8,8 million for the entire fourth phase of the programme. The universities also provided funding of their own, which was required to be at least equal to the federal funds received per action plan, and totalled CHF 16,9 million.

In developing and implementing the action plans, the managers and coordinators of the subprogramme played a largely **supporting role**. Many action plans had been judged as highly ambitious in the review process. Therefore, universities were not held to account for a complete implementation of the action plans but were instead strongly encouraged to prioritise objectives and measures. If greater difficulties were revealed in the implementation – particularly concerning structural anchoring – managers and coordinators contacted the affected university directly. General feedback was sent to all universities after the review process and after the extensive reports at the midpoint.

This approach was valued by the majority of equal opportunities officers – particularly those at smaller universities: they emphasise the fact that contact persons from programme coordination were always available and provided important support. Other voices were more critical, however, noting that the action plans were evaluated in a fairly general way, and that the recommendations were sometimes hard to understand. Over the remaining course of the programme they would have wished for more frequent feedback from the programme management, particularly concerning the annual reports.

Intentions about the system change

There were two main intentions connected with the system change:

■ **Needs-oriented, flexible programmes:**

Firstly, the universities should largely be free to determine an equal opportunities policy that would be tailored to their needs and adaptable to changing framework conditions.

■ **Wider acceptance:** Secondly, the development of action plans within the universities would guarantee the equal opportunities policy greater support in the executive and decision-making boards.

Concerning the first point – having **needs-oriented, flexible action plans** – the overwhelming majority of equal opportunities officers have reported positive results. The criticisms that were raised mainly concerned the thematic breadth of the fields of action: this concealed a risk of a missing focus and in some cases it had urged universities to take measures that they were not always convinced were necessary. This was mentioned most often in relation to horizontal segregation (FA 5), which some universities even excluded from their action plans.

As for the second concern – **acceptance in central executive and decision-making boards** – opinions were more divergent. Among other things, this was related to organisational and personnel changes that took places at various universities in parallel with the development and implementation of the action plans. Under these conditions it was difficult for the contact person to isolate the impact of the action plan. The relevance of personal attitudes and constellations of actors within the institution was mentioned multiple times, sometimes very expressly, both in a positive and a negative sense. Overall around half the Equal Opportunities officers were of the opinion that equal opportunities receive more support from the university management thanks to the development of the action plans.

Fundamental criticism of the system change

was only rarely expressed in the interviews. One expert saw a considerable risk that the wordy action plans could convey a false appearance of progress and that legally binding instruments for equality could increasingly be neglected. Another expert would have preferred for issues of equality to be anchored directly in universities' strategy planning.

Implementation of action plans

Most action plans comprised around twenty objectives – some substantially fewer, others a few more. These objectives were adapted to the particular situation at the different universities and weighted different fields of action differently. Few objectives were formulated in a way that would allow their achievement to be measured according to statistical indicators.

Thus, it is very difficult to draw any **conclusions comparing the relative implementation of the action plans**. The steering committee of the subprogramme did not aim to draw any such comparisons. Emphasis was placed rather on ensuring that individual preconditions and framework conditions at the different institutions were accounted for in supporting and evaluating the implementation processes.

The universities themselves almost all commented in their final reports that all in all, they had achieved the objectives of their action plans. This is generally based on an evaluation in which objectives that were not fully reached were weighed against those where the universities had gone beyond their stated aims.

The following paragraphs focus on the two overarching objectives, which were binding for all universities: the structural anchoring of equal opportunities and ensuring greater representation of women professors as well as women on executive and decision-making boards.

3. Structural anchoring

Since the year 2000 the federal government has helped to finance the implementation of structures for furthering equality under the Federal

Act on University Funding with project-tied funding. For this reason, there was an expectation at the beginning of the fourth phase of the programme that the universities would integrate the proven institutions and projects for equality into the regular organisational structure. This hope was expressed in the terms of "institutional anchoring" or "structural anchoring". These are not fully defined in the project documents but are left relatively open. The evaluation focused on **five dimensions** of structural anchoring, which play an important part in the conceptual foundation of the programme:

- normative bases to legitimise and implement equal opportunities for women and men
- necessary personnel, financing and institutional position of equal opportunities offices
- financing measures relevant to equality with university funding
- anchoring equal opportunities for women and men in the faculties
- regular statistical reporting on the state of equal opportunities for women and men (gender monitoring)

Fundamentally, it should be noted that those responsible at the different universities registered **significant progress in the structural anchoring of equal opportunities**. In the final report and the expert discussions they were asked to name the three greatest successes of the previous programme phase. All universities noted one or two points that come under structural anchoring. Depending on the initial situation different aspects were highlighted: resources being included in the ordinary budget, increased visibility of equal opportunities, greater anchoring in the faculties or integration into standard processes such as quality assurance.

In the following section the results achieved in the different areas at the end of the subprogramme are described in more detail.

Normative bases

In order to legitimise and implement the university equal opportunities policy it is important to anchor this policy in the normative basis of the

individual institutions. There were two demands made in the requirements for the action plans: firstly, every university must have “its own programme (action/multi-year plan)” on equal opportunities for women and men. After a positive review of the action plan this request was fulfilled by definition. Secondly, an additional “**fully formulated equal opportunities strategy**” was requested. If this is understood to mean a separate document, this request was fulfilled only exceptionally. However, most action plans included a strategic chapter or corresponding considerations. There was considerable variation in length and detail, however.

If not only university strategies but the normative basis as a whole is considered, it is worth noting that equality between women and men has a **legal foundation**, insofar that it is anchored in the university law or university statutes – often in both. Beyond this there is a broad spectrum of normative bases which include stipulations concerning equality. These include, for example, agreements with the canton, the university mission statement, personnel regulations, appointment regulations or evaluation regulations.

In the expert discussions the question was raised whether the normative bases together were suited to ensuring an effective equal opportunities policy. Responses from only three equal opportunities officials were unreservedly positive. The others tended to welcome the existing basis, though at the same time pointing out deficiencies. It was said most often that the standards were too vague and that **binding instructions** were lacking (for example preference rules, quotas, explicit ban of sexual harassment). In individual cases the wish was expressed for personnel regulations to be modified to allow for a better work-life balance or for measures for transparency and equal opportunities to be directly included in the appointment regulations (and not only in the accompanying implementation provisions).

Equal Opportunities Offices

In the expert discussions, the majority of equal opportunities officers deemed **personnel resources** to be sufficient. It was mainly concerning small universities that reservations were expressed, since they may have only 1 to 1.5 full time positions, making it difficult to take action beyond their day-to-day business. Most equal opportunities officers assume that the current personnel resources are secure – even if they are not fully integrated into the **regular budget** yet. Greater uncertainties were noted at three universities, where a considerable proportion of personnel resources were still financed via third parties or where their ability to take action was severely limited due to cantonal austerity programmes.

From an **institutional point of view** the offices usually integrated into the central structures of the university board, with different solutions in individual cases (affiliated to the rectorate, affiliated to a vice rectorate, unit of central services). The majority of equal opportunities officers evaluated the organisational structures as suitable for guaranteeing an effective equal opportunities policy. Several had reservations because they were not yet able to evaluate recent or planned reforms. Some criticisms were also voiced. In particular, these concerned the fact that actual inclusion in executive business was arbitrary and depended on the individual, that problems of negotiation and delimitation existed with other organisational bodies or the lack of direct access to decision-makers. A clear link between these assessments and the pattern of institutional integration was not observed.

Measures funded by universities

In addition to human resources for the Equal Opportunities Offices, universities should also provide **adequate funding for equality measures**. According to the final reports, such contributions totaled around CHF 2.9 million for all universities in 2017. The largest portion of this funding was anchored in the multi-year planning and therefore part of the regular

budget. Expenses were often incurred in the promotion of new talent, as well as for the equal opportunities offices.

Details concerning this information are to be treated with some caution. In some cases, these were estimates, in others, universities no longer explicitly include proven projects that have been integrated into standard proceedings under equal opportunities (e.g. gender-sensitive promotion of new talent). Finally, expenses for day care places were excluded, because under SUC subprogramme P-4, these were no longer recognised as contributions to equal opportunities.

Although considerable progress has been made concerning self-financing and structures and measures for equality, all experts spoke in favour of **continuing the federal programme** beyond the ongoing fifth phase. Almost all justified this by saying that the federal funding granted those responsible for equality – particularly at smaller universities – a measure of independence, allowing them to take proactive measures. The legitimising function of the federal programme was also highlighted by many. Some consider this to be of greater importance than the financial support.

Anchoring in the faculties

All equal opportunities officers at **larger universities** stated that the action plans in the phase 2013-2016 had led to greater engagement from the faculties in the area of equal opportunities. In individual cases this was described as a “huge impact”. Several of these universities had planned and implemented measures in their action plans which explicitly aimed to include the faculties (e.g. faculty action plans, faculty pilot projects).

At **smaller universities** opinions voiced expressed greater reservation. Resources were mainly used to press ahead with the process of anchoring equal opportunities in the central structures. Multiple reports stated that closer exchange with the faculties would be pursued in the current programme phase 2017-2020.

There is a broad consensus on the realisation that it is worth **involving the faculties on a voluntary basis**, or at least giving them a lot of autonomy. Differences were noted in the concrete engagement of the different faculties. However, patterns across universities that could indicate specific faculty cultures could not be detected. Rather, the **crucial role of the constellation and quality of collaboration of actors within the institution** was referred to multiple times. With no advocates taking a decided stand on issues of equality, it is difficult in most cases to gain the support of the faculties for approaches aiming at eliminating structural and cultural discrimination. There was greater openness towards measures on reconciling work and family life or for promoting new talent.

Gender Monitoring

In order to carry out persuasive work within the universities and to conceive effective equality measures, the current state of equal opportunities for women and men must be known. According to the guidelines from the programme management, universities should therefore introduce equality monitoring in parallel with the action plans “for the purpose of regularly assessing effectiveness of the measures and strategies”.

Currently half the universities have equality monitoring in the shape of **independent equality reports**. These are endorsed or at least taken note of by university authorities. **Monitoring varies widely** at the remaining universities. In some cases, extensive performance indicators are updated multiple times a year for the attention of the rectorate, in others, monitoring is limited to a small number of graphs which are updated annually or less frequently. At these universities, there tends not to be any formal procedure by which statistics relevant to equality are made public to the university authorities or approved by them. The data tend to be used in an ad hoc manner and employed as a basis for argument in decision-making processes. There are ongoing projects at individual universities to

improve monitoring or the external communicating of performance indicators.

4. Increased presence of women professors

The two objectives of reaching a proportion of 25% women professors and 40% women assistant professors were **not achieved overall in the fourth phase of the programme**. At the time of reporting, only data until mid 2016 were available. It is highly unlikely, however, that the targets were achieved one year later. In June 2016 the percentages of women were too low, at 21,3% (full professorships) and 31,5% (assistant professorships).

As in earlier phases of the programme, the **general guidelines remained too abstract for many universities**. The steering committee of the subprogramme had expected the action plans to lead to the development of more precise, university-specific suggestions out of the global objectives. However, this development occurred only in a very few cases and mainly for the full professorships. Five universities developed guidelines for new appointments. However, objectives for the totality of positions or for assistant professorships were put into place only exceptionally. No systematic changes were requested in the review process either.

In view of this, it is hardly surprising that the ambitious objectives for the subprogramme were not achieved. This raises the question of what universities are currently doing to **ensure equal opportunities during the appointment procedure** and where the equal opportunities officers see the need for greater action.

According to the final reports, there are three measures in place at most universities:

- **Gender-specific requests in advertising positions:** women are explicitly requested to apply for positions
- **Gender-specific minimum quotas in appointment committees:** a minimum representation of both genders is required in appointment committees.
- **Equality delegates in appointment committees:** there is at least one person in the ap-

pointment committees who follows the appointment procedure from an equal opportunities perspective. The spectrum of the specific regulations is very broad, however, and representation cannot always be in actual fact guaranteed. In a few cases, people who are already members of the appointment committee are entrusted with this task. More frequently, however, additional people sit in on the appointment committee, and will advise exclusively on questions of gender equality. At one university these delegates even form an independent body, which meets regularly to exchange information on relevant experiences.

Most universities **actively search for women** in the appointment procedure and explicitly invite promising women researchers to apply, though this is not the norm anywhere. There is often also a lack of specific principles in the selection procedure, to counteract a potential “gender bias”. The most common are **preference rules**, which say that with equal competences the person belonging to the less represented gender should be given preference. Such a preference rule is in place at half the universities. Much less widespread are predefined quotas for minimum percentages of women at different levels of the selection procedure. There is only one university at which faculties have conditions for a minimum proportion of women who are invited to a personal presentation (trial presentation). Three more universities have guidelines concerning the minimum number of women shortlisted, one more is planning to introduce a similar rule over the course of the fifth programme phase (2017-2020).

Alongside these comparatively “hard” guidelines for the application procedure, a majority of universities also carry out **courses and workshops**, which sensitise potential members of appointment committees, faculty equality delegates and others on questions of equal opportunities and particularly also address unconscious patterns of behaviour. These events are generally voluntary and carried out at irregular intervals.

The experts asked see a need for action on the appointment procedure in various areas. The most common requests are for greater transparency and standardisation of processes. However, there are also some voices that do not see any serious problems in the processes themselves. This viewpoint is expressed mainly by experts who examined statistical monitoring of the appointment procedure and came to the conclusion that the number of women at all levels of selection remained relatively stable. In their view it would be more important to start at the “entry point” and achieve an increase in the proportion of competitive applications from women. Finally, it was suggested that open positions be advertised with a broad profile and ideally as “open rank”, in order to increase the number of potential applicants reached and prevent the broad advertising of positions that are actually aimed only at a very small target group.

Concerning the objective of increasing representation of women in executive and decision-making bodies, the subprogramme set no quantitative targets (e.g. the desired proportion of women or size of the increase). The action plans covered the subject only peripherally and had few concrete measures. The data brought together in the final reports indicate that women are no less well represented in executive and decision-making bodies than in professorships. Thus, taking over the relevant functions would appear not to be an additional obstacle. It could be argued, however, that it would be important to have disproportionately strong representation of women at this level, in order to achieve significant university-wide progress in gender equality.

5. Conclusion

The federal programme for equality at the universities successfully mastered a fundamental **system change** towards action plans in its fourth phase. This instrument, which was new to the universities, was largely able to meet their expectations. The equality policy at individual universities gained greater visibility, local direction and flexibility. At several universities this

also led to greater support from the executive and decision-making bodies. One criticism that was occasionally voiced concerned the danger of a certain activism instead of a systematic and also legal anchoring of the issue of gender equality.

Considerable progress was made on the endeavour to promote the **structural anchoring** of equal opportunities. However, the process is not yet complete: the equal opportunities officers who were interviewed considered it important to continue the federal programme at the current time. Particularly at smaller universities, the federal funding gives the offices important freedom to act and allows them to set their own initiatives. Furthermore, the national programmes for equal opportunities at the different universities have an important legitimising function.

The objective of considerably increasing **representation of women full professors and assistant professors** was missed by a wide margin. This could partially be attributable to the openness and broad thematic scope of guidelines for the action plans. Together with the supporting and largely sanction-free direction did lead, on the one hand to the subprogramme being widely accepted. On the other hand, it was difficult under these conditions to focus the action plans on specific overarching objectives. This focus would have been necessary in order to meet the ambitious targets concerning representation of women full professors and assistant professors over the course of the fourth programme phase.

Both among programme directors and at certain universities, the conviction prevailed that reaching the requisite number of women professors was less important overall than achieving a comprehensive and multidimensional **structural and cultural shift** in favour of equal opportunities. The thematic breadth of the fields of action supports this interpretation of the programme guidelines. However, this concern is not explicitly mentioned as an objective in the programme documents, nor is it defined more precisely ei-

ther terminologically or conceptually. It gained momentum and in importance, particularly in internal discussions, among others at the KOFRAH (Conference of Gender Equality and Women's Representatives at Swiss Universities and Institutes of Higher Education). This is linked to expectations of a changing awareness, which is not least leading to a discussion of the gender-specific associations with academic role models and criteria of excellence. In the expert discussions this very change in partially subconscious patterns of behaviour and thought is still seen as the greatest desired outcome, in order to bring about significant progress and sustainably anchor equality for women and men at Swiss universities.

1 Einleitung

1.1 Das Teilprogramm SUK P-4 Chancengleichheit

Das Bundesprogramm Chancengleichheit besteht seit dem Jahr 2000. In seiner vierten Phase (2013-2016/17) erfuhr es eine organisatorische Änderung: Es wurde neu als eines von zwei Teilprogrammen des übergreifenden Programms P-4 «Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten / Gender Studies» der Schweizerischen Universitätskonferenz SUK (heute: Schweizerische Hochschulkonferenz SHK) geführt; das zweite Teilprogramm war den Gender Studies gewidmet. Für das Teilprogramm Chancengleichheit wurden zwei übergeordnete Ziele vorgegeben:

■ **Nachhaltige Verankerung der Chancengleichheit:** Erstens sollten die Strukturen der Chancengleichheit nachhaltig an den Universitäten verankert werden. Dies bedeutet insbesondere, dass die Universitäten die institutionellen Strukturen (Fachstellen für Gleichstellung) und bewährte Massnahmen in die Mehrjahresplanung integrieren und über die ordentlichen Budgets finanzieren.

■ **Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter:** Zweitens sollten wesentliche Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter erreichen werden. Zu diesem Zweck wurden folgende Vorgaben gemacht: Bis Ende des Programms sollte der Frauenanteil auf den ordentlichen und ausserordentlichen Professuren insgesamt 25% betragen, auf den Assistenzprofessuren 40%. Auch in den Leitungsgremien wurde eine – nicht näher bezifferte – Erhöhung des Frauenanteils angestrebt.

Gleichzeitig vollzog das Teilprogramm einen **fundamentalen Systemwechsel**, der die zentrale Neuerung der vierten Programmphase darstellt. In den ersten drei Phasen hatte das Programm Anreizprämien für die Berufung von Professorinnen ausgerichtet und spezifische Projekte finanziert, die den jeweiligen thematischen Schwerpunkten des Gesamtprogramms entsprachen (z.B. Nachwuchsförderung, Vereinbarkeit, Doppelkarrierepaare). Neu band es die Auszahlung von Bundesmitteln an die Voraussetzung, dass die einzelnen Universitäten umfassende **Aktionspläne** zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann entwickelten. Waren die thematischen Schwerpunkte zuvor tendenziell von «ausseren» an die einzelnen Universitäten herangetragen worden, so besaßen jene nun erheblich grössere Spielräume, eine auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Gleichstellungspolitik zu formulieren. Gleichzeitig war damit die Erwartung verbunden, dass die Gleichstellungspolitik innerhalb der einzelnen Universitäten an Sichtbarkeit gewinnt und breiter abgestützt ist.

Das Teilprogramm Chancengleichheit startete Anfang Januar 2013 und sollte ursprünglich bis Ende Dezember 2016 dauern. Das Leitungsgremium setzte sich aus drei Professor/innen unterschiedlicher Universitäten und drei Gleichstellungsbeauftragten sowie der Chancengleichheitsverantwortlichen des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung SNF zusammen; zudem war das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI als ständiger Gast vertreten. Nach zwei Jahren kam es zu einem Präsidiumswechsel, weil der bisherige Präsident den Vorsitz der neu gegründeten Delegation Diversity von swissuniversities übernahm. Die Laufzeit des Programms wurde 2015 im Sinne einer Ausgabenverlängerung bis Ende Juni 2017 erweitert und den Universitäten damit die Möglichkeit eröffnet, noch nicht verwendete Restmittel auszuschöpfen. Auf dieses Datum wurde das Teilprogramm finanziell abgeschlossen. Die einzelnen Universitäten reichten das letzte ihrer jährlichen Reportings im August 2017 ein.

1.2 Zwecke und Themen der Evaluation

Die Evaluation des Teilprogramms SUK P-4 Chancengleichheit dient der **Rechenschaftslegung** gegenüber der Kammer Universitäre Hochschulen von swissuniversities. Zum Zeitpunkt der Evaluation war das Teilprogramm Chancengleichheit bereits in die fünfte Phase übergegangen, die von 2017 bis 2020 dauert

und erneut auf das Instrument der Aktionspläne setzt. Neu umfasst das Teilprogramm nicht nur die Universitäten, sondern ebenso die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen. Weil die Finanzen nicht massgeblich erhöht wurden, stehen den einzelnen Universitäten in dieser Programmphase deutlich weniger Bundesmittel zur Verfügung als von 2013 bis 2016/17.

Für die Konzeption der fünften Programmphase konnten sich die Verantwortlichen auf einen umfangreichen Zwischenbericht stützen, der die Umsetzung der Aktionspläne bis zur Mitte der Laufzeit des SUK P-4 dokumentierte (Dubach 2015). Die Schlussevaluation selber floss nicht mehr in diesen Prozess ein. Ihre Ergebnisse können jedoch im laufenden Prozess genutzt werden, um die Umsetzung und allfällige Modifikation der neuen Aktionspläne sowie die Arbeitsteilung und Kommunikation zwischen der Leitung des Teilprogramms und den einzelnen Universitäten möglichst optimal zu gestalten. Die Evaluation dokumentiert zudem in wichtigen Bereichen (z.B. personelle Ressourcen, Berufungsverfahren) den Stand der Gleichstellungspolitik an den einzelnen Universitäten. Schliesslich vermittelt sie wichtige Erkenntnisse mit Blick auf eine allfällige Fortführung des Programms über die fünfte Laufzeit hinaus: Dies betrifft einerseits die grundlegende Funktion von Aktionsplänen als Mitteln der Gleichstellungspolitik und andererseits die finanzielle und legitimatorische Bedeutung des Bundesprogramms für die Chancengleichheit an den kantonalen Universitäten.

Im Zentrum der Evaluation stehen **zwei Themen**: Erstens soll untersucht werden, wie der Systemwechsel hin zu den Aktionsplänen vollzogen wurde und wie sich das neue Instrument bewährt hat. Zweitens wird überprüft, in welchem Umfang die inhaltlichen Ziele des Teilprogramms Chancengleichheit erreicht werden konnten – zum einen die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit, zum anderen die Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor/innen sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien. Eine Begrenzung auf diese beiden Ziele würde allerdings der Bandbreite und der Vielfalt der Aktionspläne nicht gerecht. Deshalb wird zusätzlich untersucht, welche Schwerpunkte die einzelnen Universitäten in ihren Aktionsplänen setzten, in welchem Umfang sie ihre dort verankerten Ziele zu erreichen vermochten und welches aus ihrer Sicht die positiven und negativen Erfahrungen bei der Umsetzung der Aktionspläne waren.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation ruht in methodischer Hinsicht auf drei Pfeilern:

■ **Dokumentenanalyse**: Die Dokumentenanalyse bezieht sich hauptsächlich auf die Aktionspläne sowie die Reportings, welche die Universitäten im Rahmen des Programms jährlich zuhänden der Programmleitung verfassten. Das Reporting des Jahres 2013 und ein sehr umfangreiches Reporting zur Mitte der Programmlaufzeit sind bereits für den Zwischenbericht (2015) ausgewertet worden. Für die Schlussevaluation wurden in erster Linie das Reporting 2015 und das Schlussreporting von 2017 analysiert. Letzteres war gezielt erweitert worden, um wichtige Informationen für die Evaluation und insbesondere den Quervergleich zum Stand der Gleichstellungspolitik an den Schweizer Universitäten zu ermitteln.

■ **Statistische Daten**: Die statistischen Daten werden in erster Linie genutzt, um die Entwicklung des Frauenanteils unter den Professor/innen zu beschreiben. Sie werden im Rahmen des Gender Monitorings erhoben, welches das Bundesprogramm Chancengleichheit entwickelt hat und seit den Anfängen des Bundesprogramms jährlich durchführt. Ergänzend dazu wurden Daten aus Schweizerischen Hochschulinformationssystem SHIS des Bundesamtes für Statistik herangezogen.

■ **Leitfadengestützte Expertinnengespräche**: Mit den Gleichstellungsbeauftragten der kantonalen Universitäten sowie der Leiterin und der Koordinatorin des Teilprogramms Chancengleich wurden insgesamt zwölf leitfadengestützte Expertinnengespräche geführt. Mit einer Ausnahme wurden die Gespräche face-to-face geführt und dauerten 60 bis 120 Minuten. Auf Gespräche mit anderen Akteur/innen (z.B. Mitglieder von universitären Gleichstellungskommissionen und fakultären Gleichstellungsgremien, Vertre-

ter/innen des Mittelbaus und der Studierenden) wurde auf Wunsch der Leitung des Teilprogramms verzichtet, um die Evaluation schlank zu halten und die fakultären Gleichstellungsverantwortlichen nicht über Gebühr zu belasten.

Während der vierjährigen Laufzeit des Teilprogramms Chancengleichheit hat an mehr als der Hälfte der Universitäten die Leitung der Fachstelle für Gleichstellung gewechselt. Um in den Expertinnengesprächen einen möglichst grossen Zeitraum abdecken zu können, wurde es den Gleichstellungsbeauftragten freigestellt, das Interview gemeinsam mit langjährigen Mitarbeitenden zu führen. Ein Verzeichnis der einzelnen Gesprächspartner/innen findet sich im Anhang. Aus Gründen der sprachlichen Eleganz schreiben wir alle Interviewaussagen vereinfachend den «Gleichstellungsbeauftragten» zu. Von «Expertinnen» ist die Rede, wenn gleichzeitig auf Interviews mit Gleichstellungsbeauftragten und Mitgliedern der Programmleitung bzw. -koordination Bezug genommen wird.

Auf weitere sprachliche Vereinfachungen sei an dieser Stelle ebenfalls hingewiesen: Die Fachstellen, die an den Universitäten für die Gleichstellung von Frau und Mann zuständig sind, tragen je nach Universität unterschiedliche Bezeichnungen (z.B. Abteilung Gleichstellung, Fachstelle für Chancengleichheit, Bureau de l'égalité, Service égalité). Sie werden im Folgenden einheitlich als «Fachstellen für Gleichstellung» (oder kurz «Fachstellen») bezeichnet, ihre Leiterinnen – wie erwähnt – als «Gleichstellungsbeauftragte». Beziehen sich Aussagen auf alle Personen, die an einer Universität mit Gleichstellungsaufgaben betraut sind (z.B. auch an den Fakultäten), so ist in der Regel von «Gleichstellungsverantwortlichen» die Rede.

1.4 Typisierung von universitären Hochschulen

Am Teilprogramm Chancengleichheit SUK P-4 waren alle zehn kantonalen Universitäten beteiligt. Es liegt nahe, dass der Fächermix und die strukturellen Rahmenbedingungen einer Universität einen Einfluss darauf haben, wie ausgeglichen das Geschlechterverhältnis unter Studierenden und Forschenden ist, und ebenso darauf, in welcher Form und mit welchen Mitteln Gleichstellungspolitik betrieben werden kann.

Wie treffen im Folgenden mehrmals eine pragmatische Unterscheidung zwischen den fünf «grösseren Universitäten» und den fünf «kleineren Universitäten». Die Gruppe der **grösseren Universitäten** lässt sich dabei recht präzise definieren und abgrenzen. Es handelt sich um Universitäten mit einem sehr umfassenden Fächerangebot und einer überdurchschnittlichen Anzahl Studierender (mehr als 12'000 Personen) und akademischen Personals (mehr als 3'100 Personen oder 1'800 Vollzeitäquivalente). Dies sind die Universitäten Bern, Basel, Lausanne, Zürich und Genf.

Die Gruppe der **kleineren Universitäten** ist in sich heterogener. Zwei dieser Universitäten verfügen ebenfalls über ein breites Fächerangebot, sind aber von relativ geringer Grösse: Während die Universität Freiburg dem Durchschnitt zumindest bei den Studierenden recht nahe kommt (2016: 10'600 Personen, akademisches Personal: 1'600 Personen und 1'100 Vollzeitäquivalente), ist der Abstand bei der Universität Neuenburg deutlicher ausgeprägt (Studierende 2016: 4'300, akademische Personal: 810 Personen und 530 Vollzeitäquivalente). An den übrigen drei Universitäten geht die begrenzte Grösse mit einer fachlichen Spezialisierung einher. In St. Gallen sind dies Wirtschaftswissenschaften, Recht und Fächer der Geistes- und Sozialwissenschaften, in Luzern Fächer der Kultur- und Sozialwissenschaften, Theologie, Recht und Wirtschaftswissenschaften und an der Università della Svizzera italiana Architektur, Kommunikationswissenschaften, Wirtschaft, Informatik und Biomedizin.

Die pragmatische Unterscheidung nach der Grösse hat sich insofern als hilfreich erwiesen, als damit auch die Ressourcen (z.B. zur Gewährleistung eines Grundangebots an Gleichstellungsstrukturen) und das Gewicht der Fakultäten in der akademischen Selbstorganisation variieren. Dies können hilfreiche Ansätze für die Erklärung von Unterschieden in den universitären Gleichstellungspolitiken sein. Im Detail sind die Er-

läuterungen selbstverständlich genauer zu differenzieren und es stellt sich die Frage, inwieweit zusätzliche Faktoren eine Rolle spielen oder die Grösse nur ein vordergründiges Merkmal ist. Angesichts der geringen Zahl von Universitäten erscheint es jedoch zweckmässig, in solchen Fällen zu ad hoc-Erklärungen zu greifen und darauf zu verzichten, die abstrakte Typisierung der kantonalen Universitäten weiter zu treiben.

1.5 Gliederung

Die Ergebnisse der Evaluation werden im Folgenden in vier Kapiteln präsentiert:

■ **Systemwechsel:** Kapitel 2 befasst sich mit dem Systemwechsel von «alten» Bundesprogramm zu den neuen Aktionsplänen. Es zeigt auf, wie der Systemwechsel initiiert wurde und befasst sich mit der Frage, wie die Leitung des Teilprogramms SUK P-4 die Entwicklung und Umsetzung der universitären Aktionspläne begleitete, unterstützte und steuerte. Daran anschliessend wird geprüft, in welchem Umfang die spezifisch mit dem Systemwechsel angestrebten Ziele erreicht werden konnten.

■ **Umsetzung der Aktionspläne – allgemeine Beurteilung:** Entsprechend der Ausgangslage vor Ort und ihren Schwerpunktsetzungen verfolgten die Universitäten mit ihren Aktionsplänen individuell unterschiedliche Ziele. Kapitel 3 zieht eine Bilanz aus der Perspektive der einzelnen Universitäten: Es zeigt auf, welches die grössten Erfolge und welches die Enttäuschungen bei der Umsetzung der Aktionspläne aus Sicht der Gleichstellungsverantwortlichen waren, welche Massnahmen sich als besonders kosteneffizient erwiesen und welche sich als wirkungsarm entpuppten.

■ **Strukturelle Verankerung:** Kapitel 4 prüft, inwieweit es den Universitäten bis zum Ende der Programmphase gelungen ist, die Chancengleichheit von Frau und Mann strukturell zu verankern. Dabei werden fünf Dimensionen in den Blick genommen: die Stellung der Chancengleichheit in den zentralen Universitätsstrukturen (personelle Ressourcen, Finanzierung, institutionelle Position), die normativen Grundlagen, die Sachmittel, die Verankerung an den Fakultäten sowie die regelmässige Berichterstattung zum Stand der Chancengleichheit (Gender Monitoring).

■ **Frauenanteil unter Professor/innen:** Kapitel 5 schildert, in welchem Umfang die angestrebten Frauenanteile unter den Professor/innen und Assistenzprofessor/innen erreicht werden konnten und wie stark die Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien vertreten sind. Es beschreibt und vergleicht die Strategien, welche die Universitäten derzeit verfolgen, um die Gleichstellung von Frau und Mann in Berufungsverfahren zu gewährleisten. Daran anschliessend wird aufgrund der Erfahrungen aus den Aktionsplänen 2013-2016/17 diskutiert, welche zusätzlichen Massnahmen geeignet wären, um ein ausgeglicheneres Verhältnis der Geschlechter unter den Professor/innen sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien zu erreichen.

2 Systemwechsel zu Aktionsplänen

Aktionspläne sind vergleichsweise junge Instrumente der Gleichstellungspolitik. In Europa bilden die 2007 formulierte «Recommendation on gender equality standards and mechanisms» des Europarates sowie die 2006 verabschiedete «Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene» wichtige Referenzpunkte für den Einsatz von Aktionsplänen (vgl. Geppert 2014). Die Unterzeichnung der Charta war der Anlass für die beiden ersten kommunalen Aktionspläne der Schweiz in den Städten Bern (2008) und Zürich (2009).

Im Forschungsbereich bestanden auf europäischer Ebene bereits einige Jahre früher entsprechende Standards und Verpflichtungen. Das 6. Forschungsrahmenprogramm der EU (2002-2007) schrieb vor, dass grosse Projektanträge einen Gender Action Plan (GAP) enthalten mussten, der sowohl die Forschungsbeteiligung von Frauen wie auch die Geschlechterdimension von Forschungsinhalten berücksichtigen sollte. In mehreren europäischen Staaten sind Universitäten und Forschungsinstitutionen von Gesetzes wegen verpflichtet, GAP zu verabschieden, oder es wird die Auszahlung von Forschungsgeldern an diese Anforderung gebunden. Besonders stark verbreitet sind GAP in Deutschland, Österreich, Holland, Schweden, Finnland und dem Vereinigten Königreich (ERA 2015, S. 29; GENDER-NET 2015, S. 28-33).

Als der Systemwechsel des Programms Chancengleichheit angeregt wurde, wurden Aktionspläne als Instrument gewertet, das sich **im europäischen Kontext bereits erfolgreich bewährt** hatte.¹ Dazu kam, dass das «Schwesterprogramm» der Fachhochschulen den Wechsel schon vier Jahre früher vollzogen hatte.

Die **Vorzüge von Aktionsplänen** in der Gleichstellungspolitik werden allgemein darin gesehen, dass sie verbindliche Prioritäten festlegen (und damit einer dauernden Neuverhandlung von Einzelmassnahmen vorbeugen), vorausschauend Zuständigkeiten und Kooperationen regeln und dank einer partizipativen Entwicklung die Akzeptanz gleichstellungspolitischer Ziele und Massnahmen erhöhen. Sie haben einen offenen Charakter und eignen sich deshalb, flexible Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen vorzunehmen und auf pragmatische Weise unterschiedliche strategische Ansätze, Handlungsfelder und Akteur/innen zu verbinden (vgl. Geppert 2014).

Beim Teilprogramm Chancengleichheit kommt hinzu, dass die Universitäten neu auf sie massgeschneiderte Aktionspläne entwickeln konnten, nachdem die Schwerpunktthemen des Bundesprogramms zuvor gewissermassen «von aussen» an sie herangetragen worden waren. Gleichzeitig ergaben sich damit auch **Herausforderungen** in der Entwicklung und Steuerung des Programms. Wie konnte ein gemeinsamer Nenner der insgesamt zehn Aktionspläne gesichert werden? Verfügt die Universitäten über ausreichende Anweisungen, Informationen und Unterstützung, um innert nützlicher Frist gehaltvolle Aktionspläne zu entwickeln? Wie überprüfte und begleitete die Programmleitung die Umsetzung der Aktionspläne mit ihren je spezifischen Zielen und Massnahmen? Und wie ging man mit dem potenziellen Spannungsverhältnis um, dass eine allzu flexible Umsetzung und Adaption der Aktionspläne die Zielsetzungen des Gesamtprogramms gefährden könnte?

Vor diesem Hintergrund setzt das vorliegende Kapitel zur Analyse des Systemwechsels zwei Schwerpunkte:

¹ Berücksichtigung der Genderdimension in Wissenschaft und Forschung – Für eine nationale Strategie der Schweizer Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Positionspapier der Arbeitsgruppe «Gender und Wissenschaftspolitik» im Hinblick auf die Förderperiode 2013–2016, 8. Oktober 2010, S. 6.

■ **Steuerung:** Als erstes steht die Programmsteuerung im Fokus. Zu diesem Zweck wird zunächst beschrieben, wie der Systemwechsel eingeleitet wurde (Abschnitt 2.1) und welche Vorgaben den Universitäten bei der Entwicklung der Aktionspläne gemacht wurden (Abschnitt 2.2). Anschliessend wird der Austausch zwischen Programmleitung und Universitäten bei der Begutachtung und Umsetzung der Aktionspläne beleuchtet (Abschnitt 2.3).

■ **Wirkungen:** Als zweites werden die Wirkungen des Systemwechsels untersucht (Abschnitt 2.4). Dabei interessiert vor allem, ob sich die Erwartungen erfüllt haben, dass die Universitäten dank des Systemwechsels über «massgeschneiderte» Gleichstellungsprogramme verfügen (Abschnitt 2.4.1) und sich die zentralen Leitungsgremien stärker als zuvor für Gleichstellungsanliegen einsetzen (Abschnitt 2.4.2). Auch wird untersucht, ob der Wegfall eines einheitlichen Gesamtprogramms Auswirkungen auf die Kooperation unter den Universitäten hatte (Abschnitt 2.4.3).

2.1 Einleitung des Systemwechsels und Finanzierungsmodus

Die Schweizerische Universitätskonferenz SUK (heute: Schweizerische Hochschulkonferenz SHK) beauftragte die Leitung des damaligen Bundesprogramms Chancengleichheit im Frühling 2011 mit der Ausarbeitung einer Projektskizze für ein Programm «Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten / Gender Studies». Die SUK wünschte dabei ausdrücklich, dass jede Universität einen eigenen Gleichstellungs-Aktionsplan erstelle und verwies zu diesem Zweck auf ein Positionspapier, das die Arbeitsgruppe «Gender und Wissenschaftspolitik» im Oktober 2010 verabschiedet hatte.²

Die Programmleitung entwickelte bis zum Herbst eine Projektskizze zuhanden der SUK. Die Universitäten informierte sie im Oktober 2011 mit einem Schreiben offiziell über den geplanten Systemwechsel. Im Februar 2012 folgte ein zweites Informationsschreiben, in dem die Anforderungen an die Aktionspläne formuliert wurden.

Mit dem zweiten Schreiben erhielten die Universitäten zusätzlich eine Tabelle mit den jährlich zu erwartenden Finanzierungsbeiträgen. Der **Finanzierungsmodus** war so konzipiert, dass Bundesmittel von 8.8 Mio. Fr. auf die zehn Universitäten verteilt wurden (**Tabelle 1**).³ Damit auch die kleinen Universitäten über ausreichende Mittel verfügten, erhielt jede Universität einen Sockelbeitrag von 240'000 Fr. für die gesamte Programmphase. Der verbleibende Betrag wurde nach drei Kriterien aufgeteilt: dem Anteil an Studierenden und den Anteilen an Doktorandinnen und Abschlüssen von Frauen, jeweils gemessen am Total aller Universitäten. Der derart definierte variable Beitrag variierte für die gesamte Programmphase zwischen 128'000 Fr. (LU) und 1.6 Mio. Fr. (ZH). Schliesslich wurden rund 980'000 Fr. für Koordination, Steuerung, Monitoring und die Durchführung von Tagungen verwendet. Gesamthaft kam man für das Teilprogramm Chancengleichheit somit auf ein Budget von 9.8 Mio. Fr.

Die Universitäten mussten sich mit finanziellen Eigenleistungen an den Aktionsplänen beteiligen, die mindestens der Summe der empfangenen Bundesmittel entsprachen. Um die Erwartung zu unterstreichen, dass sich die Universitäten bei der Finanzierung von Gleichstellungsmassnahmen und -strukturen verstärkt engagierten, nahmen die ausbezahlten Bundesmittel in jedem Programmjahr ab. Nicht nur während der

² Die Arbeitsgruppe bestand aus Fachpersonen für Gleichstellung und Geschlechterforschung von Universitäten, vom ETH-Bereich, von Fachhochschulen und vom Schweizerischen Nationalfonds sowie aus der Bundesverwaltung, der kantonalen Verwaltung und dem Generalsekretariat der Schweizerischen Rektorenkonferenz.

³ Der Projektantrag war von einem Gesamtbudget von 10 Mio. Fr. ausgegangen, davon 9 Mio. Fr. Universitätsbeiträge. Die SUK reduzierte das Gesamtbudget bei der Projektbewilligung auf 9.8 Mio. Fr. Sie hatte eine lineare Kürzung aller SUK-Programme um 1.9% verfügt, um mit den frei gewordenen Geldern ein zusätzliches Programm finanzieren zu können. Tabelle 1 zeigt den revidierten Finanzplan nach der Bewilligung durch die SUK.

vierten Phase, sondern auch über einen längeren Zeitraum betrachtet, waren die an die Universitäten ausgerichteten Bundesbeiträge des Programms rückläufig: Die Gesamtsumme der Beiträge an die Universitäten war in der vierten Programmphase rund 40% kleiner als in der Phase zuvor.⁴ Ausdrücklich von der Finanzierung mit Bundesmitteln ausgeschlossen waren in der vierten Programmphase Strukturen zur Kinderbetreuung⁵ sowie Welcome Centers für neu ankommende Forschende aus dem Ausland.

Während die Universitäten ihre Aktionspläne bereits entwickelten, erarbeitete die Programmleitung den detaillierten Projektantrag zuhanden der SUK. Dieser wurde im Mai 2012 eingereicht und anschliessend von der SUK bewilligt. Der Termin für die Eingabe der universitären Aktionspläne war auf den 30. September 2012 festgesetzt worden.

Tabelle 1: Finanzplan des Teilprogramms Chancengleichheit in der Phase 2013–2106

Universität	Gesamte Programmphase			Bundesmittel pro Jahr (degressive Auszahlung)			
	Sockelbeiträge	Variable Beiträge	Total	2013	2014	2015	2016
Basel	240'000	813'019	1'053'019	336'914	260'275	246'650	209'182
Bern	240'000	963'712	1'203'712	385'128	297'521	281'947	239'117
Freiburg	240'000	479'167	719'167	230'097	177'756	168'451	142'862
Genf	240'000	1'030'262	1'270'262	406'420	313'970	297'535	252'337
Lausanne	240'000	715'726	955'726	305'784	236'227	223'861	189'854
Luzern	240'000	128'010	368'010	117'745	90'961	86'199	73'105
Neuenburg	240'000	253'201	493'201	157'800	121'904	115'523	97'974
St. Gallen	240'000	272'644	512'644	164'021	126'710	120'077	101'837
Zürich	240'000	1'600'358	1'840'358	588'822	454'881	431'069	365'586
USI	240'000	176'760	416'760	133'342	103'011	97'618	82'789
Total Uni-Beiträge	2'400'000	6'432'861	8'832'861	2'826'073	2'183'216	2'068'930	1'754'643
Koordination			981'428	245'357	245'357	245'357	245'357
Total Teilprogramm			9'814'289	3'071'430	2'428'573	2'314'287	2'000'000

Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS

2.2 Zielstruktur und Vorgaben zuhanden der Universitäten

Die Ziele und Vorgaben für das Teilprogramm Chancengleichheit wurden im Wesentlichen in drei Dokumenten formuliert: der Projektskizze zuhanden der SUK, dem ausformulierten Projektantrag sowie den «Anforderungen an die Aktions-/Mehrjahrespläne», die zuhanden der einzelnen Universitäten verabschiedet worden waren. Die Dokumente können dahingehend interpretiert werden, dass das Teilprogramm zwei übergeordnete Ziele verfolgte:⁶

■ **Strukturelle Verankerung:** Der Projektantrag an die SUK hält fest, dass an den einzelnen Universitäten angemessene Personal- und Finanzressourcen erforderlich sind, um wesentliche Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter zu erzielen. Auch müssten die Strukturen der Chancengleichheit in die Budgetierung und die Mehrjahresplanung sowie in die Entscheidungsprozesse integriert bzw. dort verankert werden. Der Hintergrund wird in den Dokumenten nicht explizit ausformuliert, sondern als bekannt vorausgesetzt: Nachdem der Bund den Aufbau von Gleichstellungsstrukturen an den Universitäten seit dem Jahr 2000 über projektgebundene Beiträgen gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG) mitfinan-

⁴ Ohne Berücksichtigung der Programmverlängerungen. Gemäss Finanzplan hatte die Gesamtsumme der Universitätsbeiträge in der Programmphase 2008–2011 14.6 Mio. Fr. betragen, in der Programmphase 2013–2016 waren es 8.8 Mio. Fr.

⁵ Diese Auflage hatte bereits in der dritten Programmphase bestanden.

⁶ Die aufgeführten Dokumente treffen diese Aussage nicht explizit. In den «Anforderungen an die Aktions-/Mehrjahrespläne» werden keine Ziele als übergeordnet ausgezeichnet, im Projektantrag an die SUK geschieht dies eher en passant für die angestrebten Frauenanteile auf Professorenstufe.

ziert hatte, bestand die Erwartung, dass die Universitäten im Verlauf der vierten Programmphase mehr und mehr Mittel bereitstellen, um die zentralen Institutionen und bewährte Massnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann selbständig zu unterhalten und sie nachhaltig in die Universitätsstrukturen zu integrieren. Dieses Anliegen verdichtete sich in den Begriffen der «institutionellen Verankerung» oder «strukturellen Verankerung». Sie werden in den Projektunterlagen oftmals genannt, aber nicht abschliessend definiert. Deutlich wird, dass sie sich nicht allein auf die Finanzierung mit universitären Eigenmitteln und die Aufnahme in die Mehrjahresplanung beschränken. Zusätzlich geht es darum, dass die Gleichstellung über ausreichende rechtlich-normative Grundlagen verfügt, gut sichtbar ist, mit klarem Auftrag und Kompetenzen einen Platz im Organigramm hat, im Sinne eines Mainstreamings in universitäre Kerngeschäfte und Standardprozesse integriert ist, auf einem kohärenten Konzept beruht, über ein regelmässiges Monitoring verfügt und über die zentralen Verwaltungsstrukturen hinaus auch an den Fakultäten auf Rückhalt zählen kann.

■ **Stärkere Vertretung von Frauen unter Professor/innen sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien:** Bereits in der dritten Programmphase war das Ziel eines Frauenanteils von 25% unter den Professor/innen ausgegeben, aber deutlich verfehlt worden (Ende 2012: 18%). Es wurde deshalb für die vierte Programmphase unverändert übernommen und um zwei weitere Ziele ergänzt: Zum einen wurde für Assistenzprofessuren ein Frauenanteil von 40% angestrebt, zum anderen sollte auch die Präsenz von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien erhöht werden. Für dieses letztere Ziel wurden keine näheren Vorgaben (z.B. Quote, Ausmass der Zunahme) gemacht.

Während der Status der institutionellen Verankerung als übergeordnetes Ziel unstrittig ist, verhält es sich bei den Professorinnenanteilen etwas anders. In den Dokumenten werden sie weniger prominent behandelt – was teilweise damit in Zusammenhang stehen mag, dass die 25%-Vorgabe bereits aus der vorherigen Programmphase bekannt war. Auch in den Interviews vertreten einige Expertinnen die Ansicht, die vorgegebenen Professorinnenanteile dürften als Elemente des Teilprogramms nicht zu sehr isoliert und hervorgehoben werden. In eine andere Richtung weist allerdings der (interne) Kriterienraster, der für die Begutachtung der Aktionspläne verwendet wurde. Dort lautet die erste Frage, ob in der Ist-Soll-Analyse der Aktionspläne «ein Bezug zum übergreifenden Ziel des SUK Teilprogramms vorhanden» sei, nämlich «25% Professorinnen, 40% Assistenzprofessorinnen und institutionelle Verankerung der Chancengleichheit an der Universität».

Die Universitäten sollten in ihren Aktionsplänen insgesamt **sieben Handlungsfelder** aufgreifen. Für die ersten fünf Handlungsfelder führte das Dokument «Anforderungen an die Aktions-/Mehrjahrespläne» beispielhaft eine Reihe von Massnahmen auf, die aus der Literatur und bereits bestehenden Aktionsplänen anderer Universitäten zusammengestellt worden waren. Die Aufzählung war als Inspirationsquelle gedacht, «die weder vollständig noch bindend ist». Gleichwohl sind die Massnahmen teilweise so formuliert, dass sie auch als Zielvorgaben verstanden werden können.⁷ Während die ersten fünf Handlungsfelder inhaltlich klar definiert sind, handelt es sich bei den letzten beiden eher um «Auffangkategorien» für Massnahmen, die sich anderweitig nicht zuordnen lassen. Die sieben Handlungsfelder tragen die folgenden Bezeichnungen:

⁷ Beispiele: « Es bestehen sichtbare Strukturen (Abteilung für Gleichstellung, Genderpolicy etc.) und Massnahmen zur Verankerung der Gleichstellungsarbeit in der Universität, in den Fakultäten (Bsp. Förderpläne, KoordinatorInnen, Kommissionen) und in den Leitungs- und Entscheidungsgremien (Zielvorgaben Geschlechterverhältnis, Führungs- und Managementausbildung).» «Zielvorgaben für die Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren pro Fachbereich/Fakultät sind vorhanden, die aufgeführten Steigerungsraten sind realistisch. Es werden Massnahmen zur Sicherung der Gleichstellung in Anstellungs-/ Berufungsverfahren getroffen: Ausschreibungen, Trainings für Kommissionen, Berücksichtigung der nicht geradlinigen Karriereverläufe in der Karrierebeurteilung und in den internen Beförderungsreglementen.»

- Handlungsfeld 1: Institutionelle Verankerung von Chancengleichheit
- Handlungsfeld 2: Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren sowie in den Leitungs- und Entscheidungsgremien
- Handlungsfeld 3: Massnahmen im Bereich der gendergerechten Nachwuchsförderung
- Handlungsfeld 4: Rahmenbedingungen für Studierende, Mitarbeitende und Forschende mit familiären Verpflichtungen
- Handlungsfeld 5: Abbau der horizontalen Segregation beim Zugang und der vertikalen Segregation beim Verbleib in Studienfächern, in denen der Anteil eines Geschlechts besonders tief ist und ein Nachwuchsmangel droht (insbesondere MINT-Fächer)
- Handlungsfeld 6: Massnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung
- Handlungsfeld 7: Sonstiges/Neues

Das Verhältnis der sieben Handlungsfelder zu den übergeordneten Zielen wurde nicht explizit thematisiert. Auffällig ist, dass das erste Handlungsfeld genau mit dem Ziel der strukturellen Verankerung korrespondiert. Wie sich die übrigen Handlungsfelder zum Ziel verhalten, die Präsenz von Frauen unter den Professor/innen sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien zu stärken, bleibt offen. Im weitesten Sinn kann man argumentieren, dass praktisch jede Gleichstellungsmassnahme längerfristig einen positiven Einfluss auf die Präsenz von Frauen in Spitzenpositionen haben sollte. Geht man jedoch davon aus, dass die Quotenvorgaben auf das Ende der vierten Programmphase terminiert waren (25% Professorinnen und 40% Assistenzprofessorinnen Ende 2016 bzw. Mitte 2017), so enthielten die «Anforderungen an die Aktionspläne» auch Massnahmen, die nur vage in die Zielstruktur des Teilprogramms eingebettet waren, weil sie kurzfristig keinen Beitrag zur stärkeren Vertretung von Frauen auf Professorenstufe sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien leisten konnten.

Während der Projektantrag an die SUK und die «Anforderungen an die Aktionspläne» in vielen Punkten übereinstimmen, gibt es auch **Abweichungen und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen**. So erwähnen die «Anforderungen» eingangs mehrere Ziele, die mit den Aktionsplänen erreicht werden sollen. Sie betreffen – schlagwortartig – die strukturelle Verankerung⁸ und drei weitere Ziele, die im Grunde genommen als Teilaspekte der strukturellen Verankerung zu interpretieren sind. Konkret geht es darum, dass die Strategien der Universitäten den Gleichstellungsaspekt berücksichtigen, die Universitäten über eine ausformulierte Gleichstellungsstrategie verfügen und ein Gleichstellungsmonitoring betreiben.

Umgekehrt enthält der Projektantrag Zielumschreibungen, die tendenziell weiter reichen, aber nicht näher konkretisiert werden. So formuliert er als Ziel des Gesamtprogramms, «dass bis zum Jahr 2016 die Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten institutionell in Organisation, Lehre, Nachwuchsförderung und Forschung verankert und die Geschlechterforschung nachhaltig etabliert ist.» Weil das Teilprogramm Gender Studies auf die Geschlechterforschung beschränkt war, folgt daraus, dass die übrigen Elemente der Zielformulierung eigentlich in den Bereich des Teilprogramms Chancengleichheit fielen. Dort wurden sie aber nicht umfassend aufgenommen und konkretisiert. Dies mag zumindest ansatzweise erklären, weshalb die Handlungsfelder thematisch breiter angelegt sind, als man dies aufgrund der spezifischen Ziele des Teilprogramms vermuten würde.

In der Programmleitung und an einzelnen Universitäten wurde teilweise die Ansicht vertreten, dass das Teilprogramm 2013-2016/17 einen grundlegenden **strukturellen und kulturellen Wandel** zugunsten der Chancengleichheit einleiten sollte. Für diese Interpretation der Programmvorgaben spricht, dass die Handlungsfelder und die dort enthaltenen Massnahmenvorschläge wichtige Elemente dessen abdecken, was in

⁸ «Die strukturelle Verankerung der Gleichstellung ist gewährleistet.»

der einschlägigen Literatur mit dem Begriff des «structural change» verbunden wird (z.B. Transparenz von Entscheidungsprozessen, Elimination von unbewussten Vorurteilen, Modernisierung des Personalmanagements; vgl. GENDER-NET 2015, LERU 2012). Allerdings findet sich in den Programmunterlagen kein entsprechendes Ziel, auch fehlen einschlägige Begriffe wie «struktureller Wandel» oder «kultureller Wandel». Im Rahmen der ausführlichen Reportings von 2015 war versucht worden, die Auswirkungen der Aktionspläne auf einen möglichen Kulturwandel an den Universitäten zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass entsprechende Veränderungen schwierig zu erfassen sind, weil der Begriff des Kulturwandels unterschiedlich ausgelegt wird. In methodischer Hinsicht erschwerend ist, dass dem Programm auf diese Weise Ziele zugeschrieben werden, über deren Relevanz und konkreten Inhalt unter den beteiligten Akteurinnen und Akteuren nur bedingt ein Konsens besteht (vgl. Dubach 2015).

Abbildung 1 versucht, die **Vorgaben und Ziele des Teilprogramms Chancengleichheit** zu veranschaulichen. Das erste übergeordnete Ziel der strukturellen Verankerung wird in vier Teilziele untergliedert, welche die Vielschichtigkeit dieses Anliegens aufzeigen. Für das zweite übergeordnete Ziel wird die Formulierung des Projektantrags übernommen, wonach das Teilprogramm «wesentliche Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter» anstrebt. Dies wird anschliessend in den Quotenvorgaben für Professorinnen und Assistenzprofessorinnen konkretisiert, desgleichen der stärkeren Präsenz von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien. Die Aktionspläne als Instrumente der Gleichstellungspolitik sind ebenfalls in die Abbildung integriert. Wichtig ist dabei die Feststellung, dass die Aktionspläne nicht blosses Mittel zum Zweck sind, sondern dass man sich von ihnen eigenständige Wirkungen erhoffte. Dies betrifft insbesondere den Einbezug zentraler Führungsorgane und damit die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit.

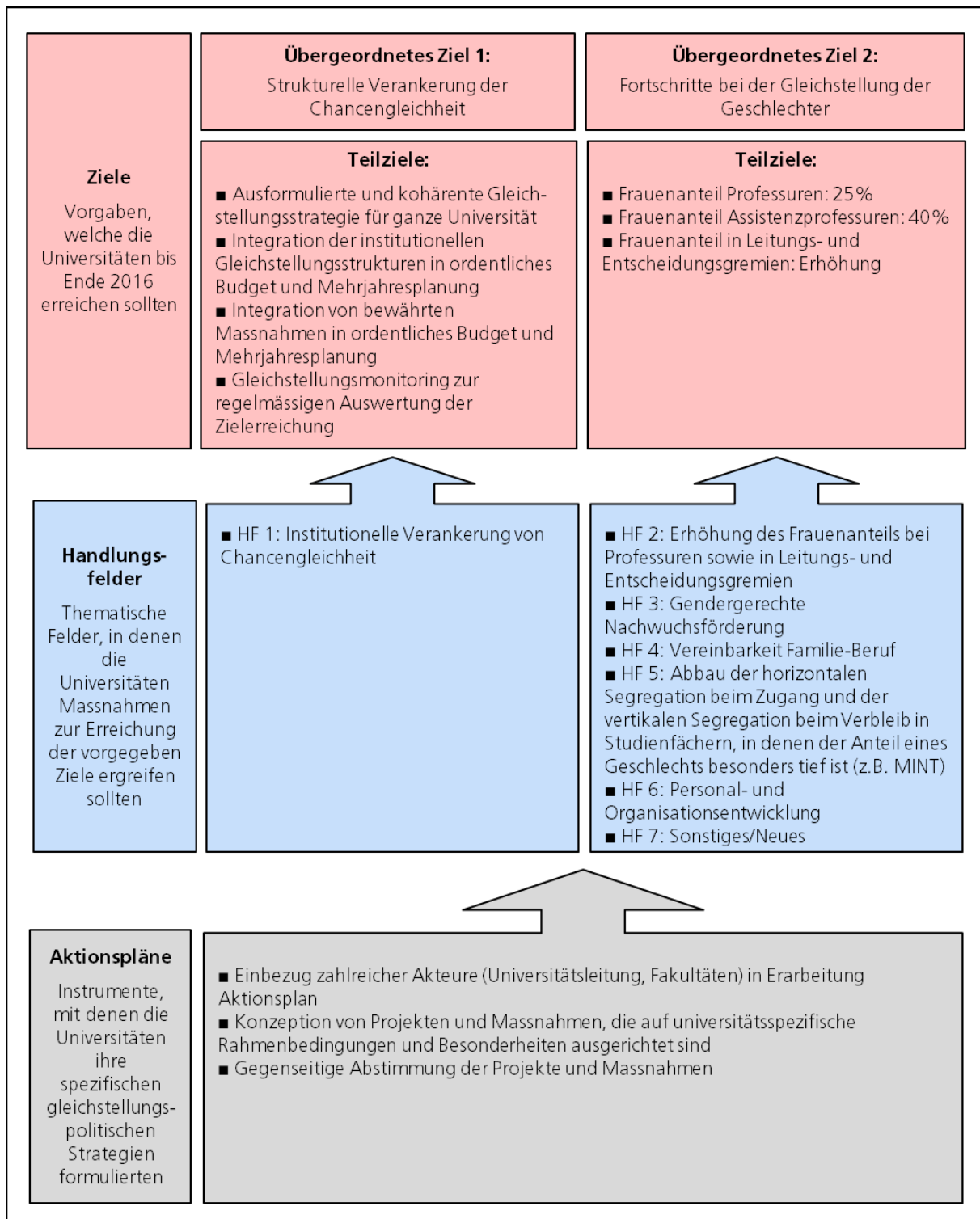
In den Expertinnengesprächen **beurteilen die meisten Gleichstellungsbeauftragten die Vorgaben der Programmleitung positiv**: Sie seien für die Erstellung der universitären Aktionspläne angemessen und hilfreich gewesen. Besonders hervorgehoben wird, dass die Handlungsfelder eine gewisse Struktur vorgaben, welche die Entwicklung der eigenen Aktionspläne erleichterte. Gleichzeitig liessen sie den Universitäten genügend Spielraum offen, um die Massnahmen auf ihre spezifischen Bedürfnisse abzugleichen. Auch wird erwähnt, dass es für die universitätsinterne Kommunikation besonders wichtig gewesen sei, über nationale Leitlinien zu verfügen, welche die eigene Arbeit in einen Referenzrahmen stellten und sie legitimierten.

Kritisch angemerkt wird in mehreren Interviews, dass der **Zeitraum für die Entwicklung der Aktionspläne sehr knapp** bemessen war – zumal sich der Abschluss der dritten Programmphase und die Konzeption der Aktionspläne stark überschnitten. Wie in den Vorgaben der Programmleitung verlangt, enthielten letzten Endes zwar fast alle Aktionspläne eine Situationsanalyse. Nicht alle Fachstellen konnten diese jedoch in einer Tiefe ausführen, die sie sich gewünscht hätten. Deshalb konnten sie die Ziele und Massnahmen des Aktionsplans nur bedingt aus der Ist-Analyse ableiten und mussten sich stattdessen auf das bestehende Erfahrungswissen und ihr Gespür verlassen.

In einem Expertinnengespräch wird ein zusätzlicher Kritikpunkt geäussert: Die Unterlagen seien zwar als Arbeitsgrundlagen häufig genutzt worden und hätten sich als hilfreich erwiesen. Jedoch habe sich als Problem erwiesen, dass die **Programmziele und die Handlungsfelder nicht sehr präzise aufeinander abgestimmt** gewesen seien. Die Offenheit der Handlungsfelder habe dazu geführt, dass man letztlich jede Massnahme unter das Teilprogramm habe rubrizieren können. Eine Steuerung sei dadurch kaum möglich gewesen. Hätte man das Ziel der Professorinnenanteile stärker in den Fokus genommen, so hätte man die Massnahmen stärker priorisieren müssen. Das Problem stellte sich an der betreffenden Universität in verstärktem Ausmass, weil sie intern eine Ausschreibung für Projekte zur Förderung der Chancen-

gleichheit von Frau und Mann lanciert hatte. Bei der Auswahl der Projekte standen die Verantwortlichen vor der Herausforderung, dass die nationalen Vorgaben kaum Selektionskriterien an die Hand gaben.

Abbildung 1: Vorgaben und Ziele des Teilprogramms Chancengleichheit



Darstellung: BASS.

2.3 Begutachtung und Vollzug der Aktionspläne

Sämtliche Universitäten reichten auf Ende September 2012 einen Aktionsplan ein. Die Tatsache, dass alle Institutionen innerhalb weniger Monate einen solchen Plan entwickelt hatten, wurde seitens der Leitung des Teilprogramms als grosser Erfolg gewertet.

An der Oberfläche bzw. im Inhaltsverzeichnis variiert der Aufbau der Aktionspläne relativ stark. Wie von der Programmleitung gefordert, enthalten sie jedoch alle – von einer Ausnahme abgesehen – eine **Analyse des Ist-Zustandes**, und die meisten untergliedern ihre Ziele und Massnahmen explizit nach den vorgegebenen **Handlungsfeldern**. Betrachtet man die einzelnen Massnahmen, so lässt sich festhalten, dass die meisten Aktionspläne alle fünf inhaltlich definierten Handlungsfelder abdecken (d.h. ohne «Personal-/Organisationsentwicklung» und «Anderes/Sonstiges»). Ausnahmen gibt es einzig im Handlungsfeld der horizontalen Segregation, in dem drei Aktionspläne keine Massnahmen vorsehen.

Eine Mehrheit der Aktionspläne formuliert ungefähr um die zwanzig **Ziele**, bei Unterscheidungen zwischen Ober- und Unterzielen können es auch mehr sein. In einem Fall werden lediglich vier übergeordnete (d.h. nicht auf einzelne Handlungsfelder bezogene) Ziele vorgegeben (LU), und in zwei Fällen fehlen explizite Zielformulierungen. Der eine dieser Aktionspläne umfasst einzig thematisch gruppierte Massnahmenpakete (BS), der andere beschreibt zwar anzustrebende Sollzustände, verzichtet aber darauf, spezifische Ziele zu formulieren und als solche hervorzuheben (ZH).

Nur sehr selten sind die Ziele so formuliert, dass sich deren Erreichung mit statistischen Kennzahlen messen lässt. Insgesamt enthalten sechs Aktionspläne jeweils ein bis drei Ziele, die quantifizierbar sind. Fast immer handelt es sich um Frauenquoten bei Neuberufungen oder für den Gesamtbestand an (Assistenz-)Professor/innen (BE, FR, GE, LS, SG, USI), in Einzelfällen zudem um Frauenquoten bei Neuanstellungen von Nachwuchsforschenden und unter den Studierenden (beides LS) sowie ausgewogene Geschlechterverhältnisse (max. 60% eines Geschlechts) auf Tagungen und öffentlichen Veranstaltungen (GE).

Ende Oktober 2012 führte die Programmleitung die **Begutachtung der Aktionspläne** durch. Zwei international anerkannte Expertinnen hatten im Vorfeld alle zehn Aktionspläne beurteilt, dazu kamen pro Aktionsplan je zwei Gutachten aus der Programmleitung. Die Universitätsvertreter/innen in der Programmleitung traten bei der Diskussion der eigenen Aktionspläne in den Ausstand.

Das Begutachtungsverfahren kam zum Schluss, dass allen Universitäten die beantragten Mittel in vollem Umfang zugesprochen wurden. Gleichzeitig wurden gegenüber den Universitäten **Empfehlungen zur Optimierung der Aktionspläne** ausgesprochen. Mehrmals betrafen diese die Kompetenzen, Ressourcen und die institutionelle Einbindung der Fachstellen für Gleichstellung, die Chancengleichheit in Berufungsverfahren und die Verankerung der Chancengleichheit an den Fakultäten. Im späteren Verlauf des Programms wurde die Umsetzung der Empfehlungen jedoch nicht mehr systematisch kontrolliert oder angemahnt.

Die Universitäten informierten die Programmleitung in jährlichen **Reportings** über die Umsetzung der Aktionspläne. Das erste Reporting (2013) und das dritte Reporting (2015) bestanden aus einem kleineren Formular mit wenigen Fragen und einem Finanzbericht. In der Mitte der Programmphase wurde in Zusammenarbeit mit einem externen Auftragnehmer (Büro BASS) ein ausführlicher Bericht eingefordert, der den Umsetzungsstand der einzelnen Projekte detailliert dokumentierte. Die Universitätsberichte wurden vom Büro BASS zu einem Synthesebericht zusammengefasst, der für alle sieben Handlungsfelder aufzeigte, welche Massnahme und Projekte die Universitäten bis anhin umgesetzt und welche Erfahrungen sie dabei gemacht hatten (Dubach 2015). Die Programmleitung erteilte zudem systematisch jeder Universität ein kurzes schriftliches Feedback, in dem der Umsetzungsstand in einigen Sätzen gewürdigt wurde. In

ähnlicher Weise wurde auch am Ende ein ausführlicheres Schlussreporting eingefordert, erneut in Zusammenarbeit mit dem Büro BASS. Diese Schlussreportings wurden unter anderem für die vorliegende Evaluation genutzt.

Neben dem Begutachtungsprozess und den systematischen Rückmeldungen auf die ausführlichen Reportings 2014 gab es keine weiteren Feedbacks der Programmleitung, die sich flächendeckend an alle Universitäten richteten. Bei den kürzeren «Standardreportings» (2013, 2105) entschied die Programmleitung jeweils im Einzelfall darüber, ob sie eine Rückmeldung gab. Dies geschah vor allem dann, wenn die Programmleitung das Ziel einer institutionellen Verankerung der Gleichstellungsstrukturen gefährdet sah. Parallel orientierten Mitglieder der Programmleitung und -koordination die Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der KOFRAH (Konferenz der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten an Schweizer Universitäten und Hochschulen) über das Teilprogramm und den Vollzug der Aktionspläne. Zwischen beiden Gremien bestanden mehrere personelle Schnittstellen, unter anderem gehörte das Präsidium der KOFRAH ex officio der Leitung des Teilprogramms an und war die Programmkoordinatorin regelmässig als Gast an Sitzung der KOFRAH anwesend.

Es gilt allgemein als Vorteil von Aktionsplänen, dass sie überarbeitet und flexibel an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden können. In der Regel informierten die Universitäten die Programmleitung in den jährlichen Reportings über solche **Modifikationen der Aktionspläne**. Eine Universität überarbeitete formell ihren Aktionsplan und legte ihn der Programmleitung erneut zur Begutachtung vor. Die anderen Universitäten verzichteten darauf; darunter auch eine Universität, welche ihre Gleichstellungsstrategie nach personellen Wechseln im Rektorat und auf der Fachstelle grundsätzlich neu ausarbeitete und in eine Diversity-Strategie integrierte. Seitens der Programmleitung gab es keine Vorgaben, unter welchen Bedingungen eine formelle Revision und Neueinreichung eines Aktionsplans erforderlich ist. Im betreffenden Fall suchte die Programmleitung den Kontakt mit den verantwortlichen Stellen der Universität und bot ihre Unterstützung an, verzichtete aber darauf, eine formelle Überarbeitung des Aktionsplans einzufordern.

Generell wurde seitens der Programmleitung **nicht darauf gedrängt, die Aktionspläne in vollem Umfang und bis ins kleinste Detail umzusetzen**. Ausschlaggebend war dabei der Begutachtungsprozess gewesen: Vor allem von Seiten der externen Expertinnen sei angemerkt worden, dass etliche Aktionspläne ausgesprochen ambitioniert seien und sich in den vier Jahren kaum vollständig umsetzen liessen. Die Expertinnen sprachen sich dafür aus, die einzelnen Massnahmen im Verlauf der Zeit und nach ersten Vollzugserfahrungen stärker zu priorisieren. Die Programmleitung und -koordination kommunizierten dies auch regelmässig gegenüber den Universitäten und legten ihnen dar, dass weniger unter Umständen mehr sei.

Die Massnahmen der Programmleitung und Koordination konzentrierten sich auf schriftliche oder persönliche Kontaktnahmen mit den Gleichstellungsverantwortlichen oder dem Rektorat. Kürzungen von Bundesmitteln wurden in keinem Fall angedroht und auch nicht in Erwägung gezogen. Zeichnete sich jedoch ab, dass eine Universität die gesprochenen Bundesmittel nicht in vollem Umfang nutzen würde, so wurde darauf geachtet, diese für andere Universitäten oder andere Projekte umzuwidmen. Zu einer bedeutenden Umwidmung kam es im Fall einer Universität, die rund 6% der gesprochenen Mittel nicht wie vorgesehen verwenden konnte. Diese Mittel wurden unter anderem zur Teilfinanzierung eines Indikatorenberichts zum Stand der Chancengleichheit an den Schweizer Hochschulen verwendet.

In den Expertinnengesprächen wurden die Gleichstellungsbeauftragten gefragt, **ob sie die Begutachtungen, das Reporting und die Feedbacks der Programmleitung als angemessen und hilfreich empfanden**. Sechs Personen äusserten sich grundsätzlich positiv, wobei mehrfach der Wert der Report-

ings für die universitätsinterne Rechenschaftslegung betont wird. Auch wenn der Aufwand bisweilen beträchtlich gewesen sei, habe er sich gelohnt. Für eine Fachstelle, die mit ihrer Gleichstellungspolitik universitätsintern auf Widerstand stiess, waren die positiven Feedbacks der Programmleitung sehr wertvoll. Von mehreren Seiten wird erwähnt, dass die Ansprechpersonen der Programmkoordination stets zur Verfügung gestanden hätten. Dies gilt insbesondere für kleinere Universitäten, was sich auch mit den Eindrücken der Programmkoordination deckt: Vor allem Gleichstellungsverantwortliche von kleineren Universitäten hätten bei der Entwicklung und Umsetzung der Aktionspläne den persönlichen Kontakt gesucht und seien um Unterstützung froh gewesen. In mehreren Interviews wird die Arbeit der Programmkoordination lobend hervorgehoben.

Vier Universitäten sind in ihrem Urteil kritischer. Trotz der Begutachtungen der Aktionspläne und der Rückmeldung auf das ausführliche Reporting von 2014 überwiegt bei mehreren unter ihnen der Eindruck, dass sie nur wenig Feedback der Programmleitung erhalten hätten. Sofern es zu Rückmeldungen kam, wurden sie in der Regel als sehr allgemein, teilweise oberflächlich empfunden. Bei kritischen Feedbacks kam bisweilen der Eindruck auf, dass sie auf Missverständnissen bei der Lektüre der Aktionspläne beruhten. In der vorliegenden Form seien diese Empfehlungen deshalb nicht hilfreich gewesen. Vereinzelt wird festgehalten, dass sich der Austausch unter den Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der KOFRAH als nützlicher erwiesen habe.⁹

2.4 Auswirkungen des Systemwechsels

Aktionsplänen werden als Instrumenten der Gleichstellungspolitik vielfältige Vorzüge zugeschrieben (vgl. Einleitung zu Kapitel 2). Welche Motive dominierten, als der Systemwechsel des Bundesprogramms Chancengleichheit eingeleitet wurde? Aus den Projektunterlagen und Expertinnengesprächen geht hervor, dass vor allem zwei Erwartungen im Vordergrund standen: Erstens sollte der Handlungsspielraum der Universitäten erweitert werden; sie sollten Programme entwickeln können, die ideal auf die lokalen Gegebenheiten zugeschnitten sind und damit auch eine hohe Wirksamkeit entfalten. Zweitens sollte auf diese Weise ihre Eigenverantwortung gestärkt werden: Entwicklung und Umsetzung der Aktionspläne sollten dazu führen, dass sich die Leitungs- und Entscheidungsgremien stärker mit Gleichstellungsanliegen identifizieren und für diese einsetzen.

In welchem Ausmass diese Erwartungen sich erfüllten, wird im Folgenden näher diskutiert (Abschnitte 2.4.1. und 2.4.2). Danach wird untersucht, welche Konsequenzen der Systemwechsel für die Zusammenarbeit unter den Universitäten in Gleichstellungsfragen hatte (Abschnitt 2.4.3). Und schliesslich wird die Frage aufgeworfen, ob der Systemwechsel zu den Aktionsplänen aus Sicht der befragten Expertinnen noch andere, möglicherweise auch nicht beabsichtigte Wirkungen hatte (Abschnitt 2.4.4).

2.4.1 Bedarfsgerechte Gleichstellungsprogramme

In den Expertinnengesprächen bekräftigen die meisten Gleichstellungsbeauftragten, dass es tatsächlich gelungen sei, eine Gleichstellungspolitik zu formulieren, die stärker auf **die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Universitäten zugeschnitten** ist. Dank der Aktionspläne hätten sie Massnahmen entwickeln können, die auf die Eigenheiten und den Entwicklungsstand ihrer Hochschule abgestimmt gewesen seien. Auch habe man proaktiv Themen setzen, kurzfristig neue Trends aufnehmen oder auf konkrete

⁹ Eine detaillierte Diskursanalyse zur Aneignung der Vorgaben der Programmleitung und ihre Umsetzung in universitäre Gleichstellungspolitik leistet die Fallstudie von Offenberger-Kazich und Nentwich (2017). Am Beispiel der Vereinbarkeitsthematik und ihrer diskursiven Verarbeitung durch Akteur/innen einer ausgewählten Universität interpretiert sie organisationalen Wandel als Abfolge verschiedener Übersetzungszyklen.

Ereignisse reagieren können. Gleichzeitig habe mit den Vorgaben des Teilprogramms Chancengleichheit ein verbindlicher Rahmen bestanden, der für die universitätsinterne Legitimation ausgesprochen wichtig gewesen sei.

Drei Gleichstellungsbeauftragte stellen diese Vorteile nicht in Abrede, äussern sich aber insgesamt zurückhaltender. Darunter befindet sich die Vertreterin einer grossen Universität, die schon seit 2005 einen universitätseigenen Verhaltenscodex Gender Policy besitzt. Die Entwicklung eines auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenen Massnahmenplans bildete für sie deshalb keine Neuerung. Die beiden anderen kritischen Gleichstellungsbeauftragten arbeiten ebenfalls an grösseren Universitäten und weisen darauf hin, dass der **Zeitraum für die Situationsanalyse sehr knapp** gewesen sei (vgl. oben Abschnitt 2.2). Dies habe die Möglichkeiten begrenzt, den Aktionsplan ideal auf die lokalen Bedürfnisse auszurichten. Eine dieser Personen bedauert zudem, dass das frühere Modul 1 (Anreizprämien für Neuberufungen von Professorinnen) in der Programmphase 2013-16 vollständig wegfiel und es seitens des Bundes keine präziseren (Quoten-) Vorgaben zur Ernennung von Professorinnen gab. Mit dem Verzicht auf die Anreizprämien hätten für Departemente und Fakultäten keine finanziellen Anreize mehr bestanden, sich bei Berufungen für die Chancengleichheit stark zu machen. Zumindest in einer ersten Phase der Laufzeit 2013-2016 seien die finanziellen Mittel fast ausschliesslich für die gesamtuniversitäre Gleichstellungsfachstelle und deren Massnahmen reserviert gewesen und nur ausnahmsweise den fakultären Gleichstellungsstrukturen und Aktivitäten zugutegekommen.

Was die konkreten **Inhalte der Gleichstellungspolitik** betrifft, so sehen vier Gleichstellungsbeauftragte insofern einen gewissen Wandel, als diese nun thematisch breiter gefasst wurden bzw. mit dem Aktionsplan ein gemeinsamer Rahmen für Massnahmen bestehe, die zuvor stärker als Einzelaktionen wahrgenommen worden seien. Eine dieser Personen hebt hervor, dass es dank dem Aktionsplan auch gelungen sei, nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch kontroversere Themen wie geschlechtsspezifische Diskriminierung oder sexuelle Belästigung auf die Agenda zu bringen. Zwei Gleichstellungsbeauftragte sehen inhaltliche Neuerungen vor allem darin, dass mehr Gewicht auf die strukturelle Verankerung gelegt wurde. Eine weitere Fachstelle bemühte sich aufgrund der Vorgaben der Programmleitung in stärkerem Ausmass um Partnerschaften mit anderen Hochschulen und kantonalen Gremien; nach Einschätzung dieser Gesprächspartnerin beeinflusste dies auch die Inhalte der universitären Gleichstellungspolitik.

Die übrigen nahmen im Vergleich zu den Verhältnissen vor 2013 keine wesentlichen inhaltlichen Veränderungen wahr. Eine Gleichstellungsbeauftragte kritisiert die vorgegebenen Handlungsfelder als thematisch zu breit und zu starr – zumal die Programmvorgaben den Eindruck erwecken konnten, dass die Aktionspläne alle Handlungsfelder abdecken sollten. Insbesondere das Handlungsfeld zur Bekämpfung der horizontalen Segregation empfand sie für die Verhältnisse an ihrer Universität als wenig zwingend.

2.4.2 Einbezug der zentralen Führungsgremien

Die Aktionspläne bedurften der Zustimmung des jeweiligen Rektorats, das sie anschliessend formell bei der Programmleitung einreichte. Mit dem Einbezug der Rektorate in die Entwicklung der Aktionspläne war die Hoffnung verbunden, dass sich die höchsten zentralen Stellen der Universität stärker mit dem Anliegen der Gleichstellung von Mann und Frau identifizieren und sich für dieses einsetzen würden.

An allen Universitäten waren die Gleichstellungsbeauftragten bei der Entwicklung der Aktionspläne federführend. Frühe Kontaktnahmen und Absprachen mit dem Rektorat waren die Regel; desgleichen mit den universitären Gleichstellungskommissionen. Daneben wurden teilweise auch andere Einheiten konsultiert oder mit ihnen gemeinsame Arbeitsgruppen gegründet. Dies waren insbesondere die Dekanate der ein-

zelnen Fakultäten, daneben auch die Personalabteilungen, Mittelbauvereinigungen oder Studierendenvereinigungen. Einen Sonderfall bildet eine Universität, die universitätsintern eine öffentliche Ausschreibung für Projekte im Rahmen des Aktionsplans machte. Die Ausschreibung hatte hauptsächlich zum Ziel, die Fakultäten zu integrieren, richtete sich aber grundsätzlich an jede universitätsangehörige Person. Der Aktionsplan wurde aufbauend auf diesen Eingaben entwickelt.

In den Expertinnengesprächen ist rund die Hälfte der Gleichstellungsbeauftragten der Ansicht, dass die Chancengleichheit dank der Entwicklung der Aktionspläne auf einen **stärkeren Rückhalt im Rektorat oder der Universitätsleitung** zählen könne. Die gemeinsamen Diskussionen und das Commitment, das letztlich vom Rektorat gefordert war, hätten dem Anliegen einen Schub verliehen. Mehrfach wird auch hervorgehoben, dass die Chancengleichheit dank dem Aktionsplan an **Sichtbarkeit und Legitimation** gewonnen habe: Man könne sich in der täglichen Arbeit auf den Aktionsplan beziehen, dieser werde nicht mehr hinterfragt. Auch würden Vertreter/innen des Rektorats oder des Universitätsrats gegen aussen – z.B. in Gesprächen mit Medien – auf den Aktionsplan verweisen.

Sowohl aus diesen zustimmenden wie aus der anderen Hälfte der zurückhaltenden Antworten wird deutlich, dass auch organisatorische und persönliche Faktoren eine wichtige Rolle spielen. An mehreren Universitäten, an denen die Gleichstellungsbeauftragten einen positiven Einfluss auf das Engagement der zentralen Leitungsgremien feststellen, gingen damit auch **organisatorische Veränderungen** einher (direkte Angliederung der Chancengleichheitsstelle an ein Vizerektorat, nach aussen sichtbare Zuordnung der Chancengleichheit zu einem Vizerektorat, Einsitz der zuständigen Vizerektorin in Unileitung), die nicht auf den Aktionsplan als solchen zurückzuführen waren. Für die Gesprächspartnerinnen ist es unter diesen Bedingungen schwierig, den Einfluss des Aktionsplans zu isolieren. Mehrfach – und in drei Gesprächen sehr nachdrücklich – wird auf **persönliche Einstellungen und Konstellationen** in der Universitätsleitung hingewiesen, sowohl im positiven wie im negativen Sinn. Eine Person hat zudem die Erfahrung gemacht, dass nahezu identische Gespräche in unterschiedlichen personellen (aber ähnlichen funktionalen) Zusammensetzungen zu sehr verschiedenen Ergebnissen führten. Persönliche Faktoren (wie Wechsel im Rektorat) werden insbesondere von Gesprächspartnerinnen geltend gemacht, die nur einen geringen oder keinen Einfluss des Aktionsplans auf die Haltung der zentralen Führungsgremien ausmachen. Auch hier wird dies teilweise positiv, häufiger allerdings negativ angeführt: Die Führungspersönlichkeiten hatten sich schon zuvor stark für die Chancengleichheit von Frau und Mann engagiert – oder sie standen dem Thema grundsätzlich skeptisch bis ablehnend gegenüber bzw. die Diskussionen setzten nach Neubesetzungen im Rektorat wieder am Anfang an.

2.4.3 Zusammenarbeit unter den Universitäten

Mit den Aktionsplänen konnten die Universität eigene Schwerpunkte in der Gleichstellungspolitik setzen, die früheren gemeinsamen Module als inhaltliche Klammer des Bundesprogramms entfielen. Was bedeutete dies für die Zusammenarbeit unter den Universitäten? Schwächte das Fehlen eines einheitlichen Programms die Kooperation? Oder verhielt es sich gerade umgekehrt – wurde dadurch das Bewusstsein geschärft, dass ein gegenseitiger Austausch und die Pflege eines gemeinsamen Fach- und Erfahrungswissens besonders wichtig sind?

Viele der befragten Expertinnen sehen **keinen grundsätzlichen Wandel** in der Kooperation zwischen den Universitäten. Sie verweisen darauf, dass die wichtigsten Austauschgremien bereits vor dem Systemwechsel zu den Aktionsplänen bestanden hatten, nämlich die KOFRAH einerseits und die BULA (Bureaux de l'égalité des universités de la Suisse latine) andererseits. Die Aktionspläne seien in diesen Gremien selbstverständlich ein viel besprochenes und wichtiges Thema gewesen, hätten aber die Zusammenarbeit aber nicht grundlegend verändert.

Werden Veränderungen festgestellt, so führen sie in zwei unterschiedliche Richtungen:

■ **Erhöhte Transparenz:** Auf der einen Seite wird darauf hingewiesen, dass die Gleichstellungsarbeit an den einzelnen Universitäten deutlich transparenter geworden sei. Zuvor sei es sehr stark von den zuständigen Personen abhängig gewesen, in welchem Ausmass und wie offen eine Universität gegenüber anderen ihre Gleichstellungspolitik dargelegt habe. Dank der Aktionspläne habe sich der Informationsstand beträchtlich verbessert. Dies erleichtere die informelle Kooperation und den bilateralen Austausch, der zwischen einzelnen Universitäten sehr eng sei. Dabei kam es zu erfolgreichen Transfers von Projekten (spezifische Nachwuchsförderprogramme, Kampagnen gegen sexuelle Belästigung).

■ **Grössere Konkurrenz:** Auf der anderen Seite stellen einige Gleichstellungsbeauftragte wegen der Aktionspläne eine verstärkte Konkurrenz zwischen den Universitäten fest. Diese Konkurrenz, so eine Person, bringe die Gleichstellungspolitik aber insgesamt nicht wirklich voran. Die Entwicklung und Umsetzung der Aktionspläne beanspruche viele Ressourcen, deshalb seien die Universitäten stärker auf sich selber konzentriert und würden sich weniger in der Kooperation engagieren. Es stehe zu befürchten, dass darunter vor allem die kleineren Universitäten litten, die ohnehin nur beschränkte Mittel in die Gleichstellung investieren könnten. Zwei Gleichstellungsbeauftragte von kleineren Universitäten bestätigen diese Sichtweise zumindest tendenziell.

Die beiden Entwicklungen führen in entgegengesetzte Richtungen, aber sie widersprechen sich nicht zwingend. Einzelne Gesprächspartnerinnen machen ausdrücklich auf beide Tendenzen aufmerksam. Vereinzelt gibt es auch Gegenstimmen: So ist eine Expertin der Ansicht, dass der Systemwechsel zu den Aktionsplänen für viele Universitäten eine Herausforderung gebildet habe, die sie nicht zuletzt dank einer verstärkten Kooperation gemeistert hätten. Zudem wird auf Unterschiede zwischen den Sprachregionen hingewiesen. Nach Ansicht einer Expertin ist die interuniversitäre Kooperation in der Romandie traditionellerweise stärker ausgeprägt, was sich auch darin spiegle, dass mit der BULA ein eigenes, sprachregionales Kooperationsgremium bestehe. Eine andere Person stellt dagegen fest, dass der Systemwechsel zu den Aktionsplänen gerade in der Romandie zu einer Reduktion der interuniversitären Zusammenarbeit geführt habe.

2.4.4 Weitere Veränderungen

In den Interviews wurden die Expertinnen gefragt, ob der Systemwechsel zu Aktionsplänen zu weiteren – im Gespräch noch nicht diskutierten – Veränderungen geführt habe. Eine Minderheit machte auf solche Veränderungen aufmerksam, wobei es sich in der Regel um Einzelnennungen handelt.

In zwei Fällen zeichnet sich eine gewisse **Skepsis gegenüber den Aktionsplänen** ab: Eine Expertin sieht die Gefahr, dass die Aktionspläne bloss einen Schein von Stabilität vermitteln und den Eindruck erwecken, mit dem Vorliegen des Plans seien bereits dessen Ziele erreicht. Auch drohten Verbindlichkeiten und Rechtsgrundlagen aus dem Fokus zu geraten. Um beispielsweise Präferenzregeln in Berufungsverfahren durchzusetzen oder wirksam gegen sexuelle Belästigung vorgehen zu können, seien die rechtlichen und reglementarischen Grundlagen entscheidend. Die wortreichen Aktionspläne vermittelten das Gefühl, dass man in der Gleichstellung bereits sehr weit vorangeschritten sei, doch sei die Umsetzung faktisch nach wie vor sehr stark von einzelnen Personen abhängig. Zudem bestehe angesichts der thematischen Breite die Gefahr, dass sich die Gleichstellungsverantwortlichen übernehmen würden und nirgends wirkliche Fortschritte erzielten. Auch eine andere Expertin macht sich Gedanken über die Wirksamkeit der Aktionspläne. Sie würde es vorziehen, wenn Anliegen der Chancengleichheit direkt in der Strategieplanung der Universitäten verankert würden.

An einer grösseren Universität hatte der Aktionsplan zur Folge, dass die **Arbeitsteilung innerhalb der Fachstelle neu organisiert** und flachere Hierarchien etabliert wurden. Den Mitarbeiter/innen wurden spezifische Themen des Aktionsplans zugewiesen, die sie in grosser Autonomie bearbeiten und dabei auch direkten Zugang zu den zentralen Entscheidungsträger/innen und den Fakultäten haben. An derselben Universität wurde beobachtet, dass **der Aktionsplan in den Leitungsgremien und bei den Fakultäten auf grosse Akzeptanz stiess**, weil er stark strukturiert war und zahlreiche Indikatoren zur Zielerreichung definierte. Er sei als transparente und seriöse Grundlage wahrgenommen worden und habe Gespräche mit Personen ermöglicht, die zuvor der Gleichstellung gegenüber eher skeptische Positionen eingenommen hätten.

Eine Gleichstellungsbeauftragte weist nochmals darauf hin, dass die Gleichstellungspolitik an ihrer Universität dank dem Aktionsplan an **Sichtbarkeit** gewonnen habe (vgl. auch Abschnitt 2.4.2). Er habe den grossen Vorzug, dass sehr verschiedene Aktionen unter einem Dach zusammengeführt und präsentiert werden können. Gleichzeitig betont sie aber auch, dass das Papier des Aktionsplans zu diesem Zweck nicht genüge. Entscheidend seien Netzwerktreffen gewesen, auf die man nach dem Systemwechsel viel stärker gesetzt habe. An diesen Anlässen sei für alle sichtbar geworden, dass sich das Rektorat und die Dekanate mit dem Thema auseinandersetzten und sich für die Chancengleichheit von Frau und Mann einsetzten.

Schliesslich unterstreicht die Gleichstellungsbeauftragte einer kleineren Universität die grosse Bedeutung des Aktionsplanes für die **institutionelle Verankerung** der Chancengleichheit. Es sei direkt dem Aktionsplan zu verdanken, dass seit Anfang 2013 die Leitung der Fachstelle sowie die erforderlichen Sachmittel in vollem Umfang in das universitäre Budget integriert seien (vgl. dazu ausführlich Abschnitt 4.1.1).

3 Umsetzung der Aktionspläne: allgemeine Beurteilung

Die grosse thematische Bandbreite und die hochschulspezifischen Schwerpunktsetzungen, Massnahmen und Ziele machen es sehr schwierig, einen erschöpfenden Überblick über die Umsetzung aller zehn Aktionspläne zu vermitteln. Der Zwischenbericht (Dubach 2015) hatte den Umsetzungsstand zur Mitte der Programmlaufzeit flächendeckend dokumentiert, zeigte damit aber auch die Grenzen eines solchen Unterfangens auf – namentlich die Herausforderung, die einzelnen Massnahmen angemessen zu gewichten und Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen.

Für die Schlussevaluation wurden die Universitäten und Gleichstellungsbeauftragten deshalb gebeten, aus ihrer Sicht eine Bilanz zur Umsetzung der Aktionspläne zu ziehen. Sie sollten beurteilen, in welchem Umfang die im Aktionsplan gesteckten Ziele erreicht wurden (Abschnitt 3.1), welches die grössten Erfolge waren und inwiefern sie Enttäuschungen erlebten (Abschnitt 3.2). Zudem wurden Hinweise auf die Wirksamkeit einzelner Massnahmen gesammelt (Abschnitt 3.3).

Eine breite Diskussion der Vollzugsergebnisse ist wichtig, weil die Aktionspläne etliche Projekte und Massnahmen enthielten, die sich nicht ohne weiteres den beiden übergeordneten Zielen des Teilprogramms Chancengleichheit zuordnen lassen (vgl. oben Abschnitt 2.2). Die allgemeine Beurteilung trägt deshalb der Vielfalt und dem individuellen Charakter der Aktionspläne Rechnung. Die Ergebnisse in Bezug auf die übergeordneten Programmziele – strukturelle Verankerung und Professorinnenanteil – werden anschliessend in separaten Kapiteln diskutiert. Gewisse Überschneidungen sind allerdings nicht zu vermeiden, weil programmzielrelevante Ergebnisse selbstverständlich auch in die allgemeinen Beurteilungen einfließen.

3.1 Zielerreichung

Im von der Universitätsleitung unterzeichneten Schlussreporting wurden die Universitäten gefragt, in welchem Umfang sie – über die gesamte Programmphase betrachtet – **die im Aktionsplan gesteckten Ziele zu erreichen vermochten**. Sie konnten unter vier Antwortkategorien auswählen - «übertrroffen», «erfüllt», «teilweise erfüllt» und «nicht erfüllt». Acht der zehn Universitäten gaben «erfüllt» an, zwei Universitäten «teilweise erfüllt». Eine dieser beiden Universitäten begründete dies damit, dass sie den angestrebten Frauenanteil von 25% auf ordentlichen Professuren und 40% auf Assistenzprofessuren nicht zu erreichen vermochte. Gemessen an diesem Kriterium hätten allerdings noch mehr Universitäten die Option «teilweise erfüllt» markieren müssen.

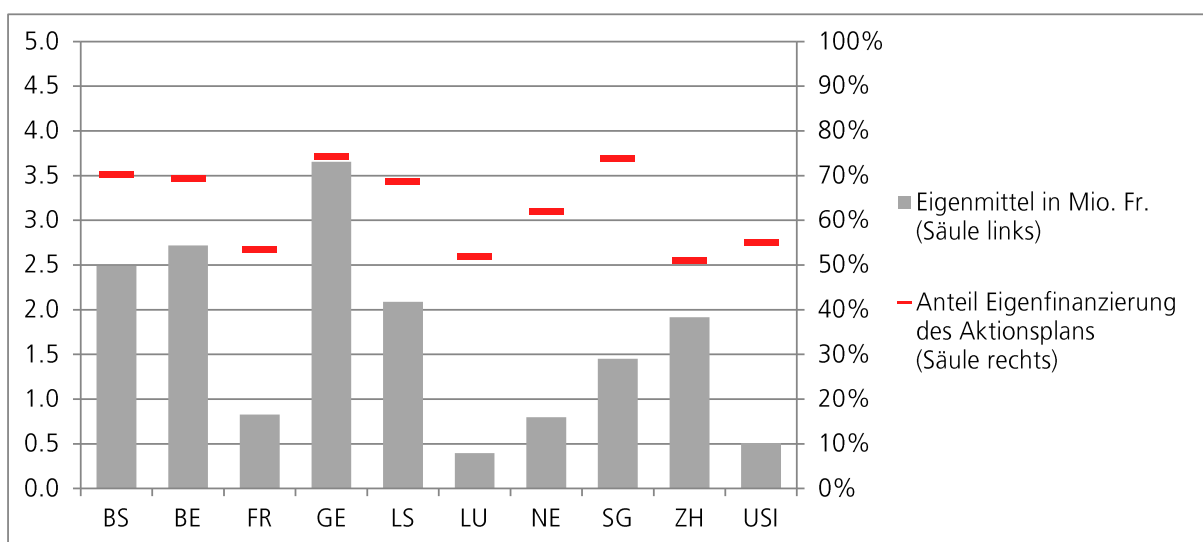
Aus den Kommentaren wird ersichtlich, dass die meisten Universitäten in ihrer Antwort eine **Mischrechnung** anstellten: Einige Ziele wurden übertrroffen, andere blieben unerreicht. Auch wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass veränderte Rahmenbedingungen oder personelle Wechsel es nicht erlaubt hätten, die Aktionspläne in vollem Umfang umzusetzen. Insgesamt erscheine jedoch die Antwortkategorie «erfüllt» als angemessen. Diese Selbstbeurteilung kann sich auf die Haltung und Kommunikation der Programmleitung stützen (vgl. Abschnitt 2.3): Den Universitäten war sinngemäss mitgeteilt worden, dass im Zweifelsfall eine Priorisierung der Ziele begrüsst werde und es den Universitäten nicht zum Nachteil ausgelegt werde, wenn sie ambitionierte Aktionspläne nicht vollständig zu realisieren vermöchten.

Weil die Aktionspläne in der Formulierung von Zielvorgaben (Anzahl Ziele, Messbarkeit, Zielniveau) recht stark variieren, fällt es sehr schwer, vergleichende Urteile zur Umsetzung und Zielerreichung zu treffen. Diese Haltung nahm auch die Programmleitung ein: In den Expertinnengesprächen legen die Vertreterinnen der Programmleitung und -koordination dar, dass es ihnen in der Umsetzungsbegleitung und -kontrolle ein grosses Anliegen gewesen sei, den **spezifischen Verhältnissen der einzelnen Universitäten gerecht zu werden**. Bei der Beurteilung der Reportings und generell des Vollzugs der Aktionspläne hätten Quervergleiche zwischen den Universitäten nicht im Vordergrund gestanden.

Vor allem in den Expertinnengesprächen tritt allerdings recht deutlich hervor: Die **Grösse einer Universität** bzw. der Gleichstellungsstrukturen (Personalressourcen, Sachmittel) sowie die personelle Kontinuität spielten eine wichtige Rolle in der Umsetzung der Aktionspläne. In der Programmphase 2013-2016 kam es an sechs von zehn Universitäten zu einem **personellen Wechsel** in der Leitung der Fachstelle für Gleichstellung. Vor allem für kleinere Universitäten, in denen die personellen Ressourcen sich auf die Stellenleitung konzentrieren, konnte dies für die Umsetzung des Aktionsplans eine grosse Herausforderung bilden. Sie wurde teilweise dadurch verschärft, dass es parallel dazu personelle Wechsel im Rektorat oder organisatorische Veränderungen gab. Unter diesen Bedingungen war es teilweise schwierig, überhaupt einen «courant normal» aufrecht zu erhalten. Grössere Universitäten mit entsprechend dotierten Fachstellen konnten solche Situationen leichter auffangen und auch den stelleninternen Knowhow-Transfer einfacher sicherstellen.

Die Universitäten waren verpflichtet, ihre Aktionspläne mit **Eigenmitteln** zu finanzieren, die im Minimum den bereitgestellten Bundesmitteln entsprachen. Insgesamt beliefen sich diese Eigenmittel auf 16.9 Mio. Fr. (Bundesmittel: 8.8 Mio. Fr.). Dabei handelt es sich fast ausschliesslich um Saläre – teils für das Personal der Fachstellen, teils für Projektmitarbeitende. Einzig zwei Universitäten finanzierten auch aus den Aktionsplänen entstandene Sachkosten (z.B. Betriebskosten, Tagungen, Räumlichkeiten) mit eigenen Geldern.

Abbildung 2: Eigenmittel (in Mio. Fr.) und Grad der Eigenfinanzierung



Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

Sämtliche Universitäten erfüllten die Auflage des Teilprogramms, für mindestens die Hälfte des mit den Aktionsplänen verbundenen Gesamtaufwandes selber aufzukommen (**Abbildung 2**). Konkret bewegt sich der Grad der Eigenfinanzierung – über die ganze vierte Programmphase – zwischen 51% und 74%. Diese Unterschiede lassen nicht in jedem Fall direkt auf ein unterschiedliches starkes Engagement der Universitäten schliessen. Daneben gibt es auch Gründe, die mit dem Finanzierungsmodus zusammenhängen: Zum einen profitierten die kleineren Universitäten zwar vom Sockelbeitrag, mussten damit aber auch einen – für ihre Grössenordnung – relativ hohen Eigenbeitrag leisten, um die Bundesmittel zu egalisieren. Das dürfte zumindest teilweise erklären, weshalb der Eigenfinanzierungsgrad der kleineren Universitäten tendenziell geringer ist als derjenige der grösseren Universitäten. Zum anderen war für die Berechnung der variablen Beiträge mitentscheidend, wie stark Frauen unter den Absolvent/innen und Doktorand/innen vertreten waren (vgl. zum Finanzierungsmodus Abschnitt 2.1). Geht man davon aus, dass der Ressourcenbedarf für die Chancengleichheit hauptsächlich von der Grösse einer Universität abhängt, so hatte dieser Sachverhalt zur Folge, dass die Universitäten die Bundesmittel in unterschiedlichem Ausmass aufstocken

mussten, um ihrer Grösse angemessene Strukturen und Projekte zu finanzieren – bei einer starken Untervertretung von Frauen waren mehr Eigenmittel gefordert als bei einer durchschnittlichen Präsenz.

3.2 Erfolge und Enttäuschungen

3.2.1 Grösste Erfolge bei der Umsetzung der Aktionspläne

Die Universitäten wurden im Schlussreporting gebeten, die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Erfolge der Programmphase zu bezeichnen, in den Interviews mit den Gleichstellungsbeauftragten wurde diese Frage nochmals aufgenommen. **Tabelle 2** zeigt die Ergebnisse im Überblick. Mit Abstand am häufigsten werden Outputs und Outcomes genannt, die dem Handlungsfeld der **strukturellen Verankerung** (Handlungsfeld 1) zuzurechnen sind. Jede Universität nennt mindestens einen solchen Erfolg, teilweise auch deren zwei. Konkret berühren sie unterschiedliche Aspekte dieses Handlungsfelds. Was im Einzelfall als Erfolg gewertet wird, ist auch davon abhängig, welchen Stand die Universitäten zuvor erreicht hatten und wo sie die Gewichte in der Programmphase 2013-2016/17 setzten:

■ **Übernahme in ordentliches Budget:** Zwei Universitäten (GE, LU) zählen es zu den grössten Erfolgen, dass die Mittel zur Finanzierung der Fachstelle für Gleichstellung (Personal, teilweise auch Sachmittel) zu wesentlichen Teilen oder vollständig über das ordentliche Universitätsbudget finanziert werden (vgl. dazu auch Abschnitt 4.3).

■ **Sichtbarkeit:** Hauptsächlich von kleineren Universitäten wird eine bessere Sichtbarkeit der Chancengleichheit erwähnt (FR, LU, NE, USI). Damit ist in erster Linie gemeint, dass bisher isolierte Projekte unter dem Dach des Aktionsplans zusammengeführt sind und als einheitliches Ganzes adressiert werden können. Auch die Sichtbarkeit der Fachstelle als Institution fällt teilweise darunter. Eine Universität (SG) führt die institutionelle Verankerung von Diversity und die Entwicklung einer entsprechenden Strategie an.

■ **Verankerung an Fakultäten:** Mehrheitlich grössere Universitäten zählen zu den grössten Erfolgen, dass ihre Fakultäten eigene Aktionspläne entwickelten oder eigene Projekte zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frau und Mann realisierten (BS, BE, LS, ZH; vgl. dazu auch Abschnitt 4.4). In einem Fall wird auch relativ allgemein auf die Zusammenarbeit mit Rektorat und Fakultäten hingewiesen (NE).

■ **Integration in Standardprozesse:** Eine Universität (ZH) erwähnt, dass Organisationsprozesse professionalisiert und die Chancengleichheit als fester Bestandteil in diese Prozesse integriert worden sei (z.B. systematisierte Beförderungen, Integration Vereinbarkeit in Evaluationsverfahren).

■ **Stärkere Sensibilisierung und Kulturwandel:** Vereinzelt wird eine stärkere Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung von wichtigen Entscheidungsträger/innen genannt (LS, SG), desgleichen die Entwicklung einer eigentlichen Kultur der Chancengleichheit von Frau und Mann (USI). Dies wird auf Projekte und Massnahmen zurückgeführt, die selber unterschiedlich eng mit der institutionellen Verankerung zusammenhängen. Dazu gehören die Etablierung eines Gender Monitorings oder innovative Massnahmen in Berufungsverfahren, aber auch allgemeine Informations- und Bildungsmassnahmen oder Massnahmen gegen persönliche Integritätsverletzungen. Von anderen Universitäten werden solche Massnahmen teilweise als eigenständige Erfolge – d.h. ohne expliziten Verweis auf Sensibilisierung und Kulturwandel – angeführt (Gender Monitoring: LS, Massnahmen in Berufungsverfahren: BS, Kampagnen gegen sexuelle Belästigung: BE).

3 Umsetzung der Aktionspläne: allgemeine Beurteilung

Tabelle 2: Grösste Erfolge der Universitäten bei der Umsetzung der Aktionspläne

Uni	Drei wichtigste Erfolge		
BS	Auf- und Ausbau von Nachwuchsförderungsprogrammen (get on track, stay on track, antelope)	Umsetzung fakultärer Projekte zur Verankerung der Chancengleichheit	Massnahmen zur Chancengleichheit in Berufungsverfahren (inkl. Analyse Berufungsberichte)
BE	Etablierung fakultärer Gleichstellungspläne	Kampagne gegen sexuelle Belästigung	Erarbeitung Nachwuchsförderungsprogramm für weibliche Postdocs COMET (Start 2017)
FR	Schaffung zusätzlicher Krippenplätze und Finanzierung durch Universität	Weiterführung der regionalen Kooperationsprojekte zur Nachwuchsförderung	Sichtbarkeit der Chancengleichheit dank Aktionsplan
GE	Strukturelle Verankerung der Chancengleichheit (Service égalité, Gleichstellungsdelegierte, Erhöhung von Sachmitteln u.a.) in ordentlichem Budget und Organisation der Universität	Erzielter Frauenanteil von 35% unter Professor-e-s assistant-e-s und Professor-e-s associé-e-s; Vollzug der Vorgabe von 30% Frauenanteil auf Shortlist	Studien zur Lohngleichheit und zu genderspezifischen Karrierehindernissen
LS	Sensibilisierung der zentralen Akteur/innen (Rektorate, Fakultäten, Professorenschaft) durch Projekt «Vision 50/50» (fakultäre Aktionspläne) und innovative Massnahmen in Berufungsverfahren	Etablierung des statistischen Monitorings zur Gleichstellung von Frau und Mann	Schaffung zusätzlicher Krippenplätze und Finanzierung durch Universität
LU	Strukturelle Verankerung der Fachstelle für Chancengleichheit (Leitung, Sachmittel) durch Übernahme ins ordentliche Budget; Integration von Bestimmungen zur Chancengleichheit in Universitätsstatut	Sichtbarkeit der Chancengleichheit	Vereinbarkeit: Entwicklung eines Ferienprogramms für Kinder von Universitätsangestellten und Arbeitsbelastungs-Studie
NE	Zusammenarbeit mit Rektorat und Fakultäten	Bessere Sichtbarkeit der Gleichstellungsstelle und ihrer Projekte	Umsetzung mehrere Projekte im Bereich Vereinbarkeit (Broschüre Elternschaft, Stillzimmer, Workshop)
SG	Institutionelle Verankerung von Diversity (u.a. Entwicklung Strategie, Neuerung Leitbild, Etablierung Themenbereich «Special Needs»)	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung durch Professionalisierung Gender Monitoring und Massnahmen betreffend persönliche Integritätsverletzungen	Entwicklung und Umsetzung eines neuen Nachwuchsförderprogramms (YIP), Massnahmepaket zum Abbau von Segregationseffekten im Assessmentjahr
ZH	Höherer Grad an Professionalisierung (u.a. Lohngleichheit, systematisierte Beförderungen, Integration der Vereinbarkeitsthematik in Evaluationsverfahren)	Verankerung der Gleichstellung an den Fakultäten	Umsetzung des Verhaltenscodex Gender Policy
USI	Bessere Sichtbarkeit der Chancengleichheit (Reduktion der Ungleichheiten, Erhebung von genderspezifischen Daten, Durchführung von Studien, Leitfaden für gendersensible Sprache)	Konsolidierung von Massnahmen zur Karriereförderung sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Entwicklung einer Kultur der Chancengleichheit von Frau und Mann durch Bildungs- und Informationsmassnahmen mit Ausstrahlung auch ausserhalb der Universität

Quelle: Schlussreporting 2017, Expertinnengespräche; Darstellung: BASS.

Nach der strukturellen Verankerung folgen Erfolge in den Handlungsfeldern «Nachwuchsförderung», «Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren» sowie «Rahmenbedingungen für Studierende, Mitarbeitende und Forschende mit familiären Verpflichtungen»; sie werden ähnlich häufig erwähnt:

■ **Nachwuchsförderung:** In der Nachwuchsförderung geht es darum, dass neue Programme entwickelt oder bestehende Programme ausgebaut wurden (BS, BE, SG). In einem Fall wird auch die Weiterführung bereits regionaler Kooperationsprogramme als Erfolg gewertet (FR).

■ **Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren:** Angesichts der Tatsache, dass das übergeordnete Ziel des Teilprogramms in einer massgeblichen Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor/innen bestand, werden auffällig wenig Erfolge genannt, die dem Handlungsfeld «Erhöhung des Frauenanteils bei den Professuren» zugerechnet werden können. Dies dürfte unter anderem damit zu tun haben, dass das betreffende Ziel nur von wenigen Universitäten erreicht wurde (vgl. Abschnitt 5.2). Zu den erwähnten Erfolgen gehören unter anderem der Vollzug einer Vorgabe zum Frauenanteil auf der Shortlist oder eine Analyse von Berufungsberichten. Es sind ausschliesslich grössere Universitäten, die hier Erfolge registrieren (BS, GE, LS, im Expertinnengespräch auch BE).

■ **Vereinbarkeit:** Im Kontext der Vereinbarkeit wird zweimal ein Ausbau des Angebots an Krippenplätzen (und deren Finanzierung durch die Universität) angeführt (LS, FR). Die übrigen Universitäten nennen jeweils mehrere und nicht immer genau spezifizierte Projekte, darunter Elternschaftsbroschüren, die Einrichtung von Stillzimmern oder die Entwicklung eines Ferienprogramms für Kinder von Universitätsangestellten (LU, NE, USI).

Praktisch keine Erwähnungen gibt es für Erfolge im Handlungsfeld «Abbau der horizontalen Segregation». ¹⁰ Dies deckt sich mit den inhaltlichen Gewichtungen der Aktionspläne, in denen entsprechende Massnahmen generell nur eine untergeordnete – und teils gar keine Rolle – spielten (vgl. Abschnitt 2.4.3). Einzig die Universität St. Gallen erwähnt Massnahmen zum Abbau von Segregationseffekten (Senkung des weiblichen Drop-Outs) im Assessmentjahr.

3.2.2 Enttäuschungen bei der Umsetzung der Aktionspläne

Die Gleichstellungsbeauftragten wurden ebenso nach Enttäuschungen bei der Umsetzung der Aktionspläne gefragt. Vorgaben zur Anzahl Nennungen gab es keine; faktisch erwähnten die Gesprächspartnerinnen zwischen null und fünf Sachverhalte, die sie als Enttäuschungen empfanden. Die Themen streuen verhältnismässig breit. Von mehreren Universitäten erwähnt werden die folgenden Punkte:

■ **Aktionspläne:** Vier Personen weisen auf Grenzen der Aktionspläne als Instrumente der Gleichstellungspolitik hin. Nur eine Person stellt die Aktionspläne allerdings grundsätzlich in Frage: Sie zweifelt daran, dass sich diese zum Vollzug grundsätzlicher struktureller Veränderungen eignen. Sie hätten zu sehr den Charakter von Absichtserklärungen und würden in der Entwicklung, Umsetzung und Begleitung sehr viele Ressourcen benötigen, die man anderweitig effizienter einsetzen könnte. Die anderen Personen weisen ebenfalls auf eine Gefahr der «Verzettelung» hin, bedauern den Mangel an verbindlichen Vorgaben (z.B. Quoten) in ihrem Aktionsplan oder weisen auf die Schwierigkeit hin, die richtige Mischung zwischen ambitionierten und realistischen Zielen zu finden.

■ **Berufungsverfahren:** Drei Gleichstellungsbeauftragte bedauern, dass ihre Universität die vorgegebenen Frauenanteile auf Professorenstufe nicht erreichen konnte oder dass es nicht gelang, den gewünschten Einfluss auf Berufungsverfahren auszuüben und diese transparenter zu gestalten.

¹⁰ Ähnliches gilt für die beiden Handlungsfelder «Massnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung» sowie «Anderes». Diese haben allerdings in der Systematik der Handlungsfelder eher den Charakter von «Auffangkategorien» und wurden in den Vorgaben zuhanden der Universitäten nicht näher erläutert (vgl. Abschnitt 2.2).

■ **Zusammenarbeit mit Human Resources:** Drei Gleichstellungsbeauftragte beschreiben die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung als schwierig und halten fest, dass sich diese nur sehr begrenzt oder unter grossem Druck von aussen für Anliegen der Chancengleichheit einsetze. Dies betrifft teilweise die Unterstützung von Einzelpersonen, teilweise die Zusammenarbeit in Sachthemen wie beispielsweise der Analyse und Bekämpfung von Lohnungleichheit.

■ **Spardruck:** Für zwei Gleichstellungsbeauftragte war es eine grosse Enttäuschung, dass es wegen kantonalen Sparprogrammen nicht möglich war, die Personalressourcen der Fachstelle zu verstetigen oder Projekte umzusetzen, die sie als sehr wichtig ansahen.

In Einzelfällen bestanden Enttäuschungen darin, dass es nicht gelang, die Chancengleichheit mit anderen Querschnittsthemen zu verknüpfen (z.B. Qualitätssicherung) oder die Fakultäten wie gewünscht in die Gleichstellungspolitik zu integrieren. Eine weitere Gleichstellungsbeauftragte nennt die Konkurrenz unter den Universitäten um Aufmerksamkeit für ihre je spezifischen Aktionspläne als eine Enttäuschung. Die übrigen Erwähnungen betreffen die Umsetzung einzelner Massnahmen, sie werden im nächsten Abschnitt diskutiert.

3.3 Wirksamkeit einzelner Massnahmen

Neben generellen Erfolgen und Enttäuschungen sollten die Gleichstellungsbeauftragten auch spezifische Auskünfte zur Wirksamkeit einzelner Massnahmen geben. Dabei wurden zwei Punkte in den Mittelpunkt gerückt: erstens Massnahmen mit einem besonders günstigen Verhältnis von Aufwand und Ertrag; zweitens Massnahmen, welche die Erwartungen nicht erfüllen konnten und sich nachträglich als weitgehend wirkungslos entpuppten.

3.3.1 Massnahmen mit sehr vorteilhaftem Verhältnis von Kosten und Nutzen

Gefragt nach Massnahmen, die im Verhältnis von Kosten und Nutzen auffällig gut abschneiden, legten drei Gleichstellungsbeauftragte den Fokus auf die **Transparenz von Berufungs- und Beförderungsprozessen**. Dazu gehören Datenerhebungen und Instrumente, welche die Prozessabläufe vereinheitlichen und formalisieren. Ein besonders anschauliches Beispiel betrifft das Beförderungsmanagement: Mehrere Gleichstellungsbeauftragte berichten davon, dass Frauen im Durchschnitt viel länger ohne Beförderung auf ihren Stellen verblieben als Männer. Um dem entgegenzuwirken, griff eine Universität zu einem denkbar einfachen Mittel mit hohem Wirkungspotenzial: Sie erstellt jährlich eine Liste aller Nachwuchswissenschaftler/innen, die aufgrund ihrer Anstellungsdauer für eine Beförderung in Frage kämen, und stellt diese den Dekanaten zu. Damit soll Transparenz hergestellt und einem unbewussten Gender Bias bei Beförderungsentscheidungen entgegengewirkt werden.

Drei weitere Massnahmen zielen direkt auf Berufungsverfahren: eine Vorgabe für einen Mindestanteil von Frauen auf der Shortlist (30%), eine positive Diskriminierung von Frauen dank einer «open rank»-Ausschreibung mit anschliessendem gestaffeltem Ranking (vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 5.3.4) sowie ein Video zur Sensibilisierung der Mitglieder von Berufungskommissionen gegenüber geschlechtsspezifischen Stereotypen. Vom Beispiel der Shortlist und des gestaffelten Rankings abgesehen, gibt es in den Expertinnengesprächen keine Hinweise auf Quotenvorgaben oder positive Diskriminierungen. Dies ist insofern bemerkenswert, als diese Instrumente grundsätzlich ein sehr positives Kosten-Nutzen-Verhältnis versprechen, sofern sie mit wirksamen Sanktionsmöglichkeiten verbunden sind (z.B. Zurückweisung von Shortlists, wenn Quoten nicht eingehalten werden) und derart konzipiert werden, dass sie nicht in Widerspruch mit Leistungs- und Exzellenzkriterien geraten. Es steht zu vermuten, dass viele Expertinnen daran zweifeln, für solche Massnahmen die erforderlichen Mehrheiten zu finden (vgl. Abschnitt 5.1) oder den entsprechenden Aufwand angesichts des unsicheren Ausgangs als zu hoch einstufen.

Ebenfalls zweimal werden individuelles **Coaching und Beratung** genannt. Mit Beratung ist dabei nicht allein die individuelle Karriereberatung gemeint, sondern auch die Unterstützung von anderen Fachstellen und die Mitwirkung bei Querschnittaufgaben – beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Berufsreglements. Eine weitere Gleichstellungsbeauftragte erwähnt in diesem Zusammenhang allgemein die informelle Kooperations- und Vernetzungsarbeit.

Von drei Seiten erwähnt werden die Entwicklung und Umsetzung von **fakultären Projekten** oder Aktionsplänen. Zumindest eine Person merkt an, dass diese zwar mit einem grossen Aufwand verbunden seien, aber gleichzeitig auch einen unschätzbar grossen Ertrag abwerfen würden. Ähnliches gilt für die ebenfalls von mehreren Expertinnen erwähnten **Mentoringprojekte und für die individuelle Karriereförderung**. Schliesslich verweisen zwei Gleichstellungsbeauftragte auf ein sehr konkretes und einfaches Projekt, das an beiden Universitäten ein sehr positives Echo auslöste: Die Einrichtung von multifunktionalen Räumen, die als **Stillzimmer** genutzt werden können.

3.3.2 Massnahmen ohne erhoffte Wirkungen

Die Gleichstellungsbeauftragten wurden weiter gefragt, ob sich einzelne Massnahmen im Nachhinein als wenig wirksam oder wenig kosteneffizient erwiesen haben. Die Antworten fallen sehr verschieden aus. Drei Gleichstellungsbeauftragte machen hierzu **keine Angaben**: Sie mögen sich an keine Projekte erinnern, die sich als wirkungslos erwiesen hätten, oder verweisen auch darauf, dass sie ihre beschränkten Mittel sehr überlegt und nur für Projekte einsetzen würden, die vorgängig eingehend geprüft worden seien.

Werden Massnahmen genannt, so handelt es sich jeweils um Einzelbeispiele. Oftmals geht es um Projekte, die **universitätsintern auf Widerstand stiessen** und den Gleichstellungsverantwortlichen deshalb sehr viel Aufwand verursachten. Bisweilen konnten die Projekte gar nicht beendet werden, so etwa eine Revision von Rechtsgrundlagen und Reglementen in Bezug auf Vereinbarkeitsfragen. Häufiger wurden sie zwar formell abgeschlossen, blieben aber danach weitgehend folgenlos im luftleeren Raum hängen. Dies gilt für eine Lohngleichheitsstudie, für Empfehlungen zur geschlechtergerechten Sprache, Massnahmen zum Schutz gegen sexuelle Belästigung oder Weisungen zur Transidentität (zwei Nennungen; darunter auch ein bisher nicht umgesetztes Projekt).

Daneben werden Massnahmen genannt, die bei der Zielgruppe nicht auf die gewünschte Resonanz stiessen oder **in der Umsetzung nicht die erhofften Wirkungen zeitigten**. In der Regel wurden diese Massnahmen nicht einfach aufgegeben, sondern in modifizierter Form weitergeführt. Dies gilt für (fehlende) Anschlusslösungen nach Stipendienprogrammen, Überbrückungslösungen für Nachwuchswissenschaftler/innen zu Beginn einer Mutterschaft oder Workshops für den Mittelbau, die bei ausschliesslich gleichstellungspolitischen Themensetzungen nur wenig nachgefragt wurden. Eine Gleichstellungsbeauftragte zweifelt schliesslich stark am Sinn des Zukunftstages, dem sie hauptsächlich eine Aussenwirkung zuschreibt.

4 Strukturelle Verankerung

Die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit an den Universitäten war das neue und zentrale Anliegen des Teilprogramms Chancengleichheit 2013-2016/17. Die Begriffe der «strukturellen» oder «institutionellen Verankerung» finden sich in den Projektunterlagen zahlreich und an prominenten Stellen. Wie bereits geschildert, wurden sie nicht abschliessend definiert, sondern behielten eine gewisse Offenheit und Vielschichtigkeit (siehe oben Abschnitt 2.2). Im Folgenden greifen wir **fünf Dimensionen** der strukturellen Verankerung auf, die in den konzeptionellen Grundlagen des Teilprogramms eine wichtige Rolle spielen. In allen fünf Bereichen dokumentieren und würdigen wir anhand der Expertinnengespräche den Stand der strukturellen Verankerung, der am Ende der vierten Programmphase erreicht war (zur Entwicklung vgl. Fügler/Knobloch 2014). Konkret betrifft dies:

- die personelle Ausstattung, Finanzierung und institutionelle Position der Fachstellen für Gleichstellung (Abschnitt 4.1)
- die normativen Grundlagen zur Legitimation und Durchsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann (Abschnitt 4.2)
- die Finanzierung von gleichstellungsrelevanten Massnahmen mit universitären Eigenmitteln (Abschnitt 4.3)
- die Verankerung der Chancengleichheit von Frau und Mann an den Fakultäten (Abschnitt 4.4)
- die regelmässige statistische Berichterstattung zum Stand der Chancengleichheit von Frau und Mann (Abschnitt 4.5)

4.1 Fachstellen für Gleichstellung

4.1.1 Personelle Ressourcen

Um wesentliche Fortschritte in der Gleichstellung der Geschlechter zu erzielen, sollten die Universitäten angemessene Personalressourcen für die Gleichstellungspolitik bereitstellen und diese Mittel in das ordentliche Budget und die Mehrjahresplanung integrieren: Diese Zielvorgabe gehört sowohl im Projektantrag an die SUK wie auch in den Informationsschreiben der Programmleitung an die Universitäten zu den wichtigsten Anliegen des Teilprogramms 2013-2016/17.

Wie aus den Schlussreportings hervorgeht, waren Ende Juni 2017 – bei Abschluss des Teilprogramms Chancengleichheit – jeweils zwischen zwei und neun Personen auf den zentralen Fachstellen der einzelnen Universitäten beschäftigt (**Tabelle 3**). In der Regel arbeiteten diese Teilzeit, in Vollzeitäquivalente umgerechnet kommt man auf **Personalressourcen** von einer Vollzeitstelle bis etwas mehr als sechs Vollzeitstellen pro Universität.

Bei der Interpretation der Zahlen ist zu berücksichtigen, dass sich darunter teilweise auch Personen befinden, die in zeitlich befristeten Projekten angestellt sind. Die Universitäten sollten deshalb angeben, ob sie für die zweite Jahreshälfte 2017 mit Veränderungen im Personaletat rechnen. Bei vier grösseren Universitäten war dies der Fall. Betroffen war dabei nicht das unbefristet angestellte Fachpersonal, sondern die Administration und zeitlich befristete angestellte Hilfskräfte. Einmal wurde eine über längere Zeit vakante Stelle neu besetzt, einmal der Personaletat erweitert und zweimal reduziert. Eine dieser Reduktionen wird von den Verantwortlichen als gravierend eingestuft, weil auf diese Weise die gesamten Stellenprozente um einen Fünftel reduziert werden und in naher Zukunft keine nachhaltige Lösung zur Wiederaufstockung in Sicht ist (BS).

Tabelle 3: Personalbestand und Finanzierung der Fachstellen für Gleichstellung, Stand Juni 2017

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI
Anzahl Personen	7	6	4	7	5	3	2	3	9	3
Vollzeitäquivalente	4.07	3.80	2.55*	4.80	4.00	1.00	1.00**	1.65	6.20	1.40
Leitung	20%	26%	31%	21%	25%	60%	50%	85%	16%	36%
Wiss. Mitarbeit	47%	61%	53%	63%	55%	30%	50%	0%	69%	64%
Administration	34%	13%	16%	17%	20%	10%	0%	15%	15%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Finanzierung										
Anteil Uni MJP	52%	100%	31%	73%	87%	60%	0%	100%	74%	78%
Anteil Uni nicht MJP	27%	0%	36%	0%	13%	0%	100%	0%	26%	0%
Drittmittel	22%	0%	33%	27%	0%	40%	0%	0%	0%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* darunter 0.6 VZÄ befristetes Praktikum und 0.75 VZÄ Koordination von Kooperationsprojekten unter Universitäten der Romandie

** Stand September 2017; im Ende Juni 2017 war die Leitung der Fachstelle für Gleichstellung vakant gewesen

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

Inwieweit sind die Personalressourcen angemessen? Ein Quervergleich von Universität zu Universität ist nicht ganz einfach. Setzt man die Vollzeitäquivalente ins Verhältnis zum akademischen Personal, so kommt man bei den kleineren Universitäten auf dem Papier tendenziell auf vorteilhaftere Ergebnisse: Pro Gleichstellungs-Vollzeitstelle gibt es eine geringere Anzahl akademische Angestellte als bei den grösseren Universitäten. Die Expertinnengespräche zeigen jedoch, dass diese Verhältniszahl die Erfahrungen der Gleichstellungsbeauftragten nicht zutreffend wiedergibt.

In den Interviews äussern sich sechs von zehn Gleichstellungsbeauftragten grundsätzlich positiv zum Umfang der Personalressourcen. Sinngemäss wird mehrfach die Einschätzung getroffen, dass man zwar durchaus noch mehr Personen beschäftigen könnte, aber insgesamt doch recht gut dastehe. Vier Personen äussern sich kritischer, wobei es sich hauptsächlich um Gleichstellungsbeauftragte von kleineren Universitäten handelt. Sie stellen fest, dass ihre personellen Ressourcen gerade ausreichen, um das tägliche Geschäft zu bewältigen. Um proaktiv zu handeln, Themen zu setzen und eigene Projekte aufzugleisen, seien die Ressourcen jedoch zu knapp. Der Basisaufwand für den Betrieb einer Fachstelle absorbiert auch bei kleineren Universitäten einen gewissen Grundstock an Personalressourcen. Die blosse Verhältniszahl von Stellenprozenten der Fachstelle einerseits und akademischem Personal andererseits trägt dem nicht Rechnung. Die Expertinnengespräche deuten darauf hin, dass auch in überschaubaren Verhältnissen 100 bis 150 Stellenprozente notwendig sind, um einen Minimalbetrieb zu gewährleisten. Grössere Spielräume in Richtung einer Gleichstellungspolitik, die selbständig Themen setzt und Projekte verfolgt, scheinen sich erst dann zu eröffnen, wenn diese Schwelle überschritten wird.

Gegenüber dem Stand zur Mitte der Programmphase ist der Anteil der Personalressourcen, der in der universitären Mehrjahresplanung und damit im **ordentlichen Budget** verankert ist, an allen Universitäten gestiegen – teilweise um wenige Prozentpunkte, teilweise sehr stark. Am Ende der Programmphase bot sich folgendes Bild:

■ **Vollständige Verankerung:** An zwei Universitäten wird das Personal der Fachstelle vollständig über die Mehrjahresplanung finanziert.

■ **Zuversichtliche Prognose:** An fünf Universitäten sind zwischen 60% und 90% der Personalressourcen der Fachstelle in der Mehrjahresplanung integriert. Die Gleichstellungsbeauftragten dieser Universitäten äussern sich mehrheitlich zuversichtlich: Einige unter ihnen erachten es zum aktuellen Zeitpunkt zwar als unrealistisch, eine vollständige Finanzierung des Personaletats über die Mehrjahresplanung zu erreichen. Gleichzeitig gehen sie aber davon aus, dass der aktuelle Personalbestand faktisch institutionalisiert ist. Andere weisen darauf hin, dass das Personal, das ausserhalb des ordentlichen Budgets finanziert wird,

von Beginn weg für befristete Projektarbeiten angestellt worden war. In diesen Fällen wird es auch als unproblematisch eingestuft, wenn die Finanzierung über Drittmittel erfolgt.

■ **Unsichere Prognose:** Kritischer ist die Situation an drei Universitäten, an denen weniger als 60% der Personalressourcen über das ordentliche Budget finanziert werden und die Mittel teilweise von ausserhalb der Universität (z.B. Bundesprogramm) stammen. Hier äussern sich die Gleichstellungsbeauftragten teilweise unsicher darüber, ob der aktuelle Personalbestand der Fachstelle auch in Zukunft gesichert ist.

In mehreren Expertinnengesprächen wird darauf hingewiesen, dass in der jüngeren Vergangenheit zusätzliche Aufgaben im Bereich **«Diversity»** an die Fachstellen herangetragen worden seien. Inhaltlich wird diese Entwicklung unterschiedlich beurteilt: Einige Gleichstellungsbeauftragte erachten sie als wichtig und zwingend, andere sehen stärker die Gefahr, dass die Chancengleichheit von Frau und Mann auf diese Weise aus dem Fokus gerät. Einigkeit besteht darin, dass für eine solche Erweiterung des Auftrags eine Aufstockung der Personalressourcen bedingt. Genau dies ist aber längst nicht immer garantiert. Diese Entwicklung wird als sehr problematisch eingestuft – auch von Gleichstellungsbeauftragten, die mit den aktuell verfügbaren Personalressourcen grundsätzlich zufrieden sind.

4.1.2 Institutionelle Stellung

Die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Fachstellen sind nicht allein von ihren personellen Ressourcen abhängig. Eine wichtige Rolle spielt zudem, wie sie in das institutionelle Gefüge der Universität integriert sind. Dies wurde sowohl in den Schlussreportings wie auch den Expertinnengesprächen thematisiert. Grundsätzlich gilt: Im internationalen Vergleich – insbesondere mit dem Nachbarland Deutschland – verfügt die Schweizer Universitätslandschaft über vergleichsweise einheitliche Gleichstellungsstrukturen; typischerweise sind die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Mitarbeitenden der Hochschulleitung unterstellt (Löther/Vollmer 2014). Genauer lassen sich vier Muster unterscheiden, darunter auch eine Abweichung von der beschriebenen Regel:

■ **Rektorat:** An einer Universität (GE) ist die Fachstelle direkt dem Rektorat angegliedert, an einer zweiten Universität (BS) wurde die Fachstelle auf Anfang 2018 – also nach Ablauf des Teilprogramms Chancengleichheit 2013-2016/17 – vom Vizerektorat in den Bereich des Rektorats verlagert.

■ **Vizerektorat:** An fünf Universitäten (BE, LS, LU, SG, USI) ist die Fachstelle einem Vizerektorat zugeordnet, wobei dieses jeweils unterschiedlich definiert ist (z.B. Forschung, Qualität, Universitätsentwicklung, Karriere und Gesellschaft).

■ **Zentrale Dienste (im Bereich des Rektorats):** An zwei Universitäten (FR, ZH) ist die Fachstelle Teil der zentralen Dienste, die ihrerseits dem Rektorat unterstellt sind. Im Detail ist die Lösung unterschiedlich: An der einen Universität (FR) ist die Fachstelle Teil der Akademischen Direktion, während gleichzeitig auch ein Vizerektorat für den Bereich «Bibliotheken, Gleichstellung und Internationale Beziehungen» zuständig ist. An der anderen Universität (ZH) ist die Fachstelle in das Generalsekretariat integriert; auf Ebene der Vizerektorate gibt es keine parallele Zuständigkeit für Gleichstellungsfragen.

■ **Human Resources:** An einer Universität (NE) ist die Fachstelle seit 2016 der Personalabteilung angegliedert. Zuvor war es direkt einem Vizerektorat zugeteilt gewesen.

Innerhalb der einzelnen Kategorien können Unterschiede darin bestehen, wie direkt die Gleichstellungsverantwortlichen **Zugang zu zentralen Entscheidungsträger/innen** haben. Dies wurde auch in den Expertinnengesprächen deutlich: Was die beiden «Rektoratslösungen» betrifft, nimmt beispielsweise die Gleichstellungsbeauftragte der einen Universität direkt an Sitzungen des Rektorats teil (GE), während sie an der anderen Universität einem Delegierten für Nachhaltigkeit und Chancengleichheit des Rektorats unterstellt ist (BS). Auch bei den «Vizerektoratslösungen» bestehen solche Unterschiede: Teilweise haben die Gleichstellungsbeauftragten direkten Zugang zum zuständigen Vizerektor bzw. der zuständigen Vize-

rektorin, teilweise führt dieser Weg über eine oder mehrere Zwischenstellen. Alle Universitäten verfügen zudem über **Gleichstellungskommissionen**, welche die zentralen Fachstellen bei ihrer Arbeit begleiten und unterstützen (zur den fakultären Gleichstellungsgremien siehe Abschnitt 4.4).

Insgesamt äussern sich sechs Gleichstellungsbeauftragte dahingehend, dass die organisatorischen Strukturen **geeignet sind, um eine wirkungsvolle Gleichstellungspolitik zu betreiben**. Als Gelingensbedingungen besonders hervorgehoben werden ein «direkter» Draht zur Universitätsleitung oder die Tatsache, dass die Fachstelle dank einer «Rektoratslösung» an oberster Stelle verankert und damit transversal tätig ist – im Unterschied zu einer «Vize-Rektoratslösung». Die anderen vier Gleichstellungsbeauftragten sind teilweise zurückhaltend, weil sie kürzlich erfolgte oder anstehende **Reformen noch nicht hinreichend beurteilen können**. Teilweise wird auch **Kritik** geübt. Dazu gehört insbesondere, dass der faktische Einbezug der Gleichstellungsverantwortlichen in die Direktionsgeschäfte sehr personenabhängig und arbiträr sei, dass Aushandlungs- und Abgrenzungsprobleme mit anderen Organisationseinheiten bestehen, dass kein direkter Zugang zu zentralen Entscheidungsträger/innen vorhanden ist oder dass die Zuständigkeiten nicht hinreichend geklärt sind. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen diesen Einschätzungen und dem Muster der institutionellen Eingliederung lässt sich nicht feststellen. Die Aussagen zeigen jedoch, dass eine nachhaltige Integration in die universitären Entscheidungsprozesse nicht in jedem Fall gegeben ist und einige Fachstellen nach wie vor um einen direkten Zugang zu wichtigen Entscheidungsträger/innen und die Einbindung in Standardabläufe ringen.

4.2 Normative Grundlagen

Zur Legitimation und Durchsetzung universitärer Gleichstellungspolitik ist es wichtig, dass diese in den normativen Grundlagen der einzelnen Hochschulen verankert ist. Dieser Aspekt ist im Antrag an die SUK nicht besonders prominent vertreten, die Vorgaben an die Aktionspläne formulierten dagegen zwei sehr explizite Ziele: Erstens sollen die Strategien der Universitäten «den Gleichstellungsaspekt» berücksichtigen; zweitens sollen die Universitäten über eine «ausformulierte Gleichstellungsstrategie» und «ein eigenes Programm (Aktions-/Mehrjahresplan)» verfügen (vgl. dazu auch Abschnitt 2.2).

Im Schlussreporting waren die Universitäten aufgefordert worden, alle Dokumente anzuführen, die Normen zur Gleichstellung von Frau und Mann enthalten. Ihre Angaben sind im Anhang in zwei Tabellen zusammengestellt: **Tabelle 9** enthält alle Dokumente, die sich ausschliesslich mit der Gleichstellung der Geschlechter beschäftigen; **Tabelle 10** alle Dokumente, die neben anderen Themen auch Aspekte der Gleichstellung behandeln.¹¹ Bei einem Quervergleich zwischen den Universitäten ist eine gewisse Vorsicht geboten: Ein Teil der Abweichungen ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass die Schlussreportings unterschiedlich detailliert ausgefüllt wurden.

Hält man sich eng an die Vorgaben des Teilprogramms Chancengleichheit, so ist zum ersten Ziel (Berücksichtigung des Gleichstellungsaspekts in der Universitätsstrategie) festzuhalten: Am Ende der Programmphase 2013-2016/17 gab es vier grössere Universitäten, welche die **Gleichstellung von Frau und Mann in der universitären Strategie erwähnen** (BS, BE, GE, LS, ZH). Bei den kleineren Universitäten besteht das Problem häufig darin, dass die Voraussetzungen gar nicht gegeben sind: Die meisten unter ihnen verfügen über kein Strategiedokument, das öffentlich zugänglich ist und in regelmässigen Abständen erneuert wird. Eine Ausnahme bildet die Universität Neuenburg. Dort wird die Chancengleichheit in der aktuellen Strategie nur knapp erwähnt, soll aber in der nächsten Auflage umfassender integriert werden.

¹¹ Nicht berücksichtigt wurden Gesetze, deren Geltung über die Universität hinausreicht (z.B. ganzes Kantonsgebiet).

Das zweite Ziel bestand darin, dass jede Universität über eine ausformulierte Gleichstellungsstrategie und ein eigenes Programm verfügt. Letzteres (eigenes Programm) ist per Definition dann gegeben, wenn eine Universität einen Aktionsplan zur Gleichstellung von Frau und Mann hat. Etwas weniger offensichtlich ist die Sachlage bei der über den zeitlich befristeten Plan hinausgehenden **«ausformulierten Gleichstellungsstrategie»**. Tabelle 9 im Anhang vermittelt einen Überblick über alle normativen Grundlagen, die sich ausschliesslich mit Gleichstellungsfragen auseinandersetzen. Diese beschäftigen sich in der Regel mit einzelnen Institutionen (z.B. Gleichstellungskommissionen) oder der Gewährleistung der Gleichstellung in spezifischen Prozessen (z.B. Anstellungs- und Berufungsverfahren). Nur in Ausnahmefällen haben sie den Charakter einer umfassenden Strategie wie z.B. der Gleichstellungsplan der Universität Basel. Eine gewisse Strategieähnlichkeit haben teilweise auch Reglemente, Verhaltenscodices, Richtlinien und Weisungen, die sich allgemein für die Gleichstellung von Frau und Mann einsetzen (BE, LS, LU, ZH, USI).

Bis zu einem gewissen Grad lässt sich argumentieren, dass die Gleichstellungsstrategie in vielen Universitäten einen Teil des Aktionsplans bildet. Fünf Aktionspläne enthalten ein Kapitel, das ausdrücklich als Strategie gekennzeichnet ist – selbst wenn es häufig von recht knappem Umfang ist (BE, FR, LS, SG, USI). Auch in den meisten anderen Aktionsplänen finden sich strategische Überlegungen. Teilweise sind diese umfangreich und dicht in die Zielformulierungen eingewoben, teilweise haben sie einen rudimentären Charakter. In diesen letzteren Fällen handelt es sich eher um Strategieansätze als um «ausformulierte Gleichstellungsstrategien». Dies wird auch in einem Expertinneninterview deutlich, in dem eine Gleichstellungsbeauftragte sich ausdrücklich eine eigenständige Gleichstellungsstrategie wünscht, weil der Aktionsplan doch in erster Linie den Charakter eines Massnahmenpakets besitze. Zudem ist zu beachten, dass die in die Aktionspläne integrierten Strategien zwangsläufig zeitlich befristet sind. Alles in allem ist somit das Ziel einer «ausformulierten Gleichstellungsstrategie» nur teilweise erreicht worden.

Die beiden expliziten Ziele des Teilprogramms Chancengleichheit zur normativen Verankerung sind insofern relativ eng gefasst, als sie sich auf Strategiedokumente konzentrieren. Erweitert man den Blick auf die normativen Grundlagen insgesamt, so ist festzuhalten: An allen Universitäten besitzt die Chancengleichheit insofern ein **rechtliches Fundament**, als sie im Universitätsgesetz oder in den Universitätsstatuten verankert ist – häufig auch in beiden. Daneben gibt es eine **grosse Bandbreite von normativen Grundlagen**, die unter anderem Vorschriften zur Gleichstellung von Frau und Mann enthalten. Dazu gehören beispielsweise Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton, Universitätsleitbilder, Personalreglemente, Berufsreglemente oder Evaluationsreglemente. Tabelle 10 vermittelt einen Eindruck dieser Vielfalt, die zwischen den Universitäten beträchtlich zu variieren scheint. Dasselbe gilt für die Norminhalte, die selbstverständlich sehr unterschiedliche Themengebiete in unterschiedlicher Art und Weise betreffen können.

Wie gut sind die normativen Grundlagen insgesamt **geeignet, um eine wirkungsvolle Politik der Chancengleichheit von Frau und Mann zu betreiben**? Diese Frage wurde den Gleichstellungsbeauftragten in den Expertinneninterviews gestellt. Einzig drei Gleichstellungsbeauftragte beantworteten sie vorbehaltlos positiv. Die übrigen äussern sich zurückhaltender. Sie begrüssen zwar die bestehenden Grundlagen, weisen aber gleichzeitig auf Defizite hin. Am häufigsten wird erwähnt, dass die bestehenden Normen zu vage seien und verbindliche Vorgaben fehlten (z.B. Präferenzregel, Zielvorgaben, explizites Verbot sexueller Belästigung). Vereinzelt wird gewünscht, dass Personalreglemente im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf angepasst und vereinheitlicht werden und dass Massnahmen zur Transparenz und Chancengleichheit direkt in den Berufsreglementen und nicht bloss in den dazugehörigen Ausführungsbestimmungen enthalten sind. Schliesslich wird mehrfach darauf hingewiesen, dass mit Normen allein noch wenig gewonnen sei – sie müssten auch umgesetzt werden. Zwei Gleichstellungsbeauftragte bekunden ausdrücklich, dass hier nach wie vor vieles vom Tun und Lassen einzelner Personen abhängt.

4.3 Finanzierung von Gleichstellungsmassnahmen

4.3.1 Eigenmittel der Universitäten

Gemäss dem Projektantrag an die SUK und den einschlägigen Informationsschreiben sollten die Universitäten neben den Personalressourcen auch «angemessene [...] Finanzressourcen» für die Gleichstellung von Frau und Mann in die Mehrjahresplanung und das ordentliche Budget integrieren. Deshalb sollten die Universitäten im Schlussreporting angeben, in welchem Ausmass sie 2017 Gleichstellungsmassnahmen finanzierten, die Bestandteil der universitären Mehrjahresplanung waren. Zudem wurde auch nach Sachmitteln gefragt, die welche die Universitäten ausserhalb der Mehrjahresplanung und des Aktionsplanes für die Gleichstellung aufgewendet haben.

Tabelle 4 stellt die Angaben der Universitäten zusammen. Sie sind aus mehreren Gründen mit Umsicht zu interpretieren:

- Erstens ist zu beachten, dass in der Tabelle die finanziellen Mittel für das Personal der Fachstellen fehlen (vgl. Abschnitt 4.1.1). Ebenfalls ausgeklammert sind Ausgaben für Krippenplätze, weil diese im SUK-Teilprogramm P-4 nicht mehr als Eigenleistungen zur Chancengleichheit anerkannt werden.

- Zweitens sind die Angaben insofern nur bedingt vergleichbar, als Abgrenzungsprobleme bestehen: Einige Universitäten betreuen z.B. die Nachwuchsförderprogramme im Sinne eines «Gender Mainstreaming» nicht mehr in den Gleichstellungsstrukturen und haben entsprechend auch keine Mittel aufgeführt (z.B. LS, ZH). Daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, dass diese Universitäten keine genderspezifische Nachwuchsförderung mehr betreiben würden.

- Drittens dürften Unterschiede in der Berücksichtigung der Mittel bestehen, die von den Fakultäten eingesetzt werden: Während einige Universitäten diese Beträge schätzten, verwiesen andere auf Wissenslücken; häufig wurde auch kommentarlos auf Angaben verzichtet.

- Viertens weist eine Universität (ZH) allgemein darauf hin, dass sie sich auf die wesentlichen Ausgaben konzentriert hat, weil ihre Mehrjahresplanung es nicht erlaube, die detaillierten Angaben mit verhältnismässigem Aufwand zu ermitteln. Die Universität hält zudem fest, dass sie einen offenen Austausch zu den verstetigten Ressourcen der Gleichstellung unter den Schweizer Hochschulen begrüssen würde, aber dies grundsätzlich nicht als Bestandteil des Schlussberichts des Bundesprogramms verstehe.

Diese Vorbehalte vorausgesetzt, lässt sich festhalten, dass die Universitäten 2017 neben den Personalausgaben für die Fachstellen weitere **rund 2.9 Mio. Fr. für Gleichstellungsmassnahmen** aufbrachten. Der grösste Teil dieser Mittel (2.5 Mio. Fr.) ist in den Mehrjahresplänen verankert und somit Teil des ordentlichen Budgets. Der Gesamtbetrag von 2.9 Mio. Fr. verteilt sich auf folgende Posten:

- **Nachwuchsförderung:** Rund 1.8 Mio. Fr. der Gesamtsumme wurden für die Nachwuchsförderung verwendet – wobei zu beachten ist, dass einige Universitäten einen Teil oder alle dieser Programme ausserhalb der Gleichstellungsstrukturen betreiben und damit auch über andere Mittel finanzieren. Ein beträchtlicher Anteil des Betrags – knapp 800'000 Fr. – sind Stipendien für Nachwuchsforschende, die ausschliesslich auf das Programm einer spezifischen Universität zurückgehen.

- **Betriebs- und Sachmittel der Fachstellen:** Etwas mehr als 300'000 Fr. sind Betriebs- und Sachmittel der Fachstellen für Gleichstellung. Diese sind mit Ausnahme einer Universität (BE) in der Mehrjahresplanung verankert. Zu beachten ist, dass auch hier die Vergleichbarkeit wegen unterschiedlicher Zuordnungspraktiken beeinträchtigt ist: Einige Universitäten geben den gesamten Betriebskredit an, andere differenzieren ihn ganz oder teilweise nach Projekten, die in der Regel der Kategorie «Anderes» zugeordnet sind.

4 Strukturelle Verankerung

Tabelle 4: Von den Universitäten finanzierte Massnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann im Jahr 2017

Uni	Ausgabenart	in MJP (in CHF)	ausserh. MJP (in CHF)	Total (in CHF)	Bemerkungen
BS	Programme zur Nachwuchsförderung	235'000	47'000	282'000	in MJP: Programme stay on track, get on track, antelope, ausserh. MJP: Fakultätsbeiträge antelope, Coachings
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	30'000	0	30'000	
	Anderes	0	0	0	
	Total	265'000	47'000	312'000	
BE	Programme zur Nachwuchsförderung	106'300	0	106'300	COMET, Mentoring für Studierende Fakultäre Gleichstellungspläne, Beratungsangebot DCC, Umsetzung Charta familienfreundliche Universität
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	0	30'000	30'000	
	Anderes	253'250	0	253'250	
	Total	359'550	30'000	389'550	
FR	Programme zur Nachwuchsförderung	0	22'730	22'730	Regard, Réseau romand, portail relève WINS (Women in science and technology)
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	10'700	0	10'700	
	Anderes	0	10'000	10'000	
	Total	10'700	32'730	43'430	
GE	Programme zur Nachwuchsförderung	479'596	0	479'596	Subside tremplin, Mentoring Professeure/Boursières d'excellence Gleichstellungsdelegation
	Stipendien für Nachwuchsforschende	781'826	0	781'826	
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	0	0	0	
	Anderes	202'995	0	202'995	
	Total	1'464'417	0	1'464'417	
LS	Programme zur Nachwuchsförderung	0	0	0	in MJP: Subventions aux femmes de la relève et aux parents, ausserh. MJP: Schätzung der von den Fakultäten aufgewendeten Mittel
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	29'200	0	29'200	
	Anderes	66'000	91'612	157'612	
	Total	95'200	91'612	186'812	
LU	Programme zur Nachwuchsförderung	10'000	40'000	50'000	in MJP: Kurse/Workshops, Einzelcoachings Mittelbau, ausserhalb MJP: Speed-up Sabbatical Übrige Sachkosten der Gleichstellungsstelle in MJP: Diverse Projekte (Ferienwoche, Mobilität mit Familie u.a.), ausserh. MJP: Schätzung der in den Fakultäten aufgewendeten Mittel
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	5'336	0	5'336	
	Anderes	20'200	13'000	33'200	
	Total	35'536	53'000	88'536	
NE	Programme zur Nachwuchsförderung	0	0	0	Virtual money Bureau égalité
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	10'000	0	10'000	
	Anderes	0	0	0	
	Total	10'000	0	10'000	
SG	Programme zur Nachwuchsförderung	0	0	0	Diverse Projekte (Tagung, Kommunikation, Stillzimmer, Workshops u.a.)
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	0	0	0	
	Anderes	70'627	0	70'627	
	Total	70'627	0	70'627	
ZH	Programme zur Nachwuchsförderung	0	0	0	in MJP: Betriebskredit Gleichstellungskommission, ausserh. MJP: Gastprofessur Hedi Fritz-Niggli
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	138'000	0	138'000	
	Anderes	19'600	93'000	112'600	
	Total	157'600	93'000	250'600	
USI	Programme zur Nachwuchsförderung	0	8'000	8'000	in MJP: Massnahmen zur Vereinbarkeit, ausserhalb MJP: Premio pari opportunità
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	69'000	0	69'000	
	Anderes	25'000	1'000	26'000	
	Total	94'000	0	94'000	
Total	Programme zur Nachwuchsförderung	830'896	117'730	948'626	
	Stipendien für Nachwuchsforschende	781'826	4'000	785'826	
	Betriebskredite/Sachmittel Fachstelle	292'236	30'000	322'236	
	Anderes	657'672	208'612	866'284	
	Total	2'562'630	347'342	2'909'972	

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

■ **Anderes:** Der verbleibende Betrag von rund 870'000 Fr. verteilt sich auf sehr verschiedene Posten. Dazu gehören die Schätzungen der in den Fakultäten aufwendeten Mittel, Ausgaben für Gleichstellungskommissionen und -delegationen sowie die Finanzierung diverser Projekte und Tagungen.

Differenziert man nach **Universitäten**, so bewegen sich die Mittel, die in Gleichstellungsmassnahmen investiert wurden, in folgendem Rahmen: An den fünf kleineren Universitäten liegt der Betrag zwischen rund 10'000 Fr. und 95'000 Fr., an den grösseren Universitäten zwischen knapp 190'000 Fr. und 390'000 Fr., in einem Fall erreicht er gar 1.5 Mio. Fr. Letzteres ist hauptsächlich einem Stipendienprogramm und anderen Programmen zur Nachwuchsförderung zuzuschreiben.

4.3.2 Bedeutung der Bundesmittel

Als die vierte Programmphase aufgelegt wurde und die Universitäten ihre Aktionspläne entwickelten, war die mittelfristige Zukunft des Bundesprogramms offen. Während des Vollzugs der Aktionspläne wurde bekannt, dass das Bundesprogramm in eine fünfte Phase (2017–2020) gehen würde. In der fünften Phase standen den Universitäten jedoch deutlich geringere Bundesmittel zur Verfügung. Weil das Bundesprogramm um die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen erweitert wurde, aber das Gesamtbudget in derselben Grössenordnung verblieb, sanken die Beiträge an die Universitäten um mehr als die Hälfte auf 4.2 Mio. Fr. für vier Jahre.

Als die Evaluation der vierten Programmphase durchgeführt wurde, waren die neuen Aktionspläne bereits in Kraft. Diese Situation wurde genutzt, um in den Schlussreportings zu ermitteln, **welche Auswirkungen die reduzierten Bundesmittel auf die Gleichstellungspolitik der Universitäten hatten**. Fünf Universitäten (BE, GE, LS, NE, USI) gaben an, dass die für die Chancengleichheit zur Verfügung stehenden Mittel stabil geblieben seien: Der Rückgang der Bundesmittel wurde durch ein stärkeres finanzielles Engagement der Universitäten wettgemacht, in einem Fall mit einer Verzögerung von einem Jahr. Auch die übrigen Universitäten gaben mehrheitlich an, dass sie ihre Gleichstellungspolitik ohne gravierende Einschnitte würden weiterführen können. Dies wird zum einen damit erklärt, dass die Bundesmittel in der vierten Programmphase für kostenintensive Pilotprojekte oder Grundlagenstudien genutzt worden seien, deren Ergebnisse nun in laufende Massnahmen mit deutlich geringeren Kosten überführt worden seien. Zum anderen wird angeführt, dass ein Teil der Massnahmen im Sinne eines «Gender Mainstreaming» von anderen Abteilungen übernommen worden sei und deshalb bei der Chancengleichheit selber weniger Kosten anfielen. Einzig eine Gleichstellungsbeauftragte befürchtet, dass wichtige Gleichstellungsmassnahmen (Nachwuchsförderung, Schutz vor sexueller Belästigung) auf Dauer nicht weitergeführt werden können, weil ihre Universität gleichzeitig mit dem Wegfall der Bundesmittel auch erheblichem Spardruck von Seiten des Kantons ausgesetzt ist.

Der Übergang zur fünften Programmphase wurde also von den meisten Universitäten gut gemeistert und brachte mit der genannten Ausnahme keine gravierenden Einschnitte in der Gleichstellungspolitik. Erneut steht nun aber offen, wie es im Jahre 2020 – nach Ablauf der fünften Programmphase – aussieht. In den Interviews wurden die Expertinnen deshalb gefragt, **ob sie es aufgrund ihrer Erfahrungen für wichtig halten, dass der Bund die Hochschulen auch nach 2020 mit finanziellen Mitteln unterstützt**, um die Gleichstellung von Frau und Mann zu verbessern.

Sämtliche Expertinnen befürworten eine solche Weiterführung des Bundesprogramms. Nahezu alle begründen dies damit, dass die Bundesmittel den Gleichstellungsverantwortlichen – insbesondere auch an kleineren Universitäten – eine gewisse Unabhängigkeit vermitteln und ihnen erlauben, **proaktiv zu handeln** und wichtige Themen zu einem frühen Zeitpunkt aufzugreifen. Im Detail werden dabei durchaus unterschiedliche Akzente gesetzt: Während einige bei einem Wegfall der Bundesmittel wichtige Grund-

peiler ihrer Arbeit gefährdet sähen, bezeichnen andere die genaue Höhe des Betrags als nicht besonders wichtig sei – relevant seit vor allem die Möglichkeit zur Eigeninitiative, die er eröffne.

Von vielen wird auch die **legitimatorische Funktion** des Bundesprogramms hervorgehoben. Für die tägliche Arbeit an der einzelnen Universität sei es ausgesprochen wichtig, sich auf den Bund und dessen Vorgaben (z.B. 25% Professorinnenanteil) berufen zu können. Weil der Bund in der universitären Hochschulpolitik hauptsächlich eine koordinierende Rolle einnimmt und Finanzhilfen leisten kann, sind mit Bundesmitteln finanzierte Programme ein Königsweg, um solche Erwartungen zu formulieren und ihnen Nachdruck zu verleihen. Eine Expertin macht darauf aufmerksam, dass die Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann gesetzlich festgeschrieben ist. Solange auf Professorenstufe kein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis bestehe, lege dies ein Engagement des Bundes nahe.

Vereinzelt wird gewünscht, dass der Bund aktiver auftritt, die Programme straffer führt und ihnen einen klareren Fokus verleiht. Gleichzeitig werden aber auch Zweifel angemeldet, ob die Strukturen des Nachfolgeprogramms P-7 dafür geeignet seien. Von mehreren Seiten wird angemerkt, dass in den Leitungsgremien neben der paritätischen Vertretung der Hochschultypen das fachliche Knowhow zu kurz komme und zu wenig Erfahrungswissen und Forschungserkenntnisse einfließen würden.

Vereinzelt wird schliesslich befürchtet, dass mit einem Wegfall der Bundesmittel auch **die interuniversitäre Kooperation in Gleichstellungsfragen stark geschwächt würde**. Zum einen gebe das Bundesprogramm die Themen vor, die in den ständigen Gremien – insbesondere der KOFRAH – hauptsächlich diskutiert würden. Zum anderen Sorge es für Transparenz zwischen den Universitäten und lege damit eine wichtige Basis für Austausch und Zusammenarbeit. Falle diese Offenheit weg, so würden darunter vor allem die kleinen Universitäten leiden, in denen die Gleichstellungsverantwortlichen ohnehin schon stark auf sich selbst gestellt seien.

4.4 Einbezug der Fakultäten

Die bisherigen Ausführungen beschäftigten sich vor allem mit der Frage, wie die Chancengleichheit in den zentralen Verwaltungsstrukturen der Universität verankert worden ist. Dies allein reicht jedoch nicht, um universitätsintern eine wirksame Gleichstellungspolitik zu verfolgen. Zu diesem Zweck müssen auch die **Fakultäten** für das Anliegen gewonnen werden. Die **Aktionspläne** boten hierzu eine grosse Chance: Sie eröffneten die Möglichkeit, die Fakultäten bei der Entwicklung und Formulierung einer universitären Gleichstellungspolitik miteinzubeziehen.

Bereits in den ausführlichen Reportings zur Mitte der Programmlaufzeit zeichnete sich ab, dass die Auswirkungen der Aktionspläne auf die Fakultäten recht unterschiedlich eingeschätzt werden. Insbesondere zeigten sich bemerkenswerte Unterschiede zwischen den fünf grösseren Universitäten und den fünf kleineren Universitäten: Alle grösseren Universitäten hatten im ausführlichen Reporting zur Mitte der vierten Programmphase (vgl. oben Abschnitt 2.3) der Aussage zugestimmt, dass die Aktionspläne zumindest in der Tendenz dazu beigetragen haben, die Chancengleichheit stärker in den Fakultäten zu etablieren. Die kleineren Universitäten dagegen waren mehrheitlich der Ansicht, dass dies eher nicht der Fall gewesen sei.

Dieses Bild bestätigt sich in den Expertinnengesprächen mit den Gleichstellungsbeauftragten. An den **grösseren Universitäten** bekräftigen alle, dass die Aktionspläne in der Phase 2013-2016 zu einem stärkeren (aber immer noch sehr unterschiedlichen) Engagement der Fakultäten im Bereich der Chancengleichheit beigetragen hätten. Vereinzelt wird sogar von einer «massiven Wirkung» gesprochen. An den **kleineren Universitäten** fallen die Urteile meistens zurückhaltender aus. Dort wird mehrfach berichtet, dass man vor allem in der aktuellen Programmphase 2017–2020 den engeren Austausch mit den Fakultä-

ten suche. In der vorangegangenen Phase sei man noch nicht so weit gekommen, wie man sich dies gewünscht hätte.

Die Erfolge der grösseren Universitäten sind teilweise darauf zurückzuführen, dass sie in den Aktionsplänen ausdrücklich **Massnahmen zur Verankerung der Chancengleichheit an den Fakultäten** vorgesehen hatten:

- Die Aktionspläne der Universitäten Bern und Lausanne sahen verbindlich vor, dass alle Fakultäten eigene Ziele und Strategien zur Chancengleichheit von Frau und Mann entwickeln. In Lausanne geschah dies im Rahmen des Projekts «Vision 50/50», das ein Kernelement des Aktionsplans bildete. In Bern nahmen die Fakultäten eine Standortbestimmung (Checkup der Fachstelle UND) vor und entwickelten darauf aufbauend eigene Gleichstellungspläne.

- Der Aktionsplan der Universität Zürich umfasste mehrheitlich fakultäre Projekte. Er bestand im Kern aus sieben grossen Projekten, die an fünf Fakultäten, einer zentralen Fachstelle (Fachstelle für Weiterbildung), und einer akademischen Kommission (Gleichstellungskommission) angesiedelt waren. Dahinter stand die Überzeugung, dass sich Chancengleichheit nur durch ein solches fakultätsspezifisches Vorgehen wirksam an der gesamten Universität verankern lässt. Die zentrale Herausforderung dieses Ansatzes besteht darin, inwieweit der Transfer von den «Projekt-Fakultäten» und auf andere Fakultäten gelingt. Die Universität Zürich entwickelte zu diesem Zweck spezifische Instrumente, darunter Websites, auf denen die fakultären Projekte einheitlich beschrieben und nach Themen geordnet werden.

- Die Aktionspläne der Universitäten Basel und Genf enthalten keine Strategien, die in vergleichbarer Weise die fakultäre Entwicklung von Gleichstellungsmassnahmen vorschreiben. An der Universität Genf wurde jedoch grosser Wert auf den Austausch mit den Fakultäten gelegt. Die Gleichstellungskommissionen, die bereits vor 2013 an jeder Fakultät bestanden, wurden teilweise zu neuem Leben erweckt und stärker in die Standardprozesse integriert. An der Universität Basel wurden an einzelnen Fakultäten neue Gleichstellungskommissionen gegründet und fakultätsspezifische Projekte in Zusammenhang mit Berufungsverfahren durchgeführt. Zudem wurde den Fakultäten im Verlauf der Programmphase 2013-2016 die Möglichkeit eröffnet, eigene Projekte zu beantragen. Insgesamt wurden sechs solche Projekte aus vier Fakultäten bewilligt und mit Bundesmitteln finanziert.

An den kleineren Universitäten fehlten in den Aktionsplänen typischerweise Massnahmen, die auf einen stärkeren Einbezug der Fakultäten in die Gleichstellungspolitik zielten. Vereinzelt stand hinter diesem Verzicht Absicht: Man zählte darauf, dass die Strukturen der Universität übersichtlich und die Wege kurz sind. Es wurde deshalb als effizienter angesehen, das Vorgehen an einzelnen Fakultäten ad hoc und mit persönlichen Kontakten zu regeln. Alles in allem ist dies aber eine Minderheitenposition. In den Expertinnengesprächen wird deutlich, dass sich die meisten Gleichstellungsbeauftragten von kleineren Universitäten bereits 2013-2016 einen stärkeren Einbezug der Fakultäten gewünscht hätten. Faktisch mussten sie aber ihre spärlichen Ressourcen hauptsächlich darauf verwenden, die Verankerung der Chancengleichheit in den zentralen Strukturen voranzutreiben.

Über alle Universitäten betrachtet, haben viele Gleichstellungsbeauftragte die Erfahrung gemacht, dass es sich lohnt, **Fakultäten auf freiwilliger Basis einzubeziehen** oder ihnen zumindest grosse Spielräume zu eröffnen. Würden sie mit strikten Vorgaben konfrontiert, so könne dies kontraproduktive Folgen haben und zu einer Blockade führen. An einer Universität wurde deshalb der ursprüngliche Plan aufgegeben, die Chancengleichheit in Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten zu integrieren, und für 2017–2020 stärker auf Freiwilligkeit und Anreize gesetzt. Die ersten Rückmeldungen und Erfahrungen nach diesem Wechsel fielen grundsätzlich positiv aus.

In der Frage, wie gross der Handlungsspielraum der Fakultäten sein soll, zeichnen sich im Detail Unterschiede ab. Eine Gleichstellungsbeauftragte äussert sich skeptisch über einen flächendeckenden Einsatz von fakultären Aktionsplänen, weil sie befürchtet, dass die zentrale Fachstelle auf diese Weise zu viele Steuerungskompetenzen abgebe und inhaltliche Spannungsverhältnisse zwischen den fakultären Aktionsplänen und dem gesamtuniversitären Aktionsplan auftreten könnten. Man müsse akzeptieren, dass sich die Professor/innen in erster Linie als Forschende verstünden und nicht als Aktivist/innen in Gleichstellungsfragen. Die einschlägigen Fachkompetenzen lägen bei der Fachstelle, welche diese selbstbewusst wahrnehmen müsse. Gewisse Steuerungsschwierigkeiten hatte auch die Universität bekundet, welche zur Entwicklung des Aktionsplans eine interne Projektausschreibung lanciert hatte. Nach Einschätzung der Gleichstellungsverantwortlichen war dabei allerdings in erster Linie ausschlaggebend, dass die sieben Handlungsfelder des Teilprogramms Chancengleichheit thematisch sehr weit gefasst waren und deshalb kaum Selektionskriterien an die Hand gaben (vgl. Abschnitt 2.2).

An den fünf grösseren Universitäten gibt es Fakultäten, die über **eigene Gleichstellungsstrukturen** verfügen (vgl. **Tabelle 5**). Einzig an der Universität Genf mit ihren neun fakultären Gleichstellungskommissionen sind diese Strukturen flächendeckend und einheitlich. An den übrigen Universitäten sind die Erscheinungsformen vielfältiger und mitunter auf einzelne Fakultäten beschränkt. Konkret handelt es sich teilweise um spezifische Gremien, teilweise um Einzelpersonen mit einem Auftrag in Gleichstellungsfragen (Professor/innen mit einem Mandat, Mitarbeitende in Fakultätsverwaltung, wissenschaftliche Mitarbeitende). An den fünf kleineren Universitäten bestehen keine fakultären Gleichstellungsstrukturen. Dies muss aber nicht zwingend ein Defizit sein, sondern kann auch darauf hindeuten, dass die Fakultäten nicht die kritische Grösse erreichen, damit die Etablierung eigenständiger Gleichstellungsgremien oder Gleichstellungsverantwortlicher zweckmässig und effizient wäre. Auch an den übrigen Universitäten konzentrieren sich die Strukturen tendenziell auf grössere Fakultäten. In der Übersicht nicht berücksichtigt sind Gleichstellungsstrukturen, die im Kontext von Nationalen Forschungsschwerpunkten entstanden sind (vgl. dazu Stutz/Graf/Jäggi 2014).

Auf entsprechende Nachfragen halten die meisten Gleichstellungsbeauftragten fest, dass es zum Teil erhebliche **Unterschiede darin gibt, wie stark sich einzelne Fakultäten für die Chancengleichheit von Frau und Mann engagieren**. Übergreifende Muster, die auf spezifische Fächerkulturen im Umgang mit Gleichstellungsfragen schliessen lassen, sind dabei allerdings kaum auszumachen. Das gilt selbst für die Geistes- und Sozialwissenschaften, die an den meisten Universitäten die höchsten Professorinnenanteile ausweisen (vgl. Abschnitt 5.2.1). Während die geisteswissenschaftlichen Fakultäten an einigen Universitäten eine Vorreiterrolle einnehmen, ist dies an anderen Universitäten kaum der Fall. Eher wird dort festgestellt, dass die Sensibilität wegen des relativ hohen Frauenanteils nicht besonders ausgeprägt ist und sich das Engagement vorwiegend auf Vereinbarkeitsfragen konzentriert. In einem Expertinnengespräch wird auch betont, dass die Geisteswissenschaften ein generelles Problem in der Nachwuchsförderung hätten (z.B. prekäre Anstellungsbedingungen, lange Dissertationsdauer, hohe Anzahl Post-Docs mit geringen Chancen auf Festanstellung), das nicht in erster Linie nach geschlechterspezifischen Massnahmen rufe.

Gerade für Fakultäten mit sehr geringen Frauenanteilen wird mehrfach darauf hingewiesen, dass **personelle Konstellationen** – und insbesondere Wechsel in der Dekanatsleitung – von entscheidender Bedeutung sein können. Es werden Beispiele von Dekaninnen und Dekanen angeführt, die dezidiert Massnahmen für eine stärkere Vertretung von Frauen in die Wege leiteten. Fehlen solche Exponent/innen, so haben etliche Expertinnen die Erfahrung gemacht, dass sich die Fakultäten in erster Linie für Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Nachwuchsförderung offen zeigen. Für andere Ansätze,

die stärker auf eine Beseitigung struktureller und kultureller Benachteiligungen von Frauen zielten, seien sie schwieriger zu gewinnen.

Tabelle 5: Gleichstellungsgremien und -verantwortliche auf Fakultätsebene

Uni	Gleichstellungsstrukturen an Fakultäten
BS	■ Gleichstellungsbeauftragte an allen Fakultäten (an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zusätzlich mit Vertretungen); Gleichstellungskommissionen und vergleichbare Gremien an drei Fakultäten (Philosophisch-Historische Fakultät, Medizinische Fakultät, Philosophisch-Naturwissenschaftliche Fakultät)
BE	■ Qualitäts- und Gleichstellungskoordinator/innen an Fakultäten und Zentren (z.B. Sozialwissenschaftliche Fakultät, Vetsuisse, phil.hum.-Fakultät, Centre for Development and Environment) ■ Ständige Gleichstellungskommissionen (z.B. phil.hist.-Fakultät, WISO, Rechtswissenschaftliche Fakultät, phil.nat.-Fakultät) ■ Innerfakultäre Kommission für Gleichstellung an der Medizinischen Fakultät
FR	-
GE	■ Neuf commissions égalité facultaires
LS	■ Commissions égalité des facultés (Hautes études commerciales, Géoscience et environnement, Biologie et Médecine et Droit) ■ Dans la Faculté des sciences sociales et politiques, une vice-doyenne a la responsabilité de la mise en oeuvre du plan d'action de la faculté. Dans la Faculté de théologie et des sciences des religions, cette responsabilité est attribuée à un professeur. ■ Dans 4/7 facultés, des pourcentages de postes (chargée de projet, assistante RH ou collaboratrice scientifique) sont alloués à la coordination des mesures égalité. Ces postes sont complètement financés par les facultés.
LU	-
NE	-
SG	-
ZH	■ Theologische Fakultät Bildung eines fakultären Think Tanks zur aktiven Förderung der Chancengleichheit / Gleichstellungsfragen 2017. ■ Medizinische Fakultät: Stelle im Dekanat für Nachwuchsförderung und Chancengleichheit (70%), Prodekanat Akademische Nachwuchsförderung und Chancengleichheit, Bildung einer Kommission für Chancengleichheit und Mentoring (2017) ■ Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät: Fakultäre Gleichstellungskommission, Koordinatorinnen für Gleichstellungsaktivitäten wurden im Dekanat angestellt
USI	-

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

4.5 Gender Monitoring

Eine an Fakten orientierte Gleichstellungspolitik von Frau und Mann bedingt, dass der aktuelle Stand der Gleichstellung von Frau und Mann an den einzelnen Universitäten bekannt ist. «Knowing the institution» lautet hierfür die schlagwortartige Formulierung der Europäische Kommission, welche dies als erste und notwendige Voraussetzung bezeichnet, um einen kulturellen Wandel in Richtung effektiver Gleichstellung von Frau und Mann einzuleiten (Europäische Kommission 2012). Die Leitung des Teilprogramms Chancengleichheit formulierte in den Anforderungen an die Aktionspläne ein Ziel, das sich genau diesem Anliegen verschreibt: Die Universitäten sollten ein Gleichstellungsmonitoring einführen, «das der regelmässigen Auswertung der Zielerreichung [der Aktionspläne, phdu] dient».

Insgesamt fünf Universitäten verfügen derzeit über ein Gleichstellungsmonitoring in **Form eigenständiger Gleichstellungsberichte** (BS, LS, LU, SG, ZH). In der Regel haben diese Berichte einen Umfang von 30 bis 50 Seiten und werden alle zwei Jahre veröffentlicht. Die meisten Gleichstellungsberichte werden in einem formellen Verfahren von universitären Instanzen gutgeheissen oder zumindest zur Kenntnis genommen. Die wichtigsten Ergebnisse der Gleichstellungsberichte werden teilweise in anderen, thematisch

umfassenderen Universitätspublikationen wie dem Jahresbericht, dem Verwaltungsbericht oder dem Akademischen Bericht aufgriffen. Eine Universität verfügt zusätzlich über eine Berichterstattung zur Umsetzung ihres Verhaltenscodex Gender Policy, die ebenfalls Ergebnisse des Gleichstellungsmonitorings einbezieht. Auf den Websites der jeweiligen Universitäten sind die Statistiken in unterschiedlichem Umfang verfügbar; an einer Universität verschaffen interaktive Grafiken und Suchhilfen Zugang zu einem umfassenden Set an Detailindikatoren, das im Tagesrhythmus aktualisiert wird (LS).

An den fünf Universitäten, die keine eigenständigen Gleichstellungsberichte kennen, sind die **Monitoringinstrumente sehr verschieden** ausgebaut. In einem Fall ist das Monitoring breit und intensiv (GE): Es werden vierteljährlich Kennzahlen zur Chancengleichheit zuhanden des Rektorats aktualisiert, der Verwaltungsbericht der Universität enthält ein Kapitel zur Chancengleichheit und es bestehen interne Tabellen zum Umsetzungsstand des Aktionsplans. An den übrigen Universitäten ist das Monitoring bescheidener (BE, FR, NE, USI). An diesen Universitäten gibt es typischerweise auch kein formelles Verfahren, in dem die gleichstellungsrelevanten Statistiken gegenüber universitären Instanzen publik gemacht oder von diesen gutgeheissen werden. Die Daten werden hauptsächlich ad hoc genutzt und als argumentative Grundlage in Entscheidungsprozessen eingesetzt. Die meisten dieser Universitäten verfolgen aber Projekte zur Etablierung oder Verbesserung eines Gender Monitoring; teilweise wurden sie als Pendenzen von der vierten in die fünfte Programmphase übertragen. Eine dieser Universitäten hatte ursprünglich einen zweijährlich erscheinenden Gleichstellungsbericht aufgelegt, erwägt nun aber, die Ergebnisse in Standardprozesse wie die Qualitätssicherung zu integrieren.

5 Vertretung von Frauen auf Stufe Professur

5.1 Zielvorgaben

Das Teilprogramm Chancengleichheit formulierte das übergeordnete Ziel, dass gesamtschweizerisch bis zum Ende der Programmphase – also Ende 2016 bzw. Mitte 2017 (inkl. Verlängerung) – unter den Professor/innen ein Frauenanteil von 25% und unter den Assistenzprofessor/innen ein Frauenanteil von 40% erreicht wird. Zudem sollte die Vertretung von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien massgeblich erhöht werden. Den Universitäten wurde nahegelegt, in den Aktionsplänen quantitative Vorgaben zu den angestrebten Frauenanteilen auf Stufe Professur und Assistenzprofessur zu machen, «insbesondere zu den Neuanstellungen mit realistischen und differenzierten Zielen, z. Bsp. pro Fakultät/Fachbereich». Damit stellten sich für die Universitäten streng genommen drei Aufgaben:

■ **Zielwerte für einzelne Universitäten:** Erstens mussten sie für sich festlegen, welche Frauenanteile sie bis Ende 2016 unter den Professor/innen und Assistenzprofessor/innen erreichen wollten. Es mochte zwar in vielen Fällen naheliegen, dass sie das globale Ziel des Teilprogramms direkt für sich übernahmen. Aber nicht in jedem Fall war dies sinnvoll, insbesondere nicht bei kleineren Universitäten: Wegen ihrer fachlichen Spezialisierung lagen die globalen Zielwerte für die kleineren Universitäten teilweise ausser Reichweite, teilweise aber auch ausgesprochen nahe.

■ **Zielwerte für Fakultäten:** Zweitens mussten sie die Zielwerte der gesamten Universität auf die einzelnen Fakultäten herunterbrechen. Angesichts der sehr unterschiedlichen Präsenz von Frauen in den einzelnen Fachgebieten liegt es auf der Hand, dass die Zielwerte für die einzelnen Fakultäten unterschiedlich hoch angesetzt werden mussten. Was eine philosophisch-historische Fakultät bereits erreicht hatte, konnte für eine wirtschaftswissenschaftliche Fakultät beispielsweise ein sehr ambitioniertes Ziel bilden.

■ **Zielwerte für Neuberufungen:** Drittens mussten sie angeben, welche Frauenanteile unter den Neuanstellungen erforderlich sind, damit die angestrebten Zielwerte im Gesamtbestand der Professor/innen erreicht werden können.¹²

Die Universitäten kamen diesen Aufgaben nur sehr zurückhaltend nach. Einzig zwei Universitäten formulierten in ihren Aktionsplänen explizite **Vorgaben für den Gesamtbestand**, beide übernahmen dabei die globalen Zielwerte des Teilprogramms Chancengleichheit: die eine Universität (FR) einzig für die Professuren, die andere für Professuren und Assistenzprofessuren (BE). Keine Universität modifizierte die Vorgaben, um sich selber gleichermassen realistische wie ambitionierte Vorgaben zu setzen.

Etwas häufiger sind **Vorgaben zu den Neuberufungen**. Diesbezüglich enthalten fünf Aktionspläne Zielwerte für ordentliche und ausserordentliche Professuren. Sie betragen 25% (USI), 30% (GE), 33% (FR), 40% (LS) und 50% (SG) – wobei letzteres gerade für eine Wirtschaftsuniversität ein ausserordentlich ambitioniertes Ziel darstellte. Eine Universität schrieb zudem einen Mindestanteil von 30% Frauen auf der Shortlist vor (GE). Vorgaben für Neuberufungen auf Assistenzprofessuren gab es an keiner Universität; ebenso wurden nirgendwo Zielwerte für die unterschiedlichen **Fakultäten** angegeben.

Insgesamt muss man somit festhalten, dass es nicht gelungen war, anhand der Aktionspläne und freiwilliger Selbstverpflichtungen der Universitäten einen Vorgehensplan zu entwickeln, wie die vom Teilprogramm vorgegebenen Frauenanteile unter allen Professor/innen und Assistenzprofessor/innen zu erreichen wären. Selbst Universitäten, die Vorgaben zu Neuberufungen machten, stellten nur ausnahmsweise einen

¹² In der Praxis ist es unter Umständen sinnvoller, die Zielwerte nicht vom globalen Programmziel abzuleiten, sondern von «unten her» über die zu erwartenden Neuberufungen zu berechnen. Werden für die Neuberufungen ambitionierte Frauenanteile vorgegeben, so lässt sich relativ gut abschätzen, was als globaler Zielwert für eine Universität im Bereich des Möglichen liegt.

expliziten Bezug zum angestrebten Frauenanteil im Gesamtbestand her. Ähnlich wie in der vorangegangenen Programmphase blieb das übergeordnete Ziel eines Professorinnenanteils von 25% bzw. 40% somit eine recht abstrakte Grösse – für die meisten Entscheidungsträger/innen in den Universitätsleitungen und vor allem den Fakultäten blieb weitgehend dunkel, welche Handlungen notwendig gewesen wären, damit sie ihren Beitrag zu diesem Ziel hätten leisten können.

5.2 Ergebnisse

Statistische Daten zu den Schweizer Hochschulen stammen üblicherweise aus dem Schweizerischen Hochschulinformationssystem SHIS, das vom Bundesamt für Statistik betrieben wird. Die öffentliche Hochschulpersonalstatistik enthält allerdings keine Angaben zu den Neuanstellungen von Professor/innen. Auch sind unterschiedliche Typen von Professuren teilweise anders gruppiert und gegeneinander abgegrenzt, als dies aus Sicht des Teilprogramms Chancengleichheit zweckmässig ist. Aus diesem Grund hat das Bundesprogramm schon früh ein eigenes Monitoring entwickelt, das bis ins Jahr 2000 (für Neuanstellungen) bzw. 2004 (für Gesamtbestände) zurückreicht. Für das akademische Jahr 2016/17 liegen allerdings noch keine Ergebnisse vor, weil derzeit eine Umstellung der Referenzperiode vom akademischen Jahr auf das Kalenderjahr diskutiert wird. Für das Teilprogramm Chancengleichheit SUK P-4 lässt sich somit die Entwicklung bis Mitte 2016 – also ein Jahr vor offiziellem Programmschluss (inkl. Verlängerung) – beschreiben.

5.2.1 Ordentliche und ausserordentliche Professuren

Das Ziel, den Frauenanteil unter den ordentlichen und ausserordentlichen Professor/innen auf 25% zu erhöhen, hat das Teilprogramm verfehlt. Mitte 2016 betrug der Anteil 21.3%, das entspricht 598 von 2803 Professuren. Eine Erhöhung um nahezu 4 Prozentpunkte innerhalb des fehlenden Jahres bis zum Programmende kann ausgeschlossen werden.

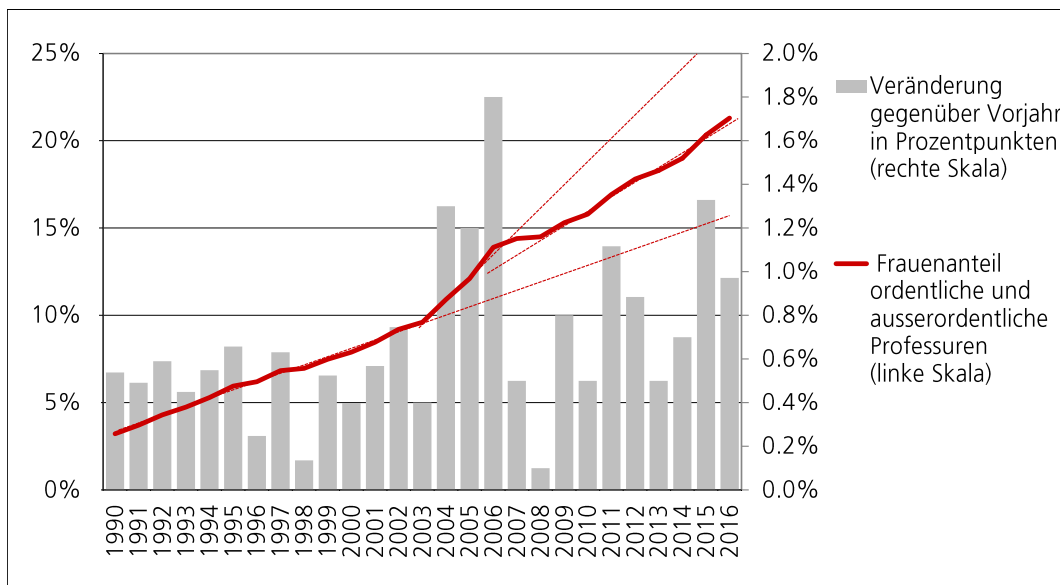
Abbildung 3 zeigt die **Entwicklung des Frauenanteils auf Stufe Professur in den letzten rund 25 Jahren**. Im Jahr 2000 setzt das Bundesprogramm Chancengleichheit ein. Es dauert aber bis zum Jahr 2004 – dem Beginn der zweiten Programmphase –, bis der Frauenanteil mit einem Mal beträchtlich ansteigt. Dieser Anstieg hielt in dieser Form jedoch nur während drei Jahren an, danach flachte er wieder ab. Hätte man diesen Trend fortschreiben können, so wäre ein Frauenanteil von 25% in der vierten Programmphase (2013-2016/17) ein durchaus realistisches Ziel gewesen. Faktisch jedoch verlief die Entwicklung anders: Nach 2006 stieg der Professorinnenanteil zwar stärker als in der Zeit vor dem Bundesprogramm, aber die «Hochphase» von 2003 bis 2006 wurde gemessen an den Veränderungen gegenüber dem Vorjahr nicht mehr erreicht. Das gilt auch für die vierte Programmphase, in der das Teilprogramm Chancengleichheit umgesetzt wurde.

Die Universitäten haben begrenzte Möglichkeiten, die Zusammensetzung der Professorenschaft zu beeinflussen. Entscheidend ist letzten Endes, wie viele Professuren neu zu besetzen sind – sei es, weil die Stellen neu geschaffen werden oder weil sie nach einer Emeritierung oder einem Weggang neu zu besetzen sind. Seit Beginn der Bundesprogramme wurden jährlich ungefähr zwischen 100 und 200 Professuren neu besetzt. Der **Frauenanteil unter den Neuanstellungen** schwankt zwischen 15% und 30% (**Abbildung 4**). Deutliche Trends sind dabei kaum zu erkennen. Das dürfte auch damit zusammenhängen, dass die Anteile recht stark davon abhängen, in welchen Fachgebieten die Stellen ausgeschrieben wurden. Immerhin lassen sich zur längerfristigen Entwicklung zwei Punkte festhalten:

■ Klammert man das Jahr 1999/2000 aus, so lag der Frauenanteil seit Beginn der zweiten Programmphase stets höher als in der ersten Programmphase. Es scheint also, dass man nach einer ersten Anlaufphase einen gewissen Effekt verzeichnen kann – auch wenn dieser nicht sehr hoch ausfällt.

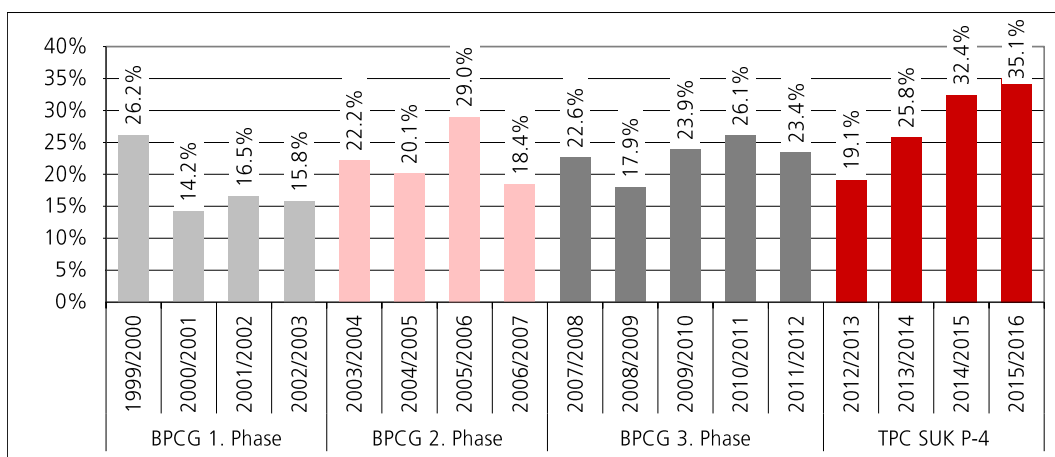
■ In den letzten beiden Jahren, für welche Daten vorliegen, verzeichnet man erstmals Werte von mehr als 30%. Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass sich dies im Gesamtbestand nicht stärker niederschlägt. Doch ist zu bedenken, dass dieser Effekt je nachdem unterschiedlich ausfällt, ob die neu berufenen Professorinnen auf eine neu geschaffene Stelle kommen, auf einer bestehenden Stelle einen Mann oder auf einer bestehenden Stelle eine Frau ersetzen. Mit der Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor/innen dürfte auch der letztere Fall immer häufiger werden: Je mehr Frauen eine Professur innehaben, desto mehr Frauen müssen neu berufen werden, um schon nur das Niveau zu halten und weibliche Abgänge auszugleichen.¹³

Abbildung 3: Frauenanteile unter den ordentlichen und ausserordentlichen Professor/innen, 1990-2016



Quelle: swissuniversities, BFS/SHIS; Darstellung: BASS.

Abbildung 4: Frauenanteile unter den Neuerufungen von ordentlichen und ausserordentlichen Professor/innen, 1999/2000 – 2015/2016



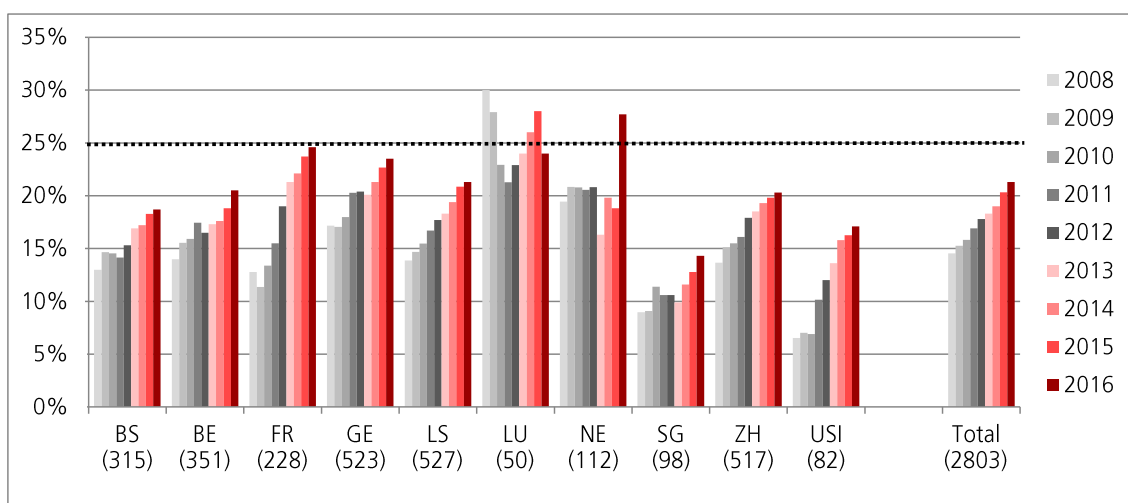
BPCG: Bundesprogramm Chancengleichheit, TPC: Teilprogramm Chancengleichheit

Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

¹³ Ein umgekehrter Effekt ist für die Phase 2003-2006 zu vermuten. Der Frauenanteil unter den Neuerufungen ist in dieser Phase nicht aufsehenerregend hoch, trotzdem zeigt sich im Gesamtbestand ein deutlicher Anstieg. Dieser kann in späteren Zeiten nichtmehr gehalten werden, obwohl der Frauenanteil unter den Neuerufungen im Grossen und Ganzen konstant bleibt. Es ist daher zu vermuten, dass die neu berufenen Professorinnen nach 2006 häufiger die Nachfolge von Frauen antraten als zuvor.

Betrachtet man die Ergebnisse der **einzelnen Universitäten**, so zeigt sich: Mitte 2016 hatte genau eine Universität den Wert von 25% an allen ordentlichen und ausserordentlichen Professuren übertroffen (**Abbildung 5**). Es handelt sich um die Universität Neuenburg, die nach einer längeren Stagnation auf einmal einen sehr starken Anstieg des Frauenanteils verzeichnet. Drei weitere Universitäten – Genf, Freiburg und Luzern – liegen nahe am Zielwert, und es ist möglich, dass sie diesen bis Ende der vierten Programmphase erreicht haben.¹⁴ Bei den übrigen sechs Universitäten ist dies sehr unwahrscheinlich: Ihre Frauenanteile bewegten sich Mitte 2016 ungefähr um die 20% (BS, BE, LS, ZH), vereinzelt auch um einiges tiefer (SG, USI).

Abbildung 5: Frauenanteile unter den ordentlichen und ausserordentlichen Professor/innen nach Universität, 2008–2016



In Klammern: Gesamtbestand an ordentlichen und ausserordentlichen Professuren im Jahr 2016.

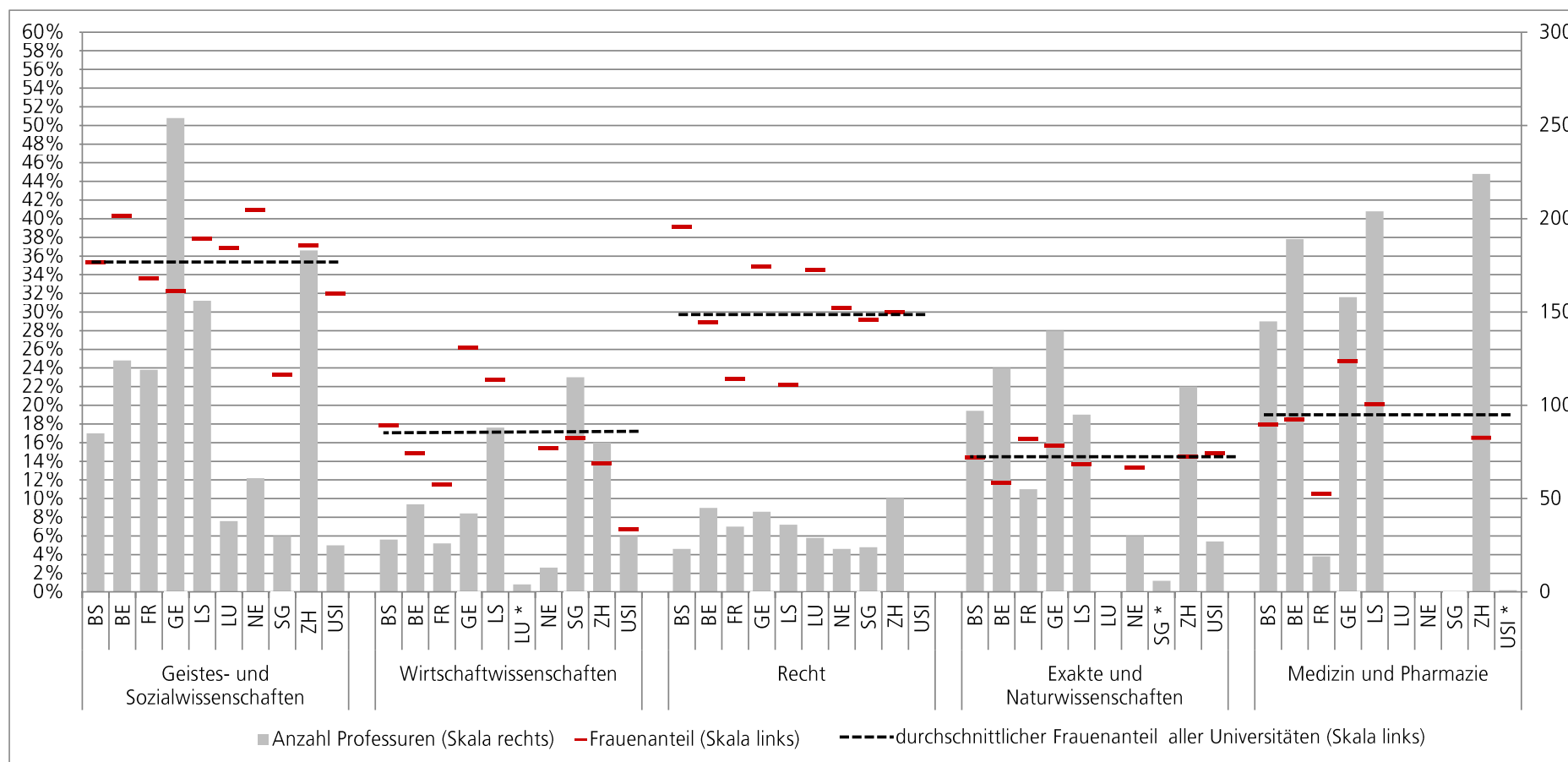
Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

Wie eingangs diskutiert, **ist der globale Zielwert von 25% aber nicht für alle Universitäten gleichermassen angemessen**. Für die grösseren Universitäten mit einem umfassenden Fächerangebot mochte er zu Beginn der Programmphase ein sehr ambitioniertes, aber womöglich nicht ganz unrealistisches Ziel dargestellt haben. Es wurde allerdings nicht erreicht: Zur Mitte des Jahres 2016 bewegte sich der Frauenanteil an den meisten dieser Universitäten zwischen 18.7% (BS) und 21.3% (LS).¹⁵ Einzig die Universität Genf, die bereits zu Beginn der vierten Programmphase einen Vorsprung aufwies, kam dem Zielwert nahe (23.5%). Betrachtet man die einzelnen Fachgebiete, so sind die Professorinnen an der Universität Genf vor allem in den Wirtschaftswissenschaften, in Recht sowie in Medizin und Pharmazie überdurchschnittlich stark vertreten. Ersichtlich wird dies aus **Abbildung 6**, welche die Frauenanteile nach Fachbereich ausweist. Anders als die übrigen Auswertungen beruht sie auf Daten des SHIS, denn das Gender Monitoring von swissuniversities erlaubt für den Gesamtbestand keine Unterscheidung nach Fachbereich. Wegen der

¹⁴ Im Gender Monitoring von swissuniversities umfasst die Kategorie der «ordentlichen und ausserordentlichen Professor/innen» in der Romandie auch die «professeur·e-s associé·e-s à durée indéterminée». Die Universität Freiburg macht im Schlussreporting 2017 darauf aufmerksam, dass der relativ hohe Frauenanteil von 24.6% vor allem dieser letzteren Gruppe von Professor/innen geschuldet ist. Unter den ordentlichen Professor/innen betrug er Mitte 2016 20%, unter den «professeur·e-s associé·e-s à durée indéterminée» 32%. Auch die Universität Genf weist im Schlussreporting näher differenzierte Frauenanteile aus. Sie betrugen 2016 für die «professeur·e-s ordinaires» 19% und für die «professeur·e-s associé·e-s à durée indéterminée» und «professeur·e-s assistant·e-s» gemeinsam 35%.

¹⁵ Die Universität Lausanne weist im Schlussreporting 2017 darauf hin, dass sie gemäss ihrer internen Statistik Ende 2016 über einen Frauenanteil von 22.4% verfügte.

Abbildung 6: Frauenanteile unter Professor/innen nach Fachbereichsgruppe, 2016



* Frauenanteil wegen geringer Anzahl Professuren (< 10) nicht ausgewiesen. Die beiden Fachbereichsgruppen «Technische Wissenschaften» sowie «Interdisziplinäre und andere» sind wegen geringer Fallzahlen nicht in der Abbildung enthalten. – Hinweis: Die Auswertungen beruhen auf der Personalstatistik des SHIS, nicht dem Gender Monitoring von swissuniversities. Die Frauenanteile in dieser Abbildung sind deshalb nicht direkt mit den Frauenanteilen in den übrigen Abbildungen vergleichbar.

Quelle: BFS/SHIS; Darstellung: BASS.

unterschiedlichen Datenquellen können die Frauenanteile nicht direkt verglichen werden, sie fallen in Abbildung 6 alles in allem höher aus als im Gender Monitoring von swissuniversities.¹⁶

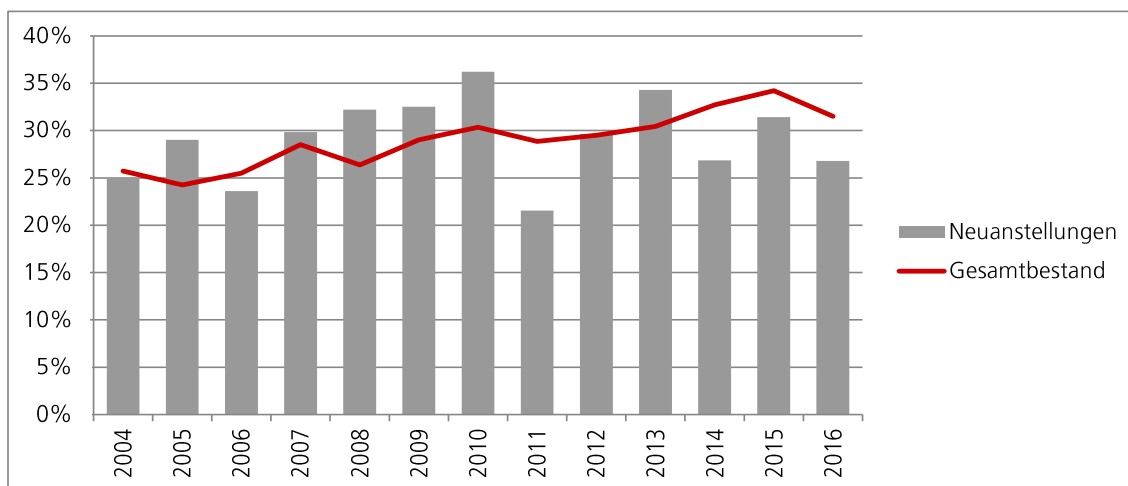
An den kleineren Universitäten kann der globale Frauenanteil stark durch das Fächerangebot bzw. die disziplinäre Ausrichtung der Universität bestimmt sein. Dass beispielsweise die Universität Luzern einen relativ hohen Frauenanteil ausweist, ist angesichts Schwerpunkte in den Kultur- und Sozialwissenschaften sowie in Recht wenig erstaunlich. Umgekehrt dominieren an der Universität St. Gallen und der Università della Svizzera italiana Fachgebiete, in denen Frauen allgemein eher schwach vertreten sind. Dies ist beim Quervergleich mit anderen Universitäten zu berücksichtigen. Auch ist anzumerken, dass beide Universitäten in der vierten Programmphase überproportional stark zugelegt haben: Von 2013 bis 2016 steigerte die Universität St. Gallen ihren Frauenanteil von 9.9% auf 14.3%, die Università della Svizzera italiana von 13.6% auf 17.1%. An den meisten anderen Universitäten war der Zuwachs deutlich geringer.

5.2.2 Assistenzprofessuren

Das Ziel, auf den ordentlichen und ausserordentlichen Professuren einen Frauenanteil von 25% zu erreichen, hatte das Bundesprogramm bereits früher verfolgt. Die **Vorgabe von 40% Frauenanteil auf Assistenzprofessuren** war demgegenüber neu. Auch dieser Zielwert wurde verfehlt: Mitte 2016 gab es an den zehn kantonalen Universitäten 549 Assistenzprofessuren, davon waren 173 mit Frauen besetzt. Dies entspricht einem Anteil von 31.5%. Eine Erhöhung auf 40% bis zum Programmende Mitte 2017 kann ausgeschlossen werden.

Über einen längeren Zeitraum betrachtet, vermochten die Frauen ihre Präsenz unter den Assistenzprofessor/innen zu vergrössern. Die Entwicklung verläuft jedoch weniger kontinuierlich als bei den ordentlichen und ausserordentlichen Professuren. Nach Phasen des Wachstums gab es auch immer wieder Rückschläge (**Abbildung 7**). So stieg der Frauenanteil unter den Assistenzprofessor/innen während der vierten Programmphase zunächst von 30.4% (2013) auf 34.2% (2015), sank aber anschliessend wieder auf 31.5% (2016). Mitte 2016 hatte lediglich eine Universität – mit einer geringen Anzahl Assistenzprofessuren – das Ziel erreicht (LU), zwei weitere kamen ihm sehr nahe (GE, LS; **Abbildung 8**).

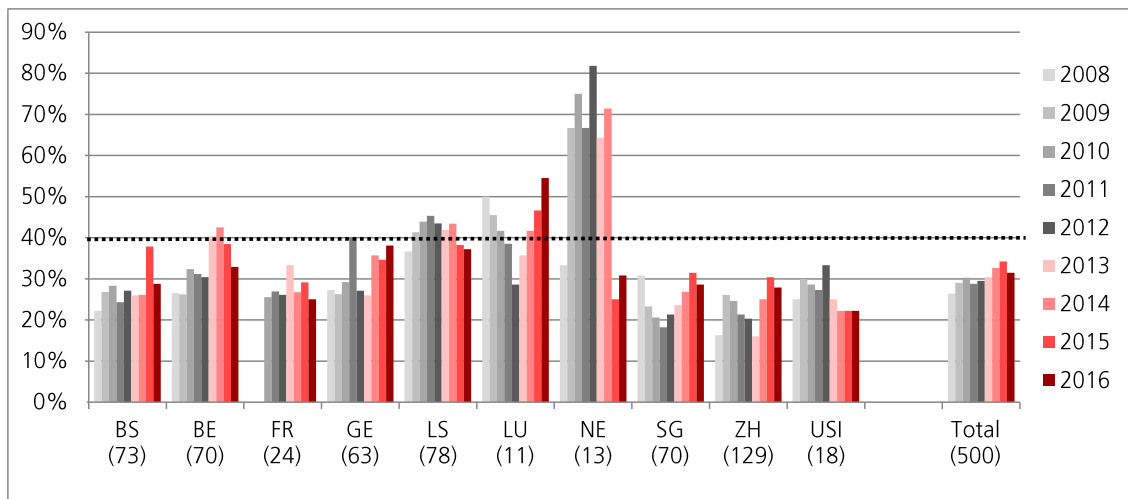
Abbildung 7: Frauenanteile unter Assistenzprofessor/innen, 2004-2016



Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

¹⁶ Gender Monitoring von swissuniversities mit Stichtag 31.7.2016: 21.3%; Personalstatistik SHIS mit Stichtag 31.12.2016: 24.0%. Der Unterschied ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die Personalstatistik des SHIS auch die Assistenzprofessuren enthält bzw. keine Unterscheidung zwischen ordentlichen und ausserordentlichen Professuren einerseits und Assistenzprofessuren andererseits erlaubt.

Abbildung 8: Frauenanteile unter Assistenzprofessor/innen nach Universität, 2008 –2016



In Klammern: Gesamtbestand an Assistenzprofessuren im Jahr 2016.

Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

Die geringere Stabilität hat zum einen damit zu tun, dass viele Assistenzprofessuren befristet sind und ein einmal erreichtes Niveau deshalb nicht auf Dauer gesichert ist. Zum anderen ist die Zahl der Assistenzprofessuren viel stärker gewachsen als diejenige der ordentlichen und ausserordentlichen Professuren. Das hat aus gleichstellungspolitischer Perspektive zwar den Vorteil, dass die Auswirkungen der Neuberufungen auf den Gesamtbestand viel grösser sind als bei den ordentlichen und ausserordentlichen Professuren. Gleichzeitig bedeutet es aber auch, dass entsprechende Schwankungen bei den Neuberufungen schneller auf den Gesamtbestand durchschlagen. Wie aus Abbildung 7 hervorgeht, liegt der Frauenanteil unter den neu angestellten Assistenzprofessor/innen insgesamt nur geringfügig über dem Niveau des Gesamtbestandes, in der vierten Programmphase war er sogar mehrheitlich geringer. Angesichts dessen ist es wenig erstaunlich, dass die Frauen ihre Präsenz unter den Assistenzprofessor/innen nicht massgeblich zu erweitern vermochten.

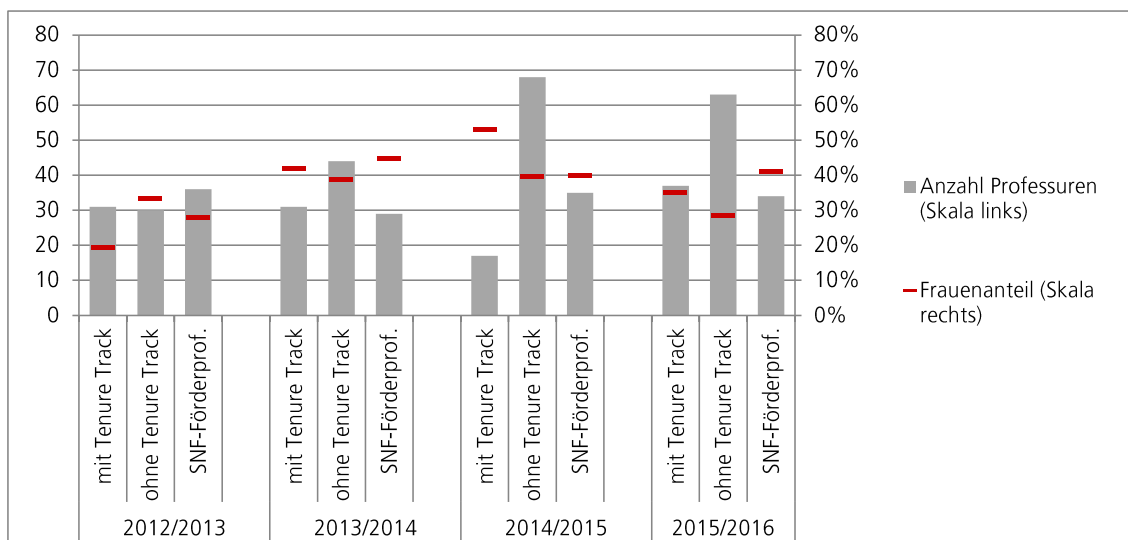
Die Assistenzprofessuren sind typischerweise zeitlich befristet. Für die Karriereperspektiven spielt eine entscheidende Rolle, **ob die Assistenzprofessuren über einen Tenure Track** verfügen – das heisst, ob sie bei einer positiven Evaluation zwingend in eine Festanstellung umgewandelt werden. Nicht direkt mit einem Tenure Track gleichzusetzen sind die vom Schweizerischen Nationalfonds vergebenen Förderungsprofessuren: Sie enthalten zwar keine verbindliche Option auf eine Verfestigung der Stelle, gleichwohl erreicht aber eine Mehrheit der geförderten Nachwuchswissenschaftler/innen im Anschluss daran eine permanente Professur (vgl. Balthasar/Iselin 2014, S. 22-24).¹⁷

Angesichts der unterschiedlichen Karriereperspektiven, welche die verschiedenen Typen von Assistenzprofessuren eröffnen, hat das Teilprogramm Chancengleichheit differenziertere Angaben zu den Neuanstellungen von Assistenzprofessor/innen erhoben. Dabei gibt es im Übergang von der dritten zur vierten Programmphase Anzeichen dafür, dass die Frauen gegenüber den Männern das Nachsehen haben (**Abbildung 9**): Sie waren unter den neu besetzten Assistenzprofessuren mit Tenure Track schwächer vertreten als auf denjenigen ohne verbindliche Option auf eine Verfestigung (19% vs. 33%). In den folgen-

¹⁷ Für die SNF-Förderungsprofessuren gibt es ausserhalb des Bundesprogramms zusätzliche genderspezifische Vorgaben: Der Anteil der von Frauen eingereichten Gesuchen sollte gemäss Leistungsvereinbarung zwischen dem SNF und dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFi für alle universitären Hochschulen (inkl. EPF Lausanne und ETH Zürich) 30% betragen. In der Phase von 2013 bis 2015 ist diese Vorgabe leicht übertroffen worden (vgl. Dubach u.a. 2017, S. 82f.).

den Jahren lässt sich dies jedoch nicht mehr beobachten; in der Tendenz ist sogar das Gegenteil festzustellen. Auffällig ist allerdings, dass bisweilen nur sehr wenige Assistenzprofessuren mit Tenure Track vergeben wurden - sowohl an Frauen wie an Männer. Ausgeprägt war dies im akademischen Jahr 2014/15 der Fall. Umgekehrt war der Anteil der Assistenzprofessuren ohne Tenure Track im Übergangsjahr 2012/13 deutlich geringer (31% aller neu besetzten Assistenzprofessuren) als in den Folgejahren (42% bis 57%).

Abbildung 9: Frauenanteile unter neu berufenen Assistenzprofessor/innen nach Typ der Professur, 2012/2013 – 2015/2016



Quelle: swissuniversities, Darstellung: BASS.

5.2.3 Leitungs- und Entscheidungsgremien

Die Aufforderung, auch die Präsenz von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien zu erhöhen, bildete neben der Zielvorgabe für Assistenzprofessor/innen eine weitere Neuerung des Teilprogramms Chancengleichheit 2013-2016/17. Eine Vorgabe in Form eines Prozentanteils wurde dabei nicht formuliert. Die einzelnen Universitäten verzichteten ebenfalls darauf, konkrete Quoten zu bezeichnen. Auch sonst waren sie **zurückhaltend darin, spezifische Massnahmen einzuleiten**, damit Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien stärker vertreten sind. In den ausführlichen Reportings von 2014 (vgl. Dubach 2015, S. 47f.) wurde dies unter anderem damit begründet, dass die Zusammensetzung von Leitungs- und Entscheidungsgremien stark durch formale Kriterien und strukturelle Rahmenbedingungen geprägt ist. Vor allem kleinere Universitäten brachten zudem vor, dass die Zahl der Führungspositionen verhältnismässig gering sei und deshalb naturgemäss starken Schwankungen unterliege. Schliesslich wurde darauf hingewiesen, dass eine massgebliche Erhöhung voraussetze, dass mehr Frauen eine Professur innehaben.

Diese Zurückhaltung scheint kein schweizerisches Phänomen zu sein: Recherchearbeiten im Projekt «Professorinnen in Leitungs- und Entscheidungsgremien» (Universität Zürich) zeigten, dass es weltweit kaum Universitäten gibt, die gezielte Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungs- und Entscheidungsgremien umsetzen. Ausnahmen bilden beispielsweise die Universität Lund (Programm AKKA) und die Drexel Universität in den USA (Programm ELAM).¹⁸ An den Schweizer Universitäten zeichnet sich gleichwohl eine gewisse Bewegung ab: In den Schlussreportings merken einzelne Universitäten an, dass sie das Thema in die neuen Aktionspläne (2017-2020) aufgenommen haben (BE, LS), und eine Universität

¹⁸ Angaben gemäss Reporting 2014 der Universität Zürich.

(BE) verweist darauf, dass ein Vizerektorat ausdrücklich nur für weibliche Bewerberinnen ausgeschrieben wurde, nachdem das Rektorat und drei andere Vizerektorate mit Männern besetzt worden waren.

Im Rahmen des Schlussreportings wurden bestehende Statistiken zur Vertretung von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien zusammengetragen; Informationen liegen für sechs von zehn Universitäten vor (**Tabelle 6**). Weil die Organisationsstrukturen der Universitäten variieren und nur eine begrenzte Zahl von Informationen verfügbar ist, wurden die Angaben nicht weiter harmonisiert. Auch ist es mit den verfügbaren Daten nicht möglich, eine Entwicklung über die Zeit zu verfolgen und zu prüfen, ob der vom Teilprogramm angestrebte Anstieg erreicht werden konnte. Im ausführlichen Reporting 2014 (vgl. Abschnitt 2.3) hatte sich die grosse Mehrheit der Universitäten skeptisch gezeigt, den Frauenanteil bis zum Ende der vierten Programmphase massgeblich steigern zu können. Dies wurde unter anderem damit begründet, dass ein solcher Prozess stark von strukturellen Rahmenbedingungen abhängig sei und bei der Zusammensetzung der Gremien etliche formale Kriterien erfüllt sein müssten. Wegen des eingeschränkten Handlungsspielraums nehme der Prozess eine längere Zeit in Anspruch. Auch sei die Zahl der Führungspositionen gerade in kleineren Universitäten verhältnismässig gering, und der Frauenanteil könne deshalb starken Schwankungen unterliegen (Dubach 2015, S. 47f.).

Die verfügbaren Daten der sechs Universitäten zeigen nun, dass Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien oftmals nicht schwächer vertreten sind als generell unter den Professor/innen. In vielen Gremien ist das Gegenteil der Fall. Spezifische Massnahmen für eine bessere Vertretung von Frauen in solchen Gremien sind deshalb nicht obsolet: Es lässt sich argumentieren, dass eine starke Vertretung von Frauen auf dieser Ebene hilfreich ist, um gesamtuniversitär massgebliche Fortschritte in der Chancengleichheit der Geschlechter zu erzielen.

Tabelle 6: Vertretung von Frauen in Leitungs- und Entscheidungsgremien

Uni	Gremium / Position	Mitglieder/ Positionen total	Frauen- anteil	Stichdatum	höher/tiefer als Profes- sorinnen- anteil
BS	Universitätsrat	11	45.5%	01.08.2017	höher
	Regenz	73	31.5%	01.08.2017	höher
	Rektorat	4	25.0%	01.08.2017	höher
	Rektorskonferenz	12	25.0%	01.08.2017	höher
	Qualitätskommission	13	30.7%	31.12.2016	höher
	Kommission Lehre	12	33.3%	01.08.2017	höher
	Forschungskommission	14	28.6%	01.08.2017	höher
	Kommission Nachwuchsförderung	13	38.5%	01.08.2017	höher
	skuba Vorstand	5	60.0%	01.08.2017	höher
	Dekanate (Jahresbericht)	7	28.6%	01.08.2016	höher
	Gleichstellungskommission	13	61.5%	01.08.2017	höher
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	315	18.7%	31.07.2016	
LS	Les cheffes et chefs des services centraux	17	35.3%	31.12.2015	höher
	Rektorat	1	100.0%	31.12.2015	höher
	Vize-Rektorat	5	20.0%	31.12.2015	höher
	Dekanate	7	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Vize-Dekanate	22	22.7%	31.12.2015	höher
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	527	21.3%	31.07.2016	
LU	Universitätsleitung	5	20.0%	31.12.2016	tiefer
	Senat	16	50.0%	31.12.2016	höher
	Universitätsrat	9	33.3%	31.12.2016	höher
	Forschungskommission	12	33.3%	31.12.2016	höher
	Gleichstellungskommission	5	100.0%	31.12.2016	höher
	Lehrkommission	7	28.6%	31.12.2016	höher
	Leistungspositionen zentrale Dienste	11	45.5%	31.12.2016	höher
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	50	24.0%	31.07.2016	
SG	Rektorat	4	25.0%	Ende 2015	höher
	Geschäftsleitung	9	22.2%	Ende 2015	höher
	Senatsausschuss	12	8.3%	Ende 2015	tiefer
	Senat	113	12.4%	Ende 2015	tiefer
	Geschäftsleitung Zentralverwaltung	7	28.6%	Ende 2015	höher
	Personal - LeiterIn Gruppe	54	26.1%	Ende 2015	(höher)
	Personal - LeiterIn Servicezentr.	17	37.3%	Ende 2015	(höher)
	Personal - RessortleiterIn, Verwaltungsdir.	8	35.8%	Ende 2015	(höher)
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	98	14.3%	31.07.2016	
ZH	Rektorat	1	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Prorektorate	3	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Direktion Finanzen	1	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Delegierte des Rektors	5	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Erweiterte Universitätsleitung Total	24	41.7%	31.12.2015	höher
	Erweiterte Universitätsleitung mit Stimmrecht	18	27.8%	31.12.2015	tiefer
	Erweiterte Universitätsleitung ohne Stimmrecht	6	83.3%	31.12.2015	höher
	Dekanate	7	28.6%	31.12.2015	höher
	Prodekanate	19	26.3%	31.12.2015	höher
	Geschäftsführungen Dekanate	7	28.6%	31.12.2015	höher
	Institutsleitungen Total	167	21.0%	31.12.2015	höher
	Institutsleitung ThF	4	75.0%	31.12.2015	höher
	Institutsleitung RWF	3	33.3%	31.12.2015	höher
	Institutsleitung WWF	8	12.5%	31.12.2015	tiefer
	Institutsleitung MeF	88	12.5%	31.12.2015	tiefer
	Institutsleitung VSF	20	25.0%	31.12.2015	höher
	Institutsleitung PhF	32	34.4%	31.12.2015	höher
	Institutsleitung MNF	12	25.0%	31.12.2015	höher
	Abteilungsleitungen Zentrale Dienste	41	43.9%	31.12.2015	höher
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	517	20.3%	31.07.2016	
USI	Consiglio dell'Università	14	7.1%	31.12.2015	tiefer
	Consiglio di Fondazione	9	11.1%	31.12.2015	tiefer
	Decanati	4	0.0%	31.12.2015	tiefer
	Vergleich: ord./ausserord. Professuren	82	17.1%	31.07.2016	

Quelle: Schlussreportings 2017 (und dort angegebene Quellen), Darstellung: BASS.

5.3 Massnahmen zur Chancengleichheit in Berufungsverfahren

Dass das Ziel eines Professorinnenanteils von 25% erneut verfehlt wurde, wirft die Frage auf, welche Vorkehrungen die Universitäten bereits getroffen haben, um die Chancengleichheit von Frau und Mann im Berufungsverfahren zu gewährleisten – und in welchen Bereichen weiterhin Handlungsbedarf besteht.

Im Rahmen des Schlussreportings wurde ermittelt, welche schriftlichen Richtlinien und Normen bestehen, um die Chancengleichheit von Frau und Mann in Berufungsverfahren zu gewährleisten, und welche Verfahrensregeln diese konkret vorschreiben. **Tabelle 7** gibt einen Überblick über die normativ verankerten Verfahrensregeln, **Tabelle 8** über die faktische Anwendung ausgewählter Praktiken. Der Fokus der «Anwendungstabelle» liegt auf der Wahl konkreter Handlungsstrategien, nicht auf der – nachträglich nur schwierig zu überprüfenden – Einhaltung von Verfahrensregeln. Die Dokumente, welche die Berufungsverfahren an den einzelnen Universitäten normieren, sind in **Tabelle 11 im Anhang** enthalten.

Die Verfahrensregeln und ihre Umsetzung werden im Folgenden in drei Schritten diskutiert, die sich am Verlauf des Berufungsverfahrens orientieren: die Zusammensetzung der Berufungskommission, die Suche nach geeigneten Kandidierenden und das eigentliche Auswahlverfahren.

Tabelle 7: Normen zur Gewährleistung der Chancengleichheit von Frau und Mann in Berufungsverfahren

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI	Total		
											Uni	einz. Fak.	nicht vorh.
Vorschrift für Mindestanteil an Frauen in Berufungskommissionen	Uni	Uni	--	Uni	(Uni)	--	Uni	--	Uni	Uni (ab 2017/18)	7	0	3
Obligatorischer Einsitz Gleichstellungsdelegierte in Berufungskommissionen	Uni	Uni	--	Uni	Uni	Uni	Uni	(Uni)	einz. Fak.	Uni	8	1	1
Vorschrift, in Ausschreibungen Frauen explizit zur Bewerbung aufzufordern	Uni	Uni	Uni	Uni	Uni	--	Uni	--	einz. Fak.	Uni	7	1	2
Vorschrift, proaktiv Kandidatinnen zu suchen und zur Bewerbung aufzufordern	--	einz. Fak.	--	Uni	einz. Fak.	--	Uni	--	einz. Fak.	Uni (ab 2017/18)	3	3	4
Vorschrift für Mindestanteil an Frauen unter Einladungen	--	--	--	--	--	--	--	--	einz. Fak.	--	0	1	9
Vorschrift für Mindestanteil an Frauen auf Berufsungsliste	--	--	--	Uni	--	--	--	--	einz. Fak.	Uni (ab 2017/18)	2	1	7
Vorschrift, dass bei gleicher Qualifikation Frauen Vorzug haben (Präferenzregel)	(einz. Fak.)	Uni	--	Uni	Uni	--	Uni	--	Uni	--	6	0	4

«Uni»: Vorschrift ist an gesamter Universität gültig; «einz. Fak.»: Vorschrift ist an einzelnen Fakultäten gültig; «nicht vorh.»: Vorschrift ist nicht vorhanden; Klammern: ungeschriebene Regel.

Quelle: Schlussreportings 2017; Darstellung: BASS.

Tabelle 8: Geschätzte Anwendung von Praktiken zur Gewährleistung der Chancengleichheit von Frau und Mann in Berufungsverfahren

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI	Total			
											immer	<50%	>50%	nie
Einsitz Gleichstellungsdelegierte in Berufungskommission	immer	immer	<50%	immer	>50%	immer	immer	immer	<50%	immer	7	1	2	0
Aufforderung zur Bewerbung von Frauen in Stelleninseraten	immer	immer	immer	immer	immer	>50%	immer	>50%	<50%	immer	7	2	1	0
Systematische Suche nach Kandidatinnen (z.B. Nutzung von Datenbanken, pers. Netzwerke)	<50%	<50%	<50%	immer	<50%	<50%	<50%	<50%	<50%	<50%	1	0	7	2
Gezielte und persönliche Aufforderung an Frauen zur Bewerbung	<50%	<50%	<50%	>50%	<50%	<50%	<50%	>50%	<50%	<50%	0	2	6	2

Quelle: Schlussreportings 2017; Darstellung: BASS.

5.3.1 Zusammensetzung der Berufungskommission

Was die Zusammensetzung der Berufungskommission betrifft, kennen die meisten Universitäten genderspezifische Vorschriften. Diese gelten typischerweise für die gesamte Universität; in einem Ausnahmefall sind die Berufungsverfahren primär auf Ebene der Fakultäten geregelt (ZH) und es bestehen dementsprechend von Fakultät zu Fakultät Unterschiede.

In der Regel sehen die Vorschriften vor, dass beide Geschlechter mit einem gewissen **Mindestanteil unter den Kommissionsmitgliedern** vertreten sind.¹⁹ Auch ist an nahezu allen Universitäten vorgeschrieben, dass eine **Gleichstellungsdelegierte** oder ein Gleichstellungsdelegierter in der Berufungskommission einsitzt (Tabelle 7, erste und zweite Zeile). In der konkreten Ausführung bestehen allerdings beträchtliche Unterschiede:

■ **Mandatierung eines Kommissionsmitglieds:** An vier Universitäten wird eine Person, die ohnehin schon Mitglied der Berufungskommission ist, zusätzlich mit der Aufgabe betraut, auf die Wahrung der Gleichstellung von Frau und Mann zu achten (BS, BE, NE, SG). Aus den Expertinnengesprächen geht hervor, dass den Fachstellen nicht immer bekannt ist, wie konsequent diese Vorschrift umgesetzt wird. Auch kann das Fachwissen der mandatierten Kommissionsmitglieder stark variieren: Während einige besondere Schulungen und Weiterbildungen zur Chancengleichheit absolviert haben, ist bei anderen möglich, dass sie keine spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen im Gleichstellungsbereich aufweisen.

■ **Einsitz einer zusätzlichen Person:** An fünf Universitäten hat eine zusätzliche Person in der Berufungskommission Einsitz, die – meist nur mit beratender Stimme – ausschliesslich für Gleichstellungsfragen zuständig ist (BE, GE, LS, LU, ZH an einzelnen Fakultäten).²⁰ Eine sechste Universität sieht den Einsitz von Gleichstellungsdelegierten lediglich mit einer «Kann-Formulierung» vor und legt die Entscheidungs-

¹⁹ Der Aktionsplan 2017–2020 der Universität Genf erweitert diese Vorgabe auch auf akademische Planungskommissionen.

²⁰ An der Universität Bern kommen beide Praktiken gleichzeitig zur Anwendung: In jeder Anstellungskommission arbeiten eine Vertreterin oder ein Vertreter der Abteilung mit (Beobachter/in ohne Stimmrecht, Verfassen eines Mitberichts zu Händen von Fakultät und Universitätsleitung) und eine Gleichstellungsdelegierte oder ein Gleichstellungsdelegierter der Fakultät (mit Stimmrecht).

kompetenz im Einzelfall in die Hände der Fakultäten (FR). Faktisch ist der Beizug einer Fachperson dort an einer Fakultät gängige Praxis.

Die **Art und Weise, wie die Gleichstellungsdelegierten bestimmt werden**, variiert ebenfalls recht stark. Am weitesten entwickelt dürfte das Modell der «Délégation à l'égalité» der Universität Genf sein. Deren Mitglieder wohnen den einzelnen Berufungsverfahren bei und tauschen sich in regelmässigen Sitzungen über ihre Erfahrungen aus. Die Universität Luzern verfügt über einen Pool an Professor/innen, die sich als Gleichstellungsdelegierte zur Verfügung stellen, entsprechende Weiterbildungen besucht haben und im Einzelfall durch die Gleichstellungskommission für die Mitarbeit in einer Berufungskommission ausgewählt werden. An anderen Universitäten wird diese Aufgabe hauptsächlich von den Mitarbeitenden der Fachstelle für Gleichstellung wahrgenommen. Dabei können sich allerdings auch Engpässe bilden und eine flächendeckende Betreuung aller Berufungsverfahren ist nicht immer gewährleistet. Bezeichnend ist hierfür die einschlägige Regelung im Berufsreglement der Universität Lausanne: Dieses gesteht der oder dem Delegierten der Fachstelle zwar uneingeschränkten Zugang zu allen Sitzungen und Dokumenten zu, verlangt aber nicht zwingend die tatsächliche Wahrnehmung dieses Anspruchs.

In der Praxis gehen sieben Universitäten davon aus, dass jeder Berufungskommission eine Person angehört, die für Gleichstellungsfragen zuständig ist – mit den oben geschilderten Unterschieden je nach Umsetzungsmodell (Tabelle 8, erste Zeile). An drei Universitäten ist dies nicht ohne weiteres gewährleistet: Im ersten Fall vermag die Fachstelle zwar eine Mehrheit, aber nicht alle Berufungsverfahren abzudecken (LS); im zweiten Fall verhindern eine «Kann-Formulierung» und begrenzte Ressourcen der Fachstelle die Einsitznahme in einer Mehrheit der Berufungskommissionen (FR) und im dritten Fall ist ausschlaggebend, dass die Fakultäten jeweils unterschiedliche Regelungen getroffen haben (ZH).

5.3.2 Suche nach Kandidatinnen

Bei der **Stellenausschreibung** ist es an den meisten Universitäten Standard, dass Frauen ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert werden (Tabelle 7, dritte Zeile). Vereinzelt besteht zusätzlich die Pflicht, ausdrücklich auf die Möglichkeit eines Jobsharings hinzuweisen (BE, einzelne Fakultäten). Auch an Universitäten, die keine Vorschriften zur expliziten Bewerbungsaufforderung an Frauen kennen, findet sich eine einschlägige Passage faktisch in der Mehrheit der Ausschreibungen (Tabelle 8, zweite Zeile). Einzig eine Universität vermutet, dass dies seltener der Fall ist.

An sechs Universitäten besteht unter bestimmten Bedingungen zusätzlich die Pflicht, **proaktiv nach aussichtsreichen Kandidatinnen** zu suchen und diese zur Bewerbung anzuhalten (Tabelle 7, dritte Zeile). Nur bei der Hälfte der Universitäten ist diese Regelung allerdings flächendeckend; andernorts ist sie auf einzelne Fakultäten beschränkt. An einer weiteren Universität verfügen einzelne Fakultäten über die Möglichkeit, bei einer zu geringen Anzahl von weiblichen Kandidaturen die Bewerbungsfrist zu verlängern (LS).

Auch wenn dies nicht schriftlich festgehalten ist, bedienen sich andere Universitäten in der Praxis ähnlicher Strategien (Tabelle 8, dritte und vierte Zeile): Alle Universitäten geben an, dass mitunter Frauen gezielt und persönlich zur Bewerbung aufgefordert werden oder systematisch nach geeigneten weiblichen Kandidaten gesucht wird (z.B. Nutzung von Datenbanken und persönlichen Netzwerken). Gemäss den Schätzungen der meisten Universitäten geschieht dies jedoch nur in einer Minderheit der Verfahren. Anders formuliert: Die Praxis ist an vielen Institutionen bekannt, wird aber selten verpflichtend eingefordert und wird dementsprechend bei weniger als der Hälfte der Berufungsverfahren angewendet.

Zusätzlich zu den abgefragten Praktiken und Verfahrensregeln konnten die Universitäten im Schlussreporting auf weitere Aspekte hinweisen, die ihrer Erfahrung zufolge wichtig sind, um die Gleichstellung von Frau und Mann in Berufungsverfahren zu fördern. Bezüglich der Kandidatensuche wurde hierbei ins-

besondere auf gute Erfahrungen mit **«open rank»-Ausschreibungen** aufmerksam gemacht. Bei diesen wird die genaue Einstufung der Professur zum Zeitpunkt der Ausschreibung noch offen gelassen und das potenzielle Feld an Kandidierenden damit erweitert – insbesondere auch in Richtung von vielversprechenden Nachwuchsforschenden. Erst wenn der erfolgreiche Bewerber oder die erfolgreiche Bewerberin bekannt ist, wird die Einstufung vorgenommen (z.B. Ordinariat, Extraordinariat oder Assistenzprofessur mit Tenure Track).

5.3.3 Auswahlverfahren

Im Verlauf des Selektionsverfahrens stellt sich vor allem die Frage, inwieweit griffige Auflagen bestehen, damit einem möglichen «Gender Bias» entgegengesteuert werden kann. Das Schlussreporting 2017 legte den Fokus auf präzis definierte Verfahrensregeln und quotenähnliche Vorgaben. Am weitesten verbreitet sind demnach **Präferenzregeln**, die besagen, dass bei einer gleichwertigen Beurteilung zweiter Bewerbungen diejenige Person bevorzugt wird, die dem schlechter vertretenen Geschlecht angehört. Eine solche Präferenzregel kennen sechs Universitäten, wobei sie im einen Fall als ungeschriebene Regel an mehreren Fakultäten zur Anwendung kommt (Tabelle 7, letzte Zeile).

Viel seltener sind **Zielvorgaben** zu Mindestanteilen von Frauen auf unterschiedlichen Stufen des Selektionsverfahrens. Einzig an einer Universität (ZH) gibt es einzelne Fakultäten, die Auflagen zum Mindestanteil von Frauen machen, welche zur persönlichen Vorstellung (Probevortrag) eingeladen werden (Tabelle 7, drittletzte Zeile). Drei Universitäten haben Vorgaben zu einem Mindestanteil von Frauen auf der Shortlist (Tabelle 7, zweitletzte Zeile), eine weitere Universität sieht die Einführung einer ähnlichen Vorschrift im Verlauf der fünften Programmphase (2017–2020) vor (LS). An der Universität Genf weist das Rektorat die Shortlist zurück, wenn die Auflage nicht erfüllt ist und die Berufungskommission dafür keine triftigen Gründe anzuführen vermag. Gemäss Aussagen im Expertinnengespräch stiess die Regelung zunächst auf grosse Skepsis, ist aber mittlerweile breit akzeptiert und wird auch konsequent umgesetzt.

Neben diesen Vorgaben zur Ausgestaltung der Berufungsverfahren führt eine Mehrheit der Universitäten **Kurse und Workshops** durch, welche potenzielle Mitglieder von Anstellungs- und Berufungskommission, fakultäre Gleichstellungsdelegierte und andere Personen für Gleichstellungsfragen sensibilisieren und insbesondere auch unbewusste Wertungs- und Verhaltensmuster thematisieren. Die Veranstaltungen sind in der Regel freiwillig und werden nach Bedarf durchgeführt. Die wenigen Universitäten, die Angaben zur Nachfrage machen, treffen unterschiedliche Einschätzungen: Während eine Universität trotz Freiwilligkeit eine erfreuliche Nachfrage registriert, wünscht sich eine andere angesichts enttäuschender Teilnehmendenzahlen eine höhere Verbindlichkeit der Veranstaltungen.

Mehrere Universitäten und Gleichstellungsbeauftragte weisen darauf hin, es sei ausgesprochen wichtig, in den Auswahlverfahren **die Bewertungskriterien kritisch zu hinterfragen**. Dazu gehört beispielsweise, neben der Quantität auch die Qualität und Vielfalt von Publikationen zu beurteilen oder bei der Würdigung der akademischen Mobilität auch die Familiensituation in Rechnung zu stellen. Die Universitäten haben unterschiedliche Instrumente zur Standardisierung der Berufungsverfahren entwickelt, die teilweise auch solche Aspekte behandeln: eine Toolbox mit vorbildlichen Praktiken für Berufungsverfahren (LS), einen Leitfaden zur Gleichstellung in Berufungsverfahren (GE, BE), Verfahrenschecklisten und standardisierte Bewerbungsübersichten (BS) oder Vorgaben für Berufungsanträge (ZH). Auch wurden Vademeca verfasst, um die Verfahrensabläufe und Beurteilungsprozesse stärker zu vereinheitlichen (NE; FR: faculté des lettres).

5.3.4 Handlungsbedarf

Sowohl im Schlussreporting wie auch in den Expertinnengesprächen wurde gefragt, aus welchen Gründen der angestrebte Professorinnenanteil noch nicht erreicht wurde und welche wichtige Massnahmen wären, um eine tatsächliche Chancengleichheit in Berufungsverfahren zu erreichen.

Am häufigsten wurden dabei **mehr Transparenz und eine stärkere Standardisierung** der Prozessabläufe in Berufungsverfahren gefordert. Eng damit verbunden sind die Revision von Beurteilungskriterien, die sich erfahrungsgemäss geschlechtsspezifisch unterschiedlich auswirken (z.B. Mobilität), sowie allgemein das **Aufbrechen von – häufig unbewussten – Denkmustern und Verhaltensweisen**, die Frauen in den Selektionsverfahren benachteiligen.

Allerdings gibt es auch Stimmen, die in den Berufungsverfahren selber keine gravierenden Probleme orten. Diese Auffassung wird insbesondere von Gleichstellungsverantwortlichen geäussert, die selber ein statistisches Monitoring der Berufungsverfahren aufgezogen und festgestellt haben, dass die Frauenanteile auf allen Selektionsstufen relativ konstant bleiben – das Problem also stark damit zusammenhängt, dass sich wenig Frauen bewerben. Auch andere Expertinnen gehen davon aus, dass es vor allem wichtig wäre, am «entry point» anzusetzen und einen **höheren Anteil kompetitiver Bewerbungen von Frauen** zu erreichen.

Als vielversprechende Massnahme zur Steigerung der weiblichen Bewerbungen wie auch zur Professionalisierung des Verfahrens wird vorgeschlagen, die freien Stellen bereits in der Planung **mit einem breiten Profil und idealerweise als «open rank»** zu konzipieren. Auf diese Weise könnten kooptationsähnliche Praktiken in akademischen Netzwerken und «Scheinausschreibungen» verhindert werden, die sich faktisch an eine sehr kleine Zielgruppe oder allenfalls gar Einzelpersonen richteten.

Teilweise wird die Ansicht geäussert, dass insbesondere in stark männerdominierten Fächern eine **positive (Teil-)Diskriminierung** notwendig sei, um einen wirklichen Umbruch zu schaffen. Mehrfach angeführt wird in diesem Zusammenhang das Beispiel einer Fakultät (LS), die ein breit angelegte «open rank»-Ausschreibung mit einem gestaffelten Selektionsverfahren kombinierte. Dabei wurden zuerst getrennte Rankings für Frauen und männliche Nachwuchsforschende einerseits und etablierte männliche Wissenschaftler andererseits erstellt. Die Besten der beiden Rankings wurden anschliessend einander gegenübergestellt und ihr wissenschaftliches Potenzial beurteilt. Auf diese Weise wurden die Bewerbungen von hochqualifizierten jungen Frauen viel intensiver diskutiert als in einem herkömmlichen Auswahlverfahren. Bei der Konzeption eines solchen Selektionsverfahrens ist Umsicht erforderlich, damit dieses mit den Berufsreglementen konform geht. Die betreffende Fakultät wies unter anderem in der Ausschreibung darauf hin, dass eine Professur für Nachwuchsforschende im Zentrum stehe und Profile von herausragenden fortgeschrittenen Wissenschaftlern nur im Ausnahmefall berücksichtigt würden.

In den Expertinnengesprächen wurde schliesslich auch allgemein – d.h. unabhängig von Berufungsverfahren – gefragt, wo der grösste Handlungsbedarf besteht, um die Gleichstellung von Frau und Mann an den Schweizer Universitäten zu verbessern. Fast einhellig weisen die Expertinnen auf die **Notwendigkeit eines Kultur- und Bewusstseinswandels** hin. Dieser umfasst unterschiedliche Aspekte: das Bekämpfen von offenem Sexismus, das Überwinden von subtileren Diskriminierungen und Ausgrenzungsmechanismen in männerdominierten Forschungsgemeinschaften oder die Sensibilisierung für unbewusste Verhaltens- und Denkmuster mit genderspezifischen Konsequenzen. Auch gehört dazu, Elemente der Wissenskulturs und akademische Rollenbilder in Frage zu stellen (z.B. Dauerverfügbarkeit, Wissenschaft als reine und ausschliessliche Berufung, welche auch die Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen ausschliesst) und akademische Karrieren menschenfreundlicher auszugestalten. Schliesslich wird es als grosse Herausforderung betrachtet, die Basis der Personen zu erweitern, die sich für Gleichstellungsfragen enga-

gieren, und im Sinne eines Mainstreamings zu erreichen, dass Genderfragen in Standardprozessen systematisch einbezogen und mitbedacht werden.

6 Fazit

Das Bundesprogramm Chancengleichheit vollzog in seiner vierten Phase einen fundamentalen **Systemwechsel hin zu Aktionsplänen**. Dieser Übergang wurde **erfolgreich gemeistert**: Alle zehn kantonalen Universitäten reichten termingerecht einen Aktionsplan ein, sämtliche Aktionspläne wurden positiv begutachtet. Bis zum Ende der Programmphase – Ende 2016 bzw. Mitte 2017 (inkl. Verlängerung) – vermochte das für die Schweizer Universitäten neue Instrument die Erwartungen weitgehend zu erfüllen. Die Gleichstellungspolitik der einzelnen Universitäten gewann dadurch an **Sichtbarkeit, lokaler Ausrichtung und Flexibilität**. An mehreren Universitäten wurde dank der gemeinsamen Entwicklung der Aktionspläne auch der **Rückhalt der Gleichstellungspolitik in zentralen Leitungs- und Entscheidungsgremien** gestärkt.

Herausforderungen und Optimierungspotenzial im Umgang mit den Aktionsplänen zeigten sich vor allem in drei Punkten:

■ **Knappe Zeit:** Die Zeit zur Entwicklung der Aktionspläne war sehr knapp, zumal sich der Abschluss der vierten Programmphase und die Konzeption der Aktionspläne stark überschnitten. Einige Universitäten mussten die Ziele und Massnahmen deshalb hauptsächlich auf der Basis des vorhandenen Erfahrungswissens und den bestehenden Fachkenntnissen bestimmen. Die Zeit reichte nicht, um eine detaillierte Ist-Analyse durchzuführen und daraus schlüssig die einzelnen Ziele und Massnahmen des Aktionsplans abzuleiten.

■ **Breites Spektrum:** Die Vorgaben der Programmleitung enthielten eine grosse Bandbreite an Massnahmenvorschlägen und konnten derart verstanden werden, dass die Aktionspläne alle Handlungsfelder abdecken mussten. Dies führte mit dazu, dass mehrere Aktionspläne für den Umsetzungszeitraum von vier Jahren überambitioniert waren, und barg die Gefahr eines wenig zielgerichteten Aktivismus in sich. In Reaktion darauf riet die Programmleitung zu Priorisierungen und nahm gegenüber den universitären Fachstellen vor allem eine unterstützende Rolle ein. Es wurde nicht auf eine umfassende Umsetzung aller Massnahmen in allen Handlungsfeldern gedrängt. Dies dürfte ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz des Teilprogramms Chancengleichheit gewesen sein. Gleichzeitig wurde damit aber auch auf gewisse Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten verzichtet. Durch die bewusste Ausweitung der involvierten Akteurskreise waren zudem auch auf universitärer Ebene die Fachstellen gefordert, eine Begleitung und Steuerung aufzubauen, welche die Sachgerechtigkeit und Professionalität der Massnahmen sicherstellte. Dieser Rollenwechsel wurde unterschiedlich bewusst vollzogen und hat viele Kräfte absorbiert, teilweise zu Lasten von als prioritärer erachteten eigenen Projekten.

■ **Mangelnde Rechtsverbindlichkeit:** Gelegentlich wurden in den Expertinnengesprächen Bedenken geäussert, ob Aufwand und Ertrag bei der Entwicklung und Umsetzung von Aktionsplänen in einem günstigen Verhältnis stehen. Damit verbunden ist die Befürchtung, dass die wortreichen Aktionspläne bloss einen Schein von Stabilität und Fortschritt vermitteln und rechtsverbindliche Instrumente in den Hintergrund geraten. Mit diesen Vorbehalten korrespondiert die Einschätzung vieler Gleichstellungsbeauftragter, dass die normativen Grundlagen an den Universitäten zu vage und teilweise zu lückenhaft sind, um eine wirkungsvolle Gleichstellungspolitik zu betreiben. Die wahrgenommenen Lücken variieren je nach Universität – vermisst werden beispielsweise Präferenzregeln, Quotenvorgaben oder explizite Verbote sexueller Belästigung.

Auf inhaltlicher Ebene verfolgte das Teilprogramm Chancengleichheit in der Phase von 2013–2016/17 **zwei übergeordnete Ziele**: erstens die strukturelle Verankerung der Chancengleichheit an den einzelnen Universitäten und zweitens eine stärkere Vertretung von Frauen unter Professor/innen sowie in Leitungs- und Entscheidungsgremien.

Im Bestreben, die **strukturelle Verankerung** zu fördern, wurden **beträchtliche Fortschritte** erzielt. Abhängig von der Ausgangslage und den Schwerpunkten der Aktionspläne stehen dabei von Universität zu Universität unterschiedliche Aspekte im Vordergrund: beispielsweise die Übernahme von Ressourcen in das ordentliche Budget, die verbesserte Sichtbarkeit der Chancengleichheit oder die Integration von Gleichstellungsfragen in Standardprozesse wie die Qualitätssicherung. An den fünf grösseren Universitäten hat sich insbesondere die Verankerung der Chancengleichheit an den **Fakultäten** massgeblich verbessert. An den kleineren Universitäten ist dies weniger ausgeprägt der Fall; die Ressourcen wurden hauptsächlich darauf verwendet, die Etablierung der Chancengleichheit in den zentralen Strukturen voranzutreiben.

Der Prozess der strukturellen Verankerung ist mit der vierten Programmphase **noch nicht abgeschlossen**. Nach wie vor gibt es einzelne Fachstellen, die personell schwach dotiert sind, deren Ressourcen nicht nachhaltig gesichert sind oder die nicht hinreichend in die universitären Entscheidungsprozesse und Organisationsabläufe integriert sind. Auch bestehen – trotz der erzielten Fortschritte – zwischen den einzelnen Fakultäten nach wie vor beträchtliche Unterschiede. Besonders auffällig ist, dass fast in allen Expertinnengesprächen die **grosse Bedeutung personeller Konstellationen** hervorgehoben wird: Personelle Wechsel in Führungspositionen können die Gleichstellungspolitik stark fördern oder hemmen, Durchbrüche an einzelnen Fakultäten oder Instituten werden nicht selten dem Engagement von Einzelpersonen zugeschrieben. Insbesondere an kleineren Universitäten bilden auch Leitungswechsel bei den Fachstellen grosse Herausforderungen für die Kontinuität der Gleichstellungspolitik. Dies alles sind sehr deutlich Anzeichen dafür, dass Wissen, Prozesse und Strukturen der Chancengleichheit noch nicht hinreichend verankert und personenunabhängig gesichert sind.

Es ist vor diesem Hintergrund nicht überraschend, dass alle Expertinnen eine **Weiterführung des Bundesprogrammes** über die derzeit laufende fünfte Phase hinaus befürworten. Nahezu alle begründen dies damit, dass die Bundesmittel den Gleichstellungsverantwortlichen – insbesondere an kleineren Universitäten – eine gewisse Unabhängigkeit vermitteln und ihnen erlauben, proaktiv zu handeln. Von vielen Seiten wird zudem die legitimatorische Funktion des Bundesprogramms hervorgehoben. Für einige ist diese erklärermassen wichtiger als der genaue Umfang der finanziellen Unterstützung.

Die Vorgaben des zweiten übergeordneten Ziels des Teilprogramms wurden verfehlt: Der **Frauenanteil unter den Professor/innen** betrug am Ende der vierten Programmphase weniger als 25%, derjenige unter den Assistenzprofessor/innen weniger als 40%. Wie schon in früheren Programmphasen blieben diese allgemeinen Zielvorgaben für viele Universitäten zu abstrakt und wurden kaum handlungsrelevant. Die Leitung des Teilprogramms hatte zwar die Erwartung formuliert, dass die Aktionspläne aus den globalen Zielen präzisere universitätsspezifische Vorgaben ableiten. Dem kamen die Universitäten jedoch nur sehr bedingt nach. Die grosse thematische Bandbreite der Aktionspläne und die weitgehend sanktionsfreie Steuerung der Programmleitung dürften mit dazu beigetragen haben, dass das zweite übergeordnete Ziel nicht hartnäckiger verfolgt wurde. Dazu kommt, dass teilweise eine Unsicherheit über den Stellenwert dieser Zielvorgaben bestanden und mitunter die Überzeugung vorherrschte, es sei letzten Endes wichtiger, einen umfassenden und mehrdimensionalen strukturellen und kulturellen Wandel zugunsten der Chancengleichheit zu vollziehen.

An allen Universitäten ist es zwar heutzutage gängige Praxis, dass in den Berufungskommissionen mindestens eine Person mit offiziellem Auftrag auf die Gleichstellung von Frau und Mann achtet. Die konkrete Handhabung dieses Prinzips ist jedoch sehr verschieden und dürfte entsprechend unterschiedliche Wirkung entfalten. Ein grosses Potenzial wird in der verstärkten **Professionalisierung** der Berufungsverfahren und damit im Bemühen um mehr Einheitlichkeit und Transparenz gesehen, desgleichen im kritischen und gendersensiblen **Hinterfragen von Bewertungs- und Exzellenzkriterien** (z.B. Publikationen, Mo-

bilität). Einzelne Expertinnen sprechen sich in besonders männerdominierten Fachgebieten für eine **(Teil-) Bevorteilung von Frauen** aus, um den Turnaround zu schaffen. Diese Strategieansätze ändern allerdings wenig daran, dass die Frauen häufig schon unter den Kandidierenden deutlich untervertreten sind. Um dem entgegenzusteuern, wird empfohlen, die offenen Stellen mit einem breiten Profil und idealerweise **als «open rank» auszuscheiden** und damit den Kreis an aussichtsreichen Bewerbenden zu vergrössern.

Erst in den Anfängen steht schliesslich ein eigentlicher **Kultur- und Bewusstseinswandel**, der nicht nur offenen Sexismus und subtilere Diskriminierungen überwindet, sondern auch die geschlechtsspezifische Prägung akademischer Rollenbilder und Exzellenzkriterien zur Diskussion stellt. Die Einleitung eines solchen Wandels gehörte zwar nicht zu den expliziten Zielen des Teilprogramms Chancengleichheit 2013-2016/17, wurde aber im Verlauf der Umsetzung immer stärker als zentrales Anliegen formuliert und in den Vordergrund gerückt (vgl. Dubach 2015). Auch in den Expertinnengesprächen wird ihm mit Blick in die Zukunft eine grosse Bedeutung beigemessen: strukturelle Verankerung und kultureller Wandel sind zwei Prozesse, die eng ineinander verschränkt sind und sich gegenseitig bedingen.

7 Anhang

7.1 Tabellen

Tabelle 9: Normative Grundlagen der universitären Hochschulen, die sich ausschliesslich mit der Chancengleichheit von Frau und Mann beschäftigen

Uni	Zentrale Ebene / Allgemein	Fakultäten
BS	■ Gleichstellungsplan	■ Fakultäre Gleichstellungspläne
BE	■ Reglement für die Gleichstellung von Frauen und Männern der Universität Bern vom 14.12.1994 ■ Geschäftsordnung der Kommission für die Gleichstellung von Frauen und Männern an der Universität Bern vom 15.11.2011 ■ Weisungen betreffend Ausübung der Mitwirkungsrechte der Abteilung für die Gleichstellung von Frauen und Männern gemäss Art. 36 Abs. 3 UniSt vom 22.10.2001 ■ Chancengleichheit im Anstellungsverfahren - ein Leitfaden ■ Reglement für den Förderpreis für Geschlechterforschung der Universität Bern (Genderforschungs-Preis) vom 29.01.2002 (PDF, 158KB)	
FR	■ Règlement du Sénat du 12 décembre 2002 concernant la Commission de l'égalité entre femmes et hommes de l'Université de Fribourg ■ Règlement du 20 janvier 2003 du Rectorat concernant le Service de l'égalité entre femmes et hommes de l'Université de Fribourg	
GE	[Alle Bestimmungen zur Chancengleichheit sind in allgemeinen Statuten, Reglementen und Gesetzen der Universität Genf enthalten; siehe Tabelle 10]	
LS	■ Directive de la Direction 0.2. Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne ■ Directive de la Direction 1.35 Congés pour raisons familiales ■ Directive de la Direction 1.38 Protection de la santé des femmes enceintes.	
LU	■ Zielsetzungen zur Erreichung der Chancengleichheit. Vom Senat der Universität Luzern am 12. September 2005 als allgemeine Richtlinien anerkannt. ■ Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Ein Beitrag zur Qualitätssicherung. Herausgegeben von der Gleichstellungskommission, 2. Auflage 2010. ■ Reglement der Gleichstellungskommission vom 6.9.2010 ■ Sprach- und Bildleitfaden, 2013	
NE	■ Vademecum ■ Règlement de la Commission égalité	
SG	■ Richtlinien für die Gleichstellungskommission ■ Interner Erlass des Senatsausschuss zu Berufungsverfahren	
ZH	■ Verhaltenskodex Gender Policy (2005) ■ Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung von Frau und Mann (2006) ■ Reglement Schutz vor sexueller Belästigung (2007) ■ Richtlinien zur Verwendung der Vornamensinitiale und zur Neutralisierung von Geschlechtsmarkern bei Transpersonen (2013) ■ Infoblatt Gleichstellungskommission (2015; wird bei Neuwahl der Kommission erneuert) ■ Verhaltenskodex Gender Policy Umsetzungskonzept (2016) ■ Beiblatt Berufungsantrag – Gleichstellung von Frau und Mann (2016)	■ Rechtswissenschaftliche Fakultät: Strategiepapier Konkretisierung des Nachwuchsförderungskonzepts der RWF (Jahr nicht bekannt) ■ Medizinische Fakultät: Search for Women Excellence (2015) ■ Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät: Reglement MNF Gleichstellungskommission (2014); Monitoring bei Awards of Distinctions (2013); Flyer Standards in Recruitment Professorships (2015; 2. Version in Bearbeitung 2017); Leitbild Gleichstellung (2017)
USI	■ Direttive per le pari opportunità all'USI ■ Accordo di collaborazione USI-SUPSI per le pari opportunità	

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

Tabelle 10: Normative Grundlagen der universitären Hochschulen, die unter anderem Bestimmungen zur Chancengleichheit von Frau und Mann enthalten

Uni	Zentrale Ebene / Allgemein	Fakultäten
BS	■ Statut der Universität Basel ■ Qualitätsstrategie 2014–2017 ■ Leitbild der Universität ■ Basel, Leistungsauftrag der Kantone BS und BL an die Universität Basel für die Jahre 2014 bis 2017 (Indikator Frauenanteil)	
BE	■ Art. 12 des Universitätsgesetzes vom 05.09.1996: Gleichstellung von Mann und Frau ■ Statut der Universität Bern, Universitätsstatut (UniSt) vom 07.06.2011 ■ Strategie 2012 vom 2. Juli 2013, Ziffer 5.8 ■ Richtlinien betreffend Jobsharing für Professuren an der Universität Bern vom 25.06.2015 ■ Leistungsauftrag Universität Bern mit dem Kanton Bern (neu ab 2018-21, derzeit in Vernehmlassungsverfahren): Ziel 11 zu Chancengleichheit ■ Zusätzlich sind Chancengleichheit und Gleichstellung sind in einer Vielzahl universitärer Dokumente berücksichtigt wie z.B. Leistungsvereinbarungen mit Fakultäten und Zentren, Reglement über die Anstellung an der Universität Bern, Richtlinien zum Verfahren Assistenzprofessuren Tenure Track, Personalverordnung usw.	
FR	■ Loi sur l'Université: art. 11: Egalité des sexes ■ Statuts du 4 novembre 2016 de l'Université de Fribourg: art. 9 : Non-discrimination et égalité	
GE	■ Loi sur l'Université, z.B. art. 13 al. 3: Règle de préférence ■ Statut de l'Université (Statut), z.B. art. 4 al. 2: Délégation à l'égalité ■ Règlement sur le personnel de l'Université, z.B. art. 135 à 137: Faire recours, art. 99 al. 3 et 4 l art. 100 al. 2 : procédures de nominations, art. 98, al. 6 l art. 9: Délégation à l'égalité ■ Plan stratégique de l'UNIGE inklusive Convention d'objectifs ■ Charte éthique et de déontologie de l'UNIGE	
LS	■ Loi sur l'université de Lausanne ■ Plan d'intentions 2017-2021 de la Direction de l'Université, objectif 4.3: Consolider la politique d'égalité.	
LU	■ Gesetz über die universitäre Hochschulbildung (Universitätsgesetz) vom 17. Januar 2000, § 4e: Ziele und Aufgaben der Universität) ■ Statut der Universität Luzern vom 12. Dezember 2001, § 3, Abs. 1: Nachwuchsförderung, § 22, Abs. 2: Gleichstellungskommission, § 25: Gleichstellungskommission, § 39: Chancengleichheit, § 39a: Gleichstellung von Behinderten ■ Leitbild der Universität Luzern (genehmigt vom Universitätsrat am 27. Juni 2001), Kap. 3: Grundhaltungen, Abs. 2 ■ Reglement über die wissenschaftlichen Assistentinnen und Assistenten an der Universität Luzern vom 22.02.2013, § 8, Abs. 2: Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann sowie der Situation von Personen mit Familienpflichten, § 22, Abs. 3: Weiterbildungsangebote und Zugang zu Mentoring-Programmen ■ Leistungsvereinbarung des Regierungsrats des Kantons Luzern und der Universität Luzern für die Jahre 2015-2018, Kap. 4.1.1 Zielsetzungen und Aufgaben ■ Berufsreglement der Universität Luzern vom 10. April 2002, §4, Abs. 3b	■ Leitbild der Theologischen Fakultät der Universität Luzern vom 25. Januar 2005 (2. Kapitel Grundsätze, Abschnitt Gleichstellung der Geschlechter) ■ Reglement der Fakultät II für Kultur- und Sozialwissenschaften der Universität Luzern (Fakultätsreglement) vom 19. März 2007* (Stand 1. Oktober 2013) (§ 3: Aufgaben der Fakultät, Abs. 7) ■ Reglement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern (Fakultätsreglement) vom 16.4.2016 (Stand 1.7.2016) (§ 2: Aufgaben der Fakultät, Abs. 4)
NE	■ Loi sur l'Université de Neuchâtel, Art. 7 und 8 ■ Plan d'intention (Aufnahme geplant, derzeit nur knappe Erwähnung der Chancengleichheit)	

Uni	Zentrale Ebene / Allgemein	Fakultäten
SG	■ Diversity – Strategie ■ Leitbild der Universität St. Gallen, Punkt 3 ■ Universitätsstatut, Art.7 Abs.3 ■ Berufsreglement ■ Reglement über das Schlichtungsverfahren der Universität St.Gallen	
ZH	■ Universitätsgesetz (1998), § 20) ■ Universitätsordnung (1998), §§19, 25, 29, 58, 65 ■ Personalverordnung der UZH (1999), § 38 ■ Evaluationsreglement (2000), § 9 ■ Richtlinien über die Rahmenpflichtenhefte der Fakultäten (2003) ■ Richtlinien über die Umsetzung des Bologna-Prozesses (2004), §§ 29; 32 ■ Vorgaben zum Aufbau von Strukturberichten und Berufungsanträgen (2009) ■ Leitbild der UZH (2012) ■ Strategische Ziele der UZH 2020 (2012), Massnahme 3.2 ■ Vorgaben zur Schaffung und Besetzung von Assistenzprofessuren und Förderprofessuren (2015), S. f.1	■ Rechtswissenschaftliche Fakultät: Leitfaden zum Berufungsverfahren (2016), S. 4, 5 ■ Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät: a) Promotionsverordnung über das Doktorat in Informatik an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (2008) b) Rahmenverordnung über den Joint Degree Master-Studiengang Quantitative Finance) an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich und am Departement Mathematik der ETH Zürich (2009) c) Promotionsverordnung über das Doktorat in Neuroökonomie an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (2010) d) Promotionsverordnung über das Doktorat in Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (2012) e) Studienreglemente: Gleichbehandlung von allen Studierenden - Rahmenverordnung für das Studium in den Bachelor- und Masterstudiengängen an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (2015) ■ Philosophische Fakultät: Geschäftsordnung für Berufungskommissionen der Philosophischen Fakultät zuhanden des Kommissionspräsidenten/der Kommissionspräsidentin (2009) ■ Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät: Leitbild der Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät (2010)
USI	■ Legge sull'Università della Svizzera italiana, sulla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e sugli Istituti di ricerca - art.1'Natura e scopo', cv. 4bis ■ Statuto dell'Università della Svizzera italiana - art.12 'Pari opportunità' ■ Direttive procedurali per le commissioni di preavviso per la nomina di professori stabili all'USI (in elaborazione)	

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

Tabelle 11: Normative Grundlagen der universitären Hochschulen, die sich mit der Chancengleichheit von Frau und Mann in Berufungsverfahren beschäftigen

Uni	Zentrale Ebene / Allgemein	Fakultäten
BS	■ Berufsordnung vom 25.4.2013 ■ Wegleitung betreffend Ausstand in Berufs- und Findungsverfahren vom 1.10.2013 ■ Statement in Ausschreibungen vom 24.9.2014; unverbindliches Beratungs-/Unterstützungsangebot des Ressorts Chancengleichheit.	■ Theologische Fakultät: Fortsetzung der im Pilot genutzten Leitfäden; ■ Medizinische Fakultät: Richtlinien vorhanden, Qualitätssicherung soll künftig sichergestellt werden; ■ Phil.-hist. Fakultät: Gemäss Gleichstellungsplan sollen Standards für Berufungsverfahren (weiter-)entwickelt werden; ■ Phil.-nat. Fakultät: Gemäss Gleichstellungsplan Gelegenheit der/des jeweils einsitzenden Gleichstellungsbeauftragten, in Berufsbericht einen unabhängigen Beitrag zu platzieren
BE	■ Anstellungsreglement, u.a. mit Bestimmungen zur Zusammensetzung der Struktur- und Anstellungskommissionen (Mitwirkung einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters der AfG sowie eines oder einer fakultären Gleichstellungsdelegierten, mind. eine stimmberechtigte Person jeden Geschlechts, Präferenzregel etc.). ■ Gleichstellungsreglement ■ Template für das Verfassen von Strukturberichten (inkl. Gender-Aspekten) ist in Erarbeitung. ■ Leitfaden «Chancengleichheit in Anstellungsverfahren» ■ Richtlinien betreffend Jobsharing für Professuren an der Universität Bern vom 25.06.2015	
FR	■ Loi sur l'Université, article 11 ■ Directives relatives aux commissions de structure, aux commissions d'appel et à l'engagement des membres du corps professoral du 25 février 2014, art. 6 al. 4 ■ Règlement de la Commission de l'égalité entre femmes et hommes, article 2 al.1 c	
GE	■ Guide «Extraordinaires» remis aux présidences des commissions de nomination.	
LS	■ Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) ■ Directive 0.2 Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne ■ Directive 1.3 Procédure d'engagement du corps professoral ■ Plan d'intentions 2017–2021 de la Direction de l'Université (objectif 4.3 - Consolider la politique d'égalité) ■ Une «Boîte à outils pour le recrutement professoral» a été rédigée par le Bureau de l'égalité, en collaboration avec le projet de recherche européen GARCIA, et est disponible sur le site www.unil.ch/egalite. Elle comporte de conseils et de bonnes pratiques, mais n'a de caractère normatif.	
LU	■ Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Ein Beitrag zur Qualitätssicherung (Broschüre der Gleichstellungskommission)	
NE	■ Vademecum	
SG	■ Interner Erlass des Senatsausschuss zu Berufungsverfahren: Liste der vom Senatsausschuss beschlossenen Massnahmen zur Förderung von Frauenkandidaturen in Berufungsverfahren. ■ Berufsreglement: Berichtspflicht über Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im Wahlantrag des Universitätsrats.	

Uni	Zentrale Ebene / Allgemein	Fakultäten
ZH	■ Verhaltenskodex Gender Policy (2005) ■ Vorgaben zum Aufbau von Strukturberichten und Berufungsanträgen (2009) ■ Vorgaben zur Schaffung und Besetzung von Assistenzprofessuren und Förderprofessuren (2015) ■ Beiblatt Berufungsantrag – Gleichstellung von Frau und Mann (2016)	■ Rechtswissenschaftliche Fakultät: Leitfaden zum Berufungsverfahren (2016) ■ Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät: Organisationsreglement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (2000) ■ Medizinische Fakultät: Search for Women Excellence (2016) ■ Philosophische Fakultät: Geschäftsordnung für Berufungsverfahren der Philosophischen Fakultät zuhnden des Kommissionspräsidenten/der Kommissionspräsidentin (2009). ■ Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät: Recruiting for Excellence (2017).'
USI	■ L'ateneo ha deciso la costituzione di una Delegazione per le pari opportunità che osservi i lavori delle commissioni di preavviso presieduta dalla Prorettrice con delega alle pari opportunità. ■ È, inoltre, attualmente impegnato nell'elaborazione di Direttive procedurali per le commissioni di preavviso per la nomina di professori stabili.	

Quelle: Schlussreportings 2017, Darstellung: BASS.

7.2 Expertinneninterviews

- Universität Basel, Diversity: Nicole Kälin, Leiterin
- Universität Bern, Abteilung für die Gleichstellung von Frauen und Männern: Lilian Fankhauser, Co-Leiterin, und Claudia Willen, Co-Leiterin
- Universität Freiburg, Dienststelle für die Gleichstellung von Frau und Mann: Muriel Besson Gummy, Leiterin
- Université de Genève, Service égalité: Brigitte Mantilleri, Directrice
- Université de Lausanne, Bureau de l'égalité: Stefanie Brander, Cheffe de service
- Universität Luzern, Fachstelle für Chancengleichheit: Pia Ammann, Leiterin
- Université de Neuchâtel, Bureau égalité des chances: Morgane Wüthrich, Responsable, und Caroline Gygax Wenger, Collaboratrice scientifique
- Universität St. Gallen, Servicezentrum Chancengleichheit: Dr. Gloria-Sophia Warmuth und Matthias Gähwiler
- Universität Zürich, Abteilung Gleichstellung: Dr. Christiane Löwe, Abteilungsleiterin, und Dr. Karin Gilland Lutz, Stellvertretende Abteilungsleiterin
- Università della Svizzera italiana, Servizio pari opportunità: Dr. Arianna Carugati, Responsabile scientifica
- Teilprogramm Chancengleichheit SUK P-4: Prof. Dr. Doris Wastl-Walter, Leiterin
- Teilprogramm Chancengleichheit SUK P-4: Dr. Gabriela Obexer-Ruff, Koordinatorin

8 Zitierte Literatur

- Balthasar Andreas, Milena Iselin (2014): Surveys on the professorships of the Swiss National Science Foundation
- Dubach Philipp, Victor Legler, Mario Morger, Heidi Stutz (2017): Frauen und Männer an Schweizer Hochschulen: Indikatoren zur Chancengleichheit in Studium und wissenschaftlicher Laufbahn. Im Auftrag des Teilprogramms Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten SUK-P4
- Dubach Philipp (2015): SUK-Programm P-4, Teilprogramm «Chancengleichheit»: Zwischenbericht. Synthese der Reportings 2014.
- ERA – European Research Area (2015): Facts and Figures 2014, Brüssel.
- Europäische Kommission (Hg.) (2012): Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Report of the Expert Group on Structural Change, Brüssel.
- Füger Helene, Ulrike Knobloch (2014): Gleichstellungsstrukturen an Schweizer Hochschulen, in: Andrea Löther, Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen: neue Strukturen - neue Kompetenzen (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung 6). Opladen, S. 182-199.
- GENDER-NET (2015): Plans and initiatives in selected research institutions aiming to stimulate gender equality and enact structural change. GENDER-NET Analysis Report D6.2.
- Geppert Joachim (2014): Aktionspläne zur Gleichstellung von Frau und Mann: Zauberstab oder Modetrend? Manuskript des Vortrags an der Tagung «Aktionspläne: Die Zukunft der Gleichstellungsarbeit?» vom 4. März 2014 in Zürich.
- LERU – League of European Research Universities (2012): Women, research and universities: excellence without gender bias.
- Löther Andrea ; Lina Vollmer (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel, in: Dies. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen: neue Strukturen - neue Kompetenzen (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung 6). Opladen, S. 17-56.
- Offenberger-Kazich Ursula, Julia C. Nentwich (2017): Chancengleichheit, Translation und Interpretative Repertoires – die Übersetzung des Bundesprogramms Chancengleichheit an einer Schweizer Universität oder: ein Tanzkurs für Elefanten im Raum. Baden-Baden: Nomos, S. 307-337.
- Stutz Heidi, Iris Graf, Jolanda Jäggi (2014): Die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann in den Nationalen Forschungsschwerpunkten NFS der ersten Serie: Beitrag zur Wirkungsprüfung des NFS-Instruments Im Auftrag des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrats (SWIR)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
**Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBFI**

Einsteinstrasse 2
CH-3003 Bern
Telefon 058 462 48 44
info@sbfi.admin.ch
www.sbfi.admin.ch