

Lucia Lanfranconi, Elina Lehmann

# EIN BEISPIEL GUTER PRAKTIKEN: GLEICHSTELLEN@ HOCHSCHULEN

Ein wissenschaftsbasiertes  
Organisationsentwicklungsprojekt für mehr  
Geschlechtergleichstellung an Hochschulen<sup>1</sup>

## **ABSTRACT**

Geschlechtergleichstellung an Fachhochschulen ist noch nicht erreicht. Für die Schweiz gibt es kaum Daten zur Gleichstellung an Fachhochschulen. Generell bleibt es daher nötig, gute Praktiken in Gleichstellungsprojekten an Fachhochschulen nachzuzeichnen. Der vorliegende Beitrag analysiert die Chancen und Risiken eines aktuellen Gleichstellungsprojektes an einem männerdominierten Departement aus dem Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) einer Schweizer Fachhochschule anhand der sieben Basisprozesse einer Organisationsentwicklung (OE). Das Trigon-Modell wird verwendet, da es eine umfassende Analyse von OE-Prozessen ermöglicht. Das Fallbeispiel wurde aus einer Reihe von vergleichbaren Projekten als besonders interessant ausgewählt, weil eine Studie in dem betreffenden Departement hohen Handlungsbedarf aufgezeigt hatte, woraufhin das Departement diesen Bedarf anerkannt und darauf basierend ein umfassendes Umsetzungsprojekt gestartet hat, dessen Chancen und Risiken auch für weitere Gleichstellungsprojekte handlungsleitend sein können.

Unsere Analyse zeigt, dass das Projekt besonders Erfolg versprechend ist, da es einen wissenschaftlich fundierten Diagnoseprozess durchlaufen hat und früh klare Ziele setzte. Als zentral erweist sich zudem der mit genügend zeitlichen, personellen und finanziellen Res-

---

<sup>1</sup> Herzlichen Dank an Andrea Weber-Hansen, Sibylla Amstutz, Raja Koller, Marina Abbas und Gesine Fuchs.

sourcen ausgerichtete Change-Management-Prozess. Dessen Kernstück sind drei Arbeitsgruppen, in denen alle Hierarchiestufen und Geschlechter repräsentiert sind. Des Weiteren positiv hervorzuheben sind die frühen Umsetzungsprozesse, beispielsweise umfassende Anpassungen bei den Stellenausschreibungen am Gesamtdepartement nach der ersten Arbeitsgruppensitzung, verschiedene Pilotprojekte, etwa zur Einführung neuer Beförderungs- und Talentmanagementprozesse in gewissen Instituten, sowie die gute Informationspolitik. Mögliche Stolpersteine werden darin gesehen, dass der gute Kontakt mit der obersten Leitung durch Setzung anderer Prioritäten und immer wieder eingeschränkt war. Konkret hätte das Projekt mehrfach von der Leitung an Sitzungen besprochen werden sollen, das Thema wurde jedoch immer wieder durch andere prioritärere Themen ersetzt. Ebenfalls wird es für das nachhaltige Gelingen des Projektes wichtig sein, bei der Umsetzung am gesamten Departement die psycho-sozialen Prozesse angemessen zu berücksichtigen. Das vorliegende Projekt weist Good-Practice-Beispiele für andere Projekte auf, da es sehr umfassend an verschiedenen Gleichstellungsthemen auf der strukturellen Ebene ansetzt und Repräsentant:innen aller Hierarchiestufen und Geschlechter in die Umsetzung einbezieht.

## 1 Einleitung

Geschlechtergleichstellung<sup>2</sup> ist ein etabliertes Thema an Fachhochschulen. Mindestens seit Mitte der 1980er-Jahre entwickeln sich entsprechende Initiativen und Handlungsfelder fortlaufend weiter (Blome et al. 2013: 15). Die Relevanz des Themas spiegelt sich in den regelmäßigen einschlägigen nationalen und internationalen Publikationen wider (European Commission 2021: 6-293; swissuniversities 2021: 1-8; UNESCO Institute for Statistics 2018: 1-4).

Geschlechtergleichstellung ist jedoch noch nicht erreicht. Im Jahr 2016 waren weltweit nur rund 29 Prozent der forschenden Personen weiblich (UNESCO Institute for Statistics 2018: 2). Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Europäischen Union (EU). In den 27 EU Mitgliedstaaten lag der Anteil der Frauen unter den Forschenden knapp unter einem Drittel (32,8 Prozent) (European Commission 2021: 97, Figure 4.1). Im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) bewegen sich die Zahlen in einem vergleichbaren Rahmen. Der Anteil an Forscherinnen in Deutschland lag bei 28 Prozent, gefolgt von Österreich mit 30 Prozent. Knapp 35 Prozent der in der Schweiz forschenden Personen waren weiblich (ebd.).

---

2 Sowohl die gesetzlichen Grundlagen in der Schweiz, die organisationale Praxis der von uns untersuchten Hochschule wie auch viele Studien gehen von einer Dichotomie der Geschlechter als ‚Frauen‘ und ‚Männer‘ aus. Auch wenn wir von einer Vielzahl von möglichen Geschlechtsidentitäten ausgehen, sprechen wir im folgenden Artikel oft explizit dann von ‚Frauen‘ und ‚Männern‘, wenn diese Kategorien von der besprochenen Literatur, Statistiken, Gesetztestexten oder in der Organisation so verwendet werden.

Schauen wir nun etwas detaillierter auf die Schweiz, so zeigt sich bei steigender Hierarchiestufe eine deutliche Abnahme des Frauenanteils. Während der Frauenanteil bei Assistent:innen und Doktorand:innen bei 45 Prozent lag, sank er bei Professor:innen und Führungspersonal auf 26 Prozent (Bundesamt für Statistik 2022). Ende des Jahres 2020 waren durchschnittlich 25 Prozent der Professuren mit Frauen besetzt. Der Anteil an Assistenzprofessor:innen mit *tenure-track* lag bei 44 Prozent und jener der ordentlichen Professuren mit rund 20 Prozent bei weniger als der Hälfte davon (swissuniversities 2021: 4). Weiter zeigt sich eine deutliche Unterrepräsentation von Frauen im MINT-Bereich. Im Hochschulsektor Ingenieurwesen und Technologie lag der Frauenanteil bei 26 Prozent (Bundesamt für Statistik 2022).

Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die neben dem allgemeinen Frauenanteil an Hochschulen und in höheren Positionen im folgenden Beitrag eine zentrale Rolle spielen wird, zeigt eine kürzlich in der Schweiz durchgeführte Studie, dass die Partner:innen von Forscherinnen häufiger erwerbstätig waren und das Erwerbsspensum auf einem höheren Niveau lag als bei den männlichen Kollegen. Kinder haben eine stärkere Auswirkung auf die Karriere von Frauen als auf jene von Männern. Ein Drittel der befragten Frauen gab an, dass sie das Gefühl hatten, als Forscherinnen weniger ernst genommen zu werden, seit sie Kinder haben. Bei den Männern berichteten 11 Prozent dergleichen (Liechti et al. 2022: 37). Ähnlich verhält es sich beim Kinderwunsch. So stieg in den letzten Jahren bei den Befragten die Anzahl an Personen, die aufgrund der Karriere auf Kinder verzichteten oder eine Realisierung ihres Kinderwunsches mindestens einmal aufschoben, bei beiden Geschlechtern, jedoch zu einem höheren Anteil bei den Frauen als bei den Männern<sup>3</sup> (ebd.: 38).

Die bisher aufgeführten Studien beziehen sich auf Universitäten. Es gibt bis heute kaum Studien, welche die Situation zur Gleichstellung an Fachhochschulen nachzeichnen. Aus den präsentierten Daten lässt sich jedoch schließen, dass es auch an Fachhochschulen einen Bedarf an Gleichstellungsprojekten gibt. Dieser Beitrag zeigt exemplarisch, wie ein umfassendes Gleichstellungsprojekt an einem Departement aus dem MINT-Bereich einer Schweizer Fachhochschule umgesetzt wird. Dazu werden im Folgenden zunächst für diesen Beitrag interessante Gleichstellungsprojekte an (Fach-)Hochschulen vorgestellt. Danach werden die sieben Basisprozesse gemäß dem Trigon-Modell erläutert, das der vor-

---

<sup>3</sup> 2021 lag der Anteil der Frauen bei 53 Prozent und der Anteil der Männer bei 35 Prozent. Hingegen hatten 2011 43 Prozent der Frauen und 28 Prozent der Männer die Realisierung ihres Kinderwunsches zugunsten der Karriere mindestens einmal aufgeschoben (Liechti et al. 2022: 38).

liegenden Analyse zugrunde liegt und geeignet ist, umfassende Organisationsentwicklungsprozesse (OE-Prozesse) zu untersuchen. Nach der Präsentation der Fallstudie des MINT-Departements folgt die Auswertung der Chancen und Risiken des wissenschaftsbasierten und systematischen OE-Prozesses. Abschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die sich auch auf andere Gleichstellungsprojekte an Hochschulen übertragen lassen.

## 2 Gleichstellungsprojekte an Hochschulen

Wie kann Geschlechtergleichstellung an Hochschulen erreicht werden? Welche Maßnahmen und Projekte sind zielführend? Diese Fragen beschäftigen Gleichstellungsbeauftragte und gleichstellungspolitische Akteur:innen immer wieder (Blome et al. 2013: 187). Dieses Kapitel basiert auf einer Literaturrecherche zu Projekten und Maßnahmen, die an (Fach-)Hochschulen in unterschiedlichen Ländern durchgeführt werden. Da der vorliegende Beitrag ein Gleichstellungsprojekt mit einem OE-Prozess in Verbindung bringt, stellt der nachfolgende Überblick Projekte dar, die auf den Ebenen Struktur, Prozess und Person eingeordnet werden können. Denn in einer OE setzen die Maßnahmen im Idealfall auf diesen drei Ebenen an (Kauffeld & Schneider 2014: 59). Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.<sup>4</sup>

Zu den Maßnahmen in Gleichstellungsprojekten, die auf der *strukturellen Ebene* ansetzen, gehört beispielsweise der Gender-Aktionsplan im deutschen „Professorinnenprogramm“. Er stößt strukturelle Veränderungen an, indem er finanzielle Anreize bei der Berufung von Frauen auf Professuren setzt. Die teilnehmenden Institutionen konnten durch das Programm ihren Frauenanteil wirkungsvoll erhöhen (Löther 2019: 1–4). Eine weitere Möglichkeit, um strukturelle Veränderungen anzustoßen, sind Quoten. Beispielsweise existiert an österreichischen Universitäten seit 2002 eine Frauenquote von 40 Prozent für relevante Entscheidungsgremien (Wroblewski 2019: 44–45). Seit 2016 arbeiten auch vier irische Universitäten mit Quoten und Kaskadenüberwachungsinstrumenten basierend auf dem Geschlechteranteil der jeweiligen untergeordneten Besoldungsgruppe (Higher Education Authority o. J.: 29).

Auf der *Ebene von Prozessen* lassen sich unter anderem Maßnahmen zur Sensibilisierung verorten. So können Sensibilisierungsworkshops den Rekrutierungsprozess nachhaltig verändern. Beispielsweise bietet

---

<sup>4</sup> Beispielsweise behandeln Blome et al. (2013) oder die European Commission (2021) mögliche Maßnahmen deutlich ausführlicher als dieses Kapitel.

die Universität von Wisconsin-Madison in den USA seit 2004 Workshops unter dem Titel „The Searching for Excellence & Diversity“ Workshops an (Sheridan et al. 2015: 282), die erfolgreich darauf zielen, die Anzahl von Stellenangeboten an Frauen zu erhöhen (ebd.: 287–288). Auch Universitäten in Irland und Großbritannien sind darum bemüht, an Rekrutierungsprozessen Beteiligte auf Geschlechtergleichstellung hin zu sensibilisieren (Higher Education Authority o. J.: 27). Ein weiteres Beispiel ist die Broschüre mit Anregungen für Führungskräfte und Mitarbeitende zu Themen wie Sitzungsgestaltung und Erreichbarkeit, welche die Berner Fachhochschule im Rahmen ihres Aktionsplans Chancengleichheit 2013 bis 2016 veröffentlichte, die darauf zielt als Arbeitgeberin familienfreundlicher zu werden (Drack 2017: 6–7).

Auf der *personellen Ebene* setzen beispielsweise Mentoring-Programme zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Berufsalltag an (Franken 2019: 297). Die Universität im italienischen Trento führte 2016 digitale Mentoring-Programme ein. Diese Programme sollen junge Forschende unterstützen und ihnen einen einfachen Zugang zu relevanten Informationen bieten; zudem sollen auch geschlechterspezifische Asymmetrien überwunden werden (Legisa & Miller 2018: 17–18). Eine weitere Maßnahme ist die Erhöhung der Sichtbarkeit einzelner Personen durch Netzwerke und Auszeichnungen (European Commission 2021: 32; Franken 2019: 297).

### **3 Trigon-Modell der Organisationsentwicklung: Sieben Basisprozesse**

Das Trigon-Modell (Glasl et al. 2020: 104–146) kann dazu dienen, OE-Prozesse oder sogenannte Change-Prozesse umfassend zu analysieren (vgl. Abb. 1). Daher wird es verwendet, um die Chancen und Risiken des skizzierten Projektes zu untersuchen.

Das Modell beinhaltet sieben Basisprozesse:

#### *Diagnose-Prozesse*

umschreiben alle Aktivitäten, die der Bestandsaufnahme dienen. Nach Glasl et al. (ebd.: 104–111) wird idealerweise zuerst eine Anamnese durchgeführt, bei der verschiedene Daten und Wahrnehmungen zusammengetragen werden (Datensammlung). Darauf folgt eine Analyse, bei der die Daten in ihrem jeweiligen Kontext betrachtet werden. Schließlich wird die eigentliche Diagnose durchgeführt, bei die „die Ergebnisse der verschiedenen Wahrnehmungen und Analysen [...] nun verglichen [wer-

den] und überprüft [wird], ob Zusammenhänge und bestimmte Muster erkennbar werden“ (Organisationsdiagnose) (ebd.: 105). Wichtig ist, in der Diagnose sowohl Stärken wie auch Schwächen der Organisation aufzuzeigen, damit Stärken ausgebaut werden können und nicht nur Schwächen fokussiert werden.

### *Zukunftsgestaltungs-Prozesse*

umfassen Aktivitäten, die in die Zukunft weisen. Es sollen Zukunftsbilder und visionen erarbeitet werden, welche die Zielrichtung der Veränderungen definieren sollen. Daraus werden dann Konkretisierungen abgeleitet, das heißt, es werden mittelfristige Ziele und Konzepte sowie Politik- und Strategieaussagen entwickelt. Gemäß Glasl et al. (ebd.: 112–118) sollen die Menschen einer Organisation grundsätzlich dazu angeregt und befähigt werden, sich im Rahmen ihres Verantwortungshorizontes für die künftigen Ziele und Konzepte auszusprechen und diese mitzugestalten. Vom Top-Management sollen umfassende Ziele festgelegt werden, welche die langfristige Ausrichtung der Gesamtorganisation bestimmen. Mittelfristige Ziele für Teilbereiche der Organisation sollen vom mittleren Management erarbeitet werden. Auf den untersten Organisationsebenen soll gemeinsam mit Mitarbeitenden die Gestaltung der Arbeitsabläufe und Organisationseinheiten konzeptualisiert werden. Werden Menschen auf transparente und ernstgemeinte Weise an diesen Prozessen beteiligt, können sie sich bei der späteren Umsetzung besser mit den Lösungen identifizieren (ebd.: 109–118).

### *Psycho-soziale Prozesse*

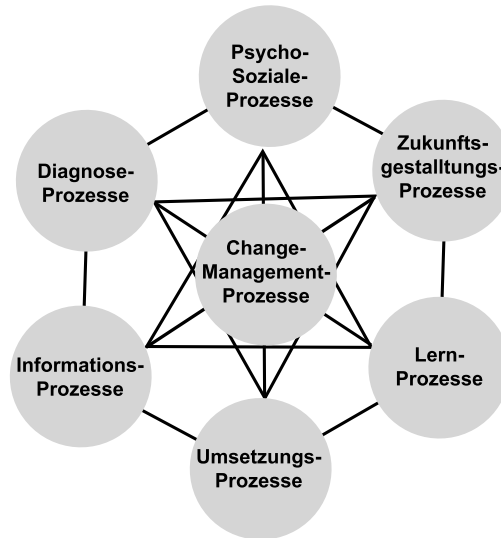
beschreiben Aktivitäten, die während der Organisationsentwicklung nötig sind, um Konflikte anzugehen. Missverständnisse sollen geklärt und Spannungen gelöst, Konflikte aufgegriffen und bearbeitet werden. Ebenfalls geht es darum, bisherige Rollenauffassungen zu überwinden und neue Rollenbeziehungen zu entwickeln, Machtbeziehungen und Führungsstile zur Diskussion zu stellen und anhand auftretender Widerstände die bisherige Vorgehensweise kritisch zu hinterfragen. Die psycho-sozialen Prozesse bestimmen das Tempo, die Dauer und den nachhaltigen Erfolg eines Veränderungsprozesses (ebd.: 118–125).

### *Lernprozesse*

umschreiben das Ablegen von alten Denkmustern und das Annehmen von neuen Kenntnissen, damit Strukturen und Abläufe so verändert werden können, dass Menschen künftig gut mit ihnen arbeiten können. Lern-Aktivitäten können in Trainings außerhalb der Arbeitszeit, Weiterbildungen am Arbeitsplatz sowie beispielsweise Schulungen bestehen.

Experimente und Pilotprozesse lassen sich ebenso als Lern-Aktivitäten bezeichnen (ebd.: 126–130).

**Abb. 1:** Sieben Basisprozesse gemäß Trigon (Glasl et al. 2020), eigene Darstellung



### *Informationsprozesse*

sind relevant, weil in einer Organisation nicht alle Menschen gleichermaßen an den Veränderungsaktivitäten mitwirken und dadurch Informationslücken entstehen. Deshalb ist es wichtig, schon bei der Vorbereitung auf geplante OE-Aktivitäten gezielt zu informieren und zu kommunizieren: Um welche Probleme geht es? Welche Veränderungen werden angestrebt? Welche Vorgehensschritte sind dafür geplant? Auf welche Weise sollen die Mitarbeiter:innen daran aktiv mitwirken? Begleitend zu den laufenden OE-Maßnahmen wird in der Organisation periodisch über den Stand der Dinge berichtet. Möglichkeiten dafür sind eigens dafür geschaffene Auskunftsstellen, eine interne Zeitschrift oder digitale Informationskanäle wie ein Intranet. Ideal ist gemäß Glasl et al. (ebd.: 130–135), wenn Veränderungsschritte nicht nur in eine Richtung kommuniziert werden, sondern wenn sich die Mitarbeitenden auch über ihre Erfahrungen mit den Veränderungen austauschen können.

### *Umsetzungs-Prozesse*

(Implementierung) sind wichtig in jeder Organisationsentwicklung. Bereits zu sehr frühen Zeitpunkten können gewisse Dinge praktisch verwirklicht werden, sogar bevor der Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozess abgeschlossen ist. Oft können symbolische Maßnahmen gleich

zu Beginn des Projekts umgesetzt werden. Die Führungskräfte können gerade durch symbolische Maßnahmen signalisieren, dass sie sich neuen Zielen und Konzepten verpflichten, was wiederum einen Vorbildcharakter für andere Mitarbeitende haben kann. Glasl et al. (ebd.: 137–138) empfehlen, bei jedem einzelnen Schritt der Zukunftsgestaltungs-Prozesse zu fragen, was davon frühestmöglich umgesetzt werden könnte. Erfolgserlebnisse geben dem OE-Prozess immer wieder neuen Auftrieb.

### *Change-Management-Prozesse*

sind schließlich all jene Prozesse, die notwendig sind, damit Aktivitäten der Diagnose, der Zielbildung und des Lernens entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden können. Meist werden – in Ergänzung zu den langfristig in der Organisation bestehenden Organen und Funktionen, die üblicherweise planen und lenken – eigene Organe geschaffen.

Das Management der OE-Prozesse umfasst folgende Elemente:

- Kontaktperson für die externen OE-Berater:innen auswählen,
- Planungs- und Lenkungsorgane bilden und besetzen,
- Projektorganisation aufbauen und lenken,
- Kompetente Entscheidungswege und organe schaffen,
- Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheider:innen aufbauen,
- Projektorganisation mit Geld, Zeit, Personen und administrativer Unterstützung ausstatten,
- Veränderungsaktivitäten kontrollieren und evaluieren,
- Auswirkungen der Veränderungen im Ganzen im Auge behalten und lenken.

## **4 Gleichstellen@Hochschulen: Hintergrund und Begründung der Fallauswahl**

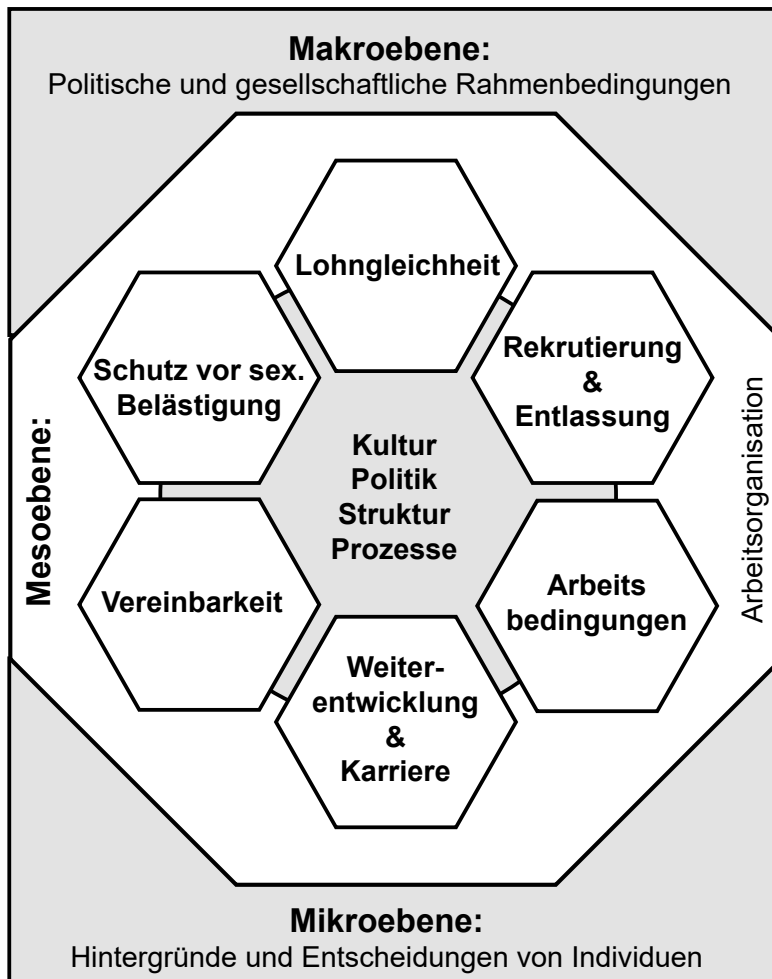
Der vorliegende Abschnitt erläutert den Hintergrund und die Fallauswahl des im Folgenden untersuchten Gleichstellungsprojektes. Basierend auf ihrer Promotion (Lanfranconi 2014: 1–197) und einem Wissenschaftskommunikationsprojekt (2015–2017)<sup>5</sup>, hat die Erstautorin seit 2017 ein

---

<sup>5</sup> Finanziert durch den Schweizerischen Nationalfonds (Nr. 158553), macht das Projekt die Thematik der betrieblichen Geschlechtergleichstellung in einem Dokumentarfilm und auf einer Webseite für ein breites Publikum zugänglich. Die Webseite wurde 2016 lanciert und der Film feierte am Internationalen Frauentag am 8. März 2016 seine Premiere (vgl. [www.gleichstellen.ch](http://www.gleichstellen.ch), abgerufen am 02.09.2022). In einer E-Learning-Box werden Filmausschnitte, ein Quiz, Tests und Anleitungen zur Entwicklung von Workshops zur Verfügung gestellt, die seither in Schulen, Hochschulen sowie Unternehmen durchgeführt werden.

Projekt für die Analyse des Standes der Gleichstellung in sechs wichtigen Themenbereichen (Rekrutierung, Beförderung/Karriere, Arbeitsbedingungen, Lohngleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Schutz vor sexueller Belästigung, vgl. Abb. 2)<sup>6</sup> an Hochschulen entwickelt, das sie Gleichstellen@Hochschulen nennt. Das Projekt wurde seither an verschiedenen Departementen durchgeführt.

**Abb. 2:** Sechs Gleichstellungsdimensionen gemäß gleichstellen.ch, resp. VCLG (vgl. [www.vclg.ch](http://www.vclg.ch))



<sup>6</sup> Diese Themenbereiche wurden basierend auf Art. 3 und 4 des Schweizerischen Gleichstellungsgesetzes (GIG) festgelegt: SR 151.1. Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann. [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498\\_1498\\_1498\\_1498/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498_1498/de) (letzter Zugriff: 19.10.2023). Ebenfalls durch die Erstautorin und Kolleginnen wurde neben diesem spezifisch für Hochschulen entwickelten Projekt auch noch ein Zertifikat für Lohn- und Chancengleichheit konzipiert, das allen Unternehmen und Organisationen offensteht: [www.vclg.ch](http://www.vclg.ch).

Das Projekt besteht aus einem Angebot gegenüber den Departementen – vertreten durch die Diversity-Fachperson und die Leitung –, die zwei bis sechs der oben genannten Themen auswählen konnten, die dann vertieft untersucht wurden.

Im Folgenden wird eines dieser Projekte genauer beleuchtet, das an einem männerdominierten Departement aus dem MINT-Bereich durchgeführt wurde. Die Fallauswahl begründet sich damit, dass (1) eine erste Analyse im Departement einen hohen Handlungsbedarf im Bereich der Gleichstellung aufgezeigt hat; (2) das Departement den Bedarf erkannt und darauf basierend ein Umsetzungsprojekt gestartet hat; (3) der Fall sich auf ein MINT-Departement bezieht und deshalb auch interessant für weitere vergleichbare Departemente ist.

Im untersuchten Projekt am MINT-Departement wurde eine Analyse hinsichtlich Gleichstellungsfragen in den Bereichen Rekrutierung, Beförderung/Karriere sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erstellt, welche die Basis für die Erarbeitung von etwaigen notwendigen Maßnahmen bilden sollte. Methodisch wurde dafür eine Daten- und Methodentriangulation in folgenden Schritten durchgeführt: (1) Analyse relevanter Regelungen und Dokumente, (2) Analyse von Beschäftigungsdaten (vom 31.12.2019), (3) Interview mit zwei Fachpersonen aus dem Bereich Human Resources, (4) drei Fokusgruppengespräche mit den Mitarbeitenden zu je einem der oben genannten Schwerpunktthemen und (5) ein Fokusgruppengespräch mit Führungspersonen zu allen drei Schwerpunktthemen. Diese triangulierten Daten aus den verschiedenen Perspektiven wurden ausgewertet und in einem Schlussbericht (Lanfranconi & Abbas 2021: 1–29) mit diversen Handlungsempfehlungen festgehalten, die im folgenden Abschnitt 4.1 zusammengefasst werden. Basierend auf diesen Handlungsempfehlungen wurde der OE-Prozess, der in Abschnitt 4.2 beschrieben wird, angestoßen. Die Umsetzungsphase des hier skizzierten Projektes erstreckt sich über ein Jahr (Februar 2022 bis Februar 2023). Im März 2023 startete die Implementierungsphase, die ebenfalls von der Erstautorin begleitet wird, wenn auch weniger engmaschig.

#### **4.1 Gleichstellen@Technisches Departement: Stand der Gleichstellung und Handlungsempfehlungen im Fallbeispiel**

An dem in diesem Beitrag untersuchten Departement einer Deutschschweizer Fachhochschule werden insbesondere technische Fächer unterrichtet. Zum Zeitpunkt der Erhebung arbeiteten dort über 500 Personen. Zum Erhebungszeitpunkt waren rund 74 Prozent der Mitarbeiten-

den und rund 86 Prozent des Führungspersonals männlich (Lanfranco- ni & Abbas 2021: 14). Aus Gleichstellungssicht zeigten die Resultate der Analyse einige positive Aspekte, wie etwa eine Departement-spezifische Kinder-Betreuungszulage, die Option zur flexiblen Änderung des Arbeitspensums sowie die Möglichkeit, Führungs- und Leitungspositionen im Jobsharing zu besetzen. Daneben offenbarten sich einige Handlungsbedarfe in den drei untersuchten Bereichen (ebd.: I).

### *Rekrutierung:*

Aus den Beschäftigungsdaten ergab sich, dass nur rund ein Viertel der Beschäftigten im untersuchten Departement Frauen sind, wobei es sehr große Unterschiede in den einzelnen, nach Fachgebiet getrennten Instituten gab (ebd.: 14). Angesichts der eingangs genannter Zahl von 34,9 Prozent weiblichen forschenden Personen in der Schweiz (European Commission 2021: 97, Figure 4.1) ist der Frauenanteil von rund 25 Prozent in diesem Departement als eher gering einzuschätzen. Das Bundesamt für Statistik hat indes für den Hochschulsektor Ingenieurwesen und Technologie mit 26 Prozent einen ähnlichen Frauenanteil erhoben (Bundesamt für Statistik 2022). Des Weiteren fiel in den Anstellungsdaten des Departements auf, dass Frauen außer bei der Administration und bei den Praktikant:innen in jedem Tätigkeitsfeld mit jeweils einem Anteil von unter 30 Prozent deutlich unterrepräsentiert sind. In den Fokusgruppengesprächen wurden nicht-standardisierte Bewerbungsverfahren und die Abwesenheit der Abteilung Human Resources (HR) bei den meisten Bewerbungsgesprächen problematisiert. Zudem zeigte die Analyse der Daten der letzten drei Jahre, dass die Anzahl an Bewerbungen von Frauen für eine Dozent:innen-Anstellung stark gestiegen ist, jedoch in diesem Zeitraum im Verhältnis zu den Männern nicht mehr Frauen angestellt wurden. Dies könnte darauf hinweisen, dass im Rekrutierungsprozess Frauen und Männer nicht dieselben Chancen haben (Lanfranco- ni & Abbas 2021: 5–12).

Die Handlungsempfehlungen im Bereich Rekrutierung umfassten daher unter anderem, Frauen über Netzwerke gezielt anzusprechen für offene Stellen, sowie den Webauftritt und das Marketing des Departements auf Diversity-Kriterien hin zu optimieren und beispielsweise Frauen als Expertinnen deutlicher sichtbar zu machen. Darüber hinaus sollten Diversity-Kompetenzen bei (angehenden) Führungspersonen als verbindliche Vorgabe aufgenommen und Schulungen für Führungspersonen im Bereich Diversity-Kompetenzen bei der Rekrutierung angeboten werden. Zudem wurde empfohlen, klare Zielwerte pro Geschlechtergruppe pro Institut zu setzen und die Daten betreffend Bewerbungen und

Einladungen zu Bewerbungsgesprächen regelmäßig zu analysieren und Handlungsanweisungen abzuleiten. Eine weitere Empfehlung lautete, Stellenausschreibungen daraufhin zu überprüfen, ob nur die wichtigsten Anforderungen (*must*-Kriterien) genannt werden und ob auf die familienfreundlichen Strukturen hingewiesen wird. Ebenfalls wurde empfohlen, standardmäßig jeweils mindestens eine Frau in die erste Runde der Bewerbungsgespräche einzuladen, die Bewerbungsgespräche stärker zu standardisieren sowie mindestens eine Frau in der Berufungskommission zu haben (ebd.: 11–13).

### *Beförderung/Karriere:*

Noch unausgewogener als in der Gesamtbelegschaft war das Geschlechterverhältnis in den Leitungspositionen: Insgesamt waren 14 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt (ebd.: 14). Auch hier lag das Departement hinter den allgemeinen Zahlen der Schweiz (26% Professorinnen und weibliche Führungspersonen) (Bundesamt für Statistik 2022). Des Weiteren fiel auf, dass Frauen in fast allen Funktionen über eine höhere Qualifikation als Männer verfügen. Das legt die Hypothese nahe, dass Frauen bei den Anstellungen höhere Qualifikationen vorweisen müssen als ihre männlichen Kollegen. Besonders bei den Positionen der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und Assistent:innen zeigte sich diese Tendenz (Lanfranconi & Abbas 2021: 14).

Daher wurde im Bereich Beförderung/Karriere unter anderem empfohlen, Führungspositionen familienfreundlicher auszugestalten, das heißt Job- und Topsharing (Jobsharing in Führungspositionen) für alle Geschlechter anzubieten, sowie orts- und zeitflexibles Arbeiten auf allen Stufen zu fördern. Es wurde empfohlen, systematisch die Möglichkeit von Co-Leitungen einzuführen. Eine weitere Empfehlung war, Mitarbeitende auch in einem Pensum unter 50 Prozent zu befördern. Auch Schulungen für Führungskräfte im Bereich Beförderung/Karriere sowie eigene Ziel-Geschlechterquoten für Führungspositionen in den einzelnen Instituten wurden angeregt. Weiter wurde geraten, Struktur und Ablauf der jährlichen Mitarbeitendengespräche auf einen optimalen Einbezug von Entwicklungszielen, deren Überprüfung und Förderung der Karriere bei allen Mitarbeitenden zu untersuchen. Darüber hinaus wurde ein gender-sensibles Talentförderungssystem, eine klarere und transparentere Kommunikation interner Beförderungsvoraussetzungen und Kriterien und die Prüfung der Einrichtung einer Karriere-Beratungsstelle vorgeschlagen. Ebenfalls wurde empfohlen, bei zu besetzenden Führungspositionen systematisch mindestens eine Frau anzusprechen. In Findungs-

kommissionen für Leitungspositionen sollten alle Geschlechtergruppen vertreten sein. Schließlich sprach sich der Bericht dafür aus, Frauen(austausch)netzwerke und Mentoring-Programme einzurichten (ebd.: 19–21).

### *Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:*

Nur knapp ein Fünftel der Beschäftigten hatte Kinder unter 25 Jahren<sup>7</sup> (ebd.: 23). Im Vergleich dazu gaben in der Studie von Liechti et al. (2022: 16) ca. 39 Prozent der befragten Akademiker:innen an, mit mindestens einem Kind im selben Haushalt zu leben. Die Studie zeigte zudem, dass in den letzten Jahren mehr Forschende, und zwar Frauen noch öfter als Männer, die Umsetzung ihres Kinderwunsches aufgrund der Karriere aufgeschoben haben. Vor diesem Hintergrund ließ sich der Befund, dass im untersuchten Department nur ein Fünftel der Beschäftigten Kinder unter 25 Jahren hat, dahingehend interpretieren, dass die Familienfreundlichkeit am Department ausbaufähig ist. Rund die Hälfte der Personen arbeitete auf Grundlage eines befristeten Vertrags. Die in den Fokusgruppen befragten Mitarbeitenden und Führungspersonen sprachen verschiedene Probleme rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an. Frauen thematisierten diese Schwierigkeiten noch deutlicher als Männer (vgl. Liechti et al. 2022: 4–17).

Der Bericht sprach sich im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben daher unter anderem dafür aus, einen aktiven Kulturwandel hinsichtlich der Vereinbarkeit anzustoßen, indem einerseits klare Visionen und ein klares Statement sowie klare Richtlinien zu einer verbesserten Work-Life-Balance (keine Sitzungen während Randzeiten, Kultur betreffend Überstunden, Arbeiten an Abend und Wochenende etc.) erarbeitet werden. Des Weiteren wurde empfohlen, die Frage nach der Work-Life-Balance systematisch in Mitarbeitendengespräche zu integrieren sowie Schulungen für Führungspersonen im Bereich anzubieten. Ein Zertifikat<sup>8</sup> des Departementes könnte dessen Commitment nach innen und außen stärken. Zu den Empfehlungen gehörte es auch, einen Stillraum sowie einen Eltern-Kinder-Raum einzurichten, systematisch Teilzeitarbeit sowie orts- und zeitflexibles Arbeiten für alle Funktionen zu fördern, wo immer möglich unbefristete Positionen zu schaffen und schließlich die Planbarkeit und die Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeitenden zu erhöhen,

---

<sup>7</sup> Die Daten zur Anzahl der Kinder beziehen sich auf die Daten der Kinder und Ausbildungszulagen sowie der besonderen Sozialzulage.

<sup>8</sup> Zertifikat für Gleichstellung und Chancengleichheit ([www.vclg.ch](http://www.vclg.ch)) oder Familienfreundlichkeit (<https://www.fachstelle-und.ch/>).

insbesondere in der Lehre, aber auch in Bezug auf Sitzungstermine (Lanfranconi et al. 2019; Lanfranconi & Abbas 2021: 28–30).

Nach dem Erscheinen des Berichtes (Lanfranconi & Abbas 2021) kam die für Diversity am Departement verantwortliche Person auf die Erstautorin zu und fragte, ob sie bereit wäre, ein Umsetzungsprojekt zu begleiten.

## 4.2 Fallstudie: Umsetzungsprojekt Gleichstellen@Technisches Departement

Im Folgenden wird das Umsetzungsprojekt vorgestellt, das die eigentliche Fallstudie dieses Beitrages bildet. Die Laufzeit umfasste den Zeitraum von Februar 2022 bis Februar 2023. Nachdem die Diversity-Verantwortliche und die Erstautorin gemeinsam einen Maßnahmenplan erarbeitet hatten, der auf den oben beschriebenen Handlungsempfehlungen in den drei Bereichen basierte, fand im Februar 2022 der Kick-off zur Maßnahmenumsetzung mit allen interessierten Führungspersonen und Mitarbeitenden statt. Es waren rund 20 Personen anwesend und es wurden auf einer gemeinsam bearbeitbaren Online-Plattform die Maßnahmen, deren Priorisierung sowie die Zuteilung zu den Arbeitsgruppen präsentiert und besprochen. Dabei wurden drei Projektziele festgelegt, die bis Ende 2025 erreicht werden sollen: (1) Die Rekrutierung soll angepasst und der Frauenanteil um mindestens 20 Prozent erhöht werden; (2) die Karrieremöglichkeiten sollen verbessert und der Frauenanteil in Führungspositionen um mindestens 20 Prozent erhöht werden und (3) die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben soll merklich verbessert werden (Indikator: Mitarbeitendenbefragung). Die von der Erstautorin und der Diversity-Verantwortlichen vorgeschlagenen Maßnahmen wurden von den Teilnehmenden für gut befunden. Die Anwesenden bildeten drei Arbeitsgruppen zu den festgelegten Schwerpunkten Rekrutierung, Beförderung/Karriere und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Gruppen setzten sich jeweils aus Frauen und Männern aus verschiedenen Hierarchiestufen, mit unterschiedlichen Funktionen und fachlichen Hintergründen zusammen. Alle Arbeitsgruppen trafen sich danach im Abstand von zwei bis drei Monaten im Jahr 2022 zur Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen. Im März 2023 fand eine formale Projektabschlussitzung statt.

### *Arbeitsgruppe Rekrutierung*

Als erste Maßnahme wurden die Stellenausschreibungen im Hinblick auf Gleichstellungs- und Diversity-Kriterien (u.a. Aussagen zum Angebot

an die Arbeitnehmenden und zum familienfreundlichen Arbeiten) überarbeitet. Es wurde zudem im Gesamtdepartement kommuniziert, dass in Zukunft die Stellenausschreibungen aller Leitungspersonen wie auch der HR in geschlechtergerechter Sprache formuliert und hinsichtlich Muss- und Soll-Kriterien bei den Anforderungen kritisch begutachtet werden sollen: Die Anzahl der Soll-Kriterien sollte nicht zu hoch sein, um einen möglichst großen Pool an diversen Bewerbenden zu generieren (Hentschel & Horvath 2015: 72–79; Schönfeld & Tschirner 2017: 43–48).

Des Weiteren wurde der Prozess dahingehend angepasst, dass nun die verantwortlichen Personen bei der Ausschreibung von vakanten Stellen für Dozierende Netzwerke, die sich an externe talentierte Frauen richten, zur zusätzlichen Streuung des Inserats explizit auswählen können. Gleichzeitig macht die Präsenz in solchen Netzwerken die Leistungen der Frauen sichtbarer, was eine wichtige Maßnahme zur Karriereförderung von Frauen darstellt (Franken 2019: 297; Schönfeld & Tschirner 2017: 49–51). Schließlich wurde neu eingeführt, dass mindestens eine Frau in der Findungskommission und bei den Bewerbungsgesprächen vertreten sein muss (Greitemeyer & Schulz-Hardt 2003: 337; Stasser & Titus 1985: 1477). Die erarbeiteten Maßnahmen sowie dazugehörige Merkblätter und Checklisten der Arbeitsgruppe Rekrutierung wurden im Intranet unter dem Stichwort „Personalgewinnung“ publiziert und für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Im Frühling 2023 scheint sich diese neue Praxis bereits etabliert zu haben.

### *Arbeitsgruppe Beförderung/Karriere*

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Beförderung/Karriere erarbeiteten eine Checkliste zur regelmäßigen Thematisierung der Entwicklungsziele im Mitarbeitendengespräch. Dies ist ein gängiges Instrument in der Karriereförderung und zentral für die gezielte und nachhaltige Karriereplanung der Mitarbeitenden (Franken 2019: 297–300). Die dazugehörigen Unterlagen wurden im Intranet für alle Mitarbeitenden zugänglich unter dem Stichwort „Personalentwicklung“ hinterlegt. Es wurde ein Pilotprojekt zur Erprobung eines Talentpools eingeführt.

Eine weitere Maßnahme war die Gründung eines regelmäßigen Austauschtreffens zwischen Frauen im Departement sowie ein Mentoring-Programm für junge Forscherinnen. Beide Angebote dienen dem Austausch zwischen Dozentinnen, Mitarbeiterinnen und Studentinnen. Erfahrene Forscherinnen sollen im Mentoring-Programm gezielt junge Forscherinnen unterstützen. Zudem wird thematisiert, was es bedeutet, eine Frau in einer männerdominierten Arbeitsumgebung zu sein.

Parallel zu dem Gleichstellungsprojekt lief in der Gesamthochschule ein großes Projekt zur Einführung neuer Personalkategorien. Die Arbeitsgruppe aus dem Gleichstellungsprojekt konnte sich bei der Definition der Kriterien für die neuen Personalkategorien aus einer Diversity-Perspektive einbringen. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass Teilzeitpenssen in allen Kategorien möglich sind und verschiedene Karrierewege in allen Kategorien angemessen berücksichtigt werden. In der Projektabschlussitzung im Februar 2023 zeigten sich erste Erfolge. So konnten die anwesenden Personen berichten, dass seit Projektstart zwei Leitungspositionen, eine Institutsleitung sowie die Ausbildungs-Vize-Direktion, mit einer Co-Leitung besetzt werden konnten.

### *Arbeitsgruppe Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*

Auf Initiative der Arbeitsgruppe Vereinbarkeit konnte ein Stillraum eingerichtet werden (Drack 2017: 39–40). Zudem hat die Arbeitsgruppe ein Merkblatt zur Förderung der Vereinbarkeit und der Verbesserung der Work-Life-Balance von Mitarbeitenden entwickelt, das sich vor allem auf die Unterrichts- und Sitzungszeiten sowie auf die Erreichbarkeit und die Arbeit an Wochenenden und Abenden bezieht (ebd.: 42–50). Dieses Merkblatt wurde unter dem Stichwort „work-life-balance“ im Intranet allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Die Fachhochschule fördert Arbeiten von zu Hause aus insgesamt in einer *smart work*-Richtlinie. Die Umsetzung verläuft jedoch an den verschiedenen Departementen und Instituten sehr unterschiedlich. Ein erfolgreiches Umsetzungsbeispiel wird beispielsweise an einem Institut des in diesem Projekt begleiteten Departements gelebt: Es gilt die Regel 50/50 (50 Prozent Homeoffice und 50 Prozent Vor-Ort-Arbeit). Dabei wird ein Präsenztage für alle Institutsmitglieder definiert. An diesem Tag arbeiten alle vor Ort, dies soll den informellen Austausch erleichtern.

### *Führungsschulungen zu Rekrutierung, Beförderung/Karriere & Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*

Seit Frühling 2023 werden durch die Erstautorin regelmäßig Schulungen zu allen drei Themengebieten für Führungskräfte angeboten. Diese heißen: „Talente gewinnen: Rekrutierung aus Diversity-Perspektive“; „Talente für die Führungsetage gewinnen: Personalentwicklung aus Diversity-Perspektive“ und „Talente behalten: Work-Life-Balance fördern als Führungsaufgabe“.

## 5 Ergebnisse: Anwendung der sieben Basisprozesse in der Fallstudie

Im Folgenden werden die Basisprozesse des Trigon-Modells auf das vorgestellte Fallbeispiel angewendet (siehe Abbildung 3). Dadurch lassen sich Handlungsempfehlungen für das Departement und weitere Gleichstellungsprojekte identifizieren.

### 5.1 Diagnose-Prozesse@Technische Hochschule

Der Diagnose-Prozess wurde im vorliegenden Fallbeispiel sehr systematisch und vor dem eigentlichen OE-Projekt durchgeführt. Er bestand aus einer ausführlichen Methodentriangulation, die in einem Grundlagenbericht zusammengefasst wurde (Lanfranchi & Abbas 2021). Der Prozess wurde gemäß den von Glasl et al. (2020: 105–108) beschriebenen drei Schritten der Anamnese, Analyse und Diagnose ausgeführt und zeigt sowohl Schwächen als auch Stärken der Organisation auf.

Als besonders fruchtbar für die spätere Umsetzung der Maßnahmen erwiesen sich die sorgfältig durchgeführten Fokusgruppengespräche. Auf die Ergebnisse dieser Gespräche konnte im Verlauf des späteren OE-Prozesses immer wieder Bezug genommen werden. Diese Aussagen in Kombination mit den *hard facts*, wie beispielsweise die im Rahmen der Ist-Analyse erhobenen Daten zur Anzahl der Frauen in der Gesamtbelegschaft und in Führungspositionen oder zur Anzahl von Mitarbeitenden mit betreuungspflichtigen Kindern, erleichterten die Argumentation zur Erarbeitung neuer Maßnahmen. Besonders wirksam war auch der Vergleich des Frauenanteils bei den Bewerbungen mit dem Frauenanteil bei den Anstellungen, der das Argument entkräftet, dass es keine Frauen gäbe, die sich bewerben würden.

### 5.2 Zukunftsgestaltungs-Prozesse@Technische Hochschule

Die Zukunftsgestaltungs-Prozesse wurden im vorliegenden Projekt sorgfältig vorgenommen. So wurden bereits vor der Lancierung des Umsetzungsprojektes gemeinsam mit der Diversity-Verantwortlichen und der Vertreterin der Direktion die oben beschriebenen Projektziele (verstärkte Rekrutierung von Frauen, mehr Beförderung von Frauen, bessere Work-Life-Balance) formuliert und mit den Arbeitsgruppen konkretisiert. Weiter wurden die Projektziele direkt in die aktuellen Jahresziele des Departements aufgenommen.

Die Institute spielen eine wichtige Rolle in der Gesamtorganisation des Departements. Deshalb wurde als eine Maßnahme empfohlen, Institutziele betreffend den Anteil der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe bis 2025 zu definieren. Durch dieses Bekenntnis sollen die weiteren Maßnahmen zielgerichteter ausgearbeitet werden. Im Zusammenhang mit einem zeitgleich durchgeführten Peer-Review an der Fachhochschule wurde am Departement das Kriterium der Heterogenität der Teams in möglichst diverser Zusammensetzung (hinsichtlich Geschlecht, Alter, fachlicher Bildung, Kultur) als Teil der Forschungsstrategie verankert. Mit dieser Verankerung auf Departementsebene ist bereits ein wichtiges Ziel erreicht. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen in den einzelnen Instituten würde aber eine Verankerung auf Institutsebene einen zusätzlichen Mehrwert bieten, bis zum Projektende wurden jedoch keine Institutziele gesetzt.

Ein Risiko bestand darin, dass die Projektziele in der Arbeitsgruppe zwar geteilt werden, diese jedoch – obwohl sie in den Jahreszielen des Departements festgeschrieben sind – nicht in der gesamten Organisation wahrgenommen werden, da zum Beispiel das Thema zwar in einer größeren Sitzung der Departementsleitung auf die Tagesordnung hätte gesetzt werden sollen, dann aber doch anderen Themen Vorrang eingeräumt werden. Es wäre unter Bezugnahme auf Glasl et al. (2020: 112–118) wichtig, das Thema mehrfach explizit in Leitungssitzungen aufzunehmen. Der gute Einbezug der HR-Abteilung, die in den meisten Arbeitsgruppen anwesend war, wirkte diesem Risiko jedoch entgegen.

### **5.3 Psycho-soziale Prozesse@Technische Hochschule**

In der Vorbereitung ging die Erstautorin davon aus, dass gerade in diesem Projekt sehr achtsam auf die psycho-sozialen Prozesse eingegangen werden sollte, da das Thema Gleichstellung bei verschiedenen Personen verschiedene Emotionen auslöst. Überraschenderweise bestand beim Kick-off unter allen anwesenden Personen jedoch Einigkeit im Hinblick auf die Problemanalyse, die allgemeine Zielsetzung wie auch die vorgeschlagenen Maßnahmen. Dieses positive Ergebnis kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden:

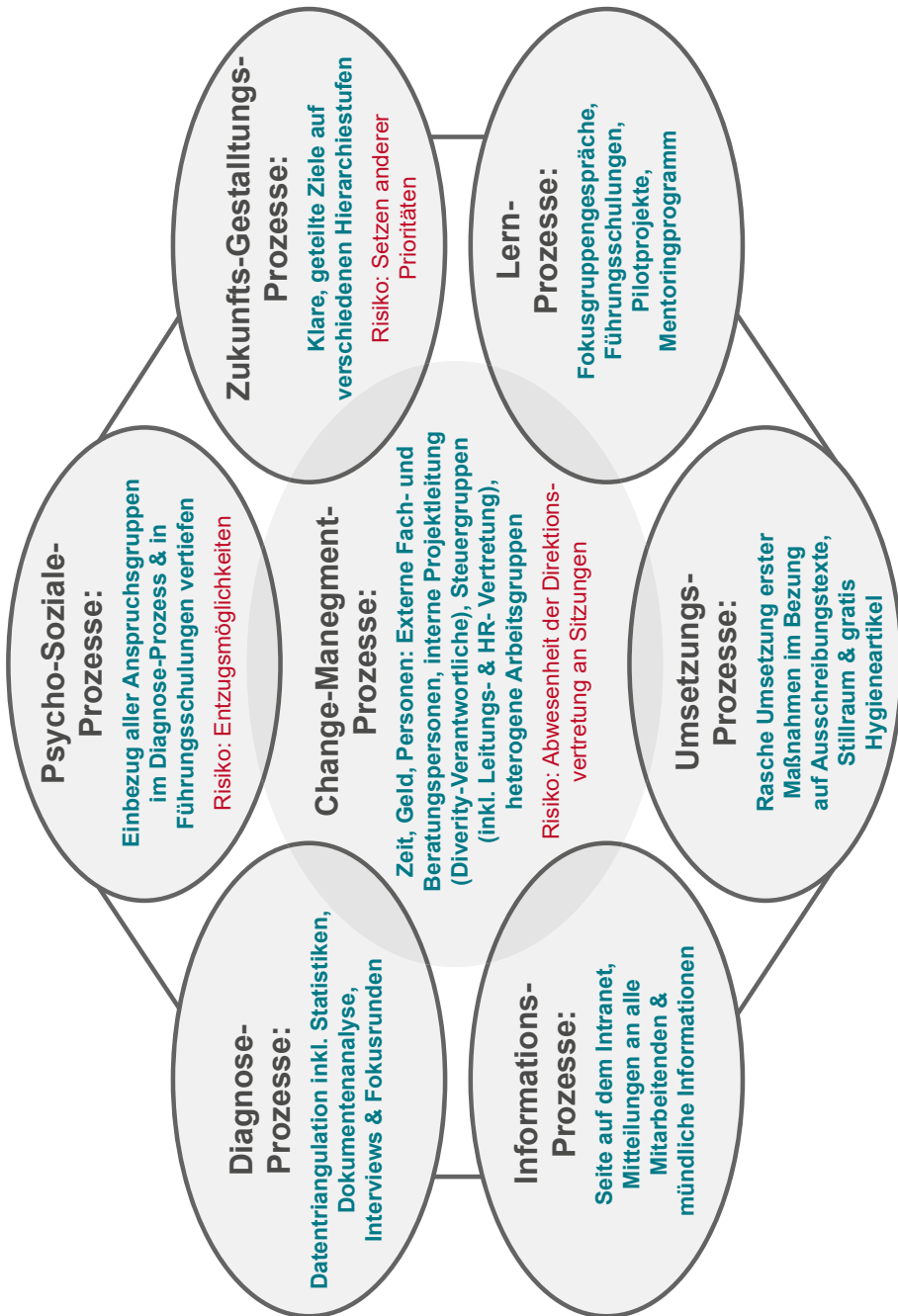
Erstens wurde der Diagnose-Prozess, wie von Glasl et al. (2020: 104–112) empfohlen, sehr sorgfältig und unter Einbezug diverser Anspruchsgruppen in den Fokusgruppengesprächen (Mitarbeitende und Führungspersonen separat) durchgeführt, wobei bereits einige psycho-soziale Prozesse durchlaufen und Spannungen bearbeitet wurden.

Zweitens wurde bei den Arbeitsgruppen, die aus sechs bis acht Personen bestanden, auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowohl im Hinblick auf Geschlecht als auch auf die von den Teilnehmenden repräsentierten Funktionen geachtet. In diesen heterogenen Gruppen gelang es immer wieder, die verschiedenen Perspektiven aufzuzeigen und trotzdem gemeinsame Ziele voranzutreiben. Zentral war, dass in jeder Sitzung auch die Diversity-Verantwortliche und meist auch die Vertreterin der HR-Abteilung sowie die Direktionsvertretung teilnahmen. Waren die beiden letztgenannten Personen nicht anwesend, kam es teilweise zu indirekten Prozessen, weil keine sofortigen Beschlüsse gefällt werden konnten respektive Know-how über HR-Prozesse oder Führungsabläufe fehlte.

Neben gut gelingenden psycho-sozialen Prozessen wird es bei der Implementierung wichtig sein, dass möglichst alle Teilnehmenden in den Sensibilisierungsschulungen für Führungskräfte aktiv die Gelegenheit erhalten, alte Vorstellungen fallen zu lassen und neue zu bilden. Es wird dabei eine Herausforderung bleiben, dass sich Vorstellungen nicht in einer solch kurzen Zeitspanne verändern lassen. Wichtig ist, dass die neuen Vorstellungen in möglichst vielen Teilen der Organisation (z.B. in Führungs- und HR-Prozessen und Strukturen, in Zielen und Visionen der Organisation und in der Infrastruktur) einlagern, damit die Führungspersonen sowie die Mitarbeitenden die Möglichkeit erhalten, ihre Vorstellungen immer wieder zu überprüfen. Durch Schlüsselpersonen (in den verschiedenen Organisationseinheiten), also alle Mitglieder der Arbeitsgruppen, kann dieser Prozess ebenfalls vorangetrieben werden. In Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung wurden Schulungen zur Sensibilisierung der Führungspersonen hinsichtlich der drei Themen Rekrutierung, Beförderung/Karriere und Vereinbarkeit konzipiert und ab dem Frühling 2023 regelmäßig durchgeführt. Es ist zentral, dass das Thema auf der obersten Führungsebene präsent bleibt. Gut wäre, wenn die Schulungen für neue Führungspersonen einen Teil des Einführungsprogramms bilden und obligatorisch würden. Ideal wäre generell die Schulungen obligatorisch zu machen, da sonst das Risiko bestehen bleibt, dass nur die Menschen, die sich sowieso für das Thema interessieren oder bereits sensibilisiert sind, an die Schulungen anmelden.

Von besonderer Bedeutung wird es schließlich sein, die über 500 Mitarbeitenden des Departements in den Prozess einzubeziehen, wo immer es möglich ist. Dazu kann die zielgerichtete und regelmäßige Kommunikation von erreichten Meilensteinen beispielsweise durch Beiträge im Departement-spezifischen Intranet als Unterstützung dienen (vgl. Kapitel 5.5).

**Abb. 3:** Anwendung der sieben Basisprozesse in der Fallstudie: **Chancen**, **Risiken**



## 5.4 Lern-Prozesse@Technische Hochschule

Lern-Prozesse spielen gemäß Glasl et al. (2020: 126–130) eine wichtige Rolle und können im vorliegenden Projekt noch weiter ausgebaut werden. Als erste Lern-Prozesse können, die bereits im Diagnose-Prozess durchgeführten Fokusgruppengespräche angesehen werden. Des Weiteren sind die oben erwähnten Sensibilisierungsschulungen als Lern-Prozesse im engeren Sinn zu sehen. Lern-Prozesse wurden auch durch Pilotprojekte und Mentoring-Programme angestoßen.

In den Instituten derjenigen Leitungspersonen, die in den Arbeitsgruppen vertreten sind, wurden verschiedene Pilotprojekte durchgeführt, vor allem im Bereich Beförderung/Karriere. In der diesbezüglichen Arbeitsgruppe wurden neue Prozesse rund um Mitarbeitendengespräche und im Umgang mit Talenten diskutiert. Die verantwortlichen Personen setzten das Pilotprojekt in ihren beiden Instituten um. Zu einem späteren Zeitpunkt sollen die Institutsleitenden ihre Erfahrungen mit ihren Kolleg:innen teilen, damit diese die neuen Prozesse und Strukturen implementieren.

Darüber hinaus wurden ein regelmäßiges Frauenaustauschtreffen und ein Mentoring-Projekt spezifisch für junge Wissenschaftlerinnen gegründet. Ein weiterer Bedarf wird darin gesehen, auch für aktuelle Mitarbeitende und Dozentinnen ein Mentoring- oder Talentförderungsprogramm zu entwickeln, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Es könnte auch ein geschlechterunabhängiges Mentoring-Programm angedacht werden. Beispielsweise könnten die Führungspersonen, die bereits mehr Erfahrung mit der Umsetzung der Gleichstellung in ihren Instituten haben, Mentor:innen für andere Führungspersonen werden, die diesen Weg anstreben.

## 5.5 Informations-Prozesse@Technische Hochschule

In einer so großen Organisation wie dem Departement kommt es ganz entscheidend auf Informations-Prozesse an. An den drei Arbeitsgruppen nahmen insgesamt rund 15 Personen teil. Es ist wichtig, dass auch alle nicht in den Arbeitsgruppen vertretenen Mitarbeitenden über die Projektfortschritte informiert sind. Für einen entsprechenden Informationsfluss während der Umsetzungsphase sorgten zum einen regelmäßige Berichte im Intranet des Departementes zu den konkreten Projektfortschritten und bereits implementierten Maßnahmen und Pilotprojekten. Zum anderen wurde auch bei Veranstaltungen für das ganze Departement Auskunft über das Projekt erteilt. Bei Projektabschluss wurden eine

Intranetseite mit drei Unterseiten zu den Themen „Personalgewinnung“, „Personalentwicklung“ und „work-life-balance“ mit konkreten Merkblättern und weiteren Hilfeleistungen für Führungskräfte sowie alle Mitarbeitenden erstellt. Für das Aufrechterhalten der Maßnahmen sowie die weitere Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungspersonen bleibt es wichtig, die Informations-Prozesse ausreichend zu berücksichtigen.

## 5.6 Umsetzungs-Prozesse@Technische Hochschule

Im vorliegenden Projekt wurde darauf geachtet, einzelne Maßnahmen möglichst frühzeitig umzusetzen. So wurde zum Beispiel bereits bei der allerersten Sitzung der Arbeitsgruppe Rekrutierung beschlossen, exemplarisch eine demnächst zu veröffentlichende Stellenausschreibung gemäß den Empfehlungen von Hentschel und Horvath (2015: 72–79) sowie Schönfeld und Tschirner (2017: 49–51) auf Gleichstellungskriterien zu überprüfen. Es wurden umgehend diverse Änderungen für diese Ausschreibung beschlossen und umgesetzt. Anschließend sorgte die HR-Abteilung auf Unterweisung der Direktionsvertretung dafür, dass ab diesem Zeitpunkt jede Ausschreibung diesen Kriterien entsprechen muss. Alle Führungspersonen wurden auf der nächsten Sitzung der Departementsleitung über den neuen Ausschreibungstext sowie den neuen Prozess informiert. Bei diesem Beispiel erwies sich die Anwesenheit der Direktionsvertretung in dieser Arbeitsgruppe als vorteilhaft.

Auf Initiative der Arbeitsgruppe konnte ebenfalls sehr rasch die Einrichtung eines neuen Stillraumes im Gebäude umgesetzt werden. Schließlich wurde in der Arbeitsgruppe auch angestoßen, dass neuerdings in allen Toiletten im Gebäude gratis Tampons und Binden für Mitarbeitende und Studierende zur Verfügung gestellt werden. Die Umsetzung dieser beiden Maßnahmen kann eine Symbolwirkung haben, da dadurch zum Ausdruck gebracht wird, dass sich das Department nicht nur auf dem Papier für Familienfreundlichkeit einsetzt, sondern dass diese Haltung auch gelebt wird (vgl. Drack 2017: 39–40).

## 5.7 Change-Management@Technische Hochschule

Wie in jedem OE-Projekt sind auch in diesem Projekt Change-Management-Prozesse zentral. Sobald der Beschluss feststand, dass das Department nach dem Bericht zur Situation der Gleichstellung (Lanfranconi & Abbas 2021: 1–23) ein Umsetzungsprojekt angehen wird, fragte die Diversity-Verantwortliche an, ob die Erstautorin und ihre wissenschaftliche

Mitarbeiterin das Umsetzungsprojekt als externe Fachexpertinnen und Beratungspersonen begleiten würden.

Ein wichtiges Organ war die Steuergruppe, bestehend aus der Diversity-Verantwortlichen, der Direktionsvertreterin, einer HR-Vertreterin sowie der Erstautorin und deren Mitarbeiterin. Die Steuergruppe hatte die Aufgabe, die Veränderungen als Ganzes im Auge zu behalten und dementsprechend zu lenken.

Die Diversity-Verantwortliche hatte im Projekt als interne Ansprechperson eine wichtige Rolle für das Gelingen des Gesamtprojekts inne, insbesondere weil sie ganz überwiegend die interne Kommunikation übernahm und koordinierte. Die Direktionsvertretung war als Schnittstelle zur Departementsleitung ebenfalls von zentraler Bedeutung. Eine aktive und engagierte HR-Vertretung mit dabei zu haben, erwies sich gleichfalls als sehr wichtig, um diverse Beschlüsse direkt in die HR-Prozesse zu implementieren.

Zentrale weitere Organe waren die drei Arbeitsgruppen, die im Umsetzungsprojekt bereits bei einer Kick-off-Veranstaltung zum Projekt gebildet wurden, zu der alle interessierten Mitarbeitenden und Führungspersonen eingeladen waren. Die Besetzung der Arbeitsgruppen mit Personen verschiedener Geschlechter und Funktionen wurde als entscheidend für das Gelingen des Projekts erlebt. Bis auf die Direktionsvertretung, die nur sporadisch an den Treffen teilnahm, waren die Arbeitsgruppen im Umsetzungsyear äußerst stabil und die Mitglieder planten in einer Sitzung jeweils bereits die nächste, was es erlaubte, Termine zu finden, die allen passten. Dieses Vorgehen erwies sich als ebenfalls bedeutsam für den guten Fortschritt im Projekt.

Bezüglich der Entscheidungswege und -organe kann klar festgehalten werden, dass es ideal wäre, wenn Entscheidungsträger:innen selbst in den Arbeitsgruppen vertreten sind. Die Sitzungen, bei denen die Direktionsvertretung anwesend war, führten zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen. Es ist sehr positiv zu würdigen, dass die Leitungspersonen gewillt sind, gewisse Maßnahmen (z.B. die Mitarbeitendengespräche oder das Talentmanagement) als Pilotprojekte in ihren Instituten auszuprobieren. In der einzigen Arbeitsgruppe, in der weder die HR-Abteilung noch die Direktion vertreten waren, verliefen die Entscheidungs- und Kommunikationswege indirekt. Es gelang allen Gruppen, Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheidungsträger:innen aufzubauen. Es wird auch künftig zentral sein, gewisse neue Prozesse und Vorgaben zunächst von den offiziellen Entscheidungsträger:innen genehmigen zu lassen. Hier besteht allerdings auch immer ein gewisses Risiko, dass sie dem Thema

nicht die nötige Priorität einräumen können und es zwar auf die Tagesordnung gesetzt, dann jedoch wieder verschoben wird.

Was Geld, Zeit, Personen und die Akzeptanz angeht, war das Projekt gut ausgestattet. Die Anzahl von rund sechs bis acht Mitgliedern pro Arbeitsgruppe wurde als ideal erachtet. Durch die Unterstützung der Diversity-Verantwortlichen bei der Sitzungsorganisation und die Unterstützung der wissenschaftlichen Mitarbeiterin bei der Erstellung von Protokollen und anderen Verschriftlichungen verfügte das Projekt auch administrativ über ausreichende Ressourcen, was für das Gelingen des Projektes ebenfalls maßgeblich war.

Der Kontrolle und der Evaluation der Veränderungsaktivitäten werden hohe Prioritäten eingeräumt. Durch den sehr ausführlichen Diagnose-Prozess und den Bericht (Lanfranconi & Abbas 2021) besteht eine gute Grundlage, mit deren Hilfe die Fortschritte in den drei Zielen im Jahr 2025 evaluiert werden können.

## **6 Diskussion und Ausblick**

Der Beitrag analysiert auf der Grundlage der sieben Basisprozesse einer Organisationsentwicklung gemäß dem Trigon-Modell (Glasl et al. 2020) die Chancen und Risiken eines Gleichstellungsprojekts an einem männerdominierten (rund 75 Prozent der Mitarbeitenden und rund 86 Prozent in der Leitung sind Männer) Departement einer Schweizer Fachhochschule.

Die Analyse zeigt diverse Elemente des Projektes, die für weitere Gleichstellungsprojekte an (Fach-)Hochschulen als Good-Practice-Beispiele dienen können und bei der Entwicklung neuer Projekte bedacht werden sollten.

Erstens erwies sich der wissenschaftlich fundierte und mithilfe einer Methodentriangulation durchgeführte Diagnose-Prozess im vorliegenden Projekt als zentral. Im Fallbeispiel wurden neben anderen Analysen (z.B. von statistischen Mitarbeitendendaten und Regelungen des Departements) Interviews mit der HR-Abteilung sowie Fokusgruppengespräche mit Mitarbeitenden und der Führung geführt, die den Vorteil hatten, dass in deren Rahmen bereits diverse psycho-soziale Prozesse stattfinden konnten und ein gemeinsames Problembewusstsein der Beteiligten befördert wurde. Diese Erkenntnis kann für andere Gleichstellungsprojekte an (Fach-)Hochschulen übernommen werden, weil ein gemeinsames Problembewusstsein in jedem OE-Prozess von entscheidender Bedeutung ist.

Zweitens war maßgeblich, dass im Projekt ein mit genügend zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen ausgestatteter Change-Management-Prozess möglich war. Insbesondere waren die in Bezug auf Hierarchiestufe und Geschlecht ausgewogenen Arbeitsgruppen wichtig, die sich im Verlauf eines Jahres etwa alle zwei bis drei Monate trafen und gemeinsam Maßnahmen präzisierten und umsetzten. Durch das Interesse und die konsequente Einbindung der Teilnehmenden konnte das Thema Gleichstellung in der gesamten Organisation verankert werden. Der Einbezug der Mitarbeitenden wird auch für weitere Geschlechtergleichstellungsprojekte empfohlen, denn die betroffenen Personen zu Beteiligten zu machen, ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von OE-Projekten. Ein hoher Stellenwert kommt des Weiteren der Bereitschaft zu, den OE-Prozess durch externe Expertinnen begleiten zu lassen. Diese Offenheit unterstrich, dass das Departement die Relevanz des Themas erkannt hat und an einer langfristigen Verbesserung interessiert ist.

Drittens ist hervorzuheben, dass einige Umsetzungsprozesse bereits sehr früh erfolgten, wie beispielsweise das Anpassen der Stellenausschreibungen des Gesamtdepartements nach der ersten Arbeitsgruppensitzung zur Rekrutierung, die Einrichtung eines Stillraums und das Bereitstellen von Tampons und Binden in den Toiletten oder die Gründung von Mentoring-Programmen und Frauennetzwerken. Auch den Lern-Prozessen, etwa die Pilotprojekte zur Einführung neuer Mitarbeitendengespräche und Talentmanagementprozesse in gewissen Instituten, die später in allen Instituten übernommen werden können und zur Sichtbarkeit der Frauen im Departement beitragen, kamen eine wichtige Rolle zu. Letztlich waren auch die regelmäßigen Informations-Prozesse zentral für das Gelingen des Gesamtprojektes. Gleichzeitig boten diese zeitnahen Erfolgserlebnisse eine solide Grundlage, um diese Maßnahmen mit Erfahrungswert auf die weiteren Departements der Hochschule zu übertragen.

Mögliche Stolpersteine oder Risiken, die im Fallbeispiel identifiziert wurden, können für die Erarbeitung zukünftiger Gleichstellungsprojekte ebenfalls lehrreich sein.

Ein erstes Risiko wurde beim Change-Management-Prozess und insbesondere im Kontakt zu den Entscheidungsträger:innen, also der obersten Leitung, gesehen. Zwar bestand ein guter Kontakt, jedoch wurden oft andere Prioritäten gesetzt. So wäre es etwa wünschenswert, im Bereich der Zukunftsgestaltungs-Prozesse die Ziele des OE-Prozesses nicht nur auf der obersten Ebene festzuschreiben. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen in den Instituten wäre es weiterhin wün-

schenswert, die Gelegenheit zu schaffen, dass jedes Institut sich selbst eigene Ziele setzt.

Eine weitere Herausforderung war die Umsetzung des Projektes im gesamten Departement mit über 500 Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der psycho-sozialen Prozesse. Durch die Erarbeitung von Maßnahmen in Arbeitsgruppen entstand eine Gruppe von ‚Wissenden‘ und eine Gruppe von ‚Außenstehenden‘. Es ist in Zukunft darauf zu achten, dass die weiteren Mitarbeitenden frühzeitig involviert werden und ebenfalls ein Gefühl für die Relevanz des Themas entwickeln. Entscheidend werden hier sicherlich die Sensibilisierungsschulungen mit Führungspersonen, aber auch weitere Events mit allen Mitarbeitenden sein, um alle so gut wie möglich in das Gesamtprojekt einzubeziehen.

Schließlich stellt sich die Frage, wie die konsequente Arbeit am Thema Gleichstellung in Zukunft aussehen wird. Es ist davon auszugehen, dass Gleichstellung irgendwann nicht mehr als Jahresziel verankert sein wird, sondern im Leitbild, den Werten, Normen und der Kultur wiederzufinden ist. Um diese Verankerung zu ermöglichen, ist frühzeitig darüber nachzudenken, wie die künftige Bearbeitung des Themas aussehen könnte. Dazu wurde nun unter der Leitung der Diversity-Verantwortlichen eine Arbeitsgruppe gegründet. Sie soll die Umsetzung und gegebenenfalls die Erarbeitung neuer Maßnahmen vorantreiben. Es zeigt sich bereits im Frühling 2023, dass diese Arbeitsgruppe sich nicht nur auf das Thema der Geschlechtergleichstellung, sondern generell auf Gleichstellung und Diversity (z.B. LGBTIQ, Alter, *race*, Migrationshintergrund) im Departement fokussieren wird. Weiter ist bereits heute geplant, im Jahr 2025 eine Projektevaluation durchzuführen, um nochmals Bilanz zu dem Gleichstellungsprojekt zu ziehen. Eine zusätzliche Idee wären jährliche Kurzberichte im Sinne eines kleinen Monitorings. Darin könnten Entwicklungen und Prognosen von Jahr zu Jahr verfolgt und gegebenenfalls Maßnahmen ergriffen werden, um gegenzusteuern.

Gegenüber anderen Gleichstellungsprojekten an Hochschulen sticht das Vorliegende mit vielen guten Praktiken hervor, da es umfassend an verschiedenen Gleichstellungsthemen ansetzt, gleichzeitig jedoch immer die Prioritäten des Departementes im Auge behält. Wroblewski (2019: 58) zeigte in ihrer Untersuchung zum Beispiel, dass eine Frauenquote zwar den Frauenanteil erhöhen kann, die Rekrutierungsprozesse jedoch nicht nachhaltig verändert werden. Diverse Universitäten haben im Rahmen von Gleichstellungsmaßnahmen ihre Rekrutierungsverfahren angepasst (Higher Education Authority o. J.: 27; Sheridan et al. 2015: 287–288). Das hier vorliegende Projekt kombiniert das Setzen einer Zielquote mit

Workshops für Führungspersonen, eingebettet in ein Set von weiteren Maßnahmen, die von veränderten Rekrutierungsprozessen über die Zusammensetzung der Findungskommissionen bis hin zu Stellenausschreibungen diverse Elemente im Bereich der Rekrutierung gehen. Dieser ganzheitliche Blick wird als sehr gewinnbringend erachtet. Weiter wird durch das Bilden von Netzwerken und Mentoring-Programme der Austausch und die gegenseitige Unterstützung zwischen den (jungen) Forscherinnen gestärkt (Franken 2019: 297; Legisa & Miller 2018: 17–18).

Die Tatsache, dass im vorliegenden umfassenden wissenschaftsbasierten OE-Projekt mehrere Gleichstellungsthemen, nämlich Rekrutierung, Beförderung/Karriere und Vereinbarkeit, parallel adressiert wurden, wird ebenfalls einen positiven Effekt haben. Gleichzeitig gilt es als Beschränkung des Projektes, dass eine noch umfassendere Sichtweise möglich gewesen wäre, indem etwa auch Lohngleichheit und die Prävention von sexueller Belästigung einbezogen worden wären, oder wenn der Prozess nicht nur auf Geschlechtergleichstellung (mit einem starken Fokus auf den binären Kategorien Frauen vs. Männer), sondern auf verschiedene Diversity-Kriterien ausgerichtet gewesen wäre.

Die in der Studie von Löther (2019: 1–4) beschriebenen Aktionspläne, deren Wirkung sich empirisch belegen lassen, werden als ideale Maßnahme angesehen, die auch im vorliegenden Projekt angewandt werden könnte. Auf alle Fälle wird im vorliegenden Projekt in einer Evaluation die konkrete Wirkung zu untersuchen sein. Es wird zentral sein, die im Projekt gebildeten Strukturen und Prozesse nachhaltig im Departement zu verankern, etwa durch die geplanten jährlichen Schulungen des Führungspersonals, eine Weiterführung der Arbeit in einer Arbeitsgruppe mit ausgewählten Mitarbeitenden, Führungspersonen und HR-Vertreter:innen zu Diversity-Fragen unter Einbeziehung der Erstautorin als Beraterin.

Mithilfe der vorliegenden Analyse des Projektes anhand der sieben Basisprozesse konnten viele gute Praktiken aufgezeigt werden, die für künftige Gleichstellungs- und Frauenförderungsprojekte an Hochschulen und darüber hinaus als Vorbild dienen können. Zudem erwies es sich als sinnvoll, Gleichstellungsprojekte als OE-Projekte zu denken und mithilfe des Trigon-Modells Chancen und Risiken zu nachzuzeichnen.

## LITERATURVERZEICHNIS

Blome, E., A. Erfmeier, N. Gülcher & S. Smykalla, 2013: Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Bundesamt für Statistik, 2022: Frauen und Wissenschaft. Tabellen, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/technologie/indikatorensystem/w-t-input/spez-f-e-analysen/frauen-wissenschaft.html> (letzter Zugriff: 19.10.2023).
- Drack, S., 2017: Familienfreundlichkeit an Hochschulen. Anregungen für Führungskräfte und Mitarbeitende. Bern: Berner Fachhochschule.
- European Commission, 2021: She Figures 2021. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators. Luxembourg. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090> (letzter Zugriff: 19.10.2023)
- Franken, S., 2019: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glasl, F., T. Kalcher & H. Piber (Hrsg.), 2020: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Greitemeyer, T. & S. Schulz-Hardt, 2003: Preference-Consistent Evaluation of Information in the Hidden Profile Paradigm: Beyond Group-Level Explanations for the Dominance of Shared Information in Group Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology* 84(2): 322–339.
- Hentschel, T. & L.K. Horvath, 2015: Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. S. 65–80 in: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Higher Education Authority o. J.: Gender Action Plan 2018–2020. Accelerating Gender Equality in Irish Higher Education Institutions. <https://hea.ie/resources/publications/accelerating-gender-equality-in-irish-higher-education-institutions-gender-action-plan-2018-2020/> (letzter Zugriff: 19.10.2023)
- Kauffeld, S. & H. Schneider, 2014: Organisationsentwicklung und -beratung. S. 53–68 in: S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lanfranconi, L.M., 2014: Geschlechtergleichstellung durch Wirtschaftsnutzendiskurs? Eine qualitative Untersuchung (un)gleichheitsgenerierender Mechanismen in der Umsetzung des schweizerischen Gleichstellungsgesetzes aus diskursiver und geschlechtersensibler Perspektive. Diss. Univ. Freiburg/Schweiz & FernUniversität Hagen [https://gleichstellen.ch/src/downloads/A4\\_Lanfranconi\\_Dissertation\\_30.Juli\\_DEF.pdf](https://gleichstellen.ch/src/downloads/A4_Lanfranconi_Dissertation_30.Juli_DEF.pdf) (letzter Zugriff: 29.12.2023).
- Lanfranconi, L.M., & M. Abbas, 2021: Bericht zum Projekt gleichstellen@HSLU-T&A. Unveröffentlicht.

- Lanfranconi, L.M., G. Fuchs, O. Gebhard Ludwig, M.G. Pilotto, L. Gisin & M. Müller, 2019: Literatur- und Marktanalyse zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hochschule Luzern. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3378697> (letzter Zugriff: 19.10.2023).
- Legisa, K. & C. Miller, 2018: R&I Peers. Pilot Experiences for Improving Gender Equality in Research Organisations. d6.2 – Gender Equality Policies and Best Practices. Doi: 10.3030/788171. <https://cordis.europa.eu/project/id/788171> (letzter Zugriff: 29.12.2023).
- Liechti, L., C. Heusser & H. Stutz, 2022: Akademische Karriere, Partnerschaft und Familie – Befragung des wissenschaftlichen Personals der Schweizer Universitäten und des ETH-Bereichs. Schlussbericht. Im Auftrag des Programms Chancengleichheit und Hochschulentwicklung (2017–2020/21). Bern.
- Löther, A., 2019: Is It Working? An Impact Evaluation of the German „Women Professors Program“. *Social Sciences* 8(4): 1–18.
- Schönfeld, S. & N Tschirner, 2017: Clever aus der Abseitsfalle. Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sheridan, J., M Carnes, E. Fine, A. Wendt & J. Handelsman, 2015: Searching for Excellence & Diversity Workshop. Improving Faculty Diversity by Educating Faculty Search Committees. S. 281–289 in: C. Pneus, S Braun, T Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Stasser, G. & W. Titus, 1985: Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling during Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48(6): 1467–1478.
- swissuniversities 2021: Geschlechterverteilung Professorinnen und Professoren: Anstellungen 2018–2020 Gesamtbestand 2020. Bern. [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/Chancengleichheit/Anstellungen\\_und\\_Gesamtbestand\\_2018-2020.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/Chancengleichheit/Anstellungen_und_Gesamtbestand_2018-2020.pdf) (letzter Zugriff: 29.12.2023)
- UNESCO Institute for Statistics, 2018: Women in Science. Doc. UIS/FS/2018/SCI/51. Fact Sheet No. 51. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265402> (letzter Zugriff: 19.10.2023).
- Wroblewski, A., 2019: Undoing Gender durch Quoten? Der Beitrag verpflichtender Frauenquoten zur Gleichstellung an österreichischen Universitäten. S. 43–60 in: N. Hille (Hrsg.), *Qualität mit Quote – Zur Diskussion um Exzellenz, Chancengleichheit und Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung*. Göttingen: Cuvillier Verlag.

## **ZUR PERSON**

Prof. Dr. Lucia Lanfranconi ist Professorin für Diversity, Equity und Inclusion am Institut New Work der Berner Fachhochschule (BFH) Wirtschaft. Sie ist Co-Leiterin der Fachstelle für Chancengleichstellung der BFH Wirtschaft und Co-Leiterin der Forschungscommission Geschlechtergleichstellung der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie. Kürzlich absolvierte sie ein CAS in Organisationsentwicklung mit dem Trigon Modell. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Gender- und Diversity Management, geschlechtsspezifische Lohnunterschiede und familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Sie berät Organisationen und Unternehmen für mehr Diversity, Equity und Inclusion.

Elina Lehmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention. Zuvor absolvierte sie ihren Bachelor und Master of Science im Bereich der angewandten Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordschweiz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Change-Management und Organisationsentwicklung, neue Formen der Führung und Zusammenarbeit und Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung.