

Empfehlungen zur Besetzung von Gremien und Durchführung der Sitzungen

*Autorinnen: Paula Theobald, Nathalie Dehne, Georgia Fehler, Jenny Scholka
Stand: 06.10.2025 nach Beschluss durch den Fakultätsrat*

Inhalt

Präambel	2
Bedeutung der Hochschularbeit für die Karriereentwicklung	2
Empfehlungen	3
Literaturverzeichnis	6

Präambel

Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen in Gremien und Leitungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind. So lag der Anteil von Frauen in Hochschulleitungen im Dezember 2024 bei lediglich 35 % (aus: [DatenCHECK](#) Hochschulleitung in Deutschland – Update 2025). Zugleich deuten Studien darauf hin, dass eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern in hochschulischen Entscheidungsgremien zur Steigerung der Qualität institutioneller Prozesse und Entscheidungen beitragen kann (Morley 2013; Nielsen 2016; van den Brink und Benschop 2012). Auch zeigt sich, dass eine gezielte Förderung der Gremienbeteiligung von Frauen positive Effekte auf deren berufliche Entwicklung haben kann. Die Karrierewirksamkeit hängt dabei wesentlich von der Art der Gremienarbeit ab: strategisch bedeutsame Gremien, wie etwa Berufungskommissionen oder zentrale Ausschüsse, wirken sich stärker karrierefördernd aus als rein administrative Gremien (Heijstra et al. 2017).

Bedeutung der Hochschularbeit für die Karriereentwicklung:

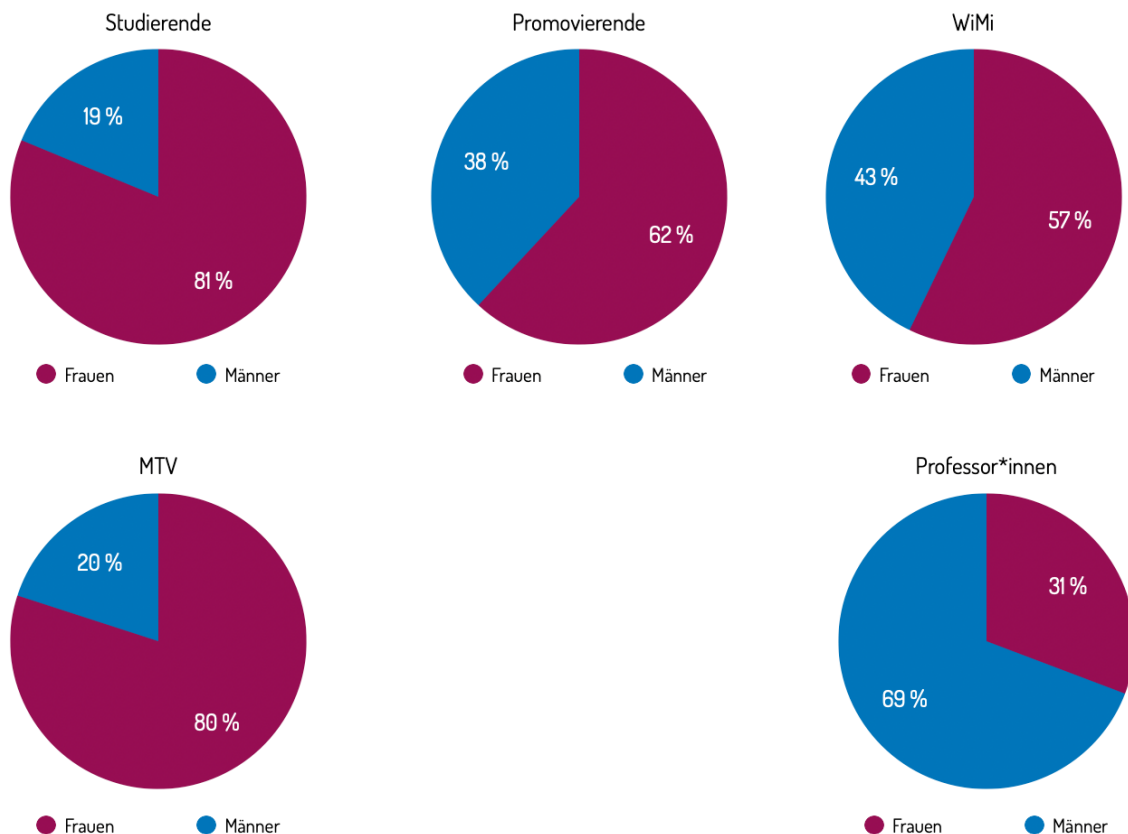
- ✓ **Einfluss und Entscheidungsmacht:** Gremien sind zentrale Orte der Entscheidungsfindung an Hochschulen. Die Teilnahme von Frauen ermöglicht ihnen, aktiv an wichtigen Entscheidungsprozessen mitzuwirken und ihre Perspektiven einzubringen.
- ✓ **Netzwerkbildung und Sichtbarkeit:** Die Gremienarbeit bietet die Möglichkeit, wichtige Kontakte zu knüpfen und die eigene Sichtbarkeit innerhalb der Institution zu erhöhen. Auch können Netzwerke geknüpft werden, die für die Karriereentwicklung wertvoll oder auch entscheidend sein können.
- ✓ **Kompetenzentwicklung & Erfahrung:** Durch die Übernahme von Leitungspositionen in Gremien können wertvolle Führungserfahrungen gesammelt werden.
- ✓ **Strukturwandel:** Eine stärkere Beteiligung von Frauen in Gremien kann zu einem Kulturwandel in Hochschulen beitragen und traditionelle Geschlechterstereotype abbauen.

Der Anteil von Frauen nimmt mit zunehmender Karrierestufe kontinuierlich ab – ein Phänomen, das als „[Leaky Pipeline](#)“ bezeichnet wird. Besonders kritisch ist der Übergang von der Promotionsphase zur Habilitation bzw. zur Juniorprofessur (vgl. Abb. unten). Die Ursachen für diesen Rückgang sind vielfältig und meist strukturell bedingt (z.B. [Matilda-Effekt](#)).

Wir befinden uns damit in einem Spannungsfeld zwischen der geringen Zahl an Frauen in Führungspositionen und den zu besetzenden Gremienposten. Es besteht das Risiko einer **Überbelastung von Frauen durch multiple Gremienverpflichtungen**. Für die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung an Hochschulpolitik und damit auch für deren qualitative Weiterentwicklung sind insbesondere Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Abbau patriarchaler Strukturen von zentraler Bedeutung.

Wissenschaftsorganisationen wie die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) haben in den vergangenen Jahren hierzu wegweisende Empfehlungen formuliert, die wir in unserem Ansatz aufgreifen. Viele der in

diesem Zusammenhang vorgeschlagenen Maßnahmen eignen sich, um die Teilhabemöglichkeiten an hochschulischen Entscheidungsprozessen insgesamt zu verbessern.



*Daten der FGW Stand Q1 2025 (MTV = Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung, Promovierende = Personen, die zur Promotion angemeldet sind; WiMi = Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen ohne Anmeldung zur Promotion; enthalten sind nur Informationen der Mitglieder der FGW an der UP, die Daten der Professor*innen umfassen alle drei Standort, an der UP sind bisher keine Frauen berufen worden)*

Empfehlungen

Die Fakultät für Gesundheitswissenschaften empfiehlt daher folgende Maßnahmen für die Besetzung von Gremien und die Durchführung von Sitzungen.

I. Anteil an Frauen in höheren Karrierestufen generell erhöhen

Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in höheren Karrierestufen sind im Gleichstellungsplan der FGW (derzeit noch in Bearbeitung) benannt.

Da Professuren für viele Jahre besetzt werden, werden alle Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor*innen Zeit benötigen. Parallel ist es daher wichtig eine Sensibilisierung für die ungleichen Lasten zu schaffen und Männer stärker in die Verantwortung zu nehmen. Schulungen zur Genderkompetenz können helfen, geschlechtsspezifische Dynamiken in Gremien zu verstehen und zu navigieren. Das Koordinationsbüro für Chancengleichheit der Universität Potsdam hat ein [Online Training](https://www.uni-potsdam.de/de/diskriminierungsfreie-hochschule/informationen-und-material/e-learning) zum Erkennen des eigenen "unconscious biases" erstellt, dass sich jeder ansehen sollte (<https://www.uni-potsdam.de/de/diskriminierungsfreie-hochschule/informationen-und-material/e-learning>)

II. Priorisierung der Gremien

Gremien und Kommissionen haben unterschiedliche Bedeutung und erfordern unterschiedlich viel Aufwand. Um übermäßige Belastung zu vermeiden, sollten Wissenschaftlerinnen ermuntert werden, priorisierend auszuwählen, an welchen Gremien sie mitwirken. Wir schlagen folgende Reihenfolge gemäß ihrer Bedeutung für die Fakultät und damit der Sichtbarkeit vor:

1. Senat der Trägerhochschule
2. Fakultätsrat
3. Dekanat
4. Arbeitsgruppen und Kommissionen der Fakultät, wie z.B. AG zur Fakultätsplanung
5. Berufungskommissionen (gesetzliche Quote: 40 % Frauenanteil)
6. Habilitationskommissionen bzw. Gutachtungsposten
7. Promotionskommissionen bzw. Gutachtungsposten

Auch bei Beschlüssen im Fakultätsrat zur Besetzung der Gremien sollte darauf geachtet werden, dass die hier höher eingestufteten Gremien mit ausreichend Frauen in höheren Karrierestufen (Habilitierte, Professorinnen) besetzt sind, während die Gremien der unteren Stufen (6 und 7) nicht so streng beurteilt werden sollten. In Anlehnung an §67 Abs. 2 BbgHG wird empfohlen, Gremien auf höheren Ebenen zu einem Drittel mit Frauen aus sämtlichen Karrierestufen zu besetzen.

Um die adäquate Beteiligung von Frauen an der Bewertung von Promotions- und Habilitationsverfahren zu gewährleisten, sollten Frauen aus den Karrierestufen, in den sie nicht unterrepräsentiert sind, bevorzugt für Kommissionen vorgesehen werden und es sollten **paritätisch Gutachten** von weiblichen und männlichen Gutachter*innen eingeholt werden.

III. Gezielte Auswahl von Frauen für die Gremienpositionen

Zur Besetzung von Gremien und Ämtern wird oft eine direkte Ansprache der möglichen Kandidat*innen gewählt. Durch gezielte und bevorzugte Anwerbung von Frauen zur Übernahme von Ämtern und Entscheidungspositionen kann die Mitwirkung verbessert werden.

IV. Entlastungs- und Unterstützungsmaßnahmen

Unsere Trägerhochschulen haben Unterstützungsangebote speziell für Frauen aufgebaut:

- **Mentoring und Coaching:** Erfahrene Mentorinnen können Frauen bei der Entwicklung von Führungskompetenzen und dem Aufbau von Netzwerken unterstützen (<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/beratung-und-unterstuetzung/foerderung-in-studium-promotion-und-wissenschaft/mentoring>)

- **Einbindung in Netzwerke:** Der Austausch mit anderen Frauen in ähnlichen Positionen kann wertvolle Unterstützung und Ermutigung bieten (<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/beratung-und-unterstuetzung/foerderung-in-studium-promotion-und-wissenschaft/profinet>)
- **Empowerment-Programme:** zur Stärkung der eigenen Position in der Hochschullandschaft
- **Rechtliche und finanzielle Beratung:** für Personen, die Mehrfachbelastungen (Familie, Teilzeitanstellung, ggf. Einschränkungen in der Gesundheit) bewältigen müssen (<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/beratung-und-unterstuetzung/studium-beruf-und-familie>)
- **Sensibilisierungsprogramme,** Informationsveranstaltungen und Workshops für alle/männliche Gremienmitglieder (<https://www.uni-potsdam.de/de/gleichstellung/veranstaltungen-und-aktionen/weiterbildungsreihe-openu>)

Professor*innen tragen eine entscheidende Verantwortung, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, zu ermutigen und zu befähigen, sich in der Gremienarbeit zu engagieren. Besonders im Hinblick auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ihr Engagement von zentraler Bedeutung. Sensibilisierung und Schulung von Leitungskompetenz und Management-Know-how können die Zustimmung von Frauen zur Übernahme von Positionen verbessern. Außerdem ist ein entschiedener Rückhalt in der Führung entscheidend für den Erfolg von Frauen in Gremien.

V. Sitzungsstruktur optimieren

Dazugehört:

- Sitzungstermine während der gewöhnlichen Arbeitszeit (8 -16 Uhr) festlegen.
- Zeitliche Begrenzung von Sitzungen (z. B. max. 90 Minuten) → Weniger abschreckend für Vielbeschäftigte.
- Fixe Tagesordnung mit klaren Redezeiten → Verhindert endlose Diskussionen und sorgt für effizientere Meetings.
- Gleiche Redezeit für alle Mitglieder aktiv fördern → Männer ergreifen häufiger das Wort, Moderation kann hier regulierend eingreifen.

VI. Rahmenbedingungen verbessern

Gremienarbeit sollte **in allen Karrierestufen anerkannt werden.** Im Dekanat können Bestätigungen für die Teilnahme an den Gremien der Fakultät ausgestellt werden.

Der Zeitaufwand sollte in die Bewertung von Arbeitsleistungen einfließen und Vorgesetzte sollten die zusätzlichen Leistungen anerkennen. Sie können z.B. eine Entlastung schaffen etwa durch eine Umverteilung der anderen Aufgaben in der AG und flexible Arbeitszeiten.

Literaturverzeichnis

Heijstra, Thamar Melanie; Steinhorsdóttir, Finnborg Salome; Einarsdóttir, Thorgerdur (2017): Academic career making and the double-edged role of academic housework. In: *Gender and Education* 29 (6), S. 764–780. DOI: 10.1080/09540253.2016.1171825.

Morley, Louise (2013): The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education. In: *Gender and Education* 25 (1), S. 116–131. DOI: 10.1080/09540253.2012.740888.

Nielsen, Mathias W. (2016): Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. In: *Science and Public Policy* 43 (3), S. 386–399. DOI: 10.1093/scipol/scv052.

van den Brink, Marieke; Benschop, Yvonne (2012): Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. In: *Organization* 19 (4), S. 507–524. DOI: 10.1177/1350508411414293.