

Vertragsförmige Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen als Instrument der Gleichstellung

Das Beispiel Sachsen-Anhalt

Heike Kahlert
Rostock

1. Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern durch Kontraktsteuerung

Die Kontraktsteuerung zwischen Staat und Hochschulen zählt zu den zentralen Instrumenten der Hochschulreform im Zeichen der betriebswirtschaftlichen Wende. Die Verträge sollen die Beziehung der verschiedenen Akteure gestalten. Dabei unterscheiden sie sich sowohl in begrifflicher wie auch in inhaltlicher Hinsicht erheblich, „ohne dass der äußere Name Rückschlüsse auf den tatsächlichen Charakter der Papiere zulässt“ (König u.a. 2004). Karsten König u.a. differenzieren jenseits der faktischen Benennung drei typische Varianten von Verträgen oder Vereinbarungen: *Pakte* werden demnach zwischen Landesregierung und allen Hochschulen gleichzeitig abgeschlossen. Sie regeln für alle Hochschulen auf gleiche Weise die Finanzierung, die Stellenausstattung und zum Teil auch inhaltliche Ziele. *Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter* werden zwischen der Landesregierung und einzelnen Hochschulen abgeschlossen. Sie beinhalten Aussagen über die gesamte Finanzierung und die Stellenausstattung der Hochschulen, haben ähnliche Inhalte und hochschulspezifische Vereinbarungen. *Reine Zielvereinbarungen* schließlich werden zwischen der Landesregierung und einzelnen Hochschulen abgeschlossen und haben, anders als Hochschulverträge, nicht die finanzielle Ausstattung, sondern eine begrenzte Anzahl strategischer Ziele zum Inhalt. Da in der Realität die Grenzen und Übergänge zwischen diesen Typen aber fließend sind, ist in der Literatur der vereinfachende Oberbegriff der „vertragsförmigen Vereinbarungen“ (z.B.

Pasternack 2003: 136; König/Kreckel 2005: 238) gebräuchlich, der im Folgenden übernommen wird.

Die verschiedenen vertragsförmigen Vereinbarungen sind auch ein Instrument zur Regelung des Umgangs mit dem gesetzlichen Gebot der Gleichstellung der Geschlechter, dessen Verwirklichung seit einigen Jahren in einer Doppelstruktur von Frauenförderung – als personenbezogener Personal- und Ressourcenpolitik – und Gender Mainstreaming – als querschnittsorientierter Politik in allen organisationalen Handlungsfeldern und mit Bezug zu den organisationalen Strukturen, Prozessen und der Organisationskultur – in der hochschulischen Gleichstellungsarbeit umzusetzen versucht wird.¹ Zumindest unter gleichstellungspolitisch Aktiven und den diese wissenschaftlich begleitenden Hochschulforscherinnen und -forschern besteht Einigkeit darüber, dass das für Hochschulen im Zuge der neuen Steuerung etablierte strategische Instrument der vertragsförmigen Vereinbarungen einen Beitrag zur Herstellung und Verwirklichung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern leisten kann und passfähig zum Gender-Mainstreaming-Konzept ist (vgl. z.B. Altmiks 2000; Degethoff de Campos u.a. 2002; Kirsch-Auwärter 2002; Kahlert 2003; König/Kreckel 2005; König u.a. 2007; Neissl 2007). Bisher sind allerdings empirische Studien äußerst rar, die die umsetzungsbezogenen Chancen und Grenzen dieses neuen Steuerungsinstruments für die Gleichstellungsarbeit ausloten (vgl. jedoch am Beispiel der Berliner Hochschulen Degethoff u.a. 2002 und für inneruniversitäre Zielvereinbarungen am Beispiel der Universität Salzburg Neissl 2007).

An diesem Forschungsdesiderat setzt der vorliegende Aufsatz an. Am Beispiel Sachsen-Anhalts wird auf empirischer Basis erörtert, wie die Umsetzung der in diesem Bundesland existierenden Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen zu den Aufgaben Gleichstellung der Geschlechter und Gender Mainstreaming erfolgt. Dabei ist der Name der Zielvereinbarung etwas irre führend: Karsten König u.a. haben bereits 2004 darauf hingewiesen, dass die in Sachsen-Anhalt abgeschlossenen Zielvereinbarungen eigentlich Hochschulverträge mit Zielvereinbarungscharakter sind, denn in ihnen werden nicht nur strategische Ziele, sondern

¹ Frauenförderung und Gender Mainstreaming sind beides Chancengleichheitskonzepte mit der Prämierung von Geschlecht. Gender Mainstreaming erweitert die herkömmliche Frauenförder- und Gleichstellungspolitik in ihren Zielsetzungen und Vorgehensweisen um vor allem männliche Akteure auf den verschiedenen Organisationsebenen. Es bezieht auch Organisationsbereiche ein, die vormals für „geschlechtsneutral“ gehalten wurden, wie z.B. den Haushalt. Dadurch steht es zugleich aber, nicht zuletzt durch seine Parteilichkeit für das je diskriminierte Geschlecht, ggf. also auch für Männer, im Spannungsverhältnis zur bisherigen Frauenförderung.

auch die Finanz- und Stellenausstattung der Hochschulen geregelt. In den folgenden Ausführungen ist dennoch weiterhin die Rede von Zielvereinbarungen, da dies die in Sachsen-Anhalt etablierte Bezeichnung für die vertragsförmige Vereinbarung zwischen Staat und Hochschulen ist. Ausgehend vom sachsen-anhaltischen Beispiel soll schließlich gefragt werden, welche umsetzungsbezogenen Chancen vertragsförmige Vereinbarungen für die hochschulbezogene Gleichstellungsarbeit bieten und welche Grenzen dieses Instrument mit sich bringt.

Im Folgenden werden zunächst die Zielsetzungen, Fragestellungen und das methodische Vorgehen der den Ausführungen zugrunde liegenden empirischen Studie vorgestellt, die die Perspektiven der sachsen-anhaltischen Hochschulen – in Gestalt ihrer Leitungen – zur Umsetzung von Gender Mainstreaming abbildet. In diesem Zusammenhang wird auch dargelegt, warum das Beispiel Sachsen-Anhalt für die gleichstellungsbezogene Bewertung des Steuerungsinstruments der vertragsförmigen Vereinbarungen besonders interessant ist. Anschließend werden einige Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassend diskutiert. Als Systematik dienen hierfür die beiden untersuchten Zielvereinbarungsperioden der Jahre 2003 bis 2005 und der Jahre 2006 bis 2010, wobei zur letztgenannten Periode lediglich der Zwischenstand erhoben und ausgewertet werden konnte. Im abschließenden Fazit werden die Chancen und Grenzen der Umsetzung des Steuerungsinstruments der vertragsförmigen Vereinbarungen im Hinblick auf die hochschulische Gleichstellungsarbeit vor dem Hintergrund des sachsen-anhaltischen Beispiels eingeschätzt.

2. Zielsetzungen, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Dem Land Sachsen-Anhalt kommt im Hinblick auf die Gleichstellungsfrage eine gewisse Vorreiterrolle zu. Es war das erste deutsche Bundesland, das im Mai 2000 ein Konzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung beschloss. Im Februar 2002 fasste die Landesregierung – gestützt auf den ersten Bericht des Sozialministeriums zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in sämtlichen Politikbereichen – einen Beschluss, der alle Fachministerien zur Durchführung mindestens eines ressortspezifischen Gender-Mainstreaming-Anwendungsprojekts mit Laufzeit bis 2005/06 verpflichtete. Diesem Beschluss lag die Idee zugrunde, dass die Erarbeitung von ressortinternen (Fach-)Beispiele

len nicht nur allgemein motivations- und orientierungsfördernd wirken würde, sondern darüber hinaus zu erwarten sei, dass sehr intensive Lern- und Arbeitsprozesse in Kooperation von fachpolitisch und gleichstellungspolitisch Zuständigen und Verantwortlichen initiiert würden. Intendiert war die Schaffung einer Handlungsgrundlage für die routinierte Anwendung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung (vgl. Hofmann u.a. 2003).

Die Implementation von Gender Mainstreaming in den hochschulbezogenen Anwendungsbereich des Kultusministeriums wurde bereits seit Ende der 1990er Jahre durch verschiedene Projekte des HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wissenschaftlich begleitet (vgl. z.B. Burkhardt 2006). Erkenntnisse daraus flossen in die mit allen Hochschulen des Landes abgeschlossenen Zielvereinbarungen für die Jahre 2003 bis 2005² ein, die in Abschnitt 4 Rechte und Pflichten der Hochschulen zur „Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wissenschaft; Gender Mainstreaming“ regeln. Ende 2005 wurden zwischen Land und Hochschulen neue Zielvereinbarungen für die Jahre 2006 bis 2010 geschlossen, die in Abschnitt A6 ebenfalls einen Passus zur „Gleichstellung von Männern und Frauen in der Wissenschaft“ enthalten. Das Beispiel Sachsen-Anhalt ist daher für die hier intendierte Analyse der Chancen und Grenzen des Steuerungsinstrumentes der vertragsförmigen Vereinbarungen im Hinblick auf die hochschulische Gleichstellungsarbeit insofern besonders interessant, als hier auf eine längere Geschichte und Erfahrungen mit der Umsetzung von Zielvereinbarungen zur Gleichstellung der Geschlechter Bezug genommen werden kann.

Die folgenden Ausführungen basieren auf ausgewählten Ergebnissen einer von der Verfasserin dieses Beitrags durchgeführten Ist-Stands-Analyse zur Einlösung der in den Zielvereinbarungen eingegangenen Verpflichtungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming an den sachsenanhaltinischen Hochschulen, mit der der etwas stockende Diskussionsprozess belebt sowie Perspektiven für die weitere integrale Verankerung von Gender Mainstreaming im Hochschulreformprozess ausgelotet wer-

² Die ersten Zielvereinbarungen zwischen Landesregierung und den Fachhochschulen wurden in Sachsen-Anhalt für die Jahre 2000 bis 2002 abgeschlossen.

den sollten.³ Die empirische Studie hatte im Einzelnen folgende Zielsetzungen:

- Ermittlung von Informationsstand, Meinungsbild und Wissen zur Gleichstellung und Gender Mainstreaming in den Hochschulen,
- Feststellung von Stand und Planung hochschulischer Leitungs- und Verwaltungsaktivitäten zur Gender-Mainstreaming-Konzeptentwicklung: Bilanz zur Einlösung der eingegangenen Verpflichtungen von Seiten der Hochschulen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Zielvereinbarungsperiode für die Jahre 2003 bis 2005 und Einschätzung der Einlösung der eingegangenen Verpflichtungen von Seiten der Hochschulen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Zielvereinbarungsperiode für die Jahre 2006 bis 2010,
- Identifikation von konkreten und praktikablen Anknüpfungspunkten für die weitere Umsetzung von Gender Mainstreaming an den Hochschulen des Landes,
- Entwicklung von Perspektiven für die Umsetzung von Gender Mainstreaming (Handlungsempfehlungen) und Abschätzung zu den (benötigten) Ressourcen sowie
- Ermittlung des hochschulübergreifenden und -spezifischen Beratungsbedarfs.

Die Rektoren⁴ aller sieben staatlichen Hochschulen in Sachsen-Anhalt⁵ wurden um ein Interview gebeten, zu dem sie auch alle ihre Zusage gaben. Auf der Basis der genannten Fragestellungen konnten mit ihnen zwischen Juli und November 2006 leitfadengestützte Einzelinterviews von 90 bis 120 Minuten Dauer geführt werden.⁶ Dieser Vorgehensweise lag die Annahme zugrunde, dass die Hochschulleiter über eine Doppelqualifikation bzw. Rollenflexibilität verfügen, da sie einerseits als Leitungsex-

³ Das Projekt „Gender Mainstreaming im Hochschulreformprozess: Bilanz und Vorhaben der Hochschulen in Sachsen-Anhalt“ unter der Leitung von Dr. Anke Burkhardt wurde im Jahr 2006 am HoF Wittenberg durchgeführt und vom Kultusministerium des Landes aus dem Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) gefördert.

⁴ Aus Gründen der Vereinfachung und Anonymisierung wird im Folgenden für alle Interviewpartner durchgängig die Bezeichnung „Rektor“ verwendet, obwohl eine Hochschule eine Präsidialverfassung hat und in einem Fall ein Prorektor den Rektor vertrat.

⁵ Es handelte sich um die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, die Burg Giebichenstein Hochschule für Kunst und Design Halle, die Hochschule Anhalt (FH), die Hochschule Harz (FH), die Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) und die Hochschule Merseburg (FH).

⁶ Ein Rektor war zum Interviewzeitraum im Urlaub und wurde von seinem Prorektor vertreten. Die anderen konnten das Interview persönlich wahrnehmen.

perten für die Prozesssteuerung verantwortlich zeichnen und damit die Position der Hochschule insgesamt vertreten, andererseits als Wissenschaftler die Situation (kritisch) zu reflektieren in der Lage sind (Burkhardt 2005: 7). Zum Teil nahmen die Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen auf Wunsch der jeweiligen Hochschulleitung an den Interviews teil oder leisteten vorbereitende Zuarbeiten für die Interviews. Die Interviewpartner zeigten sich aufgeschlossen gegenüber der Untersuchungsthematik und waren durchweg auskunftsfreudig. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei den Antworten auch die Antizipation der sozialen Erwünschtheit und der Kontext des Projekts, dessen Förderer das Kultusministerium des Landes war, eine Rolle gespielt haben. Die Interviews wurden protokolliert und zur Überprüfung der Mitschriften elektronisch aufgezeichnet. Die Auswertung erfolgte auf der Basis der oben genannten Fragestellungen unter inhaltsanalytischen Gesichtspunkten.

Die Leitfadenskonstruktion wie auch die Auswertung der Interviews waren vor ein dreifaches Problem gestellt: Gender Mainstreaming setzt neben organisationalen Struktur- und Prozessveränderungen wesentlich auch an organisationalen Kulturveränderungen an, die in der Regel nicht klar über Indikatoren erfassbar und folglich als „weiche Faktoren“ nicht eindeutig messbar sind. Diese Problematik spiegelt sich in den Zielvereinbarungen wider, indem diese keine Ziele bzw. Indikatoren für die Erfolgsmessung der hochschulischen Gleichstellungsaktivitäten benennen. Die konkrete Erfolgsmessung im Rahmen der vorliegenden Studie war folglich vor entsprechende Herausforderungen gestellt. Der genannten Problematik wurde in der Leitfadenskonstruktion dadurch begegnet, dass vor allem Meinungen, Haltungen und Einschätzungen, aber auch der Wissensstand der Rektoren zu durchgeführten und geplanten Maßnahmen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming an ihren Hochschulen abgefragt werden sollten und wurden.

Dies hat Konsequenzen für die Aussagekraft und die Reichweite der Ergebnisse dieser Studie: Die zugrunde liegenden Interviews bilden ab, was die Rektoren über das Gender-Mainstreaming-Geschehen an ihren Hochschulen zum Interviewzeitpunkt wussten, was voraussetzt, dass sie in dieses Geschehen involviert sind bzw. es sich zu eigen machen. Ein Abgleich der Darstellungen seitens der Hochschulleitungen mit der organisationalen Gleichstellungspraxis und vorhandenen Statistiken, etwa mit den regelmäßig zu erstellenden Frauenförderberichten oder in Form von ergänzenden Interviews mit den Gleichstellungsbeauftragten der Hoch-

schulen, wäre fachlich sinnvoll gewesen, konnte jedoch im Rahmen des Projekts aufgrund begrenzter Zeit- und Personalressourcen nicht realisiert werden. So könnte etwa vermutet werden, dass die Gleichstellungsbeauftragten zum Teil weitere Informationen gehabt und ggf. auch andere Einschätzungen zum Stand der Umsetzung von Gender Mainstreaming an ihrer Hochschule abgegeben hätten, wenn sie ergänzend und separat befragt worden wären.

Die folgende Vorstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse konzentriert sich auf die zweite oben genannte Zielsetzung der Studie, nämlich die Feststellung von Stand und Planung hochschulischer Leitungs- und Verwaltungsaktivitäten zur Gender-Mainstreaming-Konzeptentwicklung in den beiden untersuchten Zielvereinbarungsperioden.⁷

3. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Zielvereinbarungsperiode 2003 bis 2005

Die folgende Analyse des Wissensstands der Hochschulleitungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Zielvereinbarungsperiode 2003 bis 2005 basiert auf der inhaltsanalytischen Auswertung der Zielvereinbarungstexte zwischen dem Kultusministerium und der jeweiligen Hochschule und der Interviews, die mit den Rektoren bzw. dem Prorektor zwischen Juli und November 2006 durchgeführt wurden. In diesen Zielvereinbarungen war auch festgeschrieben, dass jede Hochschule im März 2006 einen abschließenden Umsetzungsbericht an das Ministerium vorlegt. Diese Berichte konnten vom Ministerium für die vorliegende Untersuchung nicht als auszuwertende Dokumente zur Verfügung gestellt werden. Deshalb konnten sie leider nicht in die Auswertung einbezogen werden. Erstaunlich ist, dass in den Interviews nur die Rektoren zweier Hochschulen explizit auf den hochschulischen Umsetzungsbericht an das Kultusministerium Bezug nahmen. Warum die anderen Hochschulleitungen dies nicht taten, ist nicht bekannt. Für die Zielvereinbarungsperiode 2003 bis 2005 fällt generell auf, dass die Texte für jede Hochschule individuell unterschiedlich abgefasst sind, sowohl hinsichtlich des Umfangs als auch hinsichtlich des Konkretheitsgrads in Bezug auf vereinbarte Ziele und Maßnahmen. Das hochschulvergleichende Fazit kann in vier Punkten gezogen werden.

⁷ Vgl. für die gesamten Ergebnisse der Studie Kahlert u.a. (2008), Teil I.

Erstens: Die Texte der Zielvereinbarungen zur Gleichstellung sind zum Teil sehr knapp und allgemein gehalten (Burg Giebichenstein), zum Teil sehr abstrakt und programmatisch formuliert (Hochschule Magdeburg-Stendal und Hochschule Merseburg), zum Teil aber auch ausführlich mit vergleichsweise konkreten Maßnahmen abgefasst (Universität Halle, Universität Magdeburg, Hochschule Anhalt, Hochschule Harz). Spiegelt man die für die einzelnen Hochschulen sehr unterschiedlich ausgeführten Zielvereinbarungstexte mit dem Stand der innerhochschulischen Gleichstellung, wie er von den Hochschulleitungen in den Interviews dargestellt wurde, so fällt auf, dass der Konkretheitsgrad der Zielvereinbarungen wesentlich mit dem Konkretheitsgrad der berichteten Umsetzung von Gleichstellung korrespondiert. Dort, wo die Texte nur knapp oder programmatisch abgefasst sind, scheint nach Aussage der Befragten innerhochschulisch keine vertiefte Befassung mit und keine Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgt zu sein. Vergleichsweise konkrete Umsetzungsbeispiele, zumeist allerdings in Gestalt von Frauenförderung, zum Teil auch in Verbindung mit Familienförderung, gibt es wiederum dort, wo auch die Zielvereinbarungen bereits vergleichsweise konkret abgefasst sind.

Zweitens: Eine ausdrückliche Konzeptentwicklung zu Gender Mainstreaming ist laut Aussage der Rektoren nur an zwei Hochschulen erfolgt: In der Universität Halle wurde die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Frauenförderplan integriert und wird als Doppelstruktur gestaltet, und in der Hochschule Harz wurden bisherige Frauenförder- und Familienförderungsmaßnahmen zu einem Gender-Mainstreaming-Konzept zusammengefasst. An der Universität Magdeburg wurde Gleichstellung als Frauen- und Familienförderung betrieben, während Gender Mainstreaming keine Rolle spielte. An der Burg Giebichenstein wird nach Aussage des Rektors das Gebot der Gleichstellung der Geschlechter in Form der Förderung von Existenzgründungen von Frauen nach dem Studium umgesetzt. Demnach war faktisch nur ein Ausschnitt der herkömmlichen Frauenförderung betroffen, Gender Mainstreaming im umfassenden Sinn hatte auch hier keine Relevanz. Die Rektoren der übrigen Hochschulen verweisen darauf, dass die Umsetzung der Zielvereinbarungen nach einem Jahr durch den Hochschulstrukturprozess konterkariert worden sei, der alles überlagert habe. In 2003/04 sei es zeitgleich um die Organisationsstrukturen, die Studienstrukturreformen und die Erfüllung einer 10-Prozent-Sparauflage der Landesregierung ab 2006 gegangen.

Dadurch sei die Umsetzung von Gender Mainstreaming „nachrangig“, ein „absolut nebenrangiges Thema“ bzw. „nebensächlich“ geworden. Ein Rektor stellt fest, dass bisher in der Hochschule gar nicht aufgefallen sei, dass in Bezug auf Gender Mainstreaming nichts passiert sei, das Ministerium habe aber auch nicht nachgefragt. Diese Aussagen verdeutlichen, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Fachhochschulen zumeist als ein Extra-Thema gesehen wird, das laut den Befragten nur in „Phasen ruhigen Fahrwassers“ verfolgt werden kann, während die etablierte Frauen- und Familienförderung auf dem erreichten Niveau weitergeführt wird. Zu schlussfolgern ist, dass die in der Gender-Mainstreaming-Strategie angelegte Querschnittsperspektive in fünf der sieben sachsen-anhaltischen Hochschulen auf der Umsetzungsebene der Prozesssteuerung im Zielvereinbarungszeitraum 2003 bis 2005 noch nicht wirklich angekommen ist und Einzelmaßnahmen im Vordergrund standen.

Drittens: Frauenförderung, Gleichstellung und ggf. Gender Mainstreaming werden laut Aussage der Hochschulleitungen dann besonders gern in den sachsen-anhaltinischen Hochschulen umgesetzt, wenn die entsprechenden Maßnahmen aus Sonderprogrammen der Landesregierung oder durch andere Förderer, z.B. den Europäischen Sozialfonds, finanziert werden. Dies gilt etwa für das HWP-geförderte Sonderprogramm: „Förderung der Berufungsfähigkeit von Frauen an Fachhochschulen im Land Sachsen-Anhalt“, dessen Weiterführung alle Fachhochschulen in den Interviews befürworteten, für das HWP-geförderte Programm zur „Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses“ an beiden Universitäten und für die Dorothea-von-Erxleben-Gastprofessur an der Universität Magdeburg.⁸ „Das hat uns jahrelang nicht weh getan“, kommentiert ein Rektor diese Sonderförderung aus hochschulexternen Mitteln. Umgekehrt könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich die Bereitschaft der Hochschulleitungen zur Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen deutlich verringert, wenn dafür hochschuleigene Mittel für die

⁸ Die Dorothea-von-Erxleben-Gastprofessur dient der Förderung weiblicher Karrieren in der Hochschullehrerinnenlaufbahn. Sie wird seit 1997 jährlich für ein an der Otto-von-Guericke-Universität vertretenes Fach vergeben und auf Vorschlag der Fakultäten dieser Universität besetzt. – Alle drei genannten Programme werden aus dem Haushaltstitel „Umsetzung des Gender Mainstreaming-Aspektes in Wissenschaft und Forschung“ finanziert. Dieser ist Bestandteil des „Rahmenvertrages Forschung und Innovation“, der zwischen dem Kultusministerium und den Hochschulen im Jahr 2007 bis zum Jahr 2010 geschlossen wurde. Nach Angaben des Kultusministeriums besteht damit bis zum Jahr 2010, vorbehaltlich der Antragstellung und vorhandener Haushaltsmittel, eine Wahrscheinlichkeit, dass diese Programme weitergeführt werden.

Gleichstellung eingesetzt werden müssen, die durch Umverteilung im innerhochschulischen Mittelfluss bereit zu stellen sind.

Viertens: Die intendierte Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgte in der hier betrachteten Zielvereinbarungsperiode 2003 bis 2005 wesentlich in Form von „traditioneller“ Frauenförderung im wissenschaftlichen Nachwuchs, bei der Besetzung von Professuren und bei der Gewinnung von Studentinnen in naturwissenschaftlich-technischen Fächern oder als Familienförderung, z.B. in Gestalt von neu geschaffenen Kinderbetreuungsangeboten. Gender Mainstreaming, verstanden als Konzept der gleichstellungsbezogenen Struktur-, Prozess- und Kulturveränderung, scheint für diese Zielvereinbarungsperiode nur in der Universität Halle auf Widerhall gestoßen zu sein. Weitere Umsetzungsfelder von Gender Mainstreaming, wie etwa die Etablierung von Frauen- und Geschlechterforschung, die Gender-Budgetierung, die Integration von Gender Mainstreaming in interne Zielvereinbarungen oder die Integration von Genderkompetenz in die Studienstrukturreform, scheinen für die Befragten bisher kaum eine Rolle zu spielen oder werden zum Teil sogar offen abgelehnt wie insbesondere der Ausbau der Frauen- und Geschlechterforschung. Damit ist festzuhalten: Zumindest in der Zielvereinbarungsperiode der Jahre 2003 bis 2005 fand laut Aussagen der befragten Hochschulleitungen Gender Mainstreaming teils nur ansatzweise, teils gar nicht statt. Andererseits wurde diese neue Gleichstellungsstrategie von allen Befragten ausdrücklich begrüßt.

Im nächsten Argumentationsschritt ist deshalb von Interesse, wie es mit der hochschulischen Bereitschaft zur Umsetzung von Gender Mainstreaming für die Zielvereinbarungsperiode 2006 bis 2010 aussieht. Inwiefern sind hier, möglicherweise auch perspektivisch, Veränderungen erwartbar?

4. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Zielvereinbarungsperiode 2006 bis 2010

Für die laufende Vereinbarungsperiode 2006 bis 2010 wurde die institutionell differenzierte Abfassung der Zielvereinbarungstexte nicht fortgeschrieben. Stattdessen ist der Zielvereinbarungstext für alle Hochschulen gleichlautend abgefasst und insgesamt knapp gehalten. Er lautet:

„(Hochschule) und Kultusministerium stimmen überein, dass es Ziel der Anstrengungen sein muss, mehr Frauen für eine akademische Lauf-

bahn zu begeistern und zu befähigen und das gesamte Umfeld für Chancengleichheit zu sensibilisieren. Die (Hochschule) beteiligt sich zusammen mit allen Hochschulen des Landes an einem Arbeitsprojekt zur Verbesserung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit. Die Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) übernimmt dabei eine koordinierende Funktion. Dadurch sollen hochschulspezifische praktische Maßnahmen zur Beförderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern gefunden und deren Umsetzung vorbereitet werden. Die o.g. Maßnahmen sind im Zeitraum bis 2010 zu einer integrierten Nachwuchsförderungspolitik auszugestalten. Die (Hochschule) legt eine Konzeption vor und berichtet (...) insbesondere über Umsetzungsmaßnahmen.“

Vereinbart wird in diesem Abschnitt mit der Gliederungsnummer A6 also eine hochschulübergreifende Koordinierung der Umsetzung von Gender Mainstreaming durch die Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) in Kombination mit nicht näher benannten je spezifischen Maßnahmen in den einzelnen Hochschulen. Der Schwerpunkt soll dabei auf der Nachwuchsförderung liegen. Vereinbart wird schließlich auch die Vorlage einer Konzeption und eines Berichts über Umsetzungsmaßnahmen. Es fällt zudem auf, dass Gender Mainstreaming nicht explizit benannt wird; die Rede ist von Frauenförderung und „Chancengleichheit von Frauen und Männern“.

Während in den Interviews für die vorherige Zielvereinbarungsperiode ein abgeschlossener Zeitraum auf der Basis institutionell differenzierter Zielvereinbarungen reflektiert werden konnte, bestand die Aufgabe für die zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht einmal ein Jahr laufende Zielvereinbarungsperiode wesentlich darin, eine institutionell differenzierte Einschätzung zu anlaufenden bzw. perspektivisch geplanten Maßnahmen unter dem Dach eines für alle Hochschule nahezu identischen Zielvereinbarungstexts einzuholen. Angesichts der Untersuchungsergebnisse zur vorangegangenen Zielvereinbarungsperiode verwundert es kaum, dass die Interviews mit den Hochschulleitungen für die laufende Zielvereinbarungsperiode keine wesentlichen Fortschritte in Bezug auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming an den sachsen-anhaltischen Hochschulen erwarten lassen, wie das folgende hochschulvergleichende Fazit zeigt.

Erstens: Das vereinbarte hochschulübergreifende Arbeitsprojekt und dessen Koordination seitens der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) hatte bis zur Durchführung der Interviews zwischen Juli und November 2006 keine Umsetzung erfahren. Aus Sicht eines Rektors stellt sich dieses Arbeitsprojekt als „schwierige Aufgabe“ dar, „da beide (für die Erfüllung

dieser Aufgabe, d.V.) vorgesehenen Personen weg gebrochen sind“.⁹ Alle anderen Hochschulen bekunden hingegen, geduldig dem Anstoß aus der Hochschule Magdeburg-Stendal entgegen zu sehen. Zugleich sind die mit dem vereinbarten Arbeitsprojekt verbundenen Erwartungen heterogen: Einige Fachhochschulen erhoffen sich z.B. fertige Konzepte, etwa nach Ausarbeitung durch die Gleichstellungsbeauftragten, während die beiden Universitäten und die Burg Giebichenstein „nicht viel“ erwarten bzw. sich skeptisch gegenüber einem hochschulübergreifenden Arbeitsprojekt zeigen.

Zweitens: Von einzelnen Ausnahmen abgesehen ist an den Hochschulen im laufenden Vereinbarungszeitraum keine Intensivierung der Maßnahmen zur Frauenförderung oder gar zur Umsetzung von Gender Mainstreaming geplant. Die Universität Halle wird nach Aussage des Rektors den hochschulinternen Vorschlag zur Abfassung der Zielvereinbarung umsetzen, der für den abschließenden Vereinbarungstext mit dem Kultusministerium keine Verwendung gefunden hatte. Vorgesehen ist dort u.a. eine genderbezogene Struktur- und Personalentwicklung sowie die Berücksichtigung des Grundsatzes der Geschlechtergerechtigkeit in der Mittelverteilung. Die Universität Magdeburg treibt u.a. die Zertifizierung als „Familienfreundliche Hochschule“ voran¹⁰ und verpflichtet sich laut Aussage des Rektors dazu, mindestens 30% der neu zu berufenden Professuren mit Frauen zu besetzen. Die Burg Giebichenstein will u.a. die Förderung der Existenzgründungen von Frauen fortsetzen und Frauen bei der Graduiertenförderung verstärkt berücksichtigen. An den Fachhochschulen sollen in der Regel die bestehenden Maßnahmen der Frauen- und Familienförderung fortgeschrieben werden.

Drittens: Die Hochschulleitungen sehen auf Nachfrage einzelne Ansatzpunkte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming, wobei keine für alle Hochschulen gemeinsamen Ansatzpunkte identifiziert werden konnten, aber Schnittmengen erkennbar sind:

- Personalentwicklung, z.B. Fortbildung bzw. Coaching zu Gleichstellungsfragen für hochschulische Führungskräfte, zum Teil einschließlich Hochschulleitungen

⁹ Die eine für die Leitung des Projekts ursprünglich vorgesehene Persönlichkeit hat 2006 ein Staatssekretariat in der Landesregierung von Sachsen-Anhalt übernommen, die andere Persönlichkeit steht ebenfalls nicht mehr zur Verfügung.

¹⁰ Am 30. November 2006 wurde ihr das Grundzertifikat zum Audit „familiengerechte hochschule“ der berufundfamilie gGmbH der Hertiestiftung verliehen.

- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z.B. Promotionsstellen für Frauen, Graduiertenförderung auch in Form von Stipendien)
- Entwicklung von Studienangeboten zur Genderkompetenz im Rahmen der BA-/MA-Studiengänge
- Verankerung von Gender Mainstreaming im hochschulischen Leitbild
- Verankerung von Gender Mainstreaming in hochschulinternen Zielvereinbarungen

Die Hochschulleitungen verdeutlichen aber zugleich, dass sie diese Ansatzpunkte ohne Ressourcen (Geld, Personal, Zeit, Kompetenz, Fort- und Weiterbildungen) und ggf. Beratung kaum konkretisieren werden.

Viertens: Was in Bezug auf Gender Mainstreaming unter einer „integrierten Nachwuchsförderungspolitik“ verstanden werden soll, ist den Befragten zumeist unklar. Die Rektoren der Universitäten füllen den Begriff mit Chancengerechtigkeit, Familiengerechtigkeit und Generationengerechtigkeit und artikulieren keine konkreten Vorstellungen zur Ausgestaltung. Die Vertreter der Fachhochschulen zeigen ein generelles Unverständnis gegenüber diesem Passus und fühlen sich davon nicht angesprochen, da Nachwuchsförderung nicht zu ihren hochschulischen Aufgaben gehöre.

Fünftens: Bei der Mehrzahl der Befragten zeigt sich eine Unzufriedenheit mit der Knappheit und Abstraktheit der Zielvereinbarung zu Gender Mainstreaming. Die meisten wünschen sich konkretere Vereinbarungen, sei es, dass die Vorschläge aus der jeweiligen Hochschule auch im Vereinbarungstext aufgegriffen werden, sei es, dass durch den Vereinbarungsprozess konkrete Vorschläge erwartet werden.

Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass die Zielvereinbarung 2006 bis 2010 zur „Gleichstellung von Männern und Frauen in der Wissenschaft“ aus Sicht der Hochschulen überprüfungs- und modifikationsbedürftig ist, da hier kaum konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung von Gleichstellung und Gender Mainstreaming gesehen werden. Die vereinbarte hochschulübergreifende Koordinierung in Gestalt eines Arbeitsprojekts zur Verbesserung der Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit wurde, zumindest in der geplanten Form, nicht als besonders Erfolg versprechend wahrgenommen. Zudem sind, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, an den einzelnen Hochschulen nicht allzu viele neue Maßnahmen und Aktivitäten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming vorbereitet worden bzw. in Vorbereitung. Zumindest auf der Basis der Interviews

wird offensichtlich, dass die vorliegenden Zielvereinbarungen keinen Anstoß zur Weiterentwicklung dieser hochschulischen Aufgabe geben.¹¹

Abschließend soll nun nach Gründen für dieses doch im Hinblick auf die in den Zielvereinbarungen angestrebten Fortschritte in der hochschulischen Gleichstellungspolitik wenig ermutigende Ergebnis gefragt werden. Damit ist die Argumentation, nunmehr empirisch untersetzt, wieder an der Ausgangsfrage dieses Beitrags angelangt, welche umsetzungsbezogenen Chancen vertragsförmige Vereinbarungen für die hochschulbezogene Gleichstellungsarbeit bieten und welche Grenzen dieses Instrument mit sich bringt. Was sagen die empirischen Ergebnisse über Umsetzungsmöglichkeiten und -probleme von vertragsförmigen Vereinbarungen zur Gleichstellung aus?

5. Chancen und Grenzen der Kontraktsteuerung zur Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern

Die Beantwortung der Ausgangsfrage dieses Beitrags und die damit einhergehende Bewertung der empirischen Ergebnisse kann nicht davon absehen, sich mit Grundlagen erfolgreicher Kontraktsteuerung auseinander zu setzen. Nach Heidi Degethoff de Campos und ihren Autorinnenkolleginnen, alle Gleichstellungsbeauftragte an Berliner Hochschulen, setzt erfolgreiche Kontraktsteuerung voraus, dass

- mit Sanktionen und mit Anreizmodellen gearbeitet wird, denn nur diese Kombination stellt sicher, dass quantitative und qualitative Ziele realistisch gesteckt und Anstrengungen zu ihrer Erreichung unternommen werden,
- konkrete quantitative und qualitative Messgrößen beziffert werden, auch in temporärer Hinsicht, denn nur dann können seitens der evaluierenden Instanz positive wie negative Veränderungen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel festgestellt werden,

¹¹ Am 10. Juli 2007 fand in Magdeburg der Workshop „Gender Mainstreaming und Chancengleichheit an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Gegenwart und Zukunft“ unter Beteiligung des Kultusministeriums Sachsen-Anhalt, aller Interviewpartner und externer Gleichstellungsexpertinnen aus dem Hochschul- und Wissenschaftsbereich statt (vgl. Kahlert u.a. 2008, Teil II). Er hatte die auswertende Diskussion der Ergebnisse der vorliegenden Studie mit allen Beteiligten zum Ziel. Inwiefern damit neue Handlungsanstöße für den Gender-Mainstreaming-Prozess in den sachsen-anhaltinischen Hochschulen gegeben werden konnten, wird die Zukunft zeigen.

- Angaben über verfügbare (Finanz-)Mittel gemacht werden,
- regelmäßige und transparente Erfolgskontrollen stattfinden (vgl. Degethoff de Campos u.a. 2002: 22f.; vgl. Mey 2001: 134f.).

Legt man diese Kriterien an die sachsen-anhaltischen Zielvereinbarungen zu den Aufgaben Gleichstellung und Gender Mainstreaming an, so ermöglicht das Untersuchungsergebnis zunächst einmal eine Kritik an den Zielvereinbarungen selbst, die auch zum Teil von den Hochschulleitungen explizit formuliert wird: Die Zielvereinbarungen arbeiten weder mit Sanktionen noch mit Anreizen, beziffern in der Regel keine quantitativen und qualitativen Messgrößen und machen keine Angaben über verfügbare (Finanz-)Mittel, sondern enthalten allgemeine Absichtserklärungen, teils detaillierte Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund können die Vorschläge einiger Rektoren, die Zielvereinbarungen konkreter abzufassen, messbare Ziele zu formulieren und einen Fonds zur Förderung der Gleichstellungsarbeit einzurichten, als Appelle an den ministeriellen Vertragspartner interpretiert werden, hier für mehr Klarheit in den Erwartungen an die Hochschulen zu sorgen und ein Anreizsystem zu etablieren. Dies gilt umso mehr, als es sich bei der (Geschlechter-)Gleichstellung offensichtlich um eine in Zeiten der Input-Steuerung politisch protegierte Aufgabe und ein entsprechend normativ fundiertes Ziel handelt (vgl. Pasternack 2003: 138), das bei den Hochschulleitungen derzeit allenfalls nachrangig auf der Agenda der strategischen Organisationsziele steht, wie die Interviews nachdrücklich belegen.

Erfolgskontrollen sind im sachsen-anhaltischen Beispiel in den Zielvereinbarungen in Gestalt einer regelmäßigen Berichterstattung der Hochschulen an das Kultusministerium vorgesehen, wobei in den Interviews mit den Hochschulleitungen verschiedentlich kritisch angemerkt wurde, dass zu den bisherigen Umsetzungsberichten seitens des Kultusministeriums keine Rückmeldung erfolgt sei. König zeigt im Rahmen leitfadengestützter Interviews mit Akteurinnen und Akteuren aus Hochschulen und Ministerien, die am Verhandlungsprozess vertragsförmiger Vereinbarungen teilnahmen, dass zahlreiche von ihm an den Hochschulen Interviewte mutmaßen, die Wissenschaftsministerien befassten sich kaum mit den Berichten (König 2006: 39). Das Beispiel der fehlenden Rückmeldungen weist darauf hin, dass bei der Bewertung der Chancen und Grenzen von Kontraktsteuerung auch die Frage der Verhandlungskultur und des Verhandlungsstils zwischen hierarchisierten Partnern beantwortet werden muss. Schließlich ist es für den Erfolg oder Misserfolg von Ziel-

vereinbarungen nicht unerheblich, wie sie zustande gekommen sind. Für das vorliegende Beispiel kann diese Frage nicht beantwortet werden kann, da sie nicht Gegenstand der empirischen Studie war.

Der Erfolg oder Misserfolg von Zielvereinbarungen hängt schließlich auch davon ab, wie sie in den Hochschulen kommuniziert und akzeptiert werden. So verweist Julia Neissl am Beispiel der Chancengleichheitsfrage darauf, dass auch der Implementierungsprozess von Zielvereinbarungen innerhalb der Hochschulen eine Rolle spiele (Neissl 2007: 143). Eine erfolgreiche Implementation setze eine Beschäftigung mit der Definition von organisationalen Zielen ausgehend von einer fundierten Beschreibung und Analyse der Ist-Situation voraus (Neissl 2007: 149) sowie überhaupt eine umfänglichere Befassung mit der Frage der Chancengleichheit der Geschlechter (vgl. Kahlert 2006). Die von Neissl erwähnten regelmäßigen Ist-Stand-Analysen sind zudem nicht nur eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen innerhalb der Hochschulen, sondern auch die Grundlage für erfolgreiche Zielvereinbarungsprozesse und deren Fortschreibungen bzw. Modifikationen, die hier einen Ausgangspunkt haben. Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen, auch zu Gleichstellung, sind also dann am erfolgreichsten, wenn sie auch innerorganisational aktiv umgesetzt werden, beispielsweise im Rahmen von organisationsinternen vertragsförmigen Vereinbarungen. Die Interviews lassen Rückschlüsse darauf zu, dass Ziele im Bereich von Gleichstellung und Gender Mainstreaming nur in ganz wenigen untersuchten Hochschulen eine herausragende Bedeutung im innerorganisationalen Kommunikationsprozess haben. Dennoch würde es zu weit führen, dies als Bestätigung der These Königs zu interpretieren, dass das Thema Gleichstellung tatsächlich gegenwärtig in den Verhandlungen von vertragsförmigen Vereinbarungen an Bedeutung verliert (vgl. König 2006: 39).¹²

Sind vertragsförmige Vereinbarungen nun ein zielführendes Instrument zur Sicherung, Erweiterung und Vertiefung der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen? Das Beispiel Sachsen-Anhalt zeigt gleichermaßen die Chancen und Grenzen dieses Instruments auf. Abschließend ist festzuhalten: Sofern es gelingt, zu konkret mess- und erreichbaren Vereinbarungen zur Gleichstellung zu kommen, die von beiden Vertragspartnern aktiv getragen werden, liegt hierin ein Erfolg versprechender Hebel, um die Herstellung und Verwirklichung von Chancengleichheit in den Hochschulen voranzubringen.

¹² Leider nennt er keine Gründe für diese Beobachtung.

Literatur

- Altmiks, Peter (2000): Gleichstellung im Spannungsfeld der Hochschulfinanzierung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Burkhardt, Anke (2005): Gender Mainstreaming im Hochschulreformprozess: Bilanz und Vorhaben der Hochschulen in Sachsen-Anhalt. Teilprojekt im Rahmen des Anwendungsprojekts des Kultusministeriums „Gender Mainstreaming im Kontext der neuen Steuerungsinstrumente an den Hochschulen“, Antrag auf Forschungsförderung. Wittenberg: HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, unveröff. Ms.
- Burkhardt, Anke (2006): Gender Mainstreaming im Hochschulwesen Sachsen-Anhalts zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Michel, Sigrid/Löffler, Sylvia (Hg.): Mehr als ein Gendermodul. Qualitative Aspekte des Qualitätsmerkmals Gender im Bologna-Prozess. Bielefeld: Kleine, S. 132-141.
- Degethoff de Campos, Heidi/Haase, Sigrid/Koreuber, Mechthild/Kriszio, Marianne (Hg.) (2002): Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch. Kirchlinteln: Hoffmann & Hoyer.
- Hofmann, Isolde/Körner, Kristin/Färber, Christine/Geppert, Jochen/Rösgen, Anne/Wanzek, Ute (2003): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen. Herausgegeben im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. Opladen: Leske + Budrich.
- Kahlert, Heike (2003): Gender Mainstreaming an Hochschulen. Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln. Opladen: Leske + Budrich.
- Kahlert, Heike (2006): Gender Mainstreaming im Hochschulwesen: Handlungsfelder, Strategien und Erträge der Implementation. In: Burbach, Christiane/Döge, Peter (Hg.): Gender Mainstreaming – Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 123-135.
- Kahlert, Heike/Burkhardt, Anke/Myrrhe, Ramona (2008): Gender Mainstreaming im Rahmen der Zielvereinbarungen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Zwischenbilanz und Perspektiven. Wittenberg: HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Arbeitsbericht 2/08).
- Kirsch-Auwärter, Edit (2002): Gender Mainstreaming als neues Steuerungsinstrument? Versuch einer Standortbestimmung. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 20 (3), S. 101-110.
- König, Karsten (2006): Verhandelte Hochschulsteuerung. 10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und den Hochschulen. In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung 15 (2), S. 34-54.
- König, Karsten/Kreckel, Reinhard (2005): Die vereinbarte Abdankung. Zur ungleichheitspolitischen Bedeutung von Zielvereinbarungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen. In: Berger, Peter A./Kahlert, Heike (Hg.): Institutionalisierte Ungleichheiten. Wie das Bildungswesen Chancen blockiert. Weinheim, München: Juventa, S. 233-254.

- König, Karsten/Schmidt, Susanne/Kley, Tobias (2004): Vertragliche Hochschulsteuerung. Wittenberg: HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Unter: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm> (16.02.2008).
- König, Karsten unter Mitarbeit von Anger, Yvonne/Franz, Anja/Keune, Denis/Pieper, Wolfgang/Ponier, Lydia/Trautwein, Peggy (2007): Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen. Wittenberg: HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Arbeitsbericht 1/07).
- Mey, Dorothea (2001): Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungskultur. In: Pasternack, Peer (Hg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Marburg: Schüren, S. 133-139.
- Neissl, Julia (2007): Flop oder Top – wohin steuert universitäre Gleichstellungspolitik? In: Bankosegger, Karoline/Foster, Edgar (Hg.): Gender in Motion. Genderdimensionen der Zukunftsgesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133-150.
- Pasternack, Peer (2003): Hochschulverträge und Zielvereinbarungen. Grundlagen, Modellreferenzen und Berliner Erfahrungen. In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung 12 (1), S. 136-159.