

**Anne Schlüter**

Gutachten

im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Auf dem Weg zur geschlechtergerechten Hochschule -  
Bedingungen, Potentiale und Instrumente der Entwicklung**

Bochum, Juli 2011

## **Demokratische und Soziale Hochschule**

**Anne Schlüter**, Prof. Dr., Professorin für Weiterbildung und Frauenbildung mit dem Lehrgebiet: Erwachsenenbildung und Bildungsberatung an der Fakultät für Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen.

Sprecherin des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Vorsitzende der Gleichstellungskommission an der Universität Duisburg-Essen, Mitglied im Verwaltungsrat des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Herausgeberin der Buchreihe: "Weiterbildung und Biographie" und Mitherausgeberin der Buchreihe: "Frauen- und Genderforschung in der Erziehungswissenschaft".

Forschungsschwerpunkte: Aus- und Weiter-Bildungsgeschichte, Biographieforschung, Gender und Erwachsenenbildung, Mentoring, Frauen in Führungspositionen im Weiterbildungsbereich.

## **Inhaltsverzeichnis**

### **0 Einleitung: Der Genderkomplex**

### **1 Die Suche nach Erkenntnis im Bereich der Freiheit**

- 1.1 Wissenschaftlicher Beruf und Lebenszusammenhänge von Frauen und Männern
- 1.2 Elternschaft und Wissenschaftskarriere

### **2 Wandel der Gesellschaft, der Hochschule und der Genderfragen**

- 2.1 Beschreibung der institutionellen Ausgangssituation: Das wissenschaftliche Feld als Kräftefeld im Kampf um Stellen, Positionen und Macht
- 2.2 Potentiale der Veränderung und Widerstände - oder: Die Hochschule als Spiegel der Gesellschaft? Einige Ergebnisse aus der Gender-Forschung
- 2.3 Männer- und Frauenbilder

### **3 Geschlechtergleichheit im Diskurs**

- 3.1 Funktionen und Macht
- 3.2 Das Machtinstrument: Quote
- 3.3 Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- 3.4 Gender-Budgeting
- 3.5 Akteure für Geschlechtergerechtigkeit

### **4 Zum Stand der Leitbilddiskussion "Demokratische und Soziale Hochschule"**

- 4.1 Forschungs- und Gedankenfreiheit
- 4.2 Hierarchie und Demokratie

### **5 Konkurrenz und Kooperation**

- 5.1 Der Stellenwert von Konkurrenz und Kooperation für die Gestaltung der Beziehungen in der Hochschule
- 5.2 Kollegialität
- 5.3 Führen und Leiten als Kunst
- 5.4 Die Forschungspersönlichkeit
- 5.5 Konzepte zum Aufstieg

## **6 Perspektiven für eine Weiterentwicklung zur geschlechtergerechten Hochschule**

6.1 Gleichstellung durch Leitbilddiskussionen an Hochschulen

6.2 Gleichstellungsprojekte als Basis für die weitere Entwicklung

6.3 Implementierungen der Strategien von Gender Mainstreaming in Fakultäten

6.4 Empfehlungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Fakultäten

6.5 Gleichstellungspolitik trifft auf Diversity-Management

6.6 Mentoring als Gleichstellungsprogramm

6.7 Eine Kultur der Wertschätzung schaffen

## **7 Konsequenzen und Schlussfolgerungen für eine Entwicklung geschlechtergerechter Organisationsentwicklung**

## **8 Literaturverzeichnis**

## **Einleitung: Der Genderkomplex**

Genderforschung ist grundsätzlich mehrdimensional. Bezogen auf die Hochschule als Institution und Wissenschaft als Organisation ist sie hochkomplex zu konzipieren. Die Hochschule - so die Ausgangsthese - ist ungerecht, bezogen auf ihren Zugang und auf die Verteilung der Geschlechter auf die Fächer und die verschiedenen Status- und Hierarchiegruppen. Und nicht nur das, die Hochschule als Institution der Erzeugung, Verteilung und Steuerung von Wissen ist beteiligt an der Reproduktion der Geschlechterordnung. Die Wissenschaftskultur ist durchwoben von Frauen- und Männerbildern, die einerseits als Produkt von Handlungsprozessen des Doing Gender verstehbar sind, andererseits aber als Orientierung im Denken, Fühlen und Arbeiten der Wissenschaftssubjekte - im Doing Science - wiederum ihren Niederschlag finden. Daher ist nicht allein die menschliche Interaktionsebene in den Blick zu nehmen, das wäre eine reduzierte Sicht, sondern über eine sozialstrukturelle Perspektive ist auf relevante inner- und außeruniversitäre Themen und Faktoren zu schauen, die den Alltag in Lehre, Forschung und Verwaltung sowie Hochschulpolitik bestimmen. Das heißt, um den Gesamtzusammenhang des Genderkomplexes im Berufsfeld der wissenschaftlichen Produktion zu erfassen, ist nach den Funktionen von Verhalten und Strategien im Konkurrenzkampf um Anerkennung, Positionen und Macht zu fragen. Nur über ein Denken in Strukturen auf verschiedenen Ebenen, die zusammenwirken, ist der Genderkomplex zu erfassen und möglicherweise zu verändern. Darüber lassen sich Handlungsfelder bestimmen, in denen Bedingungen, Potentiale und Instrumente auszuloten sind. Die Antwort auf die Frage nach Gendergerechtigkeit in Hochschulen kommt einerseits ohne die Beschreibung der "ordnenden" gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen für Wissenschaft als Beruf nicht aus. Andererseits wirken Hochschulen als soziale Institutionen und damit Territorien durch Ergebnisse der Forschung wiederum auf Gesellschaft ein, insbesondere durch die Praxis ihrer Fachkulturen einschließlich deren Vermittlung über den Stellenwert bzw. das Ranking innerhalb der Studiengänge.

Die Neukonzeption der Studiengänge durch die Einführung von Bachelor- und Master-Abschlüssen hat in den letzten Jahren generell die Frage aufgeworfen, welches Wissen tradiert werden soll. Welches Wissen ist es wert in den Wissenskanon der neu gestalteten Module aufgenommen zu werden? Gehört das Genderwissen dazu? Auch wenn Vorgaben von Politik und Wirtschaft, Recht und Geschichte, Einfluss nehmen, sind es doch die Akteure in der Hochschule, die die Inhalte vor ihrem jeweiligen eigenen sozialen und fachlichen Horizont

festlegen. Grundsätzlich prägen die einzelnen Fachkulturen der Disziplinen die Hochschulen in ihrem Selbstverständnis und in ihren "geheimen" Regeln von Inklusion und Exklusion.

Auf der Basis von Zahlen lässt sich leicht eine Geschlechterordnung an Hochschulen nachweisen. Der Frauenanteil bei den Studierenden liegt seit langem bei 50 Prozent. Quer über die Fächer liegt ihr Anteil bei den Promotionen bei 40 Prozent, bei Habilitationen bei knapp 30 Prozent. Der Anteil bei den Professorinnen liegt unter 20 Prozent, bei den hochdotierten Positionen sind es nicht einmal 10 Prozent. In Hochschulräten (22%) und Hochschulleitungen (19,3%) sind Frauen auch noch unterrepräsentiert. Bei den Sekretärinnen hingegen ist der Frauenanteil nahezu 100 Prozent. Diese Ungleichverteilung wird als soziale Konstruktion von Geschlecht im Wahrnehmungs-, Zuschreibungs- und Bewertungsgeschehen zwischen Personen und Gruppen produziert und reproduziert. Dieser sozialen Tatsache steht der Glaube an die "Geschlechtslosigkeit" der Wissenschaft und vor allem ihrer Produktion und Reproduktion gegenüber.

Dieses Gutachten thematisiert auf den verschiedenen wissenschaftskulturellen Ebenen von Forschung und Lehre die Frage, wie es um die Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen bestellt ist und mit welchen Instrumenten sie herstellbar sein könnte. Das Ziel, das angestrebt wird, ist eine Hochschule, die eine Wissenschaftskultur pflegt, die mit Wertschätzung statt Geringschätzung für das eine oder andere Geschlecht umzugehen weiß. Dabei ist davon auszugehen, dass Geschlechtergerechtigkeit mehr meint als Bildungsgerechtigkeit. Geschlechtergerechtigkeit basiert auf der Anerkennung der intellektuellen und emotionalen Kräfte für die Wissenschaft bei beiden Geschlechtern. Und dies bereits im Studium. Eine gendersensible Lehre ist nur eine Anforderung zur Veränderung in den jeweiligen Fachkulturen. Die Phase der Promotion entscheidet über Karrieren und Kinder in der Wissenschaft. Gendergerechtigkeit meint daher auch die Berücksichtigung der sozialen Situation von Frauen und Männern bezogen auf ihre gesellschaftliche Funktion als Mütter und Väter. Sie meint eine gleichwertige Beteiligung an Lehre und Forschung und eine Eingebundenheit in die wissenschaftliche Community bzw. in deren Netzwerke. Dies geht über das sex counting hinaus. Auch dreht sich nicht jedes Thema in Lehre und Forschung um Benachteiligung oder Diskriminierung. Genderthemen erschließen aufgrund ihrer eingenommenen Perspektiven neues Wissen, neue Erkenntnisse, weil sie sich kritisch und widerständig mit Gegenständen der Forschung auseinandersetzen und zwar theoretisch, methodisch und methodologisch. In der Vergangenheit wurden Genderthemen als nicht relevant abgelehnt. Gegenwärtig scheinen Genderthemen die

relevante Größe zu sein, die sozial und demokratisch Veränderungen bewirken können, letztlich auch zugunsten des männlichen Geschlechts. Daher kann die Bewilligung von Forschungsanträgen zu Genderthemen auf die herrschende Tradierung von Wissen einflussreich sein. Geschlechtergerechtigkeit meint selbstverständlich auch den gleichen Zugang zu Führungs- und Leitungsfunktionen und damit zu Machtpositionen. Dies allerdings setzt voraus, dass es eine Bereitschaft gibt, innerhalb des Berufsfeldes "Wissenschaft und Hochschule" einen Wechsel der Position einzunehmen, z. B. auf die Leitungsebene der Hochschule.

Auf dem Wege zur geschlechtergerechten Hochschule sollte man sich über die sozialen Bedingungen, Potentiale und Instrumente verständigen und sich vergewissern, was bereits an Vorleistungen vorhanden ist, um eine soziale und geschlechterdemokratische Hochschule zu realisieren.

### **1. Die Suche nach Erkenntnis im Bereich der Freiheit**

Das Bild der Universitätsprofessoren ist nach den neuesten internationalen Umfragen noch immer in traditionaler Weise vom Humboldtschen Postulat der "Einheit von Forschung und Lehre" geprägt (BMBF 2011: 32). Es wird erwartet, dass Professoren sowohl an Forschung als auch an Lehre interessiert sind und dass sie für beide Bereiche Kompetenzen mitbringen. In den wirtschaftlich fortgeschrittenen Ländern geht man davon aus, dass ihr "Herz mehr für die Forschung" schlägt: "Sie gelten als motiviert für die Suche nach Erkenntnis; ihre Reputation erwächst eher aus der Forschung als aus der Lehre; nicht selten ist von "Lehrbelastung" die Rede, während Forschung eher als der Bereich der Freiheit empfunden wird" (a.a.O. 32f).

Etwa zwei Drittel der befragten Professoren unterstrichen auch 2007 die Einheit von Lehre und Forschung. 20 Prozent formulierten eine Präferenz für Forschung. Lediglich 5 Prozent zeigten eine eindeutige Präferenz für die Lehre (a.a.O. 34). Auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen gaben mehrheitlich eine Präferenz für Forschung an (ebd.).

Wenn das Postulat "In Einsamkeit und Freiheit" das **Berufsbild** nach wie vor bestimmt, dann ist die Frage, wie sich dies auf die Lebenszusammenhänge von Männern und Frauen auswirkt. Denn dieses Postulat ist verbunden mit einem hohen zeitlichen Einsatz und Aufwand, der seinesgleichen sucht. Daher ist auch der Faktor "Zeit" in vielfacher Hinsicht im Gender-

komplex auszuloten. Ausgerechnet die Berücksichtigung des Zeitfaktors hat zur Konsequenz, dass alle Analyseebenen: Mikro-, Meso- und Makroebene für die Begutachtung der Hochschule als Institution unter Genderungleichheitsaspekten einzubeziehen sind. Die Vertreter der Hochschulen erwarten von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ein Passungsverhältnis zu ihrer Einrichtung. Wieweit diese Erwartungen passend sind, zeigen die folgenden Ausführungen.

### **1.1 Wissenschaftlicher Beruf und Lebenszusammenhänge von Frauen und Männern**

Junge Frauen können heute viel selbstverständlicher Wissenschaft als Beruf leben als dies noch vor 60 oder sogar 30 Jahren der Fall war. Der Anteil von Frauen bei den Qualifikationsstufen, insbesondere bei den Promotionen, ist generell gewachsen. Der Anteil weiblicher Professoren ist über Jahrzehnte zunächst nur langsam angestiegen. Seit den 1980er Jahren von 5,3 % (2,5 bei der Gruppe C4) auf 14,3% (9,7 C4) im Jahr 2005. 2007 lag die Zahl der Professorinnen bei 16,2 % (vgl. CEWS-Statistik). 2011 wird durchschnittlich 20% zu erwarten sein. Allerdings heißt dies auch: die Männerquote beträgt immer noch 80%!

Professorinnen unterscheiden sich in den Qualifikationen prinzipiell nicht von Professoren. Allerdings kommen Frauen auch heute noch - wie zu früheren Zeiten, d.h. seit Beginn des Studiums von Frauen - häufiger als Männer aus, gesellschaftlich gesehen, akademisch vorgebildeten sozialen Herkunft (vgl. Zimmer u. a. 2007). Dies bedeutet auch, dass sie aufgrund ihrer sozialen "Klassen"-Zugehörigkeit wahrscheinlich nicht immer gut mit solchen Männern auskommen, die einem anderen Milieu angehören (vgl. ausführlicher 2.3). Folgt man der Studie von Wippermann u. a. werden vor allem Männer des Typus "Lifestyle-Macho" und dem Typus der "Konservativen" aus den sogenannten Unterschichten, die eine Aufstiegskarriere gemacht haben, kaum zu überzeugen sein, dass sie sich für die Berufung von Frauen einsetzen, geschweige sie in die inneren Zirkel aufnehmen, denn sie haben ein traditionelles Frauenbild. Erwartbar ist, dass Männer dieses Typus Frauen sogar bekämpfen, vor allem dann, wenn sie eigene, von ihnen abweichende Positionen, vertreten. D. h. wenn sie sich den Schicht- und Milieuunter- und überordnungen nicht fügen können und wollen.

Schaut man die zeitlichen Phasen des wissenschaftlichen Werdeganges von Frauen genauer an, dann sprechen Forscherinnen von der "Leaky Pipeline" und von der "mentalen Bremse"



(z.B. bei Zimmer u. a. 2007), die für spezifische Wirkungen als Erklärung herangezogen werden. Das Bild der "tropfenden Leitung" meint, dass mit zunehmender Länge des Weges immer mehr Frauen aus dem "Strom der Qualifizierten" herausfallen. Die genderspezifische Arbeitsteilung bei der Ausübung der Berufstätigkeit wirkt im Sinne einer "mentalenen Bremse". Dazu kommen die mit der Profession einhergehenden sozialen und symbolischen Statuszuschreibungen, die Frauen als Wissenschaftlerinnen häufig ausschließen und damit deren Lebensqualität einschränken. Beispielhaft anzuführen sind folgende Zuschreibungen:

- Frauen sollen eher Lehre als Männer übernehmen.
- Frauen sind gut für die Kinderbetreuung.

Frauen im Mittelbau diskutieren ihre Situation einerseits als privilegiert, andererseits auch als prekär, denn die "natürliche" Personalselektion aufgrund von Mutterschaft wird als unveränderliche Konstante hingenommen (vgl. Möller 2011). Auch Frauen als Vorgesetzte fürchten Frauen als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen für Projekte einzustellen, denn wenn sie wegen Schwangerschaft ausfallen, besteht das Risiko, dass der Abschlussbericht nicht fertig wird.

Die Promotion ist eine höchst selektive Qualifikationshürde. Eine Studie der Gewerkschaft ver.di zeigt auf, dass viele der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen über zu wenig Zeit für die Promotion klagen. Über die Hälfte - so die Autoren Grünh und andere (Grünh u. a. 2009) - geben an, die Arbeit an der Promotion unterbrochen zu haben und darüber nachgedacht zu haben, diese abubrechen.

Eine systematische Karriereplanung bzw. Karrierepläne bei Mitarbeiterinnen sind eher selten (vgl. Kahlert 2011). Die Aussicht erfolgreich Professorin zu werden, ist unsicher. Ein Grund für fehlende Ziele mag auch deren Unerreichbarkeit und mangelndes Vertrauen in Unterstützungsleistungen aus der Umwelt sein.

In einer Talkrunde auf dem Symposium "100 Jahre Frauen im Studium" in Saarbrücken stellten einzelne Professorinnen 2009 fest, dass ihre Karrieren in der Wissenschaft eher zufällig seien, denn geplant. Auch abhängig von Vorgesetzten, die sie förderten, an sie glaubten, sie ermutigten. Und, dass Frauen für das berufliche Fortkommen Freundinnen brauchen und Gleichgesinnte in der Wissenschaft, die einem den Rücken stärken, sogenannte "peer-groups" (Jung/Keinhorst 2008: 39). Dies kann man zwar ganz allgemein auch für Männer formulieren, da Frauen aber oft immer noch einzelne unter Männern sind, ist diese Unterstützung elemen-

tar wichtig. Es reicht eben nicht, die eine oder andere Qualifikation geschafft zu haben. Frauen brauchen eine Rückenstärkung sicherlich auch, um nicht die "leaky pipeline" zu bedienen.

Schaut man sich empirische repräsentative Studien über "Frauen an Hochschulen" aus der letzten Zeit an, z.B. die von Annette Zimmer, Holger Krimmer und Freia Stallmann (2007), so ist es immer noch so, dass der typische deutsche Professor verheiratet ist oder in einer festen Beziehung lebt (90%). Er hat ein oder mehrere Kinder (80%). Die Mehrheit der männlichen Befragten (82%) sah sich "als Oberhaupt der Familie" (a.a.O.: 147). Bei den Professorinnen hatte die Hälfte der Befragten keine Kinder. Jede dritte war zum Befragungszeitpunkt ohne Partner, davon waren 13% getrennt oder geschieden lebend. Die Frauen hatten einen höheren Prozentsatz an Scheidungen hinter sich als die männlichen Professoren. Ein Hinweis auf ein hohes Konfliktpotential, was mit Status und Stellung in der Profession verbunden ist.

Ein Drittel der Wissenschaftlerinnen war bei der Befragung mit einem Hochschullehrer verheiratet. Dies Phänomen trifft auf Hochschullehrer nur zu 5 Prozent zu (a.a.O.: 149). Partner von Professorinnen kommen aus dem gleichen Beruf, nicht unbedingt aus dem gleichen Fach. Auffällig ist, dass die Partner von Professorinnen insgesamt durchgängig berufstätig waren, nämlich zu 97%. Professorinnen haben deutlich weniger Kinder als ihre Kollegen. Die befragten Männer haben doppelt so viele Kinder wie die befragten Frauen (a.a.O.: 149).

Was die Gestaltung der Vereinbarung von wissenschaftlichem Beruf und Familie angeht, sind Männer deutlich im Vorteil. Eine gesellschaftliche Arbeitsteilung, so wie sie als selbstverständlich erscheint und von beiden Seiten angenommen wird, ermöglicht dem männlichen Geschlecht nicht allein berufliche Vorteile, sondern damit auch gesellschaftliche Statusvorteile, vor allem dann, wenn Ehefrauen auch die gesellschaftlichen Erwartungen an sie als Karrierebegleiterinnen erfüllen.

Erstes Fazit:

Nach diesen Ausführungen ist festzuhalten, dass die Arbeitsbedingungen von Frauen in der Wissenschaft generell und insbesondere wenn sie Kinder haben wollen, von den sozialen Erwartungen an sie und damit von den zeitlichen Ausgangsbedingungen her ungleich sind und damit auch von den gesellschaftlichen Reproduktionsbedingungen ungleich bleiben. Es sei denn, die Wissenschafts- und Hochschulkultur sowie die Genderkultur ändern sich. Erstre-

benswert erscheint eine bessere Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren durch Beratung und Absicherung von Arbeitsverhältnissen.

## **1.2 Elternschaft und Wissenschaftskarriere**

In den Qualifikationsphasen haben Frauen und Männer in der Regel zu entscheiden, wie sie ihre Familienphase mit der wissenschaftlichen Karriereplanung verbinden. Schaut man die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Mittelbaus an, so ist diese in den letzten Jahren immer wieder als "prekär" bezeichnet worden. Die Studie von Metz-Göckel, Möller und Auferkorte-Michaelis formuliert sogar, dass die Prekarisierung ein Faktor für die hohe Kinderlosigkeit darstellt (Metz-Göckel u. a. 2009: 11). Die Debatten über Kinderlosigkeit führten auch zu der Aussage: "Wissenschaft als Lebensform und ein Leben mit kleinen Kindern passen nicht zusammen" (a.a.O.:13). Das Spannungsverhältnis zwischen Kindern und Karriere, auch als "halsbrecherischer Spagat" beschrieben, führt dazu, dass Frauen die "Familie neu erfinden" müssen, um auf den Anspruch auf Kinder nicht verzichten zu müssen.

Schon vor Jahrzehnten haben Frauen in der Wissenschaft das Mütterthema eingebracht. Ein frühes Dokument dieser konfliktreichen Beziehungen der Mütter in der Wissenschaft hat eine Projektgruppe "Mütter in der Wissenschaft" bereits 1982 vorgelegt (vgl. Schön 1982). In der Vergangenheit haben Frauen in der Wissenschaft häufig auf Kinder verzichtet. Mit Kindern leben zu wollen, wurde als Barriere für die Karriere gesehen. Es fehl(t)en die Männer, die Frauen in ihrer Karriere unterstütz(t)en. Wissenschaftlerinnen, wenn sie sich denn für Kinder entschieden, hatten hohen Organisationsaufwand zu betreiben, um mit Kinderfrau und Putzfrau die notwendige Arbeitszeit für die Wissenschaft frei zu halten.

Mittlerweile wird es vielfach als ein Mythos eingestuft, dass man als Wissenschaftlerin auf Kinder verzichten müsse (Macha u. a. 2011: 211). Kinder gehören danach heute selbstverständlicher zum Lebensplan, werden nicht nur als Last, sondern auch als Ausgleich zur wissenschaftlichen Arbeit verstanden. Das heißt aber auch, dass Frauen bewusster für ihren Lebensplan nach Partnern suchen, mit denen sie eine Arbeitsteilung vereinbaren können und sich auch von diesen trennen, wenn diese ihre Versprechungen nicht einhalten. Doch Kinder zu haben bzw. kinderlos zu sein, ist offensichtlich auch ein schichten- bzw. milieuspezifisch unterschiedlich ausgeprägtes Phänomen. Metz-Göckel u. a. verweisen auf folgende Auffällig-

keit: Während Männer mit relativ geringer Bildung und geringem sozialen Status ohne feste Partnerschaft kinderlos bleiben, werden sozial gut situierte Frauen bereits in jungem Alter Mütter und zwar deutlich früher als Frauen mit höheren Hochschulabschlüssen. Hochschulabsolventinnen verschieben die Geburt ihres ersten Kindes, um zunächst ihrer Berufsorientierung nachzugehen. Ihre Erwerbstätigkeitsquote hat sich den Männern auf dem gleichen Bildungsniveau stark angeglichen (Metz-Göckel u. a.: 48). Als junge Mütter sind sie in der Wissenschaft jedoch mehrfachen Risiken ausgesetzt: unsicheren Arbeitsverhältnissen durch kurze Arbeitszeitverträge, unsicheren Partnerschaften und meist nur auf Dauer wenig verlässlicher Entlastung durch Kinderbetreuung. Das häufigste Motiv für Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen ist nach Nave-Herz (Nave-Herz 1988, zit. nach Metz-Göckel u. a.) das Hinausschieben des Kinderwunsches. Der Konflikt zwischen Berufstätigkeit und Mutterschaft führt zunächst und dann auch auf Dauer zur Kinderlosigkeit. Vor allem bei denen, die zu den BildungsaufsteigerInnen gehören, die einen höheren Bildungsstand gegenüber der sozialen Herkunft durchsetzen mussten und dies mit erhöhtem Zeitaufwand hart erkämpft haben, wird die Kinderfrage hinausgeschoben, bis es zu spät ist. Während Männer nicht zu den "neuen" Vätern werden wollen, also "Nicht-Teilen-Wollen" als Grund gegen Kinder angeben, geben die Frauen an, die Kinderbetreuung nicht allein übernehmen zu wollen (Ziebell u. a. 1992, zit. nach Metz-Göckel u. a. 2009: 49f).

In den letzten Jahren lassen sich aufgrund des Engagements von Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen der Verfahren zur Herstellung von familienfreundlichen Hochschulen Einlassungen feststellen, um Kinderbetreuung an Hochschulen zu ermöglichen (vgl. z. B. die Bestrebungen an der RUB Bochum oder Duisburg-Essen; vgl. auch Klammer/Matuko 2010). Die Familienfreundlichkeit kann als ein wichtiger Schritt zur sozialen Hochschule eingeschätzt werden. Ein Grund für die Unterstützung, das Zertifikat "familiengerechte Hochschule" zu erhalten, liegt im Interesse der Rektorate, die die Zertifizierung der "familiengerechten Hochschule" für die Durchführung von Exzellenzinitiativen bescheinigt brauchen. Nur einer auditierten Hochschule wird bestätigt, dass sie gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Dies schließt ein, dass die Hochschulen die gesetzlichen Forderungen nach Gleichstellung der Geschlechter erfüllen, und die Förderung Studierender und Beschäftigter mit Familienaufgaben berücksichtigen.

Zweites Fazit:

Wenn sich etwas ändern soll, sind die Unterstützungsleistungen für die Kinderbetreuung ein wesentlicher Faktor zur Erreichung des Ziels, eine sozial gerechte Hochschule zu werden. Das angestrebte Reich der Freiheit in der Forschung hält die Überwindung von vielen Zugangshürden struktureller Art bereit, die aus der Sicht von Frauen nur durch neue Konzepte des zeitlichen und sozialen Umgangs überwindbar sind. Wenn die Vertreter der Hochschulen die gesetzlichen Forderungen nach Gleichstellung der Geschlechter ernst nehmen, könnte das Passungsverhältnis zwischen Institution Hochschule und Subjekten mit Familienpflichten sich verbessern.

## **2. Wandel der Gesellschaft, der Hochschule und der Genderfragen**

Erst seit knapp 100 Jahren sind Mädchen und Frauen als Schülerinnen zu den höheren Schulen und damit zu weiterführenden Bildungswegen und an Universitäten als Studentinnen und Wissenschaftlerinnen rechtlich zugelassen (vgl. Schlüter/Kuhn 1986; Schlüter 1992). Seit den 1980er Jahren haben die jungen Frauen die jungen Männer beim Abitur und beim Studienanfang zahlenmäßig nicht nur eingeholt, sondern überholt. Als Wissenschaftlerinnen hatten Frauen allerdings einen schweren Stand. Sie kamen nur vereinzelt vor. Seit den 1980er Jahren haben Wissenschaftlerinnen verstärkt Forderungen zur Verbesserung der Situation in Forschung, Lehre und zur besseren Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Berufstätigkeit und Familie gestellt. Sie sind hochschulpolitisch aktiv geworden, um die "hierarchisch-patriarchale" Ordnung der Hochschule durch **Gegenstrategien** zu verändern. Zur Sicherstellung der Durchführung ihrer Forderungen verlangten sie u.a. die Einrichtung von Frauenbeauftragten in jeder wissenschaftlichen Einrichtung (vgl. Schlüter 1986: 112ff).

Das Eherecht und das Familienbild bzw. das Rollenbild für das weibliche Geschlecht hat sich in den letzten Jahrzehnten langsam, aber stetig verändert (vgl. dazu: Sachverständigenkommission 2011: 38ff). Bestimmte traditionelle Ansichten über das weibliche Geschlecht, die a priori für wahr gehalten wurden, gelten heute als anachronistisch, z.B. das Rollenbild der "sorgenden Frau, die zu Hause bleibt" (a.a.O.: 46). Andere Vorbehalte bestehen nach wie vor, z.B. Frauen könnten nicht führen. Doch ein großer Teil der Frauen hat längst bewiesen, dass sie viel mehr können als man ihnen zutraut.

Schon diese wenigen historischen Tatsachen deuten auf wesentliche soziale Sachverhalte hin:

1. Gesellschaftliche Veränderungen sind nicht nur möglich geworden, sie finden kontinuierlich statt. 2. Die Hochschulen sind Teil der sozialen Machtverhältnisse, die Frauen über lange Zeit qua Geschlecht als Subjekte und Objekte der Forschung ausgeschlossen haben. 3. Wissenschaftliche Erkenntnisse über das weibliche Geschlecht und ihr Potential haben sich mit der Integration von Frauen in die Hochschulen verändert. Vor allem damit wurden Möglichkeiten geschaffen, einen weitgehenden strukturellen Wandel einzuleiten. 4. Eine Machtausübung durch offenen Ausschluss, Unterdrückung oder Verheimlichung von Bildung, Wissen oder Informationen zulasten von Frauen ist heute nicht mehr so leicht wie früher, aber trotzdem unter bestimmten sozialen Bedingungen immer noch möglich. 5. Mehr Transparenz bei Einstellungen und Beförderungen auf höherwertige Stellen und Positionen wird zwar seit Jahrzehnten - seit den 1970er Jahren - von allen Seiten eingefordert, gleichwohl sind geschlechtsstereotype Strukturen entlang männlicher Seilschaften auf professionellen Territorien, wie z.B. auf den Leitungs-, und Führungsebenen, vorhanden. Männer ziehen ganz selbstverständlich Männer nach. Wie es scheint, haben diese Seilschaften offensichtlich eine ganz besondere Wirkung: die Reproduktion von Machtmechanismen, um die sogenannte "gläserne Decke" für Karrierewege des weiblichen Geschlechts zu erhalten - und damit die Asymmetrie der Geschlechterkultur.

In den folgenden Ausführungen wird das wissenschaftliche Feld als politisches Kräftefeld beschrieben. Wenn es um die Erreichung des Ziels einer sozialen und geschlechterdemokratischen Hochschule geht, dann sind folgende Fragestellungen vordringlich zu behandeln:

- Wie sieht die soziale Ausgangssituation für die Diskussion über das Leitbild der geschlechtergerechten Hochschule aus?
- Auf welche Widerstände treffen die Forderungen nach Gleichstellung?
- Welche Unterschiede bestehen noch und welche Angleichungsprozesse haben zwischen den Geschlechtern mittlerweile stattgefunden?
- Wie wird diese Thematik heute diskutiert?
- Wie lassen sich Lebenszusammenhänge und wissenschaftlicher Beruf für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Eltern vereinbaren? Auf welchen Ebenen in der Hochschule sind in der nächsten Zukunft ganz konkret Gleichstellungsfragen zu behandeln?
- Welche Kompetenzen sind für die Realisierung einer geschlechtergerechten Hochschule notwendig?

- Gibt es Anhaltspunkte für eine Organisationsentwicklung, die eine Perspektive öffnet für Innovationen zu mehr Solidarität bzw. Demokratie und zu mehr intellektueller Auseinandersetzung auf der Suche nach Lösungen anstatt des Zulassens von unsozialem Verhalten?

## **2. 1 Beschreibung der institutionellen Ausgangssituation: Das wissenschaftliche Feld als Kräftefeld im Kampf um Stellen, Positionen und Macht**

Welche Strategien der Veränderung sind im Kräftefeld der Hochschulen gegenwärtig zu finden? Aufgrund der Ergebnisse der Hochschulforschung - speziell der Institutionen-, Organisations- und Fachkulturforschung sowie der theoretischen Ausführungen von Pierre Bourdieu über Stellen und Macht - ist Wissenschaft ein soziales Feld, das als Kräftefeld zu begreifen ist und damit als ein Feld der Kämpfe um die Bewahrung oder Veränderung dieses Machtanspruches auf Stellen, Titel und Geld.

Das wissenschaftliche Feld bringt Konkurrenz hervor und kontrolliert diese beispielsweise nicht allein durch Kompetenz-, Fähigkeits- und Machtzuschreibungen, sondern zusätzlich durch die Idealisierung von traditionellen Partnerschaftsmodellen und Vorstellungen ökonomisch gerechtfertigter (nicht unbedingt gerechter) geschlechtsspezifischer Arbeitsteilungen. Insbesondere durch Strukturen von Macht, die aufgrund von spezifischen "Hierarchie- und Management-Konzepten" und vor allem durch gruppenspezifische Prozesse entstehen und durchgesetzt werden, werden bestehende, offenbar für Männer günstige Ordnungsstrukturen erhalten. Diese reproduzieren die symbolisch vermittelte "Heilige Ordnung" der Männer (Schwarz 2006), in der Machtpositionen mit dem männlichen Geschlecht assoziiert werden. Einige Autoren klären über die historischen Funktionen von Hierarchien wie "Militär" und "Logik" auf, z.B. Schwarz (2006), der die Gruppendynamiken von Frauengruppen, Männergruppen und gemischten Gruppen beschreibt. Auch der Unternehmensberater Dr. Felix Frei hilft, "Die Machtspiele der Männer (zu) durchschauen" (Frei 2006). Offensichtlich geben die Spielregeln der Wirklichkeit der von Männern dominant besetzten Felder vor, dass es immer ein oben und unten geben muss, also eine Hierarchie, mittels derer man die Welt in Freunde und Feinde einteilt und die Schwächen der anderen ausnutzt (ebd.). Zu den Spielregeln gehört auch die Profilierung "der Beste zu sein". Das hat u. a. zur Folge, dass soziale Ausgangsbedingungen für Leistungen nicht benannt werden.

Das offene Thematisieren der sozialen (Ausgangs-)Bedingungen der wissenschaftlichen Produktion und Reproduktion wurde jahrzehntelang vernachlässigt. Die Forschungen über Faktoren für den Zugang zum Studium und beruflich angesehenen Positionen und damit Karrieren zeigen nicht allein die Benachteiligung aufgrund der Geschlechtszugehörigkeiten, sondern auch aufgrund der Klassenzugehörigkeit. Durch die Bildungsreform haben sowohl Arbeiter-söhne als generell Töchter aus Mittelschichten zeitweise Zugang zum Hochschullehrerberuf erhalten (vgl. Schlüter 2004).

Untersuchungen zu den (Re-)Produktionsbedingungen in der Wissenschaft, wurden vor allem durch die frühe Frauenforschung von Wissenschaftlerinnen (z. B. Schön 1982) vorgelegt. Nicht nur, um die sozialen Produktionsbedingungen innerhalb der Hochschulen, sondern auch im sogenannten privaten Bereich offen zu legen und damit zu verdeutlichen, unter welchen Voraussetzungen Männer und Frauen Wissenschaft betreiben. Eine Trennung von Beruf und Familie und das Insistieren darauf, dass Privates nicht in den Alltag der beruflichen Tätigkeit gehört, ist lange Zeit eines der Argumente zum Ausschluss von Frauen gewesen. Dass Männer in der Wissenschaft die Zuarbeit ihrer Ehefrauen als Plus einbrachten, galt lange als selbstverständlich. Schließlich handelt es sich um einen Konkurrenzvorteil, wenn Frauen Hilfsdienste erbringen und die wissenschaftliche Arbeit des Mannes nicht stören. Die "innere Logik" der Berufsarbeit heißt: "volle Hingabe an den Beruf, Delegation der privaten Alltagsarbeit an andere Personen". Elisabeth Beck-Gernsheim beschrieb die Anforderung an diese Situation in der sozialen Figur des "Anderthalb-Personen-Berufs" als normale Gestalt der beruflichen Laufbahn für Männer (Beck-Gernsheim 1980). Gleiches ist für Frauen als Normalität in einer Partnerschaft kaum vorstellbar. Welcher Mann übernimmt schon die Rolle als "Hausfrau"? Der "Haushaltsvorstand" ist in der sozialen Zuweisung und damit Zuordnung immer noch männlich, obwohl faktisch zunehmend mehr Frauen die Familienernährerinnen sind (vgl.: Brehmer/Klemmer/Klammer 2010). Soziales und Persönliches wird auch heute noch häufig als "menscheln" verächtlich aus dem (deutschen) Berufsalltag verbannt.

In der Vergangenheit waren Kämpfe um den Zugang zur Hochschule, zu Fächern und Positionen immer auch mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen an Aufgaben, gesellschaftlicher Arbeitsteilung und Kompetenzen verbunden. Über den traditionell männlich ausgebildeten Habitus wurden die immer gleichen Strukturen an Hochschulen reproduziert und Frauen in der Wissenschaft diskriminiert (vgl. ausführlicher: Schlüter 1986).



Heute gilt das Bild der "gläsernen Decke" als Metapher für das Steckenbleiben der Frauen vor dem Erreichen der wichtigen und anerkannten Positionen und Funktionen. Hinter dem Bild der "gläsernen Decke" stehen die sozialen und kulturellen Barrieren, die in der Frauen- und Geschlechterforschung in den letzten Jahrzehnten immer wieder beschrieben wurden - und mittlerweile auch in gewerkschaftlichen hochschulpolitischen Positionspapieren benannt werden, um eine aktive Gleichstellungspolitik zu begründen (vgl. GEW 2009:21f).

Im Arbeitspapier 204 der Böckler Stiftung wird von Pasternack und von Wissel sogar festgehalten, dass die Herstellung einer geschlechtergerechten Hochschule eine logische Konsequenz aus den Zielen der Neuen Frauenbewegung ist (Pasternack/von Wissel 2010: 38), die sowohl über die wissenschaftliche Ebene der Auseinandersetzung als auch über die sie verstärkende Institutionalisierung von Frauenfördermaßnahmen hochschulpolitisch wirksam wurde. Die Wirkung dieser Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten - so die Autoren - führte dazu, dass sich die Hochschulleitungen selbst der Frage der Repräsentanz von Frauen in Universitäten annahmen und "einzelne strategische Professuren in öffentlichkeits- oder politisch wirksamer Weise mit Frauen besetzt wurden" (a.a.O., 39). Das Bemühen um Geschlechtergerechtigkeit ist damit nicht mehr allein Gegenstand gesonderter Bemühungen von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, sondern "zu einer allgemeinen Angelegenheit der gesamten Hochschule" (ebd.) geworden.

Diese Sicht der Dinge von Pasternack und von Wissel ist allerdings aufgrund der Ausführungen des Gender-Reports NRW (2010) so zu sehen, dass zwar die Hochschulleitungen Gleichstellungsmaßnahmen beschließen, insbesondere auch bezogen auf die aktuellen "Familienfreundlichen Programme" Audit Verfahren ermöglichen, aber viele Gender- Projekte sich auf der Ebene der Fakultäten nicht ohne weiteres umsetzen lassen. Das Instrument der Frauenförderpläne wird auf Fakultätsebene immer noch nicht angemessen ernst genommen bzw. findet kaum bzw. keine durchschlagende Anwendung. Allein das Erstellen der notwendigen dreijährig anzulegenden Pläne wird von den meisten Dekanen offenbar als lästige Pflichtübung und sogar als Zumutung betrachtet. Das wird nicht nur darin deutlich, dass die Erstellung nur zögerlich oder gar nicht erfolgt, sondern häufig auch mit Hinweisen abgetan wird, dass eine "Förderung" nicht notwendig oder möglich sei. Entweder heißt das Argument in Gesprächen: "Qualität setzt sich durch", das Geschlecht ist daher nicht relevant oder aber: eine Gleichberechtigung von Frauen mit Männern sei bereits erreicht. So ist es eine Tatsache, dass viele

Fakultäten nicht über einen gültigen Frauenförderplan verfügen (vgl. Profile im Gender Report 2010).

Die Konzepte und Diskurse, die mit dem Hochschulfreiheitsgesetz verstärkt einsetzten, zeigen zwei Tendenzen:

- Einerseits werden Genderfragen in das Leitbild der Universitäten integriert und die Hochschulleitungen sind interessiert, diese nach außen zu tragen:
- Andererseits werden auf den mittleren Ebenen - den Dekanaten - Genderfragen häufig marginalisiert. Zu dieser Unterdrückung der Problematik kommt hinzu, dass die Tatsache der Diskriminierung häufig geleugnet wird. Mit Spreemann lässt sich festhalten:

*"Als zentrales Merkmal des modernen Sexismus gilt die Leugnung einer fortgesetzten Diskriminierung von Frauen in der Gesellschaft" (Spreemann 2000: 177).*

D. h. die Hochschulleitungen kommen weitgehend ihren Aufgaben (und Auflagen z.B. durch die DFG-Standards) nach, indem sie förderliche Rahmenbedingungen schaffen, die eine Umsetzung des Konzeptes von Gender-Mainstreaming ermöglichen, doch die Führungsebene darunter ist nicht unbedingt davon überzeugt, dass Gender Mainstreaming umzusetzen wichtig ist und eine geeignete Strategie erfordert. Das mag auch daran liegen, dass Gender als Ansatz generell Widerstand hervorruft und zukunftsorientierte Managementkonzepte wie z.B. "Gender and Diversity" und deren Ziele generell zu wenig bekannt sind. In vielen Fällen werden die vorhandenen Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen in den Fakultäten bzw. Fachbereichen, die sie aufgrund ihrer Diversity-Merkmale mitbringen, nicht beachtet und abgerufen bzw. kommen zum Vorteil der Organisationseinheiten nicht zum Zuge. Statt sich der kollegialen Kompetenzen zu versichern, werden häufig Abwertungstaktiken verfolgt, um Macht und Machtzuwachs für Einzelne zu wahren und auch solche Organisationskulturen strukturell aufrecht zu erhalten, die egoistisch, wenn nicht gar rücksichtslos sind.

Führungs- und Management-Konzepte wie Gender-Mainstreaming (GM) oder Diversity Management (DiM) sind daher tendenziell als nicht richtig verstanden einzustufen. Die Bereitschaft, sich auf Neues einzustellen, fehlt ebenfalls häufig. Statt zu managen, werden in Gremien Verteilungskämpfe um geringe finanzielle Ressourcen geführt oder marginale Fragen aufgeblasen, statt wesentliche Themen zu behandeln, die eine Fakultät in ihren Möglichkeiten optimieren könnte.

Ein vielfach beobachtetes Phänomen ist folgendes:

Männer in Leitungspositionen - z.B. von Instituten - delegieren ihre Verantwortung für Gleichstellungsfragen, indem sie darauf verweisen, dass Gleichstellung in anderen Gremien der Hochschulen als in denen, in denen sie gerade sind, bearbeitet werden. D.h. sie stellen sich aus der Verantwortung durch die Feststellung ihrer Nicht-Zuständigkeit. Da auch die Dekanate in der Regel mit Männern besetzt sind, die sich oftmals nicht als verantwortliche Akteure für die Gleichstellung begreifen, wird eine nachhaltige Implementation verzögert bzw. verhindert. Die Mehrheit der Männer wagt kaum sich für Frauenfragen zu interessieren. Ein Mann würde einen Tabubruch im "hegemonialen" Selbstverständnis begehen. Dazu kommt noch folgende Beobachtung in Diskussionen hinzu: Aufgrund der Unterstellung, dass Frauen "nur" über Quoten auf Stellen kommen, möchte manche Frau nicht als Quotenfrau bzw. als über ihr Geschlecht definierte Forscherin etikettiert werden. Sensibilitäten dieser Art werden dann von der Diskurs-Mehrheit zum Nachteil von Frauen gepflegt.

Christoph Behrens aus Schleswig Holstein formuliert zu den Sensibilitäten beispielsweise:

*"Die Beteiligung von Frauen und Männern ist ein notwendiger, primär symbolischer Zwischenschritt, der auf eine Sensibilisierung für geschlechterpolitisches Denken und Handeln zielt. Mit ihm ist nicht gewährleistet, dass die Perspektiven beider Geschlechter tatsächlich angemessen berücksichtigt werden. Sobald die symbolische Repräsentanz das Ziel der Sensibilisierung erreicht hat, sollte der Blick auf die Quote durch einen Blick auf die Qualität ersetzt werden: das notwendige Zusammenkommen für die Belange beider Geschlechter sensibler Perspektiven. Dies stellt bei einer themenorientierten Genderanalyse eine kognitive Leistung dar, die potenziell Frauen und Männer mit Blick auf das eigene wie für das andere Geschlecht erbringen können" (Behrens 2005: 67).*

Die Forderung nach einer Quote war immer verbunden mit Qualität und Qualifikation. Das zu kritisierende Phänomen ist und war nämlich, dass Frauen trotz ihrer wissenschaftlichen Qualifikationen nicht in Stellen und Positionen kamen (vgl. Neusüß 1986). Die Diskussion um Quotierung ist an späterer Stelle aufzunehmen (vgl. 3.2).

Was das strategische Vorgehen betrifft, wird von Behrens festgestellt, dass in den Verwaltungsapparaten eine "Abwehrhaltung gegen zusätzliche, insbesondere gegen innovative Arbeit, die einen Lernprozess erfordert", besteht (ebd.). Daher sind strategische Anknüpfungspunkte zu wählen, die Erfolg versprechen. Als Handlungsanweisung lässt sich formulieren: Die Zahl der Wissensträger ist vor allem rasch zu erhöhen, um Multiplikationseffekte nutzen zu können. Die für die Meinungsbildung wichtigen Schlüsselpersonen sind für den Prozess zu gewinnen. In diesem Prozess reicht Gender Mainstreaming oft nicht aus, so dass zusätzlich

Diversity Management für die Praxis hilfreich sein kann. Beide Konzepte bedienen eine positive Perspektive: Sie wollen und können Ressourcen für die Organisation erschließen.

An dieser Stelle ist vordringlich als weiteres und damit drittes Zwischenfazit festzuhalten:

Es sind vor allem die Fakultäten, die sich in der nächsten Zeit in Fragen der Behandlung von Geschlechterfragen bewegen müssen, um Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen herzustellen.

Dabei können sie die Chance nutzen über neue Management-Konzepte Ressourcen für die entsprechende Organisation zu erschließen.

Wenn die Hochschulleitungen ihre Leitbilder nicht nur als Außenwirkung verstehen, sondern auch als Aufforderung in der eigenen Hochschule an der Realisierung zu arbeiten, u. a. eine entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung durchzuführen, dann könnten die vorhandenen Ressourcen zur Entfaltung kommen.

## **2.2 Potentiale der Veränderung und Widerstände - oder: Die Hochschule als Spiegel der Gesellschaft? Einige Ergebnisse aus der Gender-Forschung**

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels ist in den letzten Jahrzehnten die auf Geschlechterdifferenzen beruhende Problematik offenbar etwas weniger vordergründig geworden. Eine Zunahme von Geschlechtergerechtigkeit ist hingegen aufgrund der zahlenmäßigen Veränderungen in der Besetzung von Studienplätzen und Stellen mehr in den Vordergrund gerückt.

Daher ist eine differenzierte Betrachtungsweise notwendig mit den Fragen: Welche Unterschiede bestehen noch und welche Angleichungsprozesse haben zwischen den Geschlechtern mittlerweile stattgefunden?

Frauen studieren so selbstverständlich wie Männer. Nach wie vor bestehen allerdings große Unterschiede in der Besetzung der Fächer. Trotz vieler auch politisch unterstützter Maßnahmen, die Barrieren für Frauen im Zugang zu technischen und naturwissenschaftlichen Fächern abzubauen (vgl. Schlüter/Weinbach 1990), sind die Schwellen im Zugang nicht grundsätzlich niedriger geworden. Die sogenannten MINT-Fächer sind für Frauen perspektivisch mit Unsicherheiten verbunden. Sie scheuen trotz guter Schulnoten, z.B. in Mathematik, Naturwissen-

schaftliche und Technische Studiengänge zu wählen (vgl. Gräßle 2009). Man hofft auf "GirlsDays" und mittlerweile "BoysDays", um Distanzen zu den geschlechterdominanten Fächern und damit Berufsfeldern zu verringern. Offensichtlich spielen nicht allein Befindlichkeiten oder Mentalitäten eine strukturierende Rolle im Zugang zu Fächern. Die jeweiligen Fachkulturen signalisieren Exklusivität für das eine oder andere Geschlecht. Wieweit sich die Fachkulturen aufgrund des Einflusses von Fördermaßnahmen verändert haben, wäre eine interessante Fragestellung für ein Forschungsprojekt.

Offenheit gegenüber der Geschlechterfrage zeigt sich in hohem Maß darin, inwieweit Themen der Frauen- und Geschlechterforschung Eingang in Seminare und Vorlesungen finden, in Lehrbücher und Forschungsprojekte.

Die Feststellung, dass Frauen- und Geschlechterforschung als Querschnittsaufgabe zu verstehen ist, ist als Anspruch zwar in vielen Fachgebieten angekommen, doch in der Praxis werden die Ergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung selten berücksichtigt, sie werden kaum wahrgenommen, in Seminaren diskutiert oder zitiert. Dabei existieren mittlerweile neben vielen einzelnen Studien sogar etliche Handbücher als Nachschlagewerke, z.B. das Handbuch "Gender und Erziehungswissenschaft" (Glaser u. a. 2004) oder das Handbuch zur Frauen- und Geschlechterforschung, das mittlerweile in 3. Auflage von Ruth Becker und Beate Kortendiek herausgegeben wurde (Becker/Kortendiek 2010).

Nur wenige Lehrbücher, die in den Gegenstand der jeweiligen Fachdisziplin einführen, gehen auf die Lebens-, Arbeits- und Bildungswelt von Frauen ein. D. h. sie schließen Frauen nach wie vor als Objekte der Forschung und Lehre aus. Eine Analyse der "Einführungen in die Erwachsenenbildung" kann dies beispielhaft nachweisen (vgl. Schlüter 2004). Auch wurden Handreichungen zu Didaktik und Gender (vgl. z.B. Mörth/Hey 2010) erarbeitet, Konzepte entwickelt und Erkenntnisse erzeugt (vgl. Auferkorte-Michaelis u. a. 2009), von denen man sich wünscht, dass diese in die universitäre Lehre Eingang finden. Gender-Aspekte bei der Einführung und Akkreditierung gestufter Studiengänge wurden vorgelegt, um Anregungen zur Integration der Gender-Themen in 47 Fächer zu liefern (vgl. Becker u.a. 2006). Solche Handreichungen verdeutlichen auch, dass "Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung sich produktiv ergänzen" (a.a.O.: 3). Bei so viel Vorarbeit ist es kaum nachvollziehbar, dass eine Implementierung solcher Aspekte nicht oder eher selten in die jeweiligen Fachkulturen aufgenommen wird.

Widerstände bestehen aber auch darin, dass manche Wissenschaftlerin es ablehnt, sich mit Frauen- und Geschlechterforschung zu beschäftigen - zum Teil aus Angst, in die feministische Ecke gestellt zu werden. Und Männer der Wissenschaft trauen sich noch seltener, für Gleichberechtigung einzutreten, geschweige darüber zu lehren oder zu forschen. Die seltenen Ausnahmen sind meistens an einer Hand abzuzählen.

Für Sachsen-Anhalt lässt sich positiv festhalten, dass der Leiter des Instituts für Hochschulforschung (HoF), Reinhard Kreckel, bereits sehr früh die Geschlechterdifferenz in seine Forschungen zur sozialen Ungleichheit aufgenommen und diese Thematik auch in den letzten Jahren als Frage formuliert hat: "Mehr Frauen in akademischen Spitzenpositionen: Nur noch eine Frage der Zeit?" (Kreckel 2005). Die Forschungsaktivitäten des HoF zum Themenbereich "Hochschule und Gender" werden von ihm unterstützt und flankiert (vgl.: Burkhardt 2007: 80).

In vielen wissenschaftlichen Untersuchungen wurde und wird nach Faktoren der Diskriminierungen gesucht, die zum Ausschluss von Frauen über Vorurteile, stereotypes Denken, Verhaltensweisen und Strategien führen. Diese Prozesse sind sehr komplex. Hat man eine Strategie erkannt, z.B. Lächerlichmachen, warten noch viele andere, die in der Wirkung als Diskriminierungsprozesse mit dem Effekt von Selbstbeschränkungsprozessen ankommen. Die Aspekte der Thematisierung von Ausschlussprozessen waren in der Vergangenheit beachtlich. Dabei geht es nicht nur um äußere Aspekte, sondern generell um den Transport von einengenden Männer- und Frauenbildern, vor allem als Selbstbilder. Die Frage: Was soll ich tun, um im Beruf zu bestehen, hat schon manche Frau dazu bewegt, sich maskulinen Zwängen und Äußerungen anzunähern.

Um den Weg in berufliche Positionen zu erleichtern, wird in der Forschung und entsprechend in der Ratgeberliteratur darauf verwiesen, dass die Zuschreibung von Führungsmerkmalen zwar an maskulines äußeres Auftreten gebunden ist, Frauen aber eher unsympathisch wirken, wenn sie wie Männer auftreten. D. h. dass Frauen in ihren Karrierebestrebungen möglicherweise Hindernissen gegenüber stehen, die sich daraus ergeben, "dass sie in stereotyper Weise als unsympathischer wahrgenommen werden" (Spreemann 2000: 174), wenn sie sich den bevorzugten Merkmalen von Maskulinität anpassen.

Treten sie andererseits betont feminin auf, wird dies häufig als Signal verstanden, dass man mit ihnen ernsthaft nicht rechnen muss, eher mit ihnen flirten kann. Diese Tatsache als solche ist keine Schwäche, wenn damit nicht verbunden wäre, dass man gleichzeitig damit die Aufmerksamkeit nicht auf ihre Wissenschaftliche Erkenntnisproduktion richtet, sondern auf ihr Frausein. Damit findet sich kein Anlass, sie in die inneren Zirkel aufzunehmen. Sie muss erneut um Anerkennung ringen.

Empirisch evidente Unterschiede in der Behandlung des Ziels "Geschlechtergerechtigkeit" an Hochschulen sind im gesamten Bundesgebiet nach wie vor feststellbar. Es gibt ein Gefälle zwischen Nord und Süd. Unterdurchschnittlich sind die Anteile von Frauen an der Professorenschaft im Saarland und in Bayern und vor allem zwischen Universitäten in Großstädten und in Klein- und Mittelstädten. Frauen sind auf Stellen an Berliner Universitäten auch aufgrund von Förderprogrammen und vielleicht einer offeneren Geisteshaltung häufiger als an anderen Hochschulorten anzutreffen.

Das ist ein Hinweis darauf, dass es tendenziell immer noch eher konservative oder eher offene Strukturen und Mentalitäten geben könnte, die über die Aufnahme von Frauen in den wissenschaftlichen Beruf an Hochschulen entscheiden.

### **2.3 Männer- und Frauenbilder**

Offensichtlich aber haben die jungen Frauen der gegenwärtigen Zeit aufgrund ihrer Einstellungen solche Fragen nicht. Neuere Untersuchungen zeigen ein optimistisches Bild.

Aufgrund der veränderten Einstellungen bei Frauen, ihrer beruflichen Qualifikationen, Karriereambitionen und generell den Wünschen von Frauen auf ein erfülltes Leben, geriet das Männerbild ins Wanken. Die Frage nach dem alten und neuen Mann-Sein ist eng verknüpft mit der Frage nach dem alten und neuen Frau-Sein. Die jungen Frauen haben nach der großen repräsentativen Befragung aus 2008 von Jutta Almendinger sehr viel mehr an Selbstbewusstsein gewonnen (Brigitte 8/2008: 76ff). Danach sind die jungen Frauen selbständig und stark. Sie wollen nicht von Männern abhängig sein. Sie setzen sich Ziele, die sie aus eigener Kraft erreichen können. Fast 90 Prozent wollen mit Kindern leben. Auch die jüngeren Studien über junge Männer sagen aus, dass der größte Teil der jungen Männer gerne Kinder haben möchte. Allerdings wollen sie deswegen nicht zu Hause bleiben.

Viele Männer suchen nach wie vor Frauen, die ihnen unterlegen sind, die selbstverständlich Hausarbeit und Kindererziehung übernehmen und die ihren Beruf zeitweise zugunsten seiner Karriere und der Familie aufgeben und seinen Status damit verbessern. Auf der Basis der empirischen Untersuchungen aus der letzten Zeit lässt sich davon ausgehen, dass die Mehrheit der Männer sich einerseits durchaus offen für Fragen der Gleichstellung äußert, sich in Zukunft aber nicht unbedingt für eine praktische Gleichstellung einsetzt. Dies zeigt sich auch sehr deutlich, wenn Frauen nach der Familienphase in den Beruf zurückkehren möchten. Deren Ehemänner stimmen dem Anliegen zwar zu, unterstützen es auf der praktischen Seite hingegen eher selten bis kaum, so dass manche Wünsche von Familienfrauen zurück in den Beruf zu gehen an der fehlenden Unterstützung scheitern (vgl. BMFSFJ 2008). Die sozialen Strukturen für die Perspektive Wiedereinstieg fehlen. Das "Märchen des modernen Mannes" wurde unlängst in der Zeitschrift "Stern" entlarvt (Nr.34 v. 13.08.09). Darin wurde beschrieben, warum Männern lieber im Büro sitzen, als sich um ihre Kinder zu kümmern.

Die Suche nach einem neuen Männerleitbild hat nicht zum Verschwinden des traditionellen Männerbildes geführt. Die Studie von Carsten Wippermann, Marc Calmbach und Katja Wippermann "Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts?" hat verdeutlicht, wie unterschiedlich die Selbstbilder von Männern sind, auch in Bezug auf Frauen (Wippermann u. a. 2009). Die Hoffnung auf unterstützende Männer findet allerdings durch diese Studie neue Nahrung. Grundsätzlich stellen die AutorInnen allerdings fest, dass in vielen sozialen Milieus flexible Rollenbilder keine Selbstverständlichkeit sind. Es gibt zwar ein vordergründiges Verstehen und Bekunden von Gleichstellung, sozusagen als Immunisierungsstrategie, doch in der Tiefenstruktur von Einstellungen und Verhalten zeigen sich **erhebliche Widerstände** (Wippermann u. a.: 23).

Die von Wippermann u.a. durchgeführte Studie unterscheidet typologisch vier dominante Geschlechtsidentitäten von Männern heute. Die Unterscheidungen werden sowohl mit statistischen als mit qualitativen Zugängen ermittelt. Die verschiedenen Geschlechts-Identitäten, die "als Leitbilder soziokulturelle Gravitationszentren" darstellen (Wippermann u.a. 2009: 73), strukturieren sich als Basistypen, die über eine bipolare Ausrichtung von "modern" und "konservativ" weit hinausgehen. Es wurden durch Clusteranalyse folgende Unterschiede gefunden:

- Basis-Typ 1: Starker Haupternährer der Familie (23%)
- Basis-Typ 2: Lifestyle-Macho (14%)



- Basis-Typ 3: Moderner "neuer" Mann (32%)
- Basis-Typ 4: Postmodern-flexibler Mann (31%).

*Basis-Typ 1: verantwortungsbewusst, kompetent, stark*

Der stabile Typus männlicher Geschlechtsidentität - sozusagen als klassisches Modell - zeichnet sich durch ein dichotomes Geschlechtsbild und traditionelle Rollenverteilung aus. Es ist der eingebundene fürsorgliche Mann als Leitbild. Sein ideeller Lebensmittelpunkt ist die Familie, sein alltäglicher der Beruf. In den sozialen Milieus finden sich unterschiedliche Segmente als Schwerpunkte der traditionellen Geschlechtsidentität, d.h. es existiert dieses Modell nicht allein in traditionellen Milieus, sondern auch in anderen Milieus wie dem gehobenen modernen Segment mit Ausnahme von Postmateriellen (a.a.O.: 75ff). In beiden Segmenten geht man davon aus, dass eine Frau ihrem Mann "den Rücken frei halten sollte" (a.a.O.: 78). Gender-Gleichheit gilt in solchen Kreisen als "eigensüchtig" (ebd.).

*Basis-Typ 2: überlegen, hart, unabhängig*

Der Lifestyle-Macho geht selbstverständlich davon aus, dass es ein hierarchisches Gefälle zwischen Männern und Frauen gibt. Solch ein Typus stellt in allen Situationen durch Habitus und Symbolhandlungen eine Rangordnung her, um als "Alpha-Tier" agieren zu können (a.a.O.:78ff). Das dazu passende Idealbild einer sympathischen Frau ist: "Sie soll selbständig sein, darf aber zu ihm keine Gegenposition beziehen oder hartnäckig behaupten" (a.a.O.: 82). Solche Typen sind in der modernen Unterschicht zu finden, im Traditionsverwurzelten Arbeitermilieu, aber auch in Teilen der modernen Oberschicht. Kulturelles Zentrum für dieses Selbstbild sind die Milieus der Hedonisten und Konsum-Materialisten. Die Identität dieser Männer ist dagegen in der gesellschaftlichen Mitte weniger akzeptiert, sogar verpönt.

*Basis-Typ 3: Der Entdecker weicher Männlichkeit*

Der neue Mann, er kommt quantitativ gesehen am häufigsten vor (32%), versteht sich als Gegenentwurf zum traditionellen Mann (a.a.O.: 85ff). Das Ideal des neuen Mannes ist also für ein Drittel der Männer in Deutschland das Leitbild. Das Ziel ist Ganzheitlichkeit im Selbstverständnis als Mann, als Partner, als Vater. Das Feindbild ist der Macho. Der moderne Mann lehnt Leistung, Kompetenz, Erfolg und Durchsetzungsvermögen nicht ab, überwindet aber althergebrachte Männlichkeitsrituale und zeigt sich offen gegenüber Gerechtigkeitsvorstellungen von Frauen. Die modernen Männer zeichnen ein Bild von Frauen, dass sich zusammensetzt aus dem Profil: tough, selbstbewusst, berufstätig. In dem Maße wie Frauen diese

Vorstellung leben, fühlen sich die neuen Männer jedoch überfordert. Sie finden keine alternative Rolle zum Hauptnährer, geraten in paradoxe Situationen. Der neue Mann kommt als Typus in der Mitte der Gesellschaft vor, mit Ausstrahlungskraft in andere Milieus. Gegenüber dem Thema Gleichstellung zeigen moderne Männer das größte Interesse, nämlich zu 66%. Ein Drittel der neuen Männer leben aber nicht ihr Idealmodell.

#### *Basis-Typ 4: Der starke Mann mit weiblichen Facetten*

Dieser Typus steht mit 31% an zweiter Stelle in der Bevölkerung. Im Gegensatz zum modernen Mann ist der postmodern-flexible Mann nicht einfach zu begreifen, da er verschiedene Elemente in sich vereint, die traditionelle und moderne Rollenbilder enthalten. Die Haltung lässt sich etwa mit "anything goes" auf den Punkt bringen. Frauen dürfen bei diesen Männern weder weich und romantisch noch kämpferisch sein. Sie sollten selbstbewusst sein, männliche Eigenschaften (Härte, Karrierestreben) haben und klassisch-weibliche Eigenschaften gezielt einsetzen (a.a.O.: 93). Männlichkeit wird verstanden als ausgestattet mit Multioptionalität bzw. meint gleichzeitig auf verschiedenen Hochzeiten tanzen können. Man findet diese Männer in den Milieus der Experimentalisten und in Teilen der (postmodernen) Hedonisten. Nicht alle sind mit ihrer Flexibilität glücklich, denn bei einigen ist dies auch Ausdruck von Verunsicherung oder Neuorientierung. Etliche haben Spaß am Tabubruch. Gegenüber dem Thema "Gleichstellung" äußern sie ein durchschnittliches Interesse (a.a.O.: 97).

### **Männer und Haushalt**

Nach den Befragungen wird zwar deutlich, dass es "einen starken Zusammenhang zwischen dem mentalen Selbstentwurf von Männern und ihrem Leben in Partnerschaft, Familie und Haushalt" gibt, doch kann man "von der bekundeten Geschlechtsidentität eines Mannes nicht eindeutig auf sein Engagement im Haushalt schließen" (Wippermann u. a.: 114). Männer mit einer traditionellen Geschlechtsidentität delegieren überdurchschnittlich häufig Hausarbeitstätigkeiten an ihre Frau. Groß ist die Distanz von Lifestyle-Maschismo-Identität zum Thema Hausarbeit. Sie helfen zwar manchmal, aber sie überschätzen ihr Engagement völlig. Auch beim "modernen" Mann ist die Erledigung der Hausarbeit zu gleichen Teilen nicht normal. Bei postmodernen-flexiblen Männern weist im Vergleich zu den anderen Typen Hausarbeit einen hohen Stellenwert auf. Sie praktizieren die Hausarbeit zu gleichen Teilen. Unterschiede sind bei diesem Typ feststellbar in der Diskrepanz zwischen Männern mit modern-ganzheitlicher Geschlechtsidentität oder postmodernem Entwurf (a.a.O.: 116).

#### Viertes Zwischenfazit

Von welchen Männern Unterstützung zu erwarten ist und von welchen nicht, lässt sich aufgrund dieser Studie beantworten. Es sollten daher nur Männer (oder Frauen) Dekan/in oder Rektor/in werden, die eine entsprechende Grundeinstellung der Offenheit haben und sich bereits vor dem Antreten eines solchen Amtes für Geschlechtergleichheit eingesetzt haben und gewillt sind, Geschlechtergerechtigkeit als Ziel weiterhin zu bearbeiten, bzw. bearbeiten zu lassen.

### **3. Geschlechtergleichheit im Diskurs**

Um dem Ziel Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen näher zu kommen, bedarf es nicht allein der Bestandsaufnahmen, die eine Ungleichheit in der Ausgangslage feststellen oder die Potentiale benennen, von denen Veränderungen erwartet werden können, sondern auch der wissenschaftlichen Analysen vorhandener theoretischer Ansätze, die sich konkret mit Gleichheit und Macht beschäftigen. Denn auch auf der theoretischen Ebene ist eine Auseinandersetzung um Geschlechtergerechtigkeit zu führen. Für weitere politische Diskussionen und Entscheidungen sind diese relevant für das Bild über Geschlechterfunktionen in der Gesellschaft.

Neben Kirchen, Gewerkschaften und Militär galten /gelten die Universitäten traditionell als Männerbastionen und -institutionen. Damit verbunden sind Themen wie Macht, Hierarchie, Herrschaft und Funktionen. Macht wird traditionell mit Mann-Sein assoziiert. Macht wird über Herstellung von Hierarchien und über die Art und Weise des Ausfüllens von Funktionen vermittelt.

#### **Der Stellenwert von Funktionen**

Nach Schwarz denken Männer eher in Funktionen, Frauen in Personen, wenn es darum geht, Tendenzen ihrer Handlungsweisen zu beschreiben (vgl. Schwarz 2005). Männer fühlen sich offensichtlich in Männergruppen wohl, Frauen eher nicht (ebd.). Seine Studie untersucht Frauen und Männer in Gruppen. In Gruppendynamik sich auszukennen, kann hilfreich sein. Seit Anfang der 1970er Jahre ist bekannt, dass gemischt zusammengesetzte Gruppen einen besseren Erfolg haben als eingeschlechtliche Arbeitsgruppen. Betriebe haben sich diese Er-

kenntnis zunutze gemacht. Auch das Managementkonzept Diversity geht davon aus, dass eine vielfältig zusammengesetzte Gruppe bessere Arbeits-Ergebnisse erzielt. Was bringen Frauen und Männer Unterschiedliches ein? Schwarz beschreibt, dass Männer tendenziell zur Gangbildung neigen, Frauen hingegen eher individualistisch agieren. Daher bauen Frauengruppen selten Konformitätsdruck auf, Männergruppen dagegen häufig und zwar wird der Konformitätsdruck soweit erhöht, bis sich alle zu einer einheitlichen Emotionalität bekennen. Dies führt allerdings auch zum Realitätsverlust in der Gruppe (vgl. Schwarz 2005). Funktionen in Institutionen sind daher vor allem dafür da, machtstrategisch zu agieren und agieren zu dürfen. Sie sind häufig höchst manipulativ. Der Preis für einen internen Zusammenhalt bedeutet auch Ausschluss anderer.

### **3.1 Funktionen und Macht**

Die Positionen, die in der Wissenschaft zu solchen Themen diskutiert werden, lassen sich beispielhaft mit Ausführungen von Pierre Bourdieu einerseits und Niklas Luhmann andererseits beschreiben (vgl. Schlüter/Faulstich-Wieland 2009).

Die wohl schärfste Kritik erfährt Bourdieus Essay "La domination masculine" (1990) oder "Die männliche Herrschaft" (1997) durch Ursula Pasero, die diesen Essay mit der Reaktion von Niklas Luhmann auf die Frauenbewegung vergleicht. Während Bourdieu das Geschlechterverhältnis als asymmetrisch, hierarchisch und komplementär beschreibt, das sich über Generationen hinweg immer wieder zugunsten der Männer herstellt, zeigt Luhmann, dass die Geschlechterdifferenz aufgrund veränderter Funktionen in der Gesellschaft seine primäre Relevanz längst eingebüßt hat. Wenn eine Repräsentation gesellschaftlicher Macht durch Männer ihren Sinn verloren hat, dann wird jede Machtdemonstration zur Selbstrepräsentation und damit "pure Anmaßung" (Luhmann, zit. nach Pasero 2004: 191).

Pasero konstatiert, dass die Frauen- und Geschlechterforschung sich eher für die Architektur der Soziologie Bourdieus interessiert hat, weil viele Befunde der Frauenforschung mit den Bourdieuschen Feststellungen vereinbar sind. Pasero führt aus, dass für Bourdieu das Geschlechterarrangement ein Fall frühester asymmetrischer sozialer Unterscheidung ist, für Bourdieu Ordnung immer Unter- und Überordnung sei, in diesem Sinne das Geschlechterarrangement eine Institution sei, die sich über die Familiengründung immer wieder neu reproduziert und in die mentalen Strukturen der Subjekte eingeschrieben sei. Da diese Institution als natur-

gegeben erscheine, hat sie als Tradition eine soziale Qualität, die im System der Wahrnehmung präsent ist. Die geschlechtstypische Konditionierung, die von Geburt an eingeübt wird, damit "in Fleisch und Blut" übergeht, gesellschaftlich anerkannt wird, schließt eine kontingente Perspektive aus. Pasero kritisiert, dass der Mechanismus von permanenter Ver- geschlechtlichung bei Bourdieu "kein anderes Ziel als die Positionierung von Frauen als "Zugehörige" zu Männern habe, die ihre subordinierten Gefährtinnen entlang ihrer eigenen sozialen Positionen auswählen und austauschen" (Pasero 2004: 197). Während Männer – so Pasero – die Spiele der Macht lieben, bleiben Frauen in Bourdieus Analysen lediglich Zuschauerinnen bzw. Objekte des Spiels, um das symbolisches Kapital für Männer zu sichern. Pasero stellt schließlich fest, dass die Bourdieusche Konstruktion des Habitus als doing society der Akteure schwer trägt an dem Erbe vergangener Formen sozialer Differenzierung. Luhmann hingegen hat es da leichter, wenn er eine funktionale Differenzierung über erworbenes statt ererbtes Humankapital über Inklusion entscheiden lässt. Wenn Personensysteme und Sozialsysteme wechselseitig füreinander Umwelt bleiben, dann amalgamieren Individuum und Gesellschaft nicht.

Diese Auseinandersetzung Paseros mit Bourdieu bezieht sich vor allem auf die Studie über die männliche Herrschaft und die kabyllische Gesellschaft, die er in der Schrift "Entwurf einer Theorie der Praxis" aufgenommen hat, also an Frühformen der Gesellschaft. Zu kritisieren ist, dass Bourdieu solche Frühformen patriarchaler Herrschaft völlig unhistorisch auf gegenwärtige Gesellschaften übertragen hat.

Gleichwohl sind die Erfahrungen von Frauen in den letzten Jahrzehnten so gewesen, dass Frauen nicht selbstverständlich in Funktionen aufrückten. Ihre Klage war, dass sie beim beruflichen Aufstieg häufig übergangen wurden.

### **3.2 Das Machtinstrument: Quote**

Wenn es lediglich um Funktionen im Luhmannschen Verständnis ginge, dann müsste es einfach sein für Frauen, bestimmte Funktionen zu übernehmen. Aktuelle Studien weisen allerdings nach, dass die Historie als eine "geronnene Gewalt der Geschichte" - nach Marcuse - traditionelle Auffassungen von Macht und Einfluss vielfältiger Art manifestiert. Der Herrschafts- bzw. Dominanzanspruch von Männern lässt sich in Interaktionen feststellen. Die Analyse von Diskursen z.B. in der Erwachsenenbildung zeigen, dass in der Praxis eine ständige

Herstellung von Erst- und Zweitrangigkeit an der Tagesordnung ist. Diskurse folgen einem Muster der Diskreditierung, das als "Regelwerk" funktioniert. Aufgrund der Analysen folgert Venth, dass die Gender-Metaphorik fest in unserer Kultur verankert scheint (vgl. Venth 2006).

Die Frage nach der Veränderung der "Heiligen Ordnung" der Männer (Schwarz 2005) führt zu Fragen des Umgangs mit Macht. Da die Männer-Seilschaften Frauen in einflussreichen Positionen bisher verhindert haben, ist auch aktuell nach Strategien der Veränderung zu fragen. Es sind Fragen zu stellen, wie Frauen erfolgreich Macht ausüben können, und dabei auch die Unterstützung bekommen, die sie brauchen. Sie führt zu Fragen der Quotierung für Leitungspositionen. Selbst der DGB hält Quotierung für ein angemessenes Instrument, da es erfahrungsgemäß und offensichtlich ohne gesetzliche Regelung nicht geht (vgl. ZBW Nr.289, 2011: 20).

Quotierung ist als Instrument bereits in den 1980er Jahren in die Diskussion aufgenommen worden. Denn die Erfahrungen von Frauen war immer wieder die gleiche: "Die Qualifikation allein ist nicht relevant" (Neusüß 1986). Wenn es um Qualifikationen ginge, hätte manche Frau mehr eine Professur bekommen müssen. Das Old-Boy-Network nahm lieber Männer auf als Frauen. Das traditionelle Selbstergänzungsrecht der Hochschullehrer wurde durch den Anspruch auf Transparenz und durch die Aktivitäten von Frauenbeauftragten in Frage gestellt. Auch aktuell verweist die Diskussion um Quotierung darauf, dass dieses Prinzip nicht außer Kraft gesetzt wurde. Der Beirat des Netzwerks Frauen und Geschlechterforschung NRW hat daher 2010 anlässlich des 100. Jahrestages des Internationalen Frauentags 10 Punkte für die Quote formuliert (vgl. Journal Nr. 28: 25).

In der Ablehnung der Quote werden die Diskutanten nicht müde, darauf zu verweisen, dass es allein um "Leistung" geht und nicht um Geschlecht. Verfolgt man, vor welchen theoretischen Ansätzen diese Aussagen gemacht werden, dann fällt auf, dass es neoliberale Ansätze sind und manchmal nur die Idee des Wettbewerbs dahinter steht. Glaubt man an die Idee des Wettbewerbs und an die Idee der allein ausschlaggebenden individuellen Leistung in Abstraktion der sozialen, dann spielt das Geschlecht keine Rolle. Denn wer die Leistung erbringt, ist aus dieser Sicht im Prinzip gleichgültig. Anhänger solcher Theoreme unterliegen der Illusion, von sozialen Ausgangsbedingungen abstrahieren zu können.

Die Erfahrungen mit Quoten im politischen Raum zeigen, dass diese ein Machtinstrument sind, das gerade wegen seines Charakters in der Wissenschaft abgelehnt wird. Ohne dessen Einsatz wären manche Frauen in der Politik, in Zeitungsverlagen (taz) und in der Wissenschaft allerdings in den letzten Jahren kaum in Funktionen und Leitungspositionen gekommen.

Momentan weitestgehend akzeptiert ist das Kaskaden Modell der Quotierung, das auch von der Deutschen Forschungsgemeinschaft in ihren Gleichstellungsorientierten Forschungsstandards angewandt wird. Das bedeutet, dass entsprechend der zahlenmäßig feststellbaren Ausgangsbasis auf allen Stufen der Hierarchie Frauen aufsteigen können. Sind ausreichend viele Studentinnen vorhanden, die promovieren, dann könnte sich auch auf den oberen Ebenen die Zahl der Professorinnen steigern lassen. Aufgrund des Gleichstellungsgesetzes besteht eine rechtliche Handhabe Frauen bei gleicher Leistung zu bevorzugen. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, wie wirksam dieses Instrument ist. Anke Burkhardt kommentiert das Kaskadenmodell:

*"Die mit finanziellen Sanktionen verbundene Einführung eines sogenannten Kaskadenmodells könnte dazu beitragen, dass der Frauenanteil der jeweils vorangegangenen Qualifikationsstufe nicht unterschritten wird. Solche strukturellen Interventionen müssen allerdings von weiteren 'weichen' Maßnahmen begleitet werden. Dazu gehört die Erweiterung der Partizipation von Frauen an Rekrutierungsverfahren und in Führungsfunktionen, um den häufig informell ablaufenden Ausschlussmechanismen wirkungsvoll zu begegnen" (Burkhardt 2010: 15).*

Geschlechterdemokratie ist als Leitbild in der ver.di-Satzung festgeschrieben (vgl.: Klett 2004). Mit dieser Selbstverpflichtung ist eine neue Phase der Politik der Gewerkschaften erreicht, die den Männerbund Gewerkschaft verändern will und in die Hochschulpolitik durch die Leitbilddiskussion eingreift.

Inwiefern Leitbildfragen Signale für Veränderungen an Hochschulen geben, ist zu hinterfragen. Universitäten und Fachhochschulen haben zwar Gender-Aspekte aufgenommen, doch entscheidend ist sicherlich auch, welchen Managementkonzepten die Hochschulspitzen in Zukunft folgen und ob diese als Top-Down-Strategien auch auf der mittleren Hochschulebene ankommen.

### **3.3 Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte**

Für die vergangenen 30 Jahre ist sicherlich die Einrichtung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen zu würdigen. Die gegenwärtige Leitbilddiskussion wäre nicht auf dem Stand, auf dem sie heute angelangt ist, hätte es nicht die Einrichtung solcher Stellen gegeben, auf denen Gleichstellungsanliegen hauptamtlich behandelt worden wären. Mittlerweile haben diese Gender-Expertinnen im Zuge ihrer Verberuflichung ein eigenes Wissen erworben und entwickelt, das als "Professionswissen" einzuschätzen ist. Sie sorgen in vielfacher Weise dafür, dass Genderfragen auf allen Ebenen in der Hochschule weiterhin Thema sind. Denn sie sind meistens der Hochschulleitung zugeordnet, um diese und die zentralen Gremien zu beraten.

Ein hervorragendes Instrument stellt der Frauenförderplan dar, deren Überwachung meistens in die Zuständigkeit der Gleichstellungsbüros und der Gleichstellungskommissionen fällt. Wie aus dem Gender-Report für NRW 2010 hervorgeht, wird die Erstellung von Frauenförderplänen in den Fakultäten nicht immer Ernst genommen. Die kritische Sicht auf die einzelnen Profile der Gleichstellungsbemühungen an den Hochschulen, die mit diesem ersten Gender-Report dieser Art vorgelegt wurde, dürfte anregend sein, die Aktivitäten zu verstärken, um beim nächsten Report bessere Ergebnisse vorweisen zu können. Aufgrund dieses Feedbacks durch eine umfangreiche empirische Studie sind strukturelle Geschlechterdifferenzen spezifisch für jede Hochschule in NRW erkennbar geworden, an denen gearbeitet werden kann. Die Profile stellen damit eine Herausforderung zur Optimierung dar.

### **3.4 Gender-Budgeting**

Gender Budgeting versteht sich als Teil der politischen Strategie Gender Mainstreaming. Ziel ist die Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Ressourcenverteilung. Ressourcen sind Geld, Zeit und bezahlte und unbezahlte Arbeit. Die wichtigste Ressource aus Gendersicht ist die Zeit. Wie bereits oben ausgeführt, sind neben Geld, Stellen, Einkommen, die für die bezahlte Arbeit stehen, die unbezahlte Reproduktionsarbeit (Versorgung, Kindererziehung, Pflege) als Ressource in die Bewertung von menschlichen Leistungen einzubeziehen. Da ein Großteil dieser Arbeit in der Privatsphäre angesiedelt wird, selbst bei Vergabe solcher Aufgaben an die Dienstleistungswirtschaft, ist diese unbezahlte Arbeit gleichwohl wichtiger Teil der



Wirtschaftsleistung einer Gesellschaft (vgl. Blickhäuser/von Barga 2007). Trotzdem wird sie wenig anerkennend und als nicht interessant eingestuft, am liebsten vergessen.

Die Diskussion zu Gender-Budgeting bezog sich zunächst auf Länder- und Kommunale Haushalte bis schließlich das Thema "Gender Budgeting an Universitäten" bearbeitet wurde (vgl. Rothe u.a.).

Im Vergleich zu Österreich und Polen hat Deutschland die meisten Maßnahmen und Strategien zur Gleichstellung implementiert. Ein wesentliches Instrument in Deutschland waren die Hochschulsonderprogramme II und III (1990-2000) sowie das Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) (2001-2006). Für das HWP wurden etwa 30,7 Millionen zur Verfügung gestellt, davon wurde ein hoher Prozentsatz für die "Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre" ausgegeben (Rothe 2007: 291). Die Bedeutung von Geschlechterforschung ist in allen drei Ländern marginal, gemessen an den Ressourcen und dem Institutionalisierungsgrad (a.a.O.: 293). Die Analyse zeigte außerdem, dass kaum Frauen in budgetrelevanten Spitzenpositionen vertreten sind. Und selbst dann, wenn sie formal für den Haushalt zuständig sind, kommen die Vorgaben nicht von ihnen. Bei der Mittelverteilung sind insbesondere die informellen Netzwerke von Bedeutung. Wichtig werden könnte daher die Kommunikation unter den Akteur/innen für Gleichstellung und Gender Mainstreaming, um eindeutige gemeinsame Ziele für die Realisierung der geschlechtergerechten Hochschule zu formulieren (a.a.O.:295f).

### **3.5 Akteure für eine geschlechtergerechte Hochschule**

Wie oben bereits aufgeführt, sind die Hochschulleitungen interessiert, Gender in ihr Leitbild aufzunehmen. Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten bearbeiten diese Thematik professionell. Sie haben auch durch ihre Zusammenschlüsse wie die Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten (BuKoF) sowie den entsprechenden Zusammenschlüssen auf Landesebene (LaKoF) für eine Verbreiterung ihrer Basis gesorgt. Frauen in Berufsverbänden haben sich für solche Themen engagiert. Selbst in den Gewerkschaften ist die Problematik angekommen. Netzwerke von Wissenschaftlerinnen, wie z.B. das Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, verweisen auf eine lange Tradition der hochschulpolitischen Arbeit für die Integration von Gender in allen Bereichen der Forschung, Lehre und Verwaltung. Beigetragen haben auch die Wissenschaftlerinnen in Hochschuldidaktischen

Zentren, die die Frage nach Gender und Lehre bzw. Weiterbildung aufgeworfen haben. Und international aktiv seit 10 Jahren ist das Kompetenzzentrum für Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS). Also Erfolg auf allen Ebenen und Linien?

#### **4. Zum Stand der Leitbilddiskussion "Demokratische und Soziale Hochschule"**

Verschiedene vorliegende Expertisen haben sich bereits mit dem Leitbild "Demokratische und Soziale Hochschule" auseinandergesetzt. Das Gutachten "Wissenschaft in gesellschaftlicher Verantwortung" ist für die Frage nach der Ausgestaltung der Hochschule als geschlechtergerecht besonders heranzuziehen, da dieses Gutachten vor allem die Ergebnisse der Wissenschaftsforschung zum Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft aufnimmt. Thematisiert wird dabei ganz zentral die Frage, wie Arbeits- und Lebensbedingungen wissenschaftlich adäquat - also in gesellschaftlicher Verantwortung - untersucht werden können (Kock 2009:8). Diskutiert wird u.a. der Anspruch der "Wertfreiheit" der positivistischen Wissenschaftstheorie, der aus der Sicht der Kritischen Theorie nicht haltbar ist, da eine kritische Wissenschaft "das Bestehende als Ergebnis des gesellschaftlichen Lebensprozesses begreifen" muss, "an dem das Individuum selbst teilnimmt" (a.a.O.: 14). Was die Wissenschaft "als Tatsachen untersucht, sind Ausschnitte aus dem Lebensprozess der Gesellschaft" (a.a.O.:15). Es wird die Position vertreten, dass Theorie nicht wertneutral sein kann. Die bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse sind nicht nur als widersprüchlich zu analysieren (a.a.O.:17), sondern mit dem Interesse an Emanzipation auch als veränderbare Bedingungen zu reflektieren (a.a.O.:18). In diesem Sinne ist wissenschaftliche Tätigkeit gesellschaftliche Arbeit (ebd.).

Für die Argumentation relevant ist insbesondere der Abschnitt über feministische Erkenntnistheorien, da dieser belegt, dass die Frauen- und Genderforschung in den letzten Jahrzehnten einen unverzichtbaren Beitrag für den Wissenschaftsprozess geleistet hat. Die Darstellung verdeutlicht die Erweiterung des Blicks auf die Gesellschaft durch die methodologischen Überlegungen der feministischen Erkenntnistheorie. Feministische Erkenntnistheorie lässt sich als Fortsetzung der Gedanken der kritischen Theorie begreifen, denn sie setzt das Soziale als konstitutiv für wissenschaftliche Forschung (a.a.O.: 21). Frühe feministische Fragestellungen lauteten ganz provokativ: "Wie männlich ist die Wissenschaft?" um zu verdeutlichen, dass lediglich spezifische eingeeengte Sichtweisen zu bestimmten Aspekten untersucht wurden und die Produktionsbedingungen wissenschaftlicher Ergebnisse meistens im Dunkeln blieben. In

der Expertise werden drei Theorieansätze referiert: die Standpunkttheorie, die postmoderne Theorie sowie den Empirismus (a.a.O. 20ff).

Dabei wird deutlich herausgearbeitet, dass "Erkenntnis immer gebunden ist an Körperlichkeit, Geschichtlichkeit, Macht- und Herrschaftsverhältnisse der gesellschaftlichen Subjekte" (a.a.O.: 20). Da Realität durch Sprache konstituiert wird, werden Bedeutungen in einem System von Diskursen zugewiesen. Der absolute Anspruch traditioneller Wissenschaftsauffassung nach objektiver Wahrheit wird mit solchen Ansätzen relativiert. Postuliert wird die "Pluralität von Perspektiven" (a.a.O.: 23). Der feministische Empirismus betrachtet "Erfahrung" als "Ursprung und Rechtfertigungsgrund der Erkenntnis". Der "kontextuelle Empirismus" besteht darauf, dass der Kontext für die Konstruktion von Erkenntnis relevant ist (a.a.O.: 24). In den vergangenen Jahrzehnten haben Forscherinnen viele Forschungsergebnisse daher als einseitig, verzerrt und notwendigerweise als zu korrigierende Aussagen kritisiert. Mittlerweile liegen Aufsätze und Bücher zu methodologischen Fragen und Herangehensweisen vor, die insbesondere die Frage nach der alles entscheidenden Perspektive aufdecken und theoretische und methodische Vorgehensweisen reflektiert aufzeigen.

#### **4.1 Forschungs- und Gedankenfreiheit?**

Die Universitäten haben den Gedanken der Freiheit gegenüber politischen Mächten immer wieder verteidigt. "In Einsamkeit und Freiheit" haben sie sich trotzdem auch immer schwer getan, Neues zu integrieren. Gleichwohl konnte die Frauenforschung Terrain gewinnen durch ihre Beharrlichkeit und Kritik am Androzentrismus. Nach wie vor besteht Widerstand gegen spezifische Inhalte und Konzepte. Es ist sogar von einem neuen Antifeminismus die Rede.

Neben der Freiheit im Denken möchten forschende Frauen am Arbeitsplatz Hochschule einen anderen kollegialen Stil als den herrschenden und einen sozialen Umgang untereinander. Wertschätzung ist ein Ziel. Wenn die diesen einfordern, zeigt die Erfahrung jedoch: Sobald das konkurrenzierende soziale Verhalten kritisiert wird, kommen wirtschaftliche Argumente ins Spiel, die von dem genannten Ziel ablenken. Um Legitimation für "schlechtes" soziales Verhalten zu begründen, wird von der "Gleichgültigkeit" des Geschlechts in Bezug auf Wirtschaftlichkeit gesprochen. Dabei ist aufgrund der Forschung davon auszugehen, dass eine - kollegiale Atmosphäre die Arbeitsleistungen steigern kann.

Unter Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzgesichtspunkten spielen an den Hochschulen Lehrkapazitäten eine erhebliche Rolle. Mit solchen Argumenten werden Inhalte der Frauenstudien und Frauenforschung außen vor gelassen. Denn Wissen beispielsweise über die Situation von Hausfrauen, Berufsrückkehrerinnen und Familienernährerinnen interessieren die meisten Männer nicht, weder als Studenten noch als Arbeitnehmer oder Arbeitgeber. Und Frauen haben es deshalb schwer, sich gegen das männliche Desinteresse zu behaupten.

Ein mit der wissenschaftlichen Persönlichkeit verbundenes Dilemma ist, dass Forscher und Forscherinnen nicht nur in der wissenschaftlichen Community, sondern auch außerhalb über Themen identifiziert werden. Männer möchten nicht mit Themen aus der Frauenforschung identifiziert werden. Es besteht eine Zuschreibung von Themen zur Forschungspersönlichkeit, die mit Reputation und Ranking assoziiert wird. Wer sich mit "Elite" beschäftigt, kann eine höhere Wertschätzung erwarten als jemand, der über "Putzfrauen" forscht. Und wer über Erziehungsfragen spricht, ist nicht so hoch angesehen, weil alle Menschen mitreden können, als jemand, der über Physik referiert.

#### **4.2 Hierarchie und Demokratie?**

Der Anspruch, die Hochschule als Institution zu demokratisieren, widerspricht der Tradition der Universität als hierarchische Einrichtung. Gleichwohl war und ist der Stellenwert der Professorenschaft in der Universität in der Orientierung nach wie vor stark. Ambivalenzen und Widersprüche sind aus den bisherigen Ausführungen spürbar. Denn einerseits ist es wünschenswert, dass die Top-Down-Strategien der Hochschulspitze unten und in der Mitte ankommen. Andererseits widerspricht die Tradition der Gelehrten solchen Durchstell-Strategien. Ohne den Forschungsdrang einzelner Professoren und Professorinnen, die sich über übliche Grenzen hinwegsetzten, wäre kaum eine Erkenntnisgewinn zustande gekommen, kaum eine Neuerung in der Fach- und Wissenschaftskultur durchsetzbar gewesen. Diesem Drang nach Monopolisierung einzelner Fachgebiete durch Professuren steht heute die politische Erwartung gegenüber, dass einzelne Fakultäten sich profilieren, um den jeweiligen Universitäten ein Gesicht zu geben.

Der Anspruch, dass die Hochschulen gesellschaftliche Aufgaben übernehmen, kann dazu führen, die Freiheit der Auswahl an Personal einzuschränken. An dieser Herausforderung zu ar-

beiten, ist sicherlich für die nächsten Jahre als Aufgabe zu nennen. Sie kann nur gelöst werden, wenn die herrschenden Prinzipien der Fach- und Wissenschaftskultur hinterfragt und neu ausgelotet werden. Änderungen könnten sich auf der Basis des Wandels der herrschenden Genderkultur entwickeln lassen.

Die Idee der Corporate Identity kann ein verbindendes Element werden. Allerdings ist die Frage, wie diese zustande kommen bzw. wachsen kann, wenn sie bei vielen Hochschulangehörigen als aufgesetzt empfunden wird. Hier ist sicherlich noch viel Entwicklungsarbeit zu leisten.

Zertifikate, auf die man stolz sein kann, sind nur ein Mosaiksteinchen. Sich für die eigene Hochschule zu engagieren, kann Ausdruck der persönlichen Identifikation sein. Doch selbstverständlich ist sie nicht.

## **5. Konkurrenz und Kooperation**

Seit der Aufklärung gab es zwischen Universitäten und Staat eine Distanz, die darauf hinauslief, dass der Staat zwar durch das Hochschulrahmengesetz Regeln vorgab, ansonsten aber darauf vertraute, dass die Hochschulen sich selbst reproduzierten. Wissenschaft und Forschung lebten traditionell und im Prinzip von Menschen, die intrinsisch motiviert sind, zu forschen und zu lehren. Wie überall gab es auch solche, die nach ihrer Qualifizierungsphase keinen Forschungs- und Publikationsdruck mehr verspürten. Um die Diskussion über Qualität anzuregen, wurden Prinzipien aus der Marktwirtschaft auf das Feld der Wissenschaft übertragen ohne wirklich darüber nach zu denken, was an wissenschaftlicher Produktion unter Marktgesichtspunkten herauskommen kann. Die Idee, Rankings verschiedener Art einzuführen, um den Wettbewerb zu beflügeln, führte zum Hochschulübergreifenden CHE-Ranking, zu der Erfindung immer neuer Preise als Anreizsystem und vor allem zu der Idee der Exzellenzinitiativen, die den Wettbewerb der Universitäten untereinander befördern soll. Der Aufbau von Forschungsschwerpunkten kostet Energie und Geld und bindet viele Kräfte. Statt einer breiten Förderung aller Fachgebiete werden hohe finanzielle Investitionen in ausgesuchten Bereichen getätigt, was in anderen Gebieten zu Kürzungen bzw. zur Mangelsituation führt. Solche Initiativen sind hochschulintern außerdem Kraftakte, die über die Zeitkontingente hinausgehen, die sowieso schon über das normale Maß für die berufliche Arbeitszeit zu veranschlagen sind. Was Zeit, vor allem individuelle Lebenszeit, bedeutet, wird über solche langfristigen Entwicklungen deutlich.

Professoren gelten als Verlierer der Veränderungen. Sie haben sich dem Ranking zu unterwerfen. Ihr Einfluss auf die Gestaltung der Hochschulen ist nach der genannten internationalen Studie geringer geworden (vgl. BMBF 2011).

### **5. 1 Der Stellenwert von Konkurrenz und Kooperation für die Gestaltung der Beziehungen in einer Hochschule**

Wettbewerb findet an Hochschulen um Stellen, Geld, Macht und damit um Einfluss auf Karrieren statt. Ist Konkurrenz der Gegenpol zu Kooperation? Oder heißt der Gegenpol eher: Nichtkonkurrenz im Sinne der Unfähigkeit konkurrieren zu können, da die sozialen Ausgangsbedingungen aufgrund von Klassen- und Geschlechtszugehörigkeit ungleich sind? Teilweise wird Konkurrenz durch Hierarchien kanalisiert, durch Übernahme von Funktionen gesteuert. Die Übernahme von Funktionen wird als Wettbewerbsvorteil gesehen. Die Menschen treten als Funktionsträger in Kommunikation und bestimmen damit die Art und Weise des Umgangs miteinander. Dabei ist die Perspektive entscheidend. Gehen die Funktionsträger davon aus, dass sie für ein Institut oder für eine Fakultät Leitungs- und Managementaufgaben wahrnehmen, dann stehen sie in Konkurrenz zu anderen Instituten und haben gegenüber der übergeordneten Hierarchie zu kooperieren.

In der Welt der Knappheit gibt es keine Unabhängigkeit (vgl. Weise 1997). Individuen sind zu sozialen Interaktionen gezwungen. Auch Menschen an der Hochschule existieren in einem Spannungsverhältnis von Egoismus und Altruismus. Konkurrenz kann als egoistische und auch als altruistische Form auftreten. Ebenso Kooperation: Kooperation in seiner altruistischen Form ist einseitig, da nur einer gewinnt (Bild: ham-and-egg-cooperation). Konkurrenz meint den Wettbewerb oder Kampf um knappe Ressourcen dergestalt, dass eine Mehrnutzung der knappen Ressourcen durch ein Individuum oder eine Gruppe eine Mindernutzung dieser knappen Ressource durch ein anderes Individuum oder Gruppe bedeutet (vgl. Weise 1997).

Eine Konkurrenz bedeutet eine Beziehung, in der jemand gegenüber einem anderen einen Vorteil ziehen möchte. Synonyme sind Wettbewerb, Streit und Kampf. Kooperation meint eine Beziehung, in der jemand mit einer/m anderen zusammenarbeitet oder ihr hilft. Synony-

me sind Zusammenarbeit, Hilfe, Teamarbeit. Konkurrenz zielt auf Schädigung, Kooperation auf Hilfe.

Die Begriffe Konkurrenz und Kooperation werden auf bestimmte Handlungsergebnisse bezogen. Auf die Bewertung von Prozessen, aber auch auf Prozesse selbst. Wettbewerb bedeutet herkömmlich, andere von den besten Plätzen zu verdrängen. Mittel bzw. Strategien dazu gibt es reichlich von Überhöhung bis Mobbing.

Konkurrenz und Kooperation sind Begriffe, die nicht allein in der Wirtschaft oder am Weiterbildungsmarkt als Beschreibung des Kampfes um Marktanteile vorkommen, sondern auch an Hochschulen, wenn es beispielsweise um Stellen oder um die Beantragung von Forschungsmitteln geht. Konkurrenz und Kooperation sind Biographiegeneratoren und daher für wissenschaftliche Karrierebiographien von großer Bedeutung. Einerseits zeigen die Biographien von Wissenschaftlerinnen, wie man sich solche Formen der Auseinandersetzung vorzustellen hat (Vogel 2007; Schlüter 2008). Andererseits zeigen die Drop-Outs, wie selektiv diese Mechanismen auf Lebenslauf und damit auf Biographien wirken.

Betrachtet man die Durchlaufquote durch die Universitäten dann sind es mehr als zwei Drittel der jungen Wissenschaftlerinnen, die den Arbeitsplatz an der Universität lediglich als Durchgangspassage erleben können. Freiwillig oder gezwungenermaßen verlassen sie diesen. Ein Forschungsprojekt hat sich dieser mobilen "Drop-outs" angenommen und sie in der Phase nach dem Ausscheiden interviewt (Metz-Göckel u.a.2011). Besonderes Augenmerk liegt auf denen, die sich für eine außeruniversitäre Karriere entschieden haben und somit als "verlorener wissenschaftlicher Nachwuchs" einzuschätzen sind. Die Universität wird als Karriere- und Selektionsinstitution gesehen. Gefragt wird nach den Verläufen von Selektionsprozessen des wissenschaftlichen Nachwuchses und den weiteren beruflichen Karrieren dieser Hochschul- aussteigerinnen. Da das Projekt erst begonnen hat, stehen die Ergebnisse noch aus (Metz-Göckel u. a. 2011).

Gleichwohl lässt sich schon heute sagen, dass der Arbeitsplatz Hochschule aufgrund der Zeitvertragsstrukturen, Erwerbslosigkeitsphasen und der Ungewissheit am Ziel anzukommen, ein hohes Risiko darstellt und für eine Lebens- und Familienplanung keine Sicherheit bietet. Faktisch sind nach Geschlecht die Arbeitsplätze unterschiedlich aufgeteilt und unterschiedlich sicher. 59% der Wissenschaftlerinnen und 38% der Wissenschaftler sind teilzeitbeschäftigt

(Möller 2011: 45). Teilzeitbeschäftigte Männer sind häufiger kinderlos als teilzeitbeschäftigte Frauen. Frauen in Teilzeit vereinbaren ihre wissenschaftliche Arbeit mit der Kinderversorgung. Teilzeitbeschäftigte Männer schieben die Familiengründung vor sich her (ebd.). Bekannt ist auch, dass unbefristet beschäftigte Männer und Frauen häufiger Kinder haben als befristet Beschäftigte (ebd.). Die geringe Planungssicherheit ist offensichtlich eine starke Barriere für die Realisierung von Kinderwünschen. Wie oben schon ausgeführt, verlassen begabte Frauen und Männer deswegen auch die Hochschulen.

Die Bildungsgewerkschaft GEW hat mit dem Templiner Manifest (vgl. Keller 2011) auf diese prekären Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen aufmerksam gemacht. Denn über 80% der Stellen im Mittelbau sind befristet und von kurzer Dauer. 53% haben eine Laufzeit von unter einem Jahr. Die Teilzeitbeschäftigungen sind in den letzten Jahren gewachsen. 2009 waren 56 Prozent teilzeitbeschäftigt (ebd.).

Während in etlichen anderen Wissenschaftssystemen - wie in den USA, Großbritannien, Frankreich u. a. - es sehr wohl auf Dauer gestellte eigenständige Forschende und Lehrende im Mittelbau gibt, fehlt in Deutschland dieses Personal weitestgehend (vgl. Kreckel 2008). In Deutschland wird der Status "wissenschaftlicher Nachwuchs" erst mit der Berufung beendet. Dabei wollen nicht alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Professur. Sie wären froh im Mittelbau auf unbefristeten Stellen wissenschaftlich arbeiten zu dürfen.

Frauen mit akademischen Karriereorientierungen haben immer noch - wie bereits ausgeführt - viele Barrieren zu überwinden. Dabei steht insbesondere die Promotionsphase als Phase im Mittelpunkt, die von Heike Kahlert unter der Sicht der Funktion des "cooling out" erforscht wird (Kahlert 2011).

Alles spricht für Strukturreformen der Karrierewege. Nicht allein um Planungssicherheiten zu geben, sondern auch um die Phase der Promotion aufzuwerten. Denn im Prinzip ist diese Phase auch geeignet, erste Leitungs- und Führungserfahrungen zu sammeln. Sowohl praktisch z.B. durch Projektmanagement als auch durch Formen der Weiterbildung. Schließlich sollen bei der Übernahme von Professuren diese Fähigkeiten und Kenntnisse vorhanden sein.

Über Didaktik- und Methodikdefizite wurde bereits häufig geklagt. Die Fähigkeit, Drittmittel einzuwerben, wird meistens sogar vorausgesetzt. Doch über den Erwerb von Leitungs- und



Führungserfahrungen wird kaum gesprochen. Dabei ist das Thema "Führungsfrauen" immer noch eines, das als problematisch betrachtet wird. Immer noch heißt es: es gibt keine qualifizierten Frauen für Leitungs- und Führungspositionen.

Männer haben zwar selten Führungsqualifikationen, wenn sie eine neue Stelle antreten, aber dafür das Privileg, dass man unterstellt, dass sie es trotzdem können oder in der Funktion sich durchsetzen.

Betrachtet man die Nachfrage nach Weiterbildung in solchen Funktionen, dann lässt sich für den Stand der Professoren sagen, dass die Ergebnisse der Studie "Der Wandel des Hochschul-lehrerberufs im internationalen Vergleich" aus den Jahren 2007/08 von Jacob und Teichler darauf verweisen, dass Weiterbildung im Beruf kaum vorkommt. Für Deutschland sprechen sie von 18%. Ihre Aussage dazu heißt:

*"Berufliche Weiterbildung von Hochschullehrern im Bereich Verwaltung bzw. Management scheint in allen Ländern nicht oben auf der Tagesordnung zu stehen. Am besten fallen noch die Angaben in Großbritannien und Australien aus, am schlechtesten in Italien, Portugal, Norwegen und Japan; wiederum liegen die Antworten aus Deutschland eher im Mittelfeld". (BMBF 2011: 99).*

Auch Wildt beklagt eine "weitgehende Enthaltensamkeit von Professor/innen in der Wahrnehmung von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten (Wildt 2009, 220). Lernen findet eher als "learning by doing" statt. "Verantwortliches Handeln", so seine Aussage, braucht eine "akademische Personalentwicklung" für eine professionelle Berufsauffassung (a.a.O.: 225).

Für die Entwicklung von Ideen für eine geschlechtergerechte Hochschule ist auf das Thema "Leitung und Führung" abzuheben.

Im Rahmen der Diskussionen über "lernende Organisationen" wurden "Win-Win-Strategien" entwickelt, die helfen sollen, so miteinander umzugehen, dass es in Einrichtungen nicht immer nur Gewinner und Verlierer gibt. Da nicht alle Männer leiten und führen können, sollten mehr Frauen darauf hin qualifiziert werden.

## ***Widerstände***

In den letzten Jahren der Veränderung der sozialen Umgangskultur in der Hochschule, die nicht allein der Überlastung aufgrund vieler Umstrukturierungen zuzurechnen ist, sondern auch aufgrund der Bewältigung neuer Anforderungen, haben Strategien der Herabsetzung Raum bekommen. Diese sind am ehesten durch die Zunahme von Belastungen und Konkurrenzverhalten aufgrund von Stress erklärbar.

Geschlechtergerechtigkeit bedeutet im Kontext der Hochschulen die Anerkennung der Berechtigung des Anderssein-Könnens. Es braucht die Akzeptanz der Vielfalt bezogen auf Ziele, Lebensläufe, Themen, Wertigkeiten. Dazu gehört z. B. die Verweigerung, die Machtspiele der Männer, als ständige Rangelei um ein Ranking in der Gruppe, gut finden zu müssen. Die Kultur der Diskreditierung zu durchbrechen, sollte ein Anspruch werden, d. h. Wertschätzung für andere Menschen und ihre Themen sollte als Ziel angesteuert werden. Das meint: Die stetige Herstellung von Zweitrangigkeit als Prinzip aufzugeben und Gleichrangigkeit zuzulassen. Denn nicht jede Lebensäußerung ist Kampf. Gerade in der Vermittlung von Wissen in der Hochschullehre geht es um eine Sprache der Verständigung. Lern- und Lehrprozesse gelingen eher über die Didaktik der Ermöglichung anstelle von Demütigung und Herabsetzung (vgl. Arnold 2009; Mettler-von Meibom 2006). Sowohl für didaktische Aufgaben als für Führungsaufgaben ist die Kompetenz "Beziehungsarbeit" von herausragender Bedeutung (vgl. Wildt 2009: 224).

## **5.2 Kollegialität**

Zum universitären Stil würde ein kollegialer Umgang gut passen. Doch nicht alle Kollegen und Kolleginnen bringen soziale und kommunikative Kompetenz und Souveränität im Umgang mit anderen mit. Für eine soziale Hochschule sollte Kollegialität selbstverständlicher erwartet werden können. Dazu gehört sicherlich die Förderung und Stärkung der personalen Kompetenz.

Nach der Studie von Jacob und Teichler ist Kollegialität in Entscheidungssituationen nicht sehr ausgeprägt (BMBF 2011). Kollegialität meint: gute Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftler/innen, gute Information über Neuigkeiten u. a. In Deutsch-

land sehen weniger als 30% der befragten Wissenschaftler/innen Kollegialität als besondere Form des Umgangs miteinander an. Britische und australische Wissenschaftler/innen berichteten besonders häufig von Top-down-Strategien des Managements. Die italienischen Hochschullehrer/innen fanden noch geringere Anzeichen von Kollegialität bei Entscheidungen in ihren Institutionen (a.a.O. 103).

Eine Ausnahme stellt Japan dar. Japanische Professor/inn/en betonten eine überdurchschnittlich hohe Kollegialität, die sich in Entscheidungsprozessen über Fachbereichsgremien ausdrückt.

Möglicherweise lässt sich über eine systematische Qualifizierung der Beratungsform "kollegiale Beratung" und über das Trainieren von Leitungs- und Führungskompetenzen generell bereits in Zeiten der Promotion auch Kollegialität verbessern.

### **5.3. Führen und Leiten als Kunst**

Wenn es stimmt, wie die empirische Studie beim Deutschen Gewerkschaftsbund von Katja Glaesner "Geheimrezept weibliche Führung" ausführt, dass unterschiedliche Führungsstile "nicht auf dem Geschlecht eines Menschen" beruhen (Glaesner 2007: 139), dann müsste es doch leicht sein, Frauen und Männer davon zu überzeugen, dass Frauen häufiger Leitungs- und Führungspositionen übernehmen. Über ein Mentoring Programm beispielsweise könnten sie lernen, sich selbst als Führungskraft angemessen darzustellen. Glaesner stellte in ihrer Untersuchung als großen Unterschied zwischen den Geschlechtern das Geltungsbedürfnis heraus. Vor allem das "Geltungsbedürfnis" wurde "als typisch männliches Phänomen" benannt (ebd.). Da dieses Auswirkungen auf die Kommunikationskultur hat, ist nach der Funktion zu fragen, die dieses in gemeinsamen Sitzungen haben kann. Möglicherweise haben Frauen an ihrem weniger ausgeprägten und Männer an ihrem zu stark ausgeprägten Geltungsbedürfnis zu arbeiten.

Wie die Zielsetzung der Hochschulen z.B. über Leitbilder ankommt, ist eine Frage, die vor dem Hintergrund der Bemühungen der letzten Jahre um Corporate Identity einer Antwort bedarf. Während die "mission" in englischsprachigen Ländern wie USA, Australien und Großbritannien, auch in Japan und Finnland, stark betont wird, scheinen Zielsetzung und Profil am wenigsten in Italien und Deutschland als relevant angekommen zu sein.

Eine Management-Orientierung, also Betonung institutioneller "mission" (Top-down-Management-Stil) ist an deutschen Hochschulen 2007 gering ausgeprägt. (BMBF 2011: 103). Hoch ausgeprägt ist in Deutschland, nach der Studie von Jacob und Teichler, die Wissenschaftler-Orientierung. Diese meint, dass der Einfluss der Wissenschaftler auf verschiedenen Ebenen relativ groß ist (a.a.O.: 99). Das erklärt auch, warum die Top-Down-Strategien der Hochschulschicht auf der mittleren Ebene nicht besonders wirksam werden.

#### **5.4 Die Forschungspersönlichkeit**

Im Zuge der Neustrukturierung der Hochschulen durch einerseits gesetzliche Vorgaben und andererseits der Verstärkung der Wettbewerbsorientierung der Hochschulen untereinander verspricht man sich durch Forschungsgruppen mehr Effekte auch im Hinblick auf eine Profilierung der Hochschulen durch Forschungsschwerpunkte.

Damit wird die Freiheit der Forschung - relativ gesehen - eingeschränkt. Auch der Zwang zum Mainstream führt zum Gruppenzwangdenken statt zur Stärkung individueller Ideen. Möglicherweise haben Frauen es in einer Forschungsgruppe leichter, als wenn sie als Einzelkämpferin forschen und publizieren. Dazu steht eine wissenschaftliche Untersuchung noch aus.

In den vergangenen Jahrzehnten haben Frauen als Forscherinnen über die Frauenforschung, später über Genderthemen, neue Ideen und Erkenntnisse in die Wissenschaft eingebracht. Welche Mühen und Anstrengungen das bedeutet hat, ist in den Erzählungen und Beschreibungen von Wissenschaftlerinnen ersichtlich (vgl. Schlüter 2008). Kämpferinnen und Ausnahmepersönlichkeiten setzten ihre Erkenntnisse durch. Viele aber scheiterten an der mangelnden Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen.

Generell betont Harmeier auch den Stellenwert der lebenslaufspezifischen Bindung an Forschungsthemen, die es ermöglicht trotz Ablehnungen von Forschungsanträgen oder der fehlenden Anerkennung durch die wissenschaftliche community sich intensiv weiterhin damit auseinanderzusetzen (vgl. Harmeier 2011: 151f). Nicht Prestige oder Fördertauglichkeit, sondern das persönliche Interesse war bei vielen Frauen aus der Generation der Frauenforscher-

rinnen ausschlaggebend. Die Haltung zur Wissenschaft wird von Michaela Harmeier daher als "Berufung" eingeschätzt.

Sie beschreibt auch die Verhaltenserwartungen und Rituale, die an eine wissenschaftliche Persönlichkeit gestellt werden, vor allem aber die "Entgrenzung der wissenschaftlichen Arbeit" als ein auffällig zu beobachtender Bestandteil des Berufsstandes (a.a.O.: 155).

Der Impuls zur Forschung ist die eine Seite der wissenschaftlichen Persönlichkeit, die andere Seite die individuelle Verpflichtung sich über Voraussetzungen und Wirkungen von Erkenntnis Gedanken zu machen.

Engler hat in ihrer Studie "In Einsamkeit und Freiheit" analysiert, wie wissenschaftliche Persönlichkeiten gemacht werden. Da es immer wieder der Anerkennung durch die wissenschaftliche Community bedarf, um zu reüssieren, ist die Organisation eines Netzwerks als Unterstützung und Feedback absolut wichtig. Erst die Prozesse der Anerkennung und der Zuschreibungen als wissenschaftliche Persönlichkeit führen zum Erfolg (vgl. Engler 2001).

Ein Dilemma bleibt: Die Themen allerdings, die die meisten Wissenschaftler interessant finden, sind nicht unbedingt die Themen der Forscherinnen.

## **5.5 Konzepte zum Aufstieg**

Die Vorstellung vom Konkurrenzkampf ist vielen Frauen unangenehm. Vielen Männern auch. Trotzdem sind viele Männer bereit, nicht nur offen, sondern auch unfair und hinter dem Rücken der Betroffenen zu agieren (vgl. Schneider 2009: 25). Die Ratgeber-Literatur gibt Hinweise und Anweisungen, klärt auf, wie Frauen weiterkommen können: Jens Weidner z. B. formuliert in "Die Peperoni-Strategie":

*"Viele Frauen scheitern nicht an ihren Aufgaben oder an ihrer Leistungsbereitschaft - sie scheitern an ihrer Messlatte des fairen Wettbewerbs!"*

Heide Simonis sagte vor langer Zeit einmal:

*"Bei Frauen will keine den Boss machen; vielleicht sind sie sich auch ihrer Gefolgschaft der anderen nicht so sicher"*

(zitiert nach Kutschenbach von 2005, in: Schneider 2009: 34). Und Barbara Schneider formuliert daraufhin:

*"Gewinnen können Frauen, wenn sie ihre weiblichen Alphantiere genauso nach oben tragen wie Männer es tun, ohne Übermenschliches von ihnen zu erwarten und zu verlangen. Geben Sie den Frauen, die nach oben wollen, eine Chance. Denn: Wenn keine den Boss macht, ändert sich nie was"* (Schneider 2009: 34).

In der Literatur werden zwei Bilder bemüht: Einerseits die Hackordnung der Männer und andererseits der Krabbenkorb für Frauen. Danach brauchen Männer eine klare Hackordnung wie auf dem Hühnerhof, ein klares Oben und Unten. Damit können sie umgehen. Einen Krabbenkorb, kann man nach Meinung der Männer, stehen lassen. Man muss Frauen als Konkurrenz nicht fürchten. Denn jede Krabbe, die nach oben kommen will, wird von ihren Artgenossinnen zurückgehalten. Die Überholmanöver werden mit dem Argument gestoppt: "Wir sind doch alle gleich!" (vgl. Schneider: 95).

Solche Einstellung von Frauen hat dazu geführt, dass bei ausschließlich weiblich besetzten Forschungsgruppen, die Namen der Frauen nicht genannt werden mit dem Hinweis, Frauen seien ja gleich, keine wolle herausragen (vgl. Pasternack 2010). Heißt das in der Folge, jedes Argument ist willkommen, um die Leistungen von Frauen unsichtbar zu machen bzw. werden zu lassen. Oder heißt dies, Frauen sollten ihre Zurückhaltung aufgeben?

Folgt man der Einschätzung von Kreckel, dann geht es gegenwärtig um einen Kampf zwischen den Geschlechtern:

*"Der Kampf um eine gleichberechtigte Nutzung von Lebenszeit für beide Geschlechter ist in vollem Gange. Der jeweilige Stand dieses Konflikts lässt sich unter anderem an der Geschlechterproportion in den akademischen Spitzenpositionen ablesen"* (Kreckel 2009: 117)

Wie der Kampf gewonnen werden kann, zeigen Bücher mit Anleitungen auf, die zum Beispiel empfehlen, selbstbewusst aufzutreten (vgl. Dobner 2001). Grundsätzlich wird aber auch thematisiert, dass kontinuierliche Grabenkämpfe entbehrlich sind. Stattdessen eine konstruktive Arbeitsweise förderlich ist, die neue Ideen ermöglicht.

## **6. Perspektiven für eine Weiterentwicklung zur geschlechtergerechten Hochschule**

Aufgrund der verschiedenen Genderprojekte an Hochschulen, die in unterschiedlicher Intensität seit etwa 30 Jahren durchgeführt werden, ist einerseits eine Sensibilität für solche Fragen nach Geschlechtergerechtigkeit vorhanden, andererseits aber auch ein Unwille feststellbar, daran weiter zu arbeiten, so sind die Ziele noch lange nicht erreicht. Daher sind Perspektiven und Strategien zu überlegen, die eine Hochschule dem Ziel näher bringen. Generell ist Organisations- und Personalentwicklung angesagt. Weitere Handlungsfelder sind die Herstellung einer geschlechtergerechten Kultur, die auch Auswirkungen hat auf die Tätigkeit in Lehre und Studium sowie auf Forschung.

Welche Konzepte bestehen aktuell zur Veränderung der Hochschulen?

### **6.1 Gleichstellung durch Leitbilddiskussionen an Hochschulen**

Leitbilddiskussionen sollen nicht nur anregen sich mit dem vorgegebenen Thema zu beschäftigen. Das Setzen von Leitbildern hat eine wesentliche Funktion für das Profil von Hochschulen. Nach innen und nach außen bedeutet es ein Ringen um ein Selbstverständnis. Im Gender-Report für NRW wurde 2010 festgestellt, dass die Hälfte der Universitäten und die Hälfte der Fachhochschulen Genderaspekte in ihr Leitbild aufgenommen haben (vgl. Gender-Report 2010).

In den anderen Bundesländern ist es ähnlich. Damit soll signalisiert werden, dass man offen ist für Genderfragen. Im Internet lässt sich leicht recherchieren, dass alle Hochschulen über Frauen- und Gleichstellungsbüros oder - wie in Bayern - über "Gender- und Familienbüros" verfügen. Die Konzepte und beschriebenen Aufgaben ähneln sich stark. "Gleichstellung als Leitprinzip" umfasst Stichworte wie "Gleichstellung - Geschlechtersensible Sichtweise - Gender Mainstreaming". Es werden Plattformen angeboten wie das "Gender Online Tool" oder das "Gender-Portal". Es finden sich Karrierenetze, Einladungen zum Networking, Mentoring und Beratung, zu Training, Fort- und Weiterbildung.

Die Universität Augsburg wirbt mit der Aussage:

*"Die Universität Augsburg hat Gender Mainstreaming in der Präambel ihrer Grundordnung verankert, in der erklärten Absicht, Diskriminierungen entgegen zu treten, tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit herzustellen und die familienfreundlichste Hochschule Bayerns zu werden. Ebenso ist die Erfüllung der Gleichstellungsstandards Gegenstand der Zielvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten".* ([http://www.gza.uni-augsburg.de/philosophie/gleichstellung\\_uni\\_augsburg/](http://www.gza.uni-augsburg.de/philosophie/gleichstellung_uni_augsburg/))

Die Universität Augsburg wirbt außerdem mit dem Alleinstellungsmerkmal einer spezifischen "Vier-Punkte-Struktur" von Gleichstellungspolitik für Bayern und Deutschland:

- 1. Empirische Forschungsbasierung und Theoriegewinnung in der Gleichstellungsforschung,*
  - 2. Erstellung evidenzbasierter Konzeptionen der Gleichstellungsarbeit,*
  - 3. Wissenschaftliche Weiterbildung zur Gleichstellung für Institutionen der Bildung und Wirtschaft,*
  - 4. Flankierung der Gleichstellungspolitik durch nationale und internationale Netzwerke."*
- (ebd.)

Kontrastiert man diesen Entwicklungsanspruch allerdings mit dem Befund der BMF-Studie "Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich" (2011) dann sind solche Top-down-Strategien in Deutschland nicht besonders wirksam im Hinblick auf die Praxis an den Hochschulen.

Gleichwohl ist dieses Signal auch als Beginn eines weiteren Wandlungsprozesses verstehbar. Zumindestens bietet es ein Signal für weitere Gleichstellungsbemühungen, die nicht allein von unten, wenn die verschiedenen zeithistorischen Entwicklungen in den Blick genommen werden, kommen müssen, sondern sich auch von oben als Akzeptanz der Gleichstellungsziele zeigen. Die Arbeit der Gleichstellungsbüros ist in den meisten Fällen eine dynamische Größe.

## **6.2 Gleichstellungsprojekte als Basis für die weitere Entwicklung**

Diese Gleichstellungspraxis an den Hochschulen, die sich u.a. in vielen Projekten zeigt, kann auf jeden Fall für NRW in voller Breite nachvollzogen werden. Denn anlässlich des 100. Internationalen Frauentages am 8. März 2011 konnte von der Ministerin eine Datenbank über Gleichstellungsprojekte an nordrhein-westfälischen Hochschulen eröffnet werden, die Auf-



schluss über die Vielfalt der Gleichstellung an den Hochschulen gibt (vgl. Berkels 2011). Die Datenbank, erstellt über das Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung in NRW, enthält etwa 660 Gleichstellungsprojekte und Maßnahmen an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Die Bandbreite reicht von Schnupperstudien für Schülerinnen, über Mentoring-Programme bis hin zu Kinderbetreuungsangeboten für Hochschulangehörige.

Eine besonders große Zahl an Gleichstellungsprojekten bieten die Universitäten Aachen, Bielefeld, Bochum, Duisburg-Essen und Paderborn mit jeweils mehr als 45 Projekten. Die häufigsten Maßnahmen sind (Fort-) Bildungsangebote, Stipendien und Mentoringprogramme.

Besonders hervorzuheben ist der Stellenwert der Mentoring-Programme. Diese dienen generell der Nachwuchsförderung, speziell der Frauenförderung. Denn sie werden durchgeführt, um u. a. den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Eine große Zahl von Projekten dient auch der Gewinnung von Studentinnen für MINT-Fächer. Alle Universitäten nehmen am Girls Day teil. Gering ist bislang nur die Anzahl der Dual-Career-Angebote. Eine Implementation weiterer Angebote dazu ist zu erwarten (vgl. Berkels 2011; <http://www.geschlechtergerechte-hochschule-nrw.de/gleichstellung>).

Solche Projekte können als Initiativen zur Herstellung von Gleichheit eingeschätzt werden. Vielfach sind diese allerdings partikular: manche werden hochschulöffentlich kaum wahrgenommen. Eine Breitenwirkung lässt sich damit kaum erreichen. Daher sind andere Formen wesentlich.

### **6.3 Implementierungen von Strategien des Gender Mainstreaming in Fakultäten**

Wenn sich etwas ändern soll, so sind – wie schon betont - besonders die Fakultäten gefordert. Eine Implementierung von Gender Mainstreaming in Fakultäten könnte ein Beginn für einen Wandlungsprozess sein.

Im Jahr 2011 legte Hildegard Macha eine Untersuchung vor, in der Gleichstellung als Organisationsentwicklung thematisiert wird (Macha u.a. 2011). Denn der Blick zurück auf die Entwicklung seit 1979 zeigt, wie beharrlich einerseits die Strukturen sind und wie viel Überzeugungskraft für Innovationen notwendig ist, um Veränderungen zu bewirken.

Ausgehend von Maßnahmen zur Frauenförderung in den 1980er und 1990er Jahren, verlief der Prozess hin zu Gender Mainstreaming als politische Strategie etwa seit 1998. An etlichen Hochschulen besteht beides heute noch nebeneinander. Aktuell sind eher die Ansätze von Gender and Diversity in der Diskussion, auf der Forschungsebene ist es der Intersektionalitätsansatz. Dominant ist gegenwärtig an den Universitäten die Umsetzung von Gender Mainstreaming (vgl. Mense 2010). Die Gleichstellungspolitik liegt an den meisten Hochschulen bei den Gleichstellungsbüros. Diese agieren in Wechselwirkung mit den Rektoraten und weiteren Gremien.

Um Einsicht in die Planung und die Prozesse der Gleichstellung zu erhalten, hat Hildegard Macha eine empirische Studie durchgeführt. Auf der Basis der Datenerhebung an 15 ausgewählten Hochschulen wurde die Gleichstellungsarbeit an Hochschulen in Deutschland erfasst. Um eine maximale Heterogenität zu erreichen, erfolgte eine regionale Auswahl, die die Ost-West und Nord-Süd Regionen entsprechend berücksichtigte und auch die Hochschulgröße variierte, die Unterschiedlichkeit in Bezug auf gesetzliche Rahmenbedingungen und sogar den Stand des Bologna-Prozesses erfasste (Macha u.a. 2011: 76f).

Dafür wurde ein eigenes Messinstrument entwickelt, das sich an der "Balanced Scorecard" nach Kaplan/Norton orientiert, aber mit gleichstellungsrelevanten Inhalten gefüllt wurde, um zu einer "Gender Balanced Scorecard" zu werden (zit. nach Macha u. a. 2011: 61). Messgrößen für Input, Prozess, Output und Outcome mussten schließlich festgelegt werden, um die Anstrengungen und Strategien evaluieren zu können.

Das Ziel der Studie war, Optimierungsvorschläge für die Entwicklung zur geschlechtergleichen Hochschule machen zu können. Die Datenerhebung und Datenauswertung wurden dahingehend generiert, dass "Stellschrauben" bzw. "Strukturkategorien" herausgearbeitet wurden, um diese systematisch zur Beschreibung einer "Idealen Hochschule der Gleichstellung" nutzen zu können. Das Konzept der "Stellschrauben" bildet ein System von Einflussfaktoren, die sich gegenseitig beeinflussen oder sogar verstärken können (Macha u.a. 2011: 282). Verändert sich eine "Stellschraube" so wirkt sich das auf das ganze Gefüge aus. Hildegard Macha nennt folgende Wirkungen:

*"Beispielsweise kann ein Hochschulpräsident, der die Ziele und Maßnahmen der Gleichstellung an seiner Hochschule kennt und sich damit identifiziert (Stellschraube 1) diese inneruniversitär und auch außeruniversitär bewerben und das Programm so bekannt machen. Hat*

*man zusätzlich eine "Politik der kurzen Wege" an der Hochschule etabliert (Stellschraube 8), bei der alle Akteur/innen der Gleichstellung schnell, direkt und ohne bürokratische Hemmnisse kooperieren und sich über aktuelle Entwicklungen informieren, die Handeln erforderlich machen, so kann ein gezieltes gemeinsames Agieren im Sinne der Gleichstellung erfolgen" (ebd.).*

Auf der Basis der empirischen Auswertung konnten 10 Stellschrauben identifiziert werden, mit denen sich eine Gleichstellungspolitik ausüben lässt. Der Einfachheit halber werden sie an dieser Stelle zitiert:

*"1. Zu Beginn der Gleichstellungsarbeit steht die Definition von Ideen, Visionen und Zielen der Gleichstellung für die jeweilige Hochschule. Visionen und Ziele tragen den Prozess der Gleichstellung mit den zugrunde liegenden geteilten Werten und Energien der Akteur/innen. Sie ziehen Identifikation für den Gleichstellungsprozess und Motivation der Akteur/innen nach sich.*

*2. Die Festlegung auf eine Gleichstellungsstrategie (aus den alternativen bzw. sich ergänzenden Strategien Frauenförderung, Gender Mainstreaming, oder Diversity Management) für die Hochschule durch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und die Hochschulleitung, daraufhin der Beschluss darüber in allen Gremien der Hochschule und die anschließende Kommunikation der Gleichstellungsstrategie zur Identifikation und Integration in die "corporate identity" der Hochschule.*

*3. Die Erstellung einer "Gender-Daten-Analyse" für alle gleichstellungsrelevanten Bereiche der Hochschule in Kooperation mit der Verwaltung als Basis für die Analyse von Defiziten und Optimierungsmöglichkeiten der Geschlechtergleichheit und die Konzeptionierung der notwendigen Programme und Maßnahmen der Gleichstellung. Eine jährliche Fortschreibung der Gender-Daten-Analyse in enger Kooperation mit der Verwaltung der Hochschule ist erforderlich. Schließlich mündet die Analyse in Controlling-Strukturen.*

*4. Die Formulierung, Veröffentlichung und Etablierung eines forschungs- und datenbasierten Gleichstellungskonzepts für die Hochschule durch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in Kooperation mit der Hochschulleitung sowie mit Genehmigung durch die Hochschulgremien.*

*5. Die Durchführung eines Gender-Trainings mit der Hochschulleitung und den Spitzen der zentralen Verwaltung zu einem frühen Zeitpunkt der Gleichstellungspolitik mit dem Ziel, den Informationsstand und die Expertise zu Gleichstellung zu erhöhen und die konkrete Umsetzung auf allen Ebenen zu planen. Dafür sind externe Trainer/innen empfehlenswert, die auch eine kontinuierliche Beratung zum Gleichstellungsprozess leisten können.*

*6. Die Prozess begleitende Steuerung des Gleichstellungsprozesses durch die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und ihre Mitarbeiter/innen anhand von Ideen und Expertise sowie gegebenenfalls externe Expert/innen.*

*7. Steuerung und Controlling des Prozesses top-down durch eine Steuerungsgruppe der Hochschule, bestehend aus Mitgliedern aller Statusgruppen unter Leitung der Hochschulleitung und unter Mitwirkung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Die Frauen- bzw.*

*Gleichstellungsbeauftragte steuert zusätzlich durch Expertise und plant die Evaluation der Maßnahmen.*

*8. Die Bildung von "Kollektiven Akteuren" oder Gremien an der Hochschule, die am Prozess und der Durchführung der Maßnahmen der Gleichstellung steuernd beteiligt sind.*

*9. Die forschungsbasierte Konzeptionierung der Programme und Maßnahmen der Gleichstellung an der Hochschule auf der Basis der Schwerpunkte und Bedarfe, wie sie das Gleichstellungskonzept ausweist sowie die Delegation dezentraler Verantwortlichkeiten für die einzelnen Maßnahmen, zum Beispiel*

- *Kommunikationspolitik zur Gleichstellungspolitik innerhalb und außerhalb der Hochschule.*
- *Gender Budgeting zur Messung von Geldflüssen und Zeitbudgets mit Genderrelevanz.*
- *Maßnahmen der Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie: Kinderbetreuung, Familienservice, Internet-Portal "Familie und Kind", Dual Career Service, Elder Care, etc.*
- *Potenzialentwicklung der Mitarbeiter/innen: Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen; Workshops zur Karriereplanung, etc.*
- *Zielvereinbarungen zwischen den Fakultäten, der Hochschulleitung und dem Ministerium im Gleichstellungsbereich entsprechend dem Kaskadenmodell der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).*
- *Ökonomische Anreizsysteme zur Erhöhung des Frauenanteils in allen Statusgruppen.*
- *Gender in der Lehre und in der Forschung.*

*10. Controlling und wissenschaftliche Evaluation der Maßnahmen." (Macha u. a. 201: 283-284).*

Aufgrund der empirisch gewonnenen Ergebnisse wird von Macha u. a. der Prozess zur "Idealen Hochschule" der Geschlechtergerechtigkeit als Verlauf in aufeinander folgenden Phasen definiert:

1. Die Vorbereitungsphase gleichstellungspolitischer Maßnahmen und Prozesse,
  2. die Implementationsphase bzw. der Prozessbeginn der gewählten Strategie und
  3. die Umsetzung der gleichstellungspolitischen Strategie bzw. die Steuerung des Prozesses."
- (Macha u. a. 2011: 85).

Die Gleichstellungspolitik lässt sich durch die oben genannten empiriebasierten Stellschrauben gestalten. Als weitere Strategien zur Optimierung des Prozesses werden vor allem Schulungen und Weiterbildungen empfohlen, um qualifizierte Akteure bzw. MultiplikatorInnen zu gewinnen.

Die Empfehlungen zur Optimierung der Gleichstellungspolitik an Hochschulen sind im Einzelnen folgende:

1. „Schulung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten hinsichtlich ihrer neuen Rolle als Managerin von Gleichstellung.
2. Erstellung eines Corporate Design - Logo und Briefkopf - der Universität.
3. Aufbau von Kommunikationsstrukturen und -wegen durch Projektgruppen und regelmäßige Berichterstattung bzw. ein Berichtswesen zwischen den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.
4. Reziproke Interferenz: Stetiger und pro-aktiver Dialog zwischen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und der Hochschulleitung zu Zielen und Handlungsstrategien als Basis der Aktivitäten.
5. Gesetzliche Verankerung und Verstetigung der gewählten Gleichstellungsstrategie in der Grundordnung der Hochschule.
6. Aufnahme der Steuerungsgruppen, Gremien, Kollektiven Akteuren, etc. von Gleichstellung in die Grundordnung der Hochschule.
7. Regelmäßige Gender-Daten-Analysen bzw. Aufbau von Controlling-Strukturen.
8. Ökonomische Anreizsysteme bzw. Zielvereinbarungen mit Ministerien, Hochschulen, Fakultäten im Bereich der Gleichstellungspolitik.
9. Gleichstellungspolitische Konzepte auf der Basis der Genderforschung.
10. Einbindung der Hochschulleitungen (Gender Training, Informationen, etc.).
11. Evaluation und Controlling des Prozesses und der Maßnahmen.
12. Geschlechtergerechte Sprache.
13. Gender in der Lehre.
14. Erarbeitung eines Manuals zur Umsetzung von Gleichstellungspolitik." (Macha u.a. 2011: 291).

#### **6.4 Empfehlungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Fakultäten**

Der Umgang mit Strategien des Gender Mainstreaming weist große Unterschiede in den Fakultäten auf. Aufgrund der unterschiedlichen Verhaltensweisen zu den Frauenförderplänen haben sich in der Vergangenheit solche Differenzen herausgebildet. Auch die Verankerung von Lehrveranstaltungen zu Genderthemen ist nach Fachbereichen und Fachgebieten ungleich verteilt. Es ist daher notwendig, Projekte, Stellen und Professuren mit Genderthemen auf Fachbereichsebene auszuweisen.

Eine Möglichkeit, Gender Mainstreaming umzusetzen, wird über Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Fakultäten und Rektorat möglich sein. Dafür ist allerdings eine Voraussetzung, dass sowohl installierte Verantwortlichkeit als auch Genderkompetenz auf der Dekanatebene gegeben ist. Das Bekenntnis dazu ist über Gremien, wie z. B. über Beschlüsse des Fakultätsrates, einzuholen. Es sind Gender-Trainings durchzuführen. Es ist wichtig, fünf verschiedene Handlungsfelder auf Fakultätsebene einzubeziehen: Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Forschung, Lehre und Studium, Geschlechtergerechte Kultur (Sprache, Zeitfenster, Vereinbarkeit, usw.).

Spätestens nach Pilotprojekten zur Implementierung von GM sind Regeln festzuhalten, damit der erreichte Zustand weiterhin institutionalisiert bleibt bzw. optimiert wird. Dies kann einerseits über die Fortführung von Frauenförderplänen erreicht werden, aber auch durch Hinweise für Dekanate, welche Aspekte in Frauenförderplänen zu berücksichtigen sind. Ein Weg ist, die Vorgaben im in Marburg entstehenden Handbuch für Dekane festzuschreiben, ein anderer, Muster-Frauenförderpläne zu formulieren, nach denen in den Fakultäten gearbeitet werden kann.

Fünftes Zwischenfazit:

Die Dekanate sind professionell zu stärken! Das in Arbeit befindliche Handbuch für Dekane sollte Werkzeuge bereitstellen, mit denen fakultätsbezogene Frauenförderpläne erstellt und damit die Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit auf Fakultätsebene erreicht werden kann.

## **6.5 Gleichstellungspolitik trifft Diversity-Management**

Während einerseits die Genderprojekte zur weitergehenden Genderpolitik entwickelt werden, tritt das Diversity-Management in den Hochschulrektoraten an, endlich "Bildungsgerechtigkeit" für Studierende aus bildungsfernen Elternhäusern zu realisieren. Inwieweit sich diese Vorhaben Konkurrenz machen, ist in der Praxis noch nicht entschieden. Schließlich sind in Nordrhein-Westfalen erst drei Universitäten mit solchem Anliegen an den Start gegangen.

Die Universität Duisburg-Essen als Vorreiterin an deutschen Hochschulen für die Umsetzung der Ideen des Diversity Managements (vgl.: Klammer/Matuko 2011) hat 10 Bausteine und Vorhaben als zentrale Handlungsfelder des Diversity Managements benannt:

1. **Die Basis:** Empirische Bestandsaufnahme und Entwicklung eines DiM-Monitoring.
2. **Das Commitment festschreiben:** Berücksichtigung von DiM in den Leitlinien der Universität, in der Hochschulentwicklungsplanung und in den ZVL mit den Fachbereichen.
3. **"Community outreach":** Zugangsbedingungen für Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Schichten verbessern.
4. **Im Fokus:** Verbesserung der Studienbedingungen für unterschiedliche Gruppen von Studierenden
5. **Organisationsentwicklung:** Diversity-gerechte Personalentwicklung und Sensibilisierung von Beschäftigten, vor allem Lehrenden, für Diversität
6. **Gleichstellung als integraler Bestandteil des DiM:** Maßnahmen zur Verbesserung von Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance
7. **"widening participation":** Neue Zugangsweisen zur Universität für beruflich Qualifizierte, wissenschaftliche Weiterbildung und Lebenslanges Lernen
8. **DiM kommunizieren:** Öffentlichkeitsarbeit zu DiM, DiM-Portal
9. **Verbündete gewinnen:** Fundraising und Alumni-Arbeit für DiM nutzen
10. **Wissenschaftliche Fundierung:** Forschung zu Diversity-Themen" (Klammer/Matuko 2010).

In diesen Bausteinen des Diversity-Managements ist Gleichstellung ein integraler Bestandteil. Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance sollen durchgeführt werden. Da diese Maßnahmen auch Männern nutzen können, werden sie sicherlich leicht Unterstützung an Hochschulen erhalten. Die Vorgehensweisen zeigen Ähnlichkeiten. Grundsätzlich lassen sich daher Überlegungen anstellen, inwieweit Diversity-Gesichtspunkte bei Gender-Maßnahmen integrierbar sind und umgekehrt. Da Genderforschung selten ohne Diversity-Kategorien auskommt, obwohl dies aktuell immer unterstellt wird, ist die Thematisierung weiterer Kategorien im Forschungsdesign offen im Sinne abhängig vom Erkenntnisinteresse.

Die wissenschaftliche Weiterbildung kann Angebote entwickeln, die für die Organisationsentwicklung einerseits und für die Personal- bzw. Karriereentwicklung andererseits von Vorteil sind. Dies auch im Hinblick der Entwicklung von Gender- und Diversitykompetenz bezogen auf Studium und Lehre und generell von Geschlechter- und Diversity-gerechter Kultur.

Grundsätzlich ist vorstellbar, dass über solche integrativen Konzepte die Gestaltungskraft für soziale Gruppen und Organisationen trainiert werden kann. Im Hinblick auf Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten bei Veränderungsprozessen, wie eine Organisationsentwicklung für eine geschlechtergerechte Hochschule, ist die Handhabung von Strategien sinnvoll zu lernen. Eine Selbsterneuerung braucht Gender- und Diversity-Kompetenzen.

Frauen sind grundsätzlich weiterbildungswilliger als Männer, wie Faulstich/ Oswald (2010: 34) feststellten. Sie sind interessiert dazuzulernen, effektiv und absichernd, wie über die Teilnahme an Mentoring-Programmen besonders nachvollziehbar wird (vgl. dazu auch: Schlüter 2010).

Möglicherweise wird die Weiterbildungsbereitschaft von Männern wachsen, wenn sie merken, dass es nicht mehr selbstverständlich ist, das der Bonus, ein Mann zu sein, allein für das Erreichen von Stellen und Funktionen zählt.

## **6.6 Mentoring als Gleichstellungsprogramm**

Mentoring-Programme existieren mittlerweile fast an jeder Hochschule (vgl. Berkels 2011). Sie sind vor etwa 10 Jahren als Frauenfördermaßnahme eingerichtet worden (vgl. Schlüter 2010b). Die Programme wurden in den letzten Jahren häufig für Männer geöffnet. Was im Grunde die These bestätigt, dass die Maßnahmen, von denen Frauen sagen, dass sie für ihre berufliche Entwicklung wichtig sind, auch für Männer sinnvoll sein können. Generell reagiert Mentoring an Hochschulen auf einen Mangel an hochschulinternen Qualifikationsangeboten für Personalentwicklung, dass die Hochschulen auch durch wissenschaftliche Weiterbildung generell nicht aufgefangen haben. Eine Qualifizierung - neben der Anfertigung der Dissertation - für angehende Führungsaufgaben in Hochschulen und für eine Orientierung in der Wissenschaft wurde bisher nicht hinreichend geleistet. Darauf haben engagierte Frauenbeauftragte und verantwortliche Professorinnen und Professoren mit der Einrichtung von Mentoring-Programmen reagiert (vgl. Rompeltien 2004). Bis dahin hatten die bestehenden Seilschaften Männer in dem Sinne gestärkt, dass der aufstrebende männliche Wissenschaftsnachwuchs unter der Protektion der älteren Ordinarien auf Lehrstühle berufen wurde, und dort deren tradiertes Führungsverhalten fortsetzte, ohne in der Regel je an Managementkursen oder Führungskräftetrainings teilgenommen zu haben.



Wenn es aus der Perspektive der wissenschaftlichen Weiterbildung um eine "Baustein-Hochschule" unter der Perspektive des lebenslangen Lernens gehen soll, dann sollten Bausteine angeboten werden, die die geschlechterdemokratische und soziale Hochschule verwirklichen helfen. Denn über Weiterbildung mit Blick auf die anerkannten Ziele der Hochschulentwicklung können Qualifikationen zur Aneignung aufbereitet werden. Jede/r neu eingestellte Professorin bzw. Professor sollte über die Weiterbildungs-Konzepte der Hochschule systematisch informiert werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte für die Lehr-Qualifizierung Angebote bekommen. Jede angehende Führungskraft sollte auf die Aufgaben von Leitung und Führung vorbereitet werden. Das schließt den Umgang mit Konflikten und den Umgang mit Hierarchien und Machtdistanzen ein. Studierende sollten in der Studieneingangsphase darüber informiert werden, wie eine Hochschule funktioniert. Das würde letztlich auch die Wertschätzung für die sozialen Gruppen untereinander befördern helfen.

Bisher stand in den Mentoring-Programmen die Personalentwicklung für die berufliche Perspektive im Vordergrund. Für Frauen ging es dabei immer auch um Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Schell-Kiehl 2006). In Zukunft sollten verstärkt Themen forciert werden, die gezielt auf die Übernahme von Leitungs- und Führungspositionen vorbereiten. Schließlich ist die historische Herausforderung der Gegenwart, verstärkt Frauen an die Spitze der Institutionen zu bringen. Demgegenüber sollte das Mentoring für Männer Themen beinhalten, wie sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie managen und wie sie Frauen darin unterstützen könnten, an die Spitze von Hochschulen zu gelangen.

## **6.7 Eine Kultur der Wertschätzung schaffen**

Auch wenn das Stichwort "Wertschätzung" bereits genannt wurde, gilt es, sie als eigenen Punkt noch einmal aufzunehmen. Die "Charta der Vielfalt" als Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Menschen in Unternehmen wurde von der Bundesregierung 2006 unter der Schirmherrschaft von Angela Merkel initiiert. Die gegenwärtige Kultur an den deutschen Hochschulen ist nicht oder nur bedingt wertschätzend. Geleistete Arbeit, insbesondere unter Kollegen, wird selten gewürdigt. Stattdessen wird dafür gesorgt, dass die Freude "etwas geschafft zu haben" schnell herabgezogen und damit diskreditiert wird.

In Hochschulen werden Lehrpreise verliehen. Mittlerweile werden auch wieder Absolventenfeiern organisiert. Aufgrund der Neuordnung der Promotionsstrukturen werden die Urkunden wieder feierlich übergeben. Die Zertifizierung der Hochschulen als familienfreundlich führt zum repräsentativen Aushängen solcher Zeugnisse. Die Planung von Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit ist sehr aufwändig, verändert aber das Klima. Die Zuerkennung des "Total-E-Quality" Prädikats oder des Genderpreises NRW bringen den Hochschulen Anerkennung für ihre geleistete Arbeit im Rahmen der Gleichstellungsarbeit.

**Sechstes Fazit:**

Fach- und Wissenschaftskultur an den Hochschulen könnten sich von der Genderkultur inspirieren lassen und Wertschätzung als wichtigen Wert im Umgang untereinander etablieren. Auch wenn die Lebenszeit von Wissenschaft als Zusammenhang dominiert bleibt, sollte die Reflexion über die Wissenschaftskultur als Lebenszusammenhang höher gehängt werden.

## **7. Konsequenzen und Schlussfolgerungen zur Entwicklung einer geschlechtergerechten Organisationsentwicklung**

Die Zwischenresümées werden an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst:

**Erstes Fazit:**

Nach diesen Ausführungen ist festzuhalten, dass die Arbeitsbedingungen von Frauen in der Wissenschaft generell und insbesondere wenn sie Kinder haben wollen, von den sozialen Erwartungen an sie und damit von den zeitlichen Ausgangsbedingungen her ungleich sind und damit auch von den gesellschaftlichen Reproduktionsbedingungen ungleich bleiben. Es sei denn, die Wissenschafts- und Hochschulkultur sowie die Genderkultur ändern sich. Erstrebenswert erscheint eine bessere Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren durch Beratung und Absicherung von Arbeitsverhältnissen.

**Zweites Fazit:**

Wenn sich etwas ändern soll, sind die Unterstützungsleistungen für die Kinderbetreuung ein wesentlicher Faktor zur Erreichung des Ziels, eine sozial gerechte Hochschule zu werden. Das angestrebte Reich der Freiheit in der Forschung hält die Überwindung von vielen Zugangshürden struktureller Art bereit, die aus der Sicht von Frauen nur durch neue Konzepte des

zeitlichen und sozialen Umgangs überwindbar sind. Wenn die Vertreter der Hochschule die gesetzlichen Forderungen nach Gleichstellung der Geschlechter ernst nehmen, könnte das Passungsverhältnis zwischen Institution Hochschule und Subjekten mit Familienpflichten sich verbessern.

#### **Drittes Fazit:**

Es sind vor allem die Fakultäten, die sich in der nächsten Zeit in Fragen der Behandlung von Geschlechterfragen bewegen müssen, um Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen herzustellen. Dabei können sie die Chance nutzen über neue Management-Konzepte Ressourcen für die entsprechende Organisation zu ermöglichen. Wenn die Hochschulleitungen ihre Leitbilder nicht nur als Außenwirkung verstehen, sondern auch als Aufforderung in der eigenen Hochschule an der Realisierung zu arbeiten, u. a. eine entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung durchführen, dann könnten die vorhandenen Ressourcen zur Entfaltung kommen.

#### **Viertes Fazit**

Von welchen Männern bzw. männlichen und weiblichen Vorgesetzten Unterstützung zu erwarten ist und von welchen nicht, lässt sich aufgrund der Auswertung von wissenschaftlichen Studien beantworten. Es sollten daher nur Männer (oder Frauen) Dekan/in oder Rektor/in werden, die eine entsprechende Grundeinstellung der Offenheit haben und sich bereits vor dieser Amtsübernahme für Geschlechtergleichheit eingesetzt haben und gewillt sind, Geschlechtergerechtigkeit als Ziel weiterhin zu bearbeiten.

#### **Fünftes Fazit:**

Die Dekanate sind professionell zu stärken! Fakultätsbezogene Frauenförderpläne sollten ernst genommen werden, damit die Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit auf Fakultätsebene erreicht werden kann.

#### **Sechstes Fazit:**

Fach- und Wissenschaftskultur an den Hochschulen könnten sich von der Genderkultur und dem Anspruch des Diversity-Managements inspirieren lassen und Wertschätzung als wichtigen Wert im Umgang untereinander etablieren. Auch wenn die Lebenszeit durch den wissenschaftlichen Beruf als Zusammenhang dominiert bleibt, sollte die Reflexion über die Wissenschaftskultur als Lebenszusammenhang höher gehängt werden.

## **Resümee**

Als erstes wären die Dekanate professionell zu unterstützen. Um die Fakultäten weiterhin zu stärken, sind die dezentralen Gleichstellungsbeauftragten zu professionalisieren. Darüber hinaus sind Multiplikatoren zu gewinnen, vor allem solche, die über die Dekanate wirken.

Auf den Punkt gebracht, lässt sich aufgrund der vorherigen Ausführungen zusammenfassen: Die entwickelten und vorhandenen Instrumente brauchen nur noch ernst genommen und umgesetzt werden. Angefangen von den Frauenförderplänen bis zu den Konzepten zur Organisationsentwicklung ist alles da. Für kritische Fälle existiert eine Gesetzesvorlage in Form des Gleichstellungsgesetzes und des Antidiskriminierungsgesetzes.

Wenn dann noch die Berufungskommissionen so besetzt werden, dass sich nicht lediglich das Männernetzwerk reproduziert, könnte es in den nächsten Jahren einen gewaltigen Schritt in Richtung Realisierung der gendergerechten Hochschule geben.

## Literaturverzeichnis

**Arnold, Rolf (2009):** Seit wann haben Sie das? Grundlinien des Emotionalen Konstruktivismus. Heidelberg.

**Auferkorte-Michaelis, Nicole/ Ingeborg Stahr/ Anette Schönborn/ Ingid Fitzek (2009)** (Hrsg.): Gender als Indikator für gute Lehre. Erkenntnisse, Konzepte und Ideen für die Hochschule. Opladen & Farmington Hills.

**Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980):** Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf - Frauenwelt Familie. Frankfurt am Main.

**Becker, Ruth/ Jansen-Schulz, Bettina/Kortendiek, Beate/Schäfer, Gudrun (Hg.) (2006):** Gender-Aspekte bei der Einführung und Akkreditierung gestufter Studiengänge - eine Handreichung. Dortmund.

**Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (2010)** (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie. 3., erweiterte und durchgesehene Auflage. Wiesbaden.

**Becker, Ruth/Casprig, Anne/Kortendiek, Beate/ Münst, A. Senganata/ Schäfer, Sabine (2010):** Gender-Report 2010: Geschlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Fakten / Analysen/ Profile. Essen.

**Behrens, Christoph (2005):** Erfolgsdeterminanten der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung. In: Burkhardt, A./König, K. (Hrsg.): Zweckbündnis statt Zwangsehe. Bonn, S. 59-70.

**Beirat des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW: 10 Punkte für die Quote.** In: Journal Nr.28/2010, S.25-26.

**Berkels, Babette (2011):** Recherchepool "Gleichstellungsprojekte an nordrhein-westfälischen Hochschulen" - Freischaltung und Ergebnisse der Online-Studie. In: Journal Nr. 28, Essen 2011, S.61-65.

**Blickhäuser, Angelika/ Barga, Henning von (2007):** Fit for Gender Mainstreaming. ([www.fit-for-gender.org](http://www.fit-for-gender.org)). Berlin.

**Bloch, Roland/Burkhardt, Anke (2010):** Arbeitsplatz Hochschule und Forschung für wissenschaftliches Personal und Nachwuchskräfte. Düsseldorf (=Arbeitspapier 207).

**BMBF (2011)** (Hg.): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08. (Autoren: Anna Katharina Jacob und Ulrich Teichler) Bonn / Berlin.

**BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008):** Perspektive Wiedereinstieg. Bonn.

**Brehmer, Wolfram/ Klemmer, Christina/ Klammer Ute** (2010): Wenn Frauen das Geld verdienen - eine empirische Annäherung an das Phänomen "Familienernährerin". Düsseldorf 2010 (=WSI-Diskussionspapier Nr.170).

**Burkhardt, Anke** (2006) (Hg.): Zweckbündnis statt Zwangsehe. Gender Mainstreaming und Hochschulreform. Bonn, S.98-100.

**Burkhardt, Anke /Schlegel, Uta** (2007): Geschlechtergerechtigkeit als Gegenstand von Hochschulforschung. In: die hochschule 1/2007, S. 73-81.

**CEWS** Statistikportal: Frauen in der Wissenschaft: Statistiken und Indikatoren.

[www.cews.org/statistik](http://www.cews.org/statistik)

**DFG**-Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards.

**Dobner, Elke** (2001): Frauen in Führungspositionen. Heidelberg.

**Dudeck, Anne/Jansen-Schulz, Bettina** (Hrsg.) (2007): Zukunft Bologna!? Gender und Nachhaltigkeit als Leitideen für eine neue Hochschulkultur. Frankfurt a. M. u. a. O.

**Engler, Stefanie** (2001): "In Einsamkeit und Freiheit"? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur. Konstanz.

**Faulstich, Peter/Oswald, Lena** (2010): Wissenschaftliche Weiterbildung (=Arbeitspapier 200) der Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

**Frei, Felix** (2006): Die Machtspiele der Männer durchschauen. In: wirtschaft + weiterbildung 10/2006, S. 15-18.

**GEW** (2009): Wir können auch anders! Wissenschaft demokratisieren, Hochschulen öffnen, Qualität von Forschung und Lehre entwickeln, Arbeits- und Studienbedingungen verbessern. Das wissenschaftspolitische Programm der GEW. Frankfurt 2009.

**GEW**- Gender-Report 2006.(Online - Datenbank seit 2003)

**Glaser, Edith/ Klika, Dorle/ Prengel, Annedore** (2004) (Hg.): Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft. Bad Heilbrunn.

**Glaesner, Katja** (2007): Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund. Kassel.

**Gräßle; Kathrin** (2009): Frau Dr. Ing. Wege ebnen für Frauen in technische Studiengänge. Opladen & Farmington Hills.

**Grühn, Dieter/Hecht, Heidemarie/Rubelt, Jürgen/Schmidt, Boris** (2009): Der wissenschaftliche "Mittelbau" an deutschen Hochschulen. Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. ver.di anstöße bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin.

- Harmeier Michaela (2011):** Generative Themen als Grundlage für Erfahrungslernen in Mentoring-Beziehungen. In: Schlüter, A. (Hg.): Offene Zukunft durch Erfahrungsverlust. S.147-166.
- Höppel, Dagmar (2004).** Gender Mainstreaming - eine Chance in Wissenschaft und Forschung? In: Jansen, M. u. a., Gender Mainstreaming. München, S.292-309.
- Jansen, Mechthild M./Röming, Angelika/Rohde, Marianne (2004):** Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter. 2. Aufl., München.
- Jung, Sybille/ Keinhorst, Annette (2008) (Hg.):** "100 Jahre Frauenstudium" an der Universität des Saarlandes. Saarbrücken.
- Kahlert, Heike (2011):** "Cooling out" und der riskante Weg an die Spitze - Zum Einfluss von Ungleichheitsregimes auf Karriereorientierungen im wissenschaftlichen Nachwuchs. In: Beaufaÿs, S./ Engels, A./Kahlert, H. (Hrsg.): Akademische Karrieren und Barrieren. Geschlechterperspektiven auf dem Weg an die Spitze.
- Keller, Andreas (2011):** Vom Albtraum zum Traumjob Wissenschaft. Das Templiner Manifest der Bildungsgewerkschaft GEW. In: Journal Nr. 28 des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Essen.
- Klammer, Ute/Matuko J. Bartholomäus (2010):** Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen - Ausgangsbedingungen und Ansatzpunkte. In: Der pädagogische Blick 18.Jg., H.2, S. 106-118.
- Klett, Joachim H. (2004):** Geschlechterdemokratie ist das Ziel. In: Jansen, M. u.a., Gender Mainstreaming. München, S. 188-203.
- Kock, Klaus (2009):** Wissenschaft in gesellschaftlicher Verantwortung. (=Arbeitspapier 201, Böckler-Stiftung.
- Kreckel, Reinhard (2008):** Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz. Leipzig.
- Kreckel, Reinhard (2009):** Aufhaltsamer Aufstieg. Karriere und Geschlecht in Bildung, Wissenschaft und Gesellschaft. In: Löw, M. (Hg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden, S.97-120.
- Krüger, Helga (2001):** Gesellschaftsanalyse: der Institutionenansatz in der Geschlechterforschung. In: Knapp, G./ Wetter, A. (Hrsg.): Soziale Verortung der Geschlechter. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster 2001, S. 63-90.
- Kruse, Lenelis (1987):** Führung ist männlich. Der Geschlechtsrollen-Bias in der psychologischen Forschung. In: Gruppendynamik 18. Jg., H.3., S. 251-267.

- Macha, Hildegard/Fahrenwald Claudia** (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming und Weiterbildung - Organisationsentwicklung durch Potentialentwicklung. Opladen.
- Macha, Hildegard/Gruber, Susanne/Struthmann, Sandra** (2011): Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen. Opladen & Farmington Hills.
- Mense, Lisa** (2010): Von der Frauenförderung über Gender Mainstreaming zum Diversity Management? In: Der pädagogische Blick 18. Jg., H.2, S.82-94.
- Mettler-von Meibom, Barbara** (2006): Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur. München.
- Metz-Göckel, Sigrid** (2007): Wirksamkeit und Perspektiven von gleichstellungspolitischen Maßnahmen in der Wissenschaft: Excellenz in Wissenschaft und Forschung - Neue Wege in der Gleichstellungspolitik, Köln, S. 111-146.
- Metz-Göckel, Sigrid/ Möller, Christina/Auferkorte-Michaelis, Nicole** (2009): Wissenschaft als Lebensform - Eltern unerwünscht? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals aller nordrhein-westfälischen Universitäten. Opladen & Farmington Hills.
- Metz-Göckel, Sigrid u.a.** (2011): Neues Forschungsprojekt untersucht den "verlorenen" Nachwuchs an den Universitäten. In: Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW Nr.28, S.28-29.
- Möller, Christina** (2011): Wissenschaftlicher Mittelbau - privilegiert und prekär? In: Journal des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 28, Essen, S.41-49.
- Mörth, Anita P. /Hey, Barbara** (2010) (Hg.): Geschlecht und Didaktik. 2. Aufl. Graz.
- Neusüß, Christel** (1986): Aber die Qualifikation ist doch nicht relevant: Ein Lehrstück auch für Frauen, die immer noch dran glauben. In: Schlüter, A./ Kuhn, A. (Hg.): Lila Schwarzbuch. Zur Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft. Düsseldorf, S. 148-158.
- Pasero, Ursula** (2004): Frauen und Männer im Fadenkreuz von Habitus und funktionaler Differenzierung. In: Nassehi, A./Nollmann, G. (Hg.): Bourdieu und Luhmann. Ein Theorievergleich. Frankfurt a.M., S.191-207.
- Pasternack, Peer/von Wissel, Carsten** (2010): Programmatrische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945. (=Arbeitspapier 204, Hans-Böckler-Stiftung).
- Rompeltien, Bärbel** (2004): Mentoring an der Schnittstelle Studium - Beruf: flankierende Personalentwicklung. In: Peters, S./Schmicker, S./ Weinert, S. (2004) (Hrsg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring. München & Mehring, S. 87-99.



**Rothe, Andrea** (2007): Gender Budgeting an Universitäten. In: Feministische Studien, 25 (2007), 2, S.289-298.

**Rothe, Andrea/Erbe, Birgit/ Klatzer, Elisabeth, Zebisch, Johanna** (2008): Gender Budgeting an Universitäten. Frauenakademie München.

**Sachverständigenkommission** zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung (2011): Neue Wege - Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf.

**Schell-Kiehl, Ines** (2006): Mentoring in biographischer Perspektive. Ergebnisse qualitativer Interviews mit Mentorinnen. In: Schlüter, A. (Hg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Opladen, S.128-144.

**Schlüter, Anne** (1986): "Wenn zwei das Gleiche tun, ist das noch lange nicht dasselbe" - Diskriminierungen von Frauen in der Wissenschaft. In: Schlüter, A./ Kuhn, A. (Hg.). Lila Schwarzbuch zur Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft. Düsseldorf, S.10-57.

**Schlüter, Anne** (1986): Gegenstrategien - Frauenförderung an den Universitäten - das Beispiel des Arbeitskreises Wissenschaftlerinnen NRW. In: Schlüter, A./Kuhn, A. (Hg.): Lila Schwarzbuch zur Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft. Düsseldorf, S.112-118.

**Schlüter, Anne** (1992) (Hg.): Pionierinnen, Feministinnen, Karrierefrauen. Zur Geschichte des Frauenstudiums. Pfaffenweiler.

**Schlüter, Anne** (2004): Gender in der Erwachsenenbildung. In: Glaser, E. u.a. (Hrsg.): Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft. Bad Heilbrunn; S. 502-514.

**Schlüter, Anne** (2004): Sozialer Aufstieg und Individualisierung durch Bildung. Oder: Wer hat Erfolg? In: Nollmann, G./Strasser, H. (Hg.): Das individualisierte Ich in der modernen Gesellschaft. Frankfurt/New York, S.130-150.

**Schlüter, Anne** (2008a): (Hg.): Erziehungswissenschaftlerinnen in der Frauen- und Geschlechterforschung. Opladen.

**Schlüter, Anne** (2008b): 100 Jahre Frauen im Studium. In: Jung, S. /Keinhorst, A. (Hg.): "sichtbar". 100 Jahre Frauen an der Universität des Saarlandes. Dokumentation des Symposiums. Saarbrücken. S.10-21.

**Schlüter, Anne** (2010b): Mentoring für Frauen an Hochschulen - eine Erfolgsgeschichte. In: 10 Jahre Mentoring /Vernetzung /Karriereentwicklung. Dokumentation der Veranstaltung vom 8. Juli 2010, Duisburg, S. 13-22.

**Schlüter, Anne/Faulstich-Wieland, Hannelore** (2009): Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft- Inspirationen und Modifikationen durch Pierre Bourdieu. In: Friebergs-

häuser, B./ Rieger-Ladich, M./Wigger, L. (Hg.): Reflexive Erziehungswissenschaft. Wiesbaden, 2. Aufl., S. 211-228.

**Schlüter, Anne /Kuhn, Annette** (1986): Lila Schwarzbuch zur Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft. Düsseldorf.

**Schlüter, Anne/Weinbach, Irmgard** (1990): Beteiligung und Einmündung von Frauen in gewerblich-technische und naturwissenschaftliche Ausbildung und Berufe. Möglichkeiten des Distanzabbaus. In: Deutscher Bundestag - 11.Wahlperiode; Anlage zur Drucksache 11/7820: Anhangsband zum Schlussbericht der Enquete-Kommission "Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000".

**Schneider, Barbara** (2009): Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf. Wie Frauen in Führung gehen. 4. Aufl. Offenbach.

**Schön, Bärbel** (1982): Von der Schwierigkeit alles zu wollen. In: Mütter in der Wissenschaft, hg. Von Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis für Frauen e.V., München, S. 22-29.

**Schwarz, Gerhard** (2005): Die "Heilige Ordnung" der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen. Wiesbaden, 4. erw. Aufl.

**Spremann, Sandra** (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung. Mannheim.

**Venth, Angela** (2006): Gender-Porträt Erwachsenenbildung. Bielefeld.

**Vogel, Ulrike** (2006) (Hg.): Wege in die Soziologie und die Frauen- und Geschlechterforschung. Autobiographische Notizen der ersten Generation von Professorinnen an der Universität. Opladen.

**Weise, Peter** (1997): Konkurrenz und Kooperation. In: Held, M. (Hrsg.): Normative Grundfragen der Ökonomik. Frankfurt, S. 58-80.

**Wildt, Johannes** (2009): Ausgelernt? Professor/innen im Prozess der Professionalisierung. In: OSC (2009) 16: 220-227.

**Wippermann, Carsten/Calmbach, Marc/Wippermann, Katja** (2009): Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und postmodernen Männern. Opladen & Farmington Hills.

**Zimmer, Annette/Krimmer, Holger/Stallmann, Freia** (2007): Frauen an Hochschulen: Winners among Losers. Zur Feminisierung der deutschen Hochschulen. Opladen & Farmington Hills.

**ZBW** (=Zweiwochendienst) Nr. 289, 2011, S. 20.