

Gender Mainstreaming als neues Prinzip soziologischer Beratung: das Beispiel Hochschulentwicklung

Kahlert, Heike

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kahlert, H. (2004). Gender Mainstreaming als neues Prinzip soziologischer Beratung: das Beispiel Hochschulentwicklung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4), 387-398. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38379>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gender Mainstreaming als neues Prinzip soziologischer Beratung

Das Beispiel Hochschulentwicklung

Heike Kahlert

Seit einigen Jahren bereichert der Anglizismus ‚Gender Mainstreaming‘ (GM) die sozialen wie sozialwissenschaftlichen Redeweisen und Praxen. Dieser Begriff wurde im internationalen Politikfeld geprägt: „*Gender Mainstreaming* is a globally accepted strategy for promoting gender equality. Mainstreaming is not an end in itself but a strategy, an approach, a means to achieve the goal of gender equality. Mainstreaming involves ensuring that gender perspectives and attention to the goal of gender equality are central to all activities – policy development, research, advocacy/dialogue, legislation, resource allocation, and planning, implementation and monitoring of programmes and projects“ (United Nations o.J., Hervorh. im Original). Gender Mainstreaming soll also, so die Vereinten Nationen, als zentrales Prinzip alle politischen, wissenschaftlichen, verwaltenden und sozialen Aktionen durchziehen, um das Ziel der Geschlechtergleichheit zu erreichen.

In diesem Beitrag diskutiere ich aus wissens- und organisationssoziologischer Sicht, wie Gender Mainstreaming (GM) als Denkweise und Handlungsorientierung (auch) für die soziologische Beratung von Organisationen bedeutsam ist.¹ Dabei argumentiere ich, dass die gegenwärtig stattfindende Expertise-gestützte Implementation von GM ein Beispiel für die gesellschaftliche Verwendung der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung und damit für das Praktischwerden der Sozialwissenschaften ist, und lote diese These exemplarisch am soziologischen Beratungsfeld der Hochschulentwicklung aus. Abschließend reflektiere ich, worin die spezifische Expertise der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung für derartige Prozesse soziologischer Beratung besteht.

1 Dabei verstehe ich unter soziologischer Beratung eine Beratung, die von Soziologinnen und Soziologen ausgeübt wird und soziologischen Denk- und Arbeitsweisen verbunden ist (Alemann 2002, S. 37-40).

Implementation als Praktisch-Werden

GM ist kein Ziel, sondern eine Strategie, um Geschlechtergleichheit zu erreichen. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie in politisch-praktisches Handeln setzt voraus, dass das notwendige Wissen über die Geschlechterverhältnisse in den betreffenden Politikfeldern und Organisationen vorhanden ist. Dieses Wissen muss jedoch häufig erst in entsprechenden Forschungsprojekten produziert werden. Aufgabe dieser Studien ist es, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in allen gesellschaftlichen Bereichen aufzudecken und Prognosen zu erarbeiten, wie zukünftige politische bzw. organisationale Aktivitäten Frauen und Männer betreffen. Damit ist die Bedeutung der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung für die Implementation von GM benannt: „Mainstreaming requires strong gender studies.“ (EG-S-MS 1998, S. 22). Der Entwicklungsgrad der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung und/oder der Interaktionsgrad zwischen dieser Forschungsrichtung und Politikprozessen unterstrichen die wichtige Rolle von externen Expertinnen und Experten. Wenn nämlich Wissen über die Geschlechterverhältnisse an mehreren Stellen im bürokratischen System vorhanden sei, könne GM in großem Ausmaß voran gebracht werden, so die Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS) der Europäischen Union weiter.

Die Implementation von GM in öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Organisationen erfolgt häufig unter Hinzuziehung externer Expertinnen und Experten, weil die betreffenden Organisationen intern nicht über genügend Gender-Wissen verfügen bzw. das vorhandene Gender-Wissen nicht aus eigener Kraft für die Organisationsentwicklung nutzbar machen können. Sie haben in der Regel Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte als Expert/innen des organisationalen Gender-Wissens. Diese sind qua Amt aber zumeist tief in organisationsinterne Beziehungsgeflechte und Prozesse verstrickt und füllen zudem ein anderes Aufgabenfeld aus. Sie sind jedoch oft die Initiator/innen von Gender-Mainstreaming-Prozessen und wichtige Schlüsselpersonen in den damit verbundenen Organisationsentwicklungsprozessen.

Die Expertise-gestützte Implementation von GM ist ein Beispiel für die gesellschaftliche Verwendung der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung und damit für das Praktischwerden der Sozialwissenschaften. Zur Illustration dieses Arguments beziehe ich mich auf Forschungen zur gesellschaftlichen Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, insbesondere der Soziologie, aus den 1980er Jahren. Die Ergebnisse der DFG-geförderten Analysen fassen *Ulrich Beck* und *Wolfgang Bonß* (1989, S. 9-11) grob in zwei Punkten zusammen: zwischen Wissenschaft und Praxis gäbe es keine hierarchische, sondern eine qualitative Differenz einerseits, andererseits zeige sich in der Verwendung eine Gleichzeitigkeit von diskursivem und strategischem Lernen, soll heißen: der Umgang der Praxis mit sozialwissenschaftlichem Wissen ist keine „Anwendung“, sondern ein aktives *Mit-* und *Neuproduzieren* der Ergebnisse“ (Beck/Bonß 1989, S. 11, Hervorh. im Original). Verwendung ist demnach ein Kommunikations- und Konstruktionsprozess, in dem das vermittelte Wissen eine Eigendynamik entfaltet. Vor diesem Hintergrund ist nicht (immer) ein-

schätzbar, was die Praxis mit dem sozialwissenschaftlichen Wissen macht: sie kann es übernehmen, mit eigenen Erfahrungen und Wissensbeständen abgleichen, in eigene Kategorien übersetzen, weiter entwickeln, verwerfen. Das Ergebnis solcher Verwendungsprozesse in der gesellschaftlichen Praxis ist durch die Sozialwissenschaften nicht oder bestenfalls bedingt steuerbar und folglich offen.

Beck/Bonß (1989, S. 31-33) haben drei Ebenen bzw. Kooperationsformen der gesellschaftlichen Verwendung sozialwissenschaftlicher Forschung herausgearbeitet: die *institutionelle Verwendung* in der Verwissenschaftlichung institutioneller Entscheidungen und öffentlicher Diskurse, die *berufliche Verwendung* im Eindringen sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Arbeitsweisen in professionelle Kontexte außerhalb von Wissenschaft und Hochschule und schließlich die *alltägliche Verwendung* im Einsickern sozialwissenschaftlicher Interpretationsmuster in die Alltagswelt. Diese Ebenen der gesellschaftlichen Verwendung sozialwissenschaftlicher Forschung können auch auf die sozialwissenschaftliche Frauen- und Geschlechterforschung übertragen werden, denn auch diese ist schon seit längerem mit ihren eigenen Auswirkungen in der Gesellschaft konfrontiert (Müller 1997, S. 172). Dies lässt sich am Beispiel der um sich greifenden Implementationsberatung von GM illustrieren.

Institutionelle Verwendung finden die Erkenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung z.B. dadurch, dass nunmehr alle politischen Institutionen (Ministerien, Behörden, nachgeordnete Einrichtungen) die Gender-Mainstreaming-Strategie in ihre Politikprozesse und Entscheidungen umsetzen müssen. Das hierfür notwendige Wissen ist nicht immer ausreichend vorhanden, so dass diese Institutionen Forschungsprojekte in Auftrag geben, um Analysen zu den Geschlechterverhältnissen in den einzelnen Politikfeldern bzw. Entscheidungsbereichen zu erarbeiten. Hinzu kommt, dass diese Institutionen nunmehr verpflichtet sind, Strategien und Konzepte für die Umsetzung von GM in ihr jeweiliges Verwaltungshandeln zu entwickeln. Für beides engagieren sie vermehrt externe gender-kompetente Beratung.

Damit ist bereits der Bogen zur *beruflichen Verwendung* von Gender-Expertise geschlagen: Die Beratung zur Umsetzung von GM wird häufig von so genannten ‚Flying Experts‘ mit Gender-Kompetenz durchgeführt. Diese Gender-Expertinnen bzw. -Experten gehören einer neu entstehenden Profession an (z.B. Wetterer 2002, S. 138-140), die sich im Zuge der Institutionalisierung von Frauen- und Gleichstellungspolitik und der sukzessiven Verankerung der Frauen- und Geschlechterforschung an den Hochschulen herausbildet. Sie haben ihr Gender-Wissen in der Regel an Hochschulen erworben, zunehmend in den Haupt-, Nebenfach- und Weiterbildungsstudiengängen zur Frauen- und Geschlechterforschung. Diese neuen Studiengänge, die an deutschen Hochschulen seit Ende der 1990er Jahre vermehrt angeboten werden, zeigen in ihren Selbstbeschreibungen das Berufsfeld der Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie zugehöriger Beratungsangebote als eine mögliche außerhochschulische Beschäftigungsperspektive ihrer Studierenden auf (Kahlert 2000). Die Beratung zur Implementation von GM wird damit zu einem Tätigkeitsfeld für Absolventinnen und Absolventen von Studiengängen der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung.

Längst finden auch Erkenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung *alltägliche Verwendung*, z.B. im innerorganisationalen Gender-Wissen der beratenden bzw. zu beratenden Organisationen, das zum Teil von Denkweisen und Begrifflichkeiten der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung durchzogen ist.

Die Ergebnisse der Verwendungsforschung sind hoch relevant für die anwendungsorientierte Frauen- und Geschlechterforschung und die gleichstellungsbezogene Organisationsberatung: beide sollten sich davon verabschieden, die mit der Implementation von GM verbundenen Probleme der ‚eigenwilligen Praxis‘ durch ‚besseres‘ und mehr Wissen lösen zu wollen. Diese Idee erweist sich im Licht der Forschungsergebnisse zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens als Illusion: Die Verwendungsforschung hat gezeigt, dass sich die gesellschaftliche Praxis längst insofern von der Wissenschaft emanzipiert hat, als sie das vermittelte wissenschaftliche Wissen für ihre Zwecke, in ihre Sprache und ihre jeweilige Kultur übersetzt. Angesichts dieser für die Sozialwissenschaften belegten Reflexivität von Wissenschaft und Gesellschaft ist die Idee von der gesellschaftlichen Aufklärung durch Wissenschaft in Form einer sozialtechnokratischen ‚Belehrung‘ nicht mehr haltbar. Soziologische Beratung zur Implementation von GM ist folglich dann am erfolgreichsten, wenn sie als Prozessberatung² gestaltet ist und mit dem bzw. an dem innerorganisational vorhandenen Gender-Wissen arbeitet.

GM als neues Leitprinzip der Hochschulentwicklung

Im Zuge des New Public Management, der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Modernisierung des Staates, werden gegenwärtig alle politischen Institutionen nach ökonomischen Gesichtspunkten restrukturiert: Sie sollen effizienter ihre Aufgaben erledigen, optimaler ihre Leistungen erfüllen und dabei weniger kosten, denn die Staatseinnahmen sinken, und die Haushalte sind gedeckelt. Diese „Ökonomisierung des Politischen“ (Pelizzari 2001) wird häufig durch kommerzielle Organisationsberatung begleitet, die den effizienten Umbau der öffentlichen Verwaltung zu wettbewerbsfähigen Public-Profit-Unternehmen³ unterstützt.

- 2 Ich verwende hier den Begriff der Prozessberatung in Anlehnung an den US-amerikanischen Organisationsforscher und -berater *Edgar H. Schein*, der unter Prozessberatung den „Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten [versteht; H.K.], die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern.“ (Schein 2000, S. 39) *Schein* unterscheidet dieses Beratungsmodell von der Expertenberatung und dem Arzt-Patienten-Modell: Im Expertenmodell weiß der Klient genau, welche Informationen oder Dienstleistungen er wünscht und was der Berater ihm bieten kann (Schein 2000, S. 25-29), im Arzt-Patienten-Modell wird der Berater „in die Organisation geholt, um festzustellen, was wo in der Organisation falsch läuft, um anschließend, wie ein Arzt, eine Behandlung zu verschreiben.“ (Schein 2000, S. 30)
- 3 Der Wiener Organisationsforscher und -berater *Ralph Grossmann* schlägt angesichts der wachsenden ökonomischen Ausrichtung des Staates vor, den öffentlichen Sektor nicht

Zu den politischen Institutionen, die von den Restrukturierungen betroffen sind, gehören auch die Hochschulen. In Zeiten von New Public Management müssen das administrative Verhältnis von Staat und Hochschulen sowie die Beziehungen zwischen den einzelnen Hochschulen neu gestaltet werden. Intern müssen sich die Hochschulen zu eigenständigen Organisationen entwickeln und entsprechende Leitungs-, Entscheidungs- und Kontroll- bzw. Bewertungsstrukturen etablieren. Mit der Einführung der neuen Steuerung auch im tertiären Bildungswesen ist Hochschulentwicklung zu einem neuen Bereich für die (organisationsinterne wie externe) soziologische Beratung geworden.

GM erweist sich als passfähig zum New Public Management (Kahlert 2004a). Die frühzeitige Integration der Chancengleichheitsperspektive in die Neugestaltung von Entscheidungsprozessen kommt nämlich einer Optimierung derselben im Sinne einer ziel- und ergebnisorientierten Vorgehensweise und damit einer Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung von Politik gleich. Die möglichen Effekte von GM können über die unmittelbar angestrebten Gleichstellungswirkungen hinausreichen, denn bei konsequenter Anwendung von GM bietet sich die Chance, „auch Zielen näher zu kommen, die sich Politik und Verwaltung im Rahmen ihrer Reformstrategien gesetzt haben.“ (Tondorf 2001, S. 276) Von den Methoden des GM könnten, so *Karin Tondorf* (2001, S. 276), „weitergehende Anregungen und Impulse für eine systematische outputorientierte Arbeitsweise ausgehen.“

GM ist auch zu einem Leitprinzip der Hochschulentwicklung geworden. Seine Implementation in Hochschulen erweist sich in doppelter Hinsicht als Herausforderung. Hochschulen gehören nämlich zum besonderen Organisationstypus der Expertenorganisationen (Pellert 1999). Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen losen Verbund von einzelnen Einheiten (z.B. Instituten, aber auch Individuen) ohne systematisch fachlich und organisatorisch aufeinander bezogenen Zusammenhang darstellen, Entscheidungen in spezifischer Form in kollegialen Gremien treffen, und dass informelle Kommunikation von hoher Bedeutung für das organisationale Geschehen ist. Ihre Mitglieder orientieren sich traditionell in erster Linie an ihrer jeweiligen Fachdisziplin bzw. -gemeinschaft („scientific community“), kaum aber an Organisationszugehörigkeit, so dass die organisationale Intelligenz und ein organisationales Bewusstsein erst entwickelt werden müssen. Hinzu kommt noch als zusätzliche Besonderheit, dass GM die faktische ‚Vergeschlechtlichung‘ der Organisation Hochschule aufdeckt. Dies widerspricht jedoch dem hochschulischen Selbstbild von Gleichheit und Rationalität, wonach Wissenschaft und ihr Betrieb per Definition unabhängig von den Merkmalen ihrer Mitglieder sind, Geschlecht also weder in biologischer noch in sozialer Hinsicht eine Rolle spielt. Diese kurzen Ausführungen zu Besonderheiten von Hochschulen als Expertenorganisationen verdeutlichen, dass hier

mehr länger als Non-Profit-Sektor zu bezeichnen, sondern als „Public-Profit-Sektor“ (zitiert in: Nickel 2001, S. 168), also als einen dem Gemeinwohl verpflichteten Sektor, der unter dem Erstarken des Marktes um öffentliche Gelder konkurrieren muss und Einnahmen erzielen darf (Nickel 2001, S. 169).

für die Implementation(sberatung) von GM besondere Verfahren und Instrumente notwendig sind.

Inzwischen gibt es einige Erfahrungen zur Organisationsentwicklung und -beratung an Hochschulen. Die Implementation von GM in die Hochschulentwicklung befindet sich aber noch in den Anfängen. So hat das Land Bremen in den Hochschulverträgen vereinbart, dass GM handlungsleitendes Prinzip der Hochschulen werden soll, und die sachsen-anhaltinischen Fachhochschulen wollen sich in ihren Zielvereinbarungen mit der Landesregierung auf GM beziehen (König 2003, S. 3). Auch haben bereits einige deutsche Hochschulen organisationsintern Beschlüsse zur Umsetzung von GM gefasst, darunter die Universitäten Bremen, Karlsruhe, Tübingen, Konstanz, Hamburg und Bochum sowie die sachsen-anhaltinischen Fachhochschulen und die Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin (Kahlert 2004b).

Christine Färber (2002, S. 107) hat die These aufgestellt, dass die deutschen Hochschulen in gleichstellungspolitischer Sicht bisher „Entwicklungsland“ sind. Zwar wiesen eine Reihe von ihnen Fortschritte in der Geschlechtergleichstellung auf, aber keine Hochschule beziehe die Gleichstellungsperspektive systematisch in alle Handlungsfelder und auf allen Ebenen der Ablauf- und Aufbauorganisation ein, d.h. keine Hochschule verfolge diesen Ansatz konsequent, ganzheitlich und erfolgreich (Färber 2002, S. 109). Mit ähnlichem Tenor bezeichnet *Edit Kirsch-Auwärter* (2002, S. 109) die Umsetzung von GM als „einen komplexen und voraussetzungsvollen Steuerungsimpuls an Hochschulen“. Die Implementation sei viel versprechend und bisher uneingelöst. Sie bliebe auf die Weiterentwicklung von Expertise und deren Verankerung in den hochschulischen Leitungsstrukturen angewiesen.

Beides ist derzeit in der Geschlechterforschung und der Gleichstellungspolitik in Arbeit: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Gleichstellungsbeauftragte und Organisationsberaterinnen und -berater entwickeln seit einiger Zeit Konzepte zur systematischen Umsetzung von GM an Hochschulen. Diese Umsetzungskonzepte verlagern sich im Zuge ihrer Integration in das System Hochschule von Einzel- zu Rahmenvorhaben und von der Projekt- zur Programmgestaltung – entsprechend benötigen sie mehr beteiligtes Personal und Ressourcen (Kirsch-Auwärter 2002, S. 104), aber auch neue Strategien und Verfahren.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen möchte ich nun ein Konzept zur systematischen Implementation von GM in die hochschulischen Leitungsstrukturen vorstellen, das ich im Rahmen meiner Forschungs- und Beratungstätigkeiten an Hochschulen entwickelt und erprobt habe. Dabei stelle ich angesichts der Zielsetzung dieses Beitrags die methodologischen Grundlagen und das methodische Vorgehen in den Vordergrund und gehe nicht weiter auf die Ergebnisse ein (ausführlich Kahlert 2003, 2004b). Anschließend greife ich die Frage nach der vorgeblich notwendigen Expertise zur Implementation von GM wieder auf.

Strategien und Handlungsfelder

Im Folgenden beziehe ich mich vor allem auf die Ergebnisse aus zwei jüngst abgeschlossenen Hochschulforschungs- und -beratungsprojekten, nämlich auf eine Expertise zu gleichstellungsbezogenen Chancen und Risiken einer Fusion der Universitäten Essen und Duisburg⁴ und auf eine Studie zur Strategieentwicklung zur Implementation von GM an den Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns.⁵ Beide Projekte hatten jeweils Organisationsdiagnosen zum Ziel, die in Empfehlungen zur Implementation von GM münden sollten.

Eine Organisationsdiagnose ist ein wichtiges Instrument der Organisationsführung, -forschung und -beratung: Für die Führung und das Management von Veränderungen liefert sie handlungsorientierte Entscheidungsgrundlagen, für die Forschung und Beratung liefert sie, methodisch kontrolliert, geplant und systematisch durchgeführt, „Informationen über den inneren Zustand der Organisation“ (Doppler/Lauterburg 2002, S. 233). Die Planung, Durchführung und Auswertung einer Organisationsdiagnose ist eine spezielle Phase und zumeist der erste Schritt im Organisationsentwicklungsprozess. In der Führung ist ihre Durchführung in Situationen angebracht, in denen es notwendig ist, systematisch in die Organisation hineinzuleuchten, um die Voraussetzungen für anstehende Veränderungen transparent zu machen. Die beabsichtigte Implementation von GM ist eine solche Situation. Aus systemischer Sicht verändert die Implementation von GM nämlich die gesamte Organisation, selbst dann, wenn sie nur in einer Einheit ansetzt. Für diesen Fall liefert die Organisationsdiagnose eine wichtige Entscheidungsgrundlage für den mit der Implementation verbundenen weiteren Organisationsentwicklungsprozess. Als erster Schritt hierzu ist sie bereits veränderndes, nämlich die Organisationspolitik beratendes und gestaltendes, Handeln.

Das GM-Prinzip liegt bereits der Konzeption der von mir durchgeführten Organisationsdiagnosen zugrunde. ‚Gender‘ wird dafür als demokratische Geschlechterdifferenz im Horizont einer angestrebten Geschlechtergleichheit in der jeweils zu untersuchenden Organisation übersetzt. GM ist damit die epistemologische Analyseperspektive und Gleichheit in den Geschlechterverhältnissen das angestrebte politische und normative Organisationsziel. Das mit dieser Haltung verbundene methodologische Konzept und die sich daran anschließende methodische Vorgehen reichen weit über die Auswertung der bisherigen Gleichstellungspolitik der jeweiligen Hochschule hinaus, da es die gesamte Organisation querschnittsartig in den Blick nimmt. Aus

4 Diese Expertise habe ich im Auftrag der Gleichstellungsbeauftragten der Universität Essen im Wintersemester 2001/02 erstellt. Zu dem Zeitpunkt wurde in beiden Hochschulen noch kontrovers über die sich zugleich bereits abzeichnende Fusion diskutiert, die schließlich zum 01. Januar 2003 per Gesetz vollzogen wurde (ausführlich Kahlert 2003, insbesondere S. 142-160).

5 Diese Studie habe ich unter der Trägerschaft der Gleichstellungsbeauftragten der Universität Rostock von September bis Dezember 2003 durchgeführt, sie wurde vom Bildungsministerium Mecklenburg-Vorpommern aus dem Hochschul- und Wissenschaftsprogramm gefördert (Kahlert 2004b).

dieser querschnittsorientierten Perspektive werden zahlreiche Leerstellen im organisationalen Gleichstellungsgeschehen deutlich, die die bisherigen Frauenförder- und Gleichstellungsmaßnahmen aufgrund ihres anderen, eingeschränkteren Blicks nicht systematisch aufgreifen und füllen können.

Für die Durchführung der Organisationsdiagnosen zur Implementation von GM an Hochschulen habe ich fünf Handlungsfelder unterschieden, in denen Organisationsführung und -beratung zur Entwicklung einer geschlechtergerechten Hochschule ansetzen kann (ausführlich Kahlert 2003, S. 73-137):⁶

- Handlungsfeld I: Hochschulsteuerung
- Handlungsfeld II: Personalentwicklung und Nachwuchsförderung
- Handlungsfeld III: Forschung
- Handlungsfeld IV: Lehre und Studium
- Handlungsfeld V: Soziale Rahmenbedingungen

Hochschulsteuerung ist aktuell ein sehr wichtiges Handlungsfeld für Reformmaßnahmen und Organisationsentwicklung. In ihr verknüpfen sich neue Leitungsstrukturen und neue Regelungen zur Mittelverteilung. Die neue Steuerung beeinflusst folglich alle organisationalen Aufgaben, Leistungen und Organisationsstrukturen und ist daher ein wichtiges Handlungsfeld für die Gleichstellung. GM als Top-Down-Prinzip kann grundsätzlich gut mit Hochschulsteuerung korrespondieren. Konkrete Maßnahmen hierzu umfassen die staatliche und die hochschulinterne Mittelvergabe, die Leitbilderstellung und Profilbildung, hochschulinterne Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Qualitätsmanagement und -sicherung, die Institutionalisierung eines Beauftragtenwesens für Gleichstellung und/oder GM sowie Modelle für die paritätische Besetzung von Führungspositionen auf den verschiedenen Leitungsebenen in Wissenschaft und Verwaltung.

Personalentwicklung und Nachwuchsförderung bilden ein weiteres wichtiges Handlungsfeld zur Umsetzung von GM, auch in Zeiten gedeckelter Haushalte, in denen die Hochschulen eher Personal abbauen müssen, als dass sie neue Stellen in größerem Maß einrichten können. Angesichts der hochschulischen Personalstrukturen, in denen Männer noch immer die überwältigende Mehrheit stellen – 88,1% bei den Professuren und 67,3% beim wissenschaftlichen Mittelbau im Jahr 2002 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2003) –, bedeutet gleichstellungsbezogene Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich nach wie vor frauenförderliche Personalpolitik bei Berufungen, Mittelbaustellen und Nachwuchsförderung. Im Verwaltungsbereich, wo Frauen auf den unteren Hierarchieebenen in der Mehrheit sind, beinhaltet sie die Aufstiegs- und Qualifizierungsförderung von Frauen und die vermehrte Einstellung von Männern nicht nur für Führungspositionen. Damit die Personalrekrutie-

6 Eine ähnliche Vorgehensweise findet sich bei *Edit Kirsch-Auwärter* (2002, S. 104-106), die ihre theoretischen Ausführungen jedoch nicht näher hinsichtlich der konkreten Umsetzungsmöglichkeiten in die Organisationsführung und -beratung reflektiert.

rung und -führung in Hochschulen geschlechtergerecht(er) wird, sind entsprechende Schulungen des meist männlichen Führungspersonals notwendig.

Forschung ist eine der Kernaufgaben von Universitäten und zunehmend auch von Fachhochschulen. Wer welche Forschung mit welchen Hypothesen, Methoden und Interessen durchführt und vermittelt, hängt eng mit dem bereits skizzierten zweiten Handlungsfeld zusammen, also der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung. Angesichts der geringen Frauenanteile in der Wissenschaft kann nicht von Geschlechtergleichheit in der Forschung gesprochen werden. Die Umsetzung von GM in den Inhalten und Strukturen von Forschung setzt jedoch auch auf der Ebene von Mittelflächen für Drittmittelforschung und bei einer geschlechterdifferenzierenden Forschungsberichterstattung an. Hinzu kommt die Institutionalisierung und Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung.

Lehre und Studium sind weitere hochschulische Kernaufgaben. Die Lehre dient der wissenschaftlichen Sozialisation, der fachlichen Identitätsbildung sowie der Berufsqualifizierung von Studierenden. Die Implementation von GM in diesem Handlungsfeld beinhaltet quantitative und qualitative Aspekte: Egalisierung von Geschlechterverhältnissen bei Studienbeginn, im Studium und bei Studienabschluss, Abbau der geschlechtsspezifischen Studienfachwahl, geschlechtergerechte Lehr- und Studienreform (neue Inhalte, Frauen- und Geschlechterstudien in der Erstausbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung, neue Lehr- und Lernformen, Studienstrukturen und -beratung), hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung der Lehrenden sowie die Berufseinstiegsförderung vor allem für weibliche Studierende.

Die Herstellung und Wahrung von Geschlechtergerechtigkeit in der Hochschule hängt schließlich mit den *sozialen Rahmenbedingungen* zusammen, unter denen Frauen und Männer in Forschung, Lehre, Studium und im nicht-wissenschaftlichen Bereich tätig sind. Damit sind Faktoren gemeint, die den Studien- und Arbeitsalltag an der Hochschule beeinflussen und mit dem sonstigen Leben der Hochschulangehörigen in Einklang zu bringen versuchen. Dies beinhaltet z.B. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Wissenschaft/Beruf und Familie (Kinderbetreuung, flexiblere Zeitstrukturen in Beruf und Studium), geschlechtergerechte Bau- und Planungsmaßnahmen sowie Räumlichkeiten und studentische Wohnmöglichkeiten, v.a. für studierende Eltern.

Diese fünf Handlungsfelder, die ich hier nur kurz skizzieren konnte, bildeten das Analysegerüst für die Durchführung und Auswertung der gleichstellungsbezogenen Organisationsdiagnosen für Hochschulen, die sich verschiedener Erhebungsmethoden bedienen: die Essener Studie basiert auf Sekundäranalysen von Daten und Dokumenten, für die Studie in Mecklenburg-Vorpommern wurden leitfadengestützte Einzelinterviews mit Führungskräften aus Wissenschaft und Verwaltung im gemischtgeschlechtlichen Interview-Team durchgeführt und ausgewertet. Die Auswertungsergebnisse beider Studien wurden anschließend an das je untersuchte System rückgekoppelt und mit diesem auf ihre Richtigkeit bzw. Modifikationen hin überprüft. Diese Rückkopplung und deren Auswertung ist eine neue Phase im Forschungs- und Beratungsprozess, in der neue Daten für den weiteren Organisationsentwicklungsprozess produziert werden. Die Durchführung und Auswertung einer Organisationsdiagnose

einschließlich der Rückkopplung ihrer Ergebnisse stellen der Organisation das für die Umsetzung von GM notwendige innerorganisationale Wissen über die organisationsinterne Situation von Frauen und Männern zur Verfügung. Sie ist ein Prozess der Wissensproduktion, der eine informierte Entscheidungsgrundlage liefert, um strategische Ziele entwickeln sowie weitere Maßnahmen der Organisationsentwicklung und deren Evaluation planen zu können (Färber 2002, S. 122).

Ich möchte nun abschließend erörtern, worin die Expertise der sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung für derartige Prozesse soziologischer Beratung besteht.

Die Bedeutung für die soziologische Beratung

Der Expertise kommt in GM-Prozessen eine Schlüsselbedeutung zu. Nach *Carol Hagemann-White* (2001, S. 222f.) wird sie zwar bei allen Umsetzungsvorschlägen beschworen, ist aber viel zu selten im notwendigen Mindestmaß vorhanden. Damit stellen sich auch Aufgaben für die Forschung. *Hagemann-White* konstatiert einen „Bedarf an Partnerschaft zwischen Forschung und Zivilgesellschaft“: Weder Grundlagenforschung um der Erkenntnis willen, wie sie die Universitäten zu Recht betreiben, noch Ressortforschung in direktem Auftrag von Ministerien und staatlichen Stellen, die unmittelbares Gebrauchswissen für ihr Verwaltungshandeln benötigten, könne hier genügen. Ein zukunftsweisender Weg, um den Wandel im Geschlechterverhältnis mittels GM voranzutreiben, besteht für *Hagemann-White* darin, Erkenntnisse aus dem Ausland auf ihre Übertragbarkeit hin zu prüfen, Beispiele guter Praxis zu sammeln und zu verbreiten und gezielt Aufträge an Frauen- und Männerforschung zu vergeben, damit die Politik dort, wo Handeln besonders Not tue, auf Wissen zurückgreifen könne (EG-S-MS 1998, S. 34). Wie könnten diese Forderungen, die eher dem Modell der Expertenberatung⁷ verhaftet scheinen, mit der zuvor vorgeschlagenen Prozessberatung kompatibel werden?

Eine wichtige Rolle kommt in diesem Prozess der Wissensproduktion den Gender-Expertinnen und -Experten zu, die ihre wissenschaftliche Qualifikation in Frauen- und Geschlechterforschung beruflich u.a. in der Beratung zur Implementation von GM verwenden. Gebraucht wird neben der wissenschaftlichen interdisziplinären Grundlagenforschung auch eine weitgehend noch zu konstituierende gender-kompetente Organisationsentwicklungsforschung: „Hier geht es einerseits um die Frage, ob das konkrete Organisationsentwicklungsprojekt Veränderungen hervorgerufen hat, also um Evaluation. Andererseits stehen Fragestellungen im Zentrum, die die Problematik der Veränderung von Organisationen und die dafür notwendigen Strukturen und Prozesse darstellen. Organisationsentwicklungsforschung entsteht aus einer intelligenten Verknüpfung von Organisationsberatung und evaluierender Theoriebildung solcher Beratungsprozesse.“ (Grossmann et al. 1997, S. 50f) Eine derartige Verknüpfung

7 Vgl. zum Begriff der Expertenberatung Fußnote 2.

von Organisationsberatung und -forschung stellt hohe Anforderungen an ihre zumeist sozialwissenschaftlich bzw. soziologisch gebildeten Akteur/innen. Die Absolvent/innen der sozialwissenschaftlich ausgerichteten Studiengänge zur Frauen- und Geschlechterforschung sind dafür gut qualifiziert, denn sie sind eingeübt in die kritisch-reflexive Anwendung der Analyse- und Kritik-kategorie ‚Geschlecht‘ und vertraut mit Forschungsmethoden. Die sich in diesem Feld sukzessiv konstituierende gender-kompetente Organisationsentwicklungsforschung und -beratung lässt anregende Erkenntnisse und innovative Verfahren zur Implementation von GM erwarten.

Literatur

- Alemann, Annette von, 2002: Soziologen als Berater. Opladen: Leske + Budrich.
- Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang, 1989: Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? In: Dies. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7-45.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph, 2002: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus.
- EG-S-MS, 1998: Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Strasbourg: Council of Europe.
- Färber, Christine, 2002: Frauen auf die Lehrstühle durch Gender Mainstreaming? In: Bothfeld, Silke; Gronbach, Sigrid; Riedmüller, Barbara (Hrsg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Frankfurt, New York: Campus, S. 107-131.
- Grossmann, Ralph; Heimerl, Katharina; Heller, Andreas; Scala, Klaus, 1997: Organisierte Gesellschaft. In: Grossmann, Ralph (Hrsg.): Wie wird Wissen wirksam? Wien, S. 43-51.
- Hagemann-White, Carol, 2001: Von der Gleichstellung zur Geschlechtergerechtigkeit. In: Bretschneider, Falk; Köhler, Gerd (Hrsg.): „Autonomie oder Anpassung?“ Die Vernetzung von Wissenschaft, Staat und Gesellschaft gestalten. Frankfurt/Main, Paris: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), S. 211- 223.
- Kahlert, Heike, 2000: (Aus-)Bildung durch Wissenschaft: Frauen- und Geschlechterstudien als Beiträge zur Hochschulreform. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 18, Heft 1+2, S. 5-21.
- Kahlert, Heike, 2003: Gender Mainstreaming an Hochschulen. Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln. Opladen: Leske + Budrich.
- Kahlert, Heike, 2004a: Beratung zur Emanzipation? Gender Mainstreaming unter den Vorzeichen von New Public Management. In: Behning, Ute; Sauer, Birgit (Hrsg.): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Ansätze der Evaluierung durch Policy-Analysen. Frankfurt, New York: Campus (im Druck).
- Kahlert, Heike, 2004b: Strategieentwicklung zur Implementation von Gender Mainstreaming an Hochschulen. Universität Rostock (unveröffentlicht).
- Kirsch-Auwärter, Edit, 2002: Gender Mainstreaming als neues Steuerungsinstrument? In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 20, Heft 3, S. 101-110.
- König, Karsten, 2003: Chancengleichheit in Hochschulverträgen. <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/>, Zugriff: 28.07.03.
- Müller, Ursula, 1997: Von der Gegen- zur Interventionskultur: „Frauenforschung“ als institutionalisierte Sozialwissenschaft. In: Metz-Göckel, Sigrid; Steck, Felicitas (Hrsg.): Frauenuniversitäten. Opladen: Leske + Budrich, S. 157-177.

-
- Nickel, Sigrun, 2001: Universitäten auf dem Weg zu Public-Profit-Organisationen? In: hochschule ost. leipziger beiträge zu hochschule & wissenschaft, Jg. 10, Heft 1, S. 167-182.
- Pelizzari, Alessandro, 2001: Die Ökonomisierung des Politischen. New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste, Konstanz: UVK.
- Pellert, Ada, 1999: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau.
- Schein, Edgar H., 2000: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Statistisches Bundesamt Deutschland, 2003: Frauenanteile in verschiedenen Stadien der akademischen Laufbahn. <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/hochtab8.htm>, Zugriff: 04.04.04.
- Tondorf, Karin, 2001: Gender Mainstreaming – verbindliches Leitprinzip für Politik und Verwaltung. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 54, Heft 4, S. 271-277.
- United Nations, o.J.: Gender Mainstreaming. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>, Zugriff: 02.01.04
- Wetterer, Angelika, 2002: Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 20, Heft 3, S. 129-148.

Dr. Heike Kahlert
Universität Rostock
Institut für Soziologie und Demographie
Ulmenstraße 69
18057 Rostock
Tel.: ++49.381.498-4365
eMail: heike.kahlert@wisofak.uni-rostock.de

Dr. Heike Kahlert, Diplom-Soziologin, wissenschaftliche Assistentin am Institut für Soziologie und Demographie der Universität Rostock; Arbeitsschwerpunkte: Modernisierung und sozialer Wandel von Wissen, Macht und Identitäten, Soziologie der Bildung und Erziehung, Gleichstellungsbezogene Organisationsentwicklung im Public-Profit-Bereich; nebenberufliche Tätigkeiten als Supervisorin und Organisationsberaterin.