

## Dialog-Tagung "Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft": Tagungsdokumentation

Löther, Andrea (Ed.); Samjeske, Kathrin (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

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

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Löther, A., & Samjeske, K. (Hrsg.). (2017). *Dialog-Tagung "Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft": Tagungsdokumentation* (cews.publik, 20). Köln: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51138-5>

### 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.

gesis

Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

cews.publik.no20

Dialog-Tagung

# „Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft“

Tagungsdokumentation

Das dieser Tagungsdokumentation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1510 und 01FP1511 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Dialog-Tagung

# „Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft“

Tagungsdokumentation



# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Grundlagen: Governance und Gleichstellung</b>	<b>5</b>
1.1	Einleitung	5
	Prof. Dr. Birgit Riegraf (Universität Paderborn) und Dr. Andrea Löther (Kompetenzzentrum für Frauen in Wissenschaft und Forschung – CEWS)	
1.2	Plenumsvorträge	11
1.2.1	Keynote: Balanceakte: Spannungsfelder aktueller Gleichstellungspolitik an Hochschulen Dr. Britt Dahmen (Universität zu Köln)	11
1.2.2	Plenumsvortrag: Neue Arrangements und alte Reputationsregime der Hochschulgovernance: Optionen und Restriktionen für die Geschlechterpolitik. Dr. Dagmar Simon (ehemals Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)	23
1.3	Vorträge im Rahmen der Workshops	31
	I: Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen	
1.3.1	„Markt“ und „Wettbewerb“ als zentrale Steuerungsprinzipien im Universitätssystem und Gleichstellungspolitiken Dr. Lena Weber (Universität Paderborn)	31
1.3.2	Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen Marieke Rother (Technische Universität Berlin) & Nicole Eschner (Freie Universität Berlin)	39
	II: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen	
1.3.3	Meritokratie – Fakt oder Fiktion? Spannungsverhältnisse zwischen Exzellenz und Chancengleichheit Prof. Dr. Julia Nentwich & Dr. Ursula Offenberger (Universität St. Gallen)	46
1.3.4	Über die Verknüpfung von Geschlecht, Exzellenz und Prekarität Prof. Birgit Riegraf (Universität Paderborn)	53

1.3.5	Innenansichten einer Frauenbeauftragten – Zum Verhältnis von Exzellenz und Gleichstellung als hochschulpolitische Strategien Dr. Mechthild Koreuber (Freie Universität Berlin)	61
	III: Die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversity Policies an Hochschulen	
1.3.6	Implementierung von Gender Equality & Diversity Policies an Hochschulen Dr. Anja Wolde (Goethe-Universität Frankfurt)	67
1.4	<b>Ergebnisse aus den Workshops</b>	75
	A: Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen	75
	B: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen	76
	C: Die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversity Policies an Hochschulen	77
2.	<b>Podiumsgespräch: Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik</b>	79
	Gäste: Prof. Dr. Susanne Völker (Universität zu Köln) Dr. Doris Hayn (Georg-August Universität Göttingen)	
	Moderation: Dr. Nadyne Stritzke (Justus-Liebig Universität Gießen)	
3.	<b>Ausblick und Handlungsempfehlungen</b>	89
4.	<b>Programm</b>	93
	Impressum	96

# 1 Grundlagen

## Governance und Gleichstellung

### Einleitung

■ *Prof. Dr. Birgit Riegraf (Universität Paderborn) und Dr. Andrea Löther (stellvertretende Leiterin des Kompetenzzentrums für Frauen in Wissenschaft und Forschung – CEWS)*

Seit den 1980er Jahren befindet sich das deutsche wie das europäische Wissenschaftssystem in einem tiefgreifenden Umgestaltungsprozess. Grundlegend ist die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementprinzipien in die öffentliche Verwaltung und die entsprechende Steuerung von Wissenschaft und Hochschulen („New Public Management“). Die Einführung neuer Steuerungsinstrumente, gewandelte Beziehungen zwischen Staat und Hochschulen („Hochschulautonomie“), die Bologna-Reform, die vertikale Differenzierung der Hochschullandschaft („Exzellenzinitiative“) oder der Rückgang der grundständigen Finanzierung zugunsten von Drittmittel- und projektförmiger Finanzierung sind einige der Schlaglichter auf diesen Wandel.

In der Governance-Forschung wird dieser Wandel idealtypisch als Stärkung der zielbezogenen Außensteuerung, des Wettbewerbs und der hierarchischen Selbststeuerung beschrieben, während staatliche Regulierung und akademische Selbstorganisation an Bedeutung verlieren (Hüther und Krücken 2016; Jaeger und Leszczensky 2008; De Boer et al. 2007). Neuere Forschungen zeigen allerdings, dass in Deutschland die staatliche Steuerung nicht in dem

Maße wie zunächst angenommen zurückgegangen ist; die Forschung spricht deshalb von ‚hybriden Governance-Strukturen‘ (Bogumil et al. 2013). Im internationalen Vergleich nimmt Deutschland daher eine moderate Position im Hochschulreformprozess ein. Aus einer Perspektive, die die möglichst umfassende Implementation von New Public Management als Ziel hat, stellt sich Deutschland als ein ‚late comer‘ des Veränderungsprozesses dar (vgl. Schimank und Lange 2009).

Aus organisationstheoretischer Sicht wird der Wandlungsprozess als „Organisationswerdung der Hochschule“ interpretiert. Traditionell werden Hochschulen als lose gekoppelte Organisationen beschrieben, deren Mitglieder sich eher mit ihren Disziplinen als mit ihrer Hochschule verbunden fühlen. Zunehmend werden Hochschulen „in einheitlich handlungs-, entscheidungs- und strategiefähige Akteure transformiert“ (Krücken 2011), doch bleiben sie weiterhin „specific organizations“, wie Dagmar Simon in ihrem Vortrag mit Bezug auf Christine Musselin (2007) hervorhebt. Unter dem Schlagwort „unternehmerische Hochschule“ (Clark 1998) wird einerseits auf Ökonomisierung und die Implementation



betriebswirtschaftlicher Instrumente, andererseits auf die Veränderung von innerhochschulischen Entscheidungsprozessen verwiesen (Kreissl et al. 2015, S. 224).

Inwiefern Gleichstellungsforderungen in diese Neuorganisation des Wissenschaftssystems integriert werden und wie sich die Rahmenbedingungen für Gleichstellungspolitik und Gleichstellungsarbeit durch den beschriebenen Umstrukturierungsprozess verändern, war Thema der Dialog-Tagung ‚Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft‘ am 6. und 7. Oktober 2016 an der Universität Paderborn.<sup>1</sup> Ziel der Tagung und dieser Broschüre ist es, Erkenntnisse aus der Forschung und Reflektionen der Praxis in Dialog zu bringen.



<sup>1</sup> Die Tagung fand am 6./7. Oktober 2016 an der Universität Paderborn statt, durchgeführt im Rahmen des Projektes „Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft“ (GOWISS), gefördert vom BMBF, Förderkennzeichen 01FP1510 und 01FP1511. Das Projekt wurde von Prof. Dr. Birgit Riegraf (Universität Paderborn) und Dr. Andrea Löther (CEWS – GESIS) geleitet.

Verschiedene Beiträge (Dahmen, Simon, Weber, Rother/Eschner, Koreuber) zeigen, dass Gleichstellungspolitik an Hochschulen in Deutschland hochgradig anschlussfähig an Veränderungen in der Governance ist: In neue Steuerungsinstrumente werden gleichstellungspolitische Aspekte integriert. Hochschulleitungen übernehmen mehr Verantwortung für Gleichstellung. Gleichstellungspolitische Konzepte werden zu einem Wettbewerbsfaktor. Die Governance von Gleichstellungspolitik selber (Strukturen und Instrumente) ändert sich. Im internationalen Vergleich (vgl. den Beitrag von Lena Weber) wird deutlich, dass es in Deutschland aufgrund spezifischer Bedingungen, insbesondere dem Vorhandensein von institutionalisierten Gleichstellungsakteur/-innen und der Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit zuzuschreiben ist, dass die Integration von Gleichstellungsaspekten in einige Bereiche gelang, die von den Umstrukturierungsprozessen an Hochschulen betroffen waren. Aus der Governance-Perspektive könnte zugespitzt formuliert werden, dass staatliche Regulierung der Gleichstellungspolitik an Hochschulen (länderrechtliche Regelungen) eine Voraussetzung dafür ist, dass Gleichstellung an die Stärkung des Wettbewerbs und der Position der Hochschulleitung angebunden werden konnte. Die Nutzung des Gelegenheitsfensters, das sich durch die Umstrukturierung der Hochschulen für gleichstellungspolitische Anforderungen bot, ist zugleich voraussetzungsvoll. Der Beitrag von Mechthild Koreuber bestätigt aus der Gleichstellungspraxis, dass es auch dem politischen Wirken von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und ihren Netzwerken zu verdanken ist, dass Geschlechtergerechtigkeit in der Exzellenzinitiative berücksichtigt wird, auch wenn die Integration in der Praxis heterogen und von lokalen Bedingungen abhängig ist. Finanzielle Ressourcen für Gleichstellungsarbeit, die mit der Hochschulgröße und den Hochschultypen gekoppelt sind, stellen weitere lokale Ausgangsbedingungen für den



Aufbau neuer Instrumente der Gleichstellungsgovernance dar, wie beispielsweise für das Gleichstellungscontrolling diskutiert wurde.

Gleichzeitig reflektieren alle Beiträge dieser Broschüre die Dilemmata und Gefahren, die sich aus dieser Anschlussfähigkeit von Gleichstellungspolitik an die Umstrukturierung der Hochschulen ergeben. Durch die Diskursverschiebung zu Effizienz und Human-Ressourcen-Argumenten treten der normative Gerechtigkeitsanspruch und die Auseinandersetzung mit negativen Implikationen der Umstrukturierung in den Hintergrund, wie beispielsweise die Zunahme prekärer Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern oder die weiterhin und sogar zunehmend geforderte Angleichung an die männliche Normalbiographie.

Der zunehmende Wettbewerb, der unter dem sozial konstruierten Maßstab ‚Exzellenz‘ zwischen Hochschulen und zwischen Wissenschaftler/-innen geführt wird, ist geschlechterspezifisch aufgeladen (vgl. Beitrag von Birgit Riegraf). Zugehörigkeit zu

bestimmten Disziplinen, Stellenformate oder eine ungleiche familiäre Arbeitsteilung setzen unterschiedliche Ausgangsbedingungen bei der Erfüllung von Exzellenzkriterien. Zugleich ist es der Gleichstellungspolitik gelungen, die enge Verknüpfung von Männlichkeit und Exzellenz aufzubrechen, wovon vor allem eine kleine Gruppe von Wissenschaftlerinnen aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften profitieren kann.

Die Beiträge aus der Gleichstellungspraxis (Koreuber, Dahmen, Rother/Eschner) beschreiben intensive Diskussionen über diese Spannungsverhältnisse in den Netzwerken von Gleichstellungsakteur/-innen, insbesondere im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative (Koreuber). Angesprochen werden Konflikte und Segmentierungen, Konkurrenzen und Machtkämpfe zwischen gleichstellungspolitischen Akteurinnen und Akteuren innerhalb einer Hochschule sowie Konkurrenz zwischen Hochschulen. Das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz innerhalb der gleichstellungspolitischen Netzwerke muss deshalb immer wieder neu beleuchtet und neu justiert werden.

Zugleich benennen die Beiträge Erfolge und Veränderungen in der Gleichstellungspolitik, insbesondere durch die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG und das Professorinnenprogramm. Beleuchtet werden dabei Ansatzpunkte für einen Kulturwandel (Simon), der möglicherweise mit diesen Veränderungen gegeben ist. Die Schaffung von Kommunikations- und Verhandlungsräumen (Rother/Eschner), Fragen nach Gender-Wissen und Gender-Kompetenz sowie die Einbindung von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren können solche Ansatzpunkte sein. Trotz allem sind diese Erfolge fragil (Simon), bedroht durch befristete finanzielle Mittel und sich verändernde Themenschwerpunkte.

Diskutiert wurde auf der Tagung auch die Transformation des Feldes durch neue Themenfelder. Hierbei ging es insbesondere um die Positionierung von Geschlechtergleichstellung innerhalb einer Diversity-Politik (vgl. den Beitrag von Anja Wolde).

Schließlich reflektierte die Tagung das Verhältnis von Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung. Indem die inhaltlichen Themen jeweils aus Perspektive der Geschlechterforschung und der Gleichstellungspraxis analysiert und wechselseitig kommentiert wurden, experimentierte die Veranstaltung mit einem neuen Format für diesen Dialog. Dem Verhältnis von Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung widmete sich ausdrücklich ein Podiumsgespräch. Aus der Gleichstellungspra-

xis wurde beklagt, dass die bisherige Forschungspraxis zu Gleichstellung wenig hilfreich und nicht auf Augenhöhe durchgeführt werde. Gefordert wurde eine problemorientierte Forschung, die wissenschaftlich gehaltvoll sein soll und der Gleichstellungspraxis Orientierungs-, System- und Gestaltungswissen bietet. Aus der Geschlechterforschung wurde auf die Ambivalenz von Institutionalisierung und Diskreditierung sowohl bei der Gleichstellungspolitik als auch bei der Geschlechterforschung hingewiesen. Eine gemeinsame Klammer muss jeweils konkret hergestellt werden, ist jedoch gerade angesichts der gegenwärtigen Angriffe auf Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung ganz besonders wichtig. Für einen Dialog zwischen den beiden Bereichen auf Augenhöhe bedarf es sowohl einer Auseinandersetzung



über das Wissenschaftsverständnis und unterschiedliche Logiken von Forschung und Politik, als auch der Suche nach geeigneten Orten und Formaten.

Wir hoffen mit der vorliegenden Broschüre die spannenden Debatten und Verständigungsprozesse auf der Tagung dokumentieren zu können und damit die weitere Diskussion über Gleichstellung in einer veränderten Hochschullandschaft sowie den Dialog zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellungspraxis zu befördern.

### Literaturverzeichnis

*Bender, Saskia-Fee; Wolde, Anja (2013): Diversity Policies. Implementation mit Brüchen. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbaur und Anja Wolde (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 127–145.*

*Bogumil, Jörg; Burgi, Martin; Heinze, Rolf G.; Gerber, Sascha; Gräf, Ilse-Dore (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin: Edition Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors Sonderband, 41).*

*Clark, Burton (1998): Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation. Oxford, New York: Emerald Group Publishing Limited (Issues in higher education).*

*De Boer, Harry F.; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe (2007): On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Dorothea Jansen (Hg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht: Springer, zuletzt geprüft am 04.11.2009.*

*Engels, Anita; Beaufays, Sandra; Kegen, Nadine V.; Zuber, Stephanie (2015): Bestenauswahl und Ungleichheit. Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Exzellenzinitiative. Frankfurt am Main: Campus-Verlag (Hochschule und Gesellschaft). Online verfügbar unter <http://d-nb.info/1070854808/04>, zuletzt geprüft am 24.11.2016.*

*Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Rip, Arie; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (Hg.) (2013): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. 1. Aufl. Bielefeld: transcript.*

*Hayn, Doris; Hummel, Diana (2002): Transdisziplinäre Forschung im Feld Gender & Environment. In: Marie Calm (Hg.): Alles unter einen Hut. Dokumentation des 28. FiNuT – Kongress von Frauen in Naturwissenschaft und Technik 9. bis 12. Mai 2002 in Kassel. Darmstadt: Frauen in der Technik – FiT-Verlag, S. 309–315.*

*Hüther, Otto; Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Organization & Public Management).*

*Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael (2008): Governance als Konzept sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung – am Beispiel neuer Modelle und Verfahren der Hochschulsteuerung und Finanzierung. In: Das Hochschulwesen: Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik 55 (1), S. 17–25. Online verfügbar unter <http://www.hochschulwesen.info/inhalte/hsw-1-2008.pdf>, zuletzt geprüft am 18.04.2013.*

*Knapp, Gudrun Axeli (2013): Diversity and beyond. Vom praktischen Nutzen feministischer Theorie. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbaur und Anja Wolde (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 32–60.*

*Koreuber, Mechthild (Hg.) (2010):* Frauenförderung und Gendermainstreaming. Profilelemente einer exzellenten Universität. Siebter Bericht der zentralen Frauenbeauftragten der Freien Universität Berlin. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin.

*Kreissl, Katharina; Striedinger, Angelika; Sauer, Birgit; Hofbauer, Johanna (2015):* Will gender equality ever fit in? Contested discursive spaces of university reform. In: *Gender and Education* 27 (3, SI), S. 221–238. DOI: 10.1080/09540253.2015.1028903.

*Krücken, Georg (2011):* Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 20 (2), S. 102–116. Online verfügbar unter [https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/K9\\_Kruecken\\_2011.pdf](https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/K9_Kruecken_2011.pdf).

*Meyerson, Debra; Fletcher, Joyce K. (2000):* A modest manifesto for shattering the glass ceiling. In: *Harvard Business Review* 78 (1), S. 127–136.

*Mies, Maria (1978):* Methodische Postulate zur Frauenforschung. Dargestellt am Beispiel der Gewalt gegen Frauen. In: *Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis* Jg. 1 (H. 1), S. 41–63.

*Musselin, Christine (2007):* Are universities specific organisations? In: Georg Krücken, Anna Kosmützky und Marc Torca (Hg.): *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions*. Bielefeld: transcript (Science Studies), S. 63–84, zuletzt geprüft am 27.08.2009.

*Nölting, Benjamin; Voß, Jan-Peter; Hayn, Doris (2004):* Nachhaltigkeitsforschung – jenseits von Disziplinierung und anything goes. In: *GAIA: ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft* 13 (4), S. 254–261.

*Schimank, Uwe; Lange, Stefan (2009):* The German University System. A Late-Comer in New Public Management.

In: Catherine Paradeise, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie und Ewan Ferlie. (Hg.): *University Governance. Western European Comparative Perspectives*. 1. Aufl. Dordrecht: Springer (Higher Education Dynamics, Vol. 25), S. 51–75.

*Wenneras, Christine; Wold, Agnes (1997a):* Nepotism and sexism in peer review. (nicht zitierfähig, da die Ergebnisse nicht reproduzierbar sind!!, Di). In: *Nature* 387 (22), S. 341–343.

*Wenneras, Christine; Wold, Agnes (1997b):* Peer review is a two-way process. In: *Nature* (387).

*Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hg.) (2012):* Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie).

*Woelki, Marion; Speck, Agnes; Kirsch-Auwärter, Edit (2010):* Gleichstellung ist messbar. In: *duz Magazin* (9), S. 12–13.



# Plenumsvorträge

## PERSPEKTIVE DER PRAXIS

### Balanceakte: Spannungsfelder aktueller Gleichstellungspolitik an Hochschulen

■ *Dr. Britt Dahmen, Leiterin des Referats Gender & Diversity Management an der Universität zu Köln*

In dem Diskurs um Veränderungen der Gleichstellungspolitik und deren Governance in dem vergangenen Jahrzehnt sehe ich vor meinem inneren Auge vor allem immer wieder die Herausforderungen aus der Perspektive der ‚klassischen‘ Gleichstellungsakteur/-innen, also der Gleichstellungsbeauftragten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Gleichstellungsbüros. Vor allem aus ihrer Perspektive heraus lassen sich die Veränderungen von Gleichstellungspolitik und Governance und die damit verbundenen Spannungsfelder sehr plastisch beleuchten, da sie als zentrale Instanz alle Phasen mit begleitet haben und begleiten. ‚Balanceakte‘ – darunter verstehe ich deshalb vor allem die Herausforderungen, vor denen sich diese Akteur/-innen gestellt sehen in der Bewältigung der Spannungsfelder, die immer mindestens zwei oder sogar mehr Pole beinhalten.

Ich verkörpere selbst in gewisser Weise diesen Wandel und habe diese Balanceakte lange geübt: als studentische Mitarbeiterin im Büro der Frauenbeauftragten, als Programmkoordinatorin eines Mentoring-Programms für Wissenschaftlerinnen, als stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte einer kleinen

Hochschule. 2011 habe ich in die Rolle als Leiterin des Referats für Gender-Qualitätsmanagement gewechselt, das nunmehr dem Rektorat angehörte und nicht mehr direkt an das Gleichstellungsbüro ange dockt war. Eben jenes Referat heißt nun seit einigen Monaten ‚Referat Gender & Diversity Management‘. Und vielleicht erkennen auch Sie bereits einige Spannungsfelder, auf denen ich mich bewegt habe und bewege.

#### 1. Wissenschaftspolitische Meilensteine

Versetzen wir uns in das Jahr 2005: Nach rund 15 Jahren vorangegangener Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit an Hochschulen war der Frauenanteil vor allem auf der Ebene der Postdocs und der Professorinnen noch immer nur marginal angestiegen. Die Zeit war offensichtlich reif, sehr grundsätzlich über neue Strategien nachzudenken, wie die Wissenschaft einen Veränderungsprozess in ihren eigenen Strukturen und Kulturen vorantreiben könnte. Bund, Länder und die Deutsche Forschungsgemeinschaft reagierten dementsprechend u. a. auf die Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2007) zur

Verbesserung der Chancengleichheit über die Implementierung neuer gleichstellungspolitischer Steuerungsinstrumente:

Das *Professorinnenprogramm* des Bundes und der Länder setzt seit 2007 mit der Anschubfinanzierung von Erstberufungen von Frauen hohe finanzielle Anreize für die Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung. Es ist gekoppelt an ein ausführliches *Gleichstellungskonzept*, so dass die Hochschulen erstmals dazu aufgefordert waren, sich hier im Wettbewerb um Fördermittel strategisch aufzustellen.

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft hat sich offensiv zum Thema Gleichstellung bekannt und dies in ihre *Vergabep Praxis* integriert: Die *Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards* der DFG haben seit 2008 die gleichstellungsbezogene Strukturentwicklung an Hochschulen und z. T. auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie der Leibniz-Gemeinschaft maßgeblich mit gesteuert und in einen Vergleich gesetzt. Damit verbunden war erstmals auch die Einführung von *Zielquoten* für die Repräsentanz von Frauen auf allen Qualifikationsstufen. Diese sind heute sogar in der Hochschulgesetzgebung in NRW implementiert.

Auch im Rahmen der *Exzellenzinitiative* haben Erfolg versprechende übergreifende *Gleichstellungskonzepte* einen wichtigen Beitrag bei den Förderentscheidungen eingenommen und sind ein bedeutsamer Bestandteil des Wettbewerbs um Zukunftskonzepte von Exzellenzhochschulen.

Im *Pakt für Forschung und Innovation* sind die außerhochschulischen Forschungseinrichtungen seit 2005 Selbstverpflichtungen in Bezug auf die Realisierung von Gleichstellung und Familienfreundlichkeit eingegangen, sowohl in Verbindung mit Ziel-



*quoten* nach dem Kaskadenmodell als auch in Bezug auf die Entwicklung von *Gesamtkonzepten*.

Im Zuge dieser Impulse haben sich in ungeahnter Geschwindigkeit neue gleichstellungsbezogene Strukturen, Funktionen und Instrumente in den Wissenschaftsorganisationen etabliert. Als gesichert gilt: Gleichstellung ist zum wettbewerbsrelevanten Faktor geworden. Und so darf man, denke ich, ohne Zweifel sagen: Hier hat ein Kulturwandel in der Gleichstellungsgovernance der Wissenschaftsinstitutionen stattgefunden. Diesen Wandel möchte ich im Folgenden näher diskutieren.

## 2. Reformen in der Gleichstellungspraxis an Hochschulen

Zentrale Reformen in der Gleichstellungspraxis an Hochschulen lassen sich erstens auf der Ebene der Anreizstrukturen identifizieren, also anhand der Gründe, weshalb Hochschulen Gleichstellungspolitik vorantreiben. Zweitens sehen wir sie auf der

Ebene der Governance, konkret in der Stärkung der Führungsebene und in der Ausdifferenzierung des Gleichstellungsmanagements. Drittens ist die Gleichstellungspraxis herausgefordert, sich weiteren Handlungsfeldern zu stellen: So wird sie zunehmend gefordert, sich im Rahmen von Diversity Policies an Hochschulen zu positionieren. Ich werde im Folgenden auf diese Aspekte etwas genauer eingehen.

### *Neue Anreizstrukturen*

Die eben genannten wissenschaftspolitischen Meilensteine haben gemeinsam, dass sie Gleichstellungspolitik als Wettbewerbsfaktor auf die Bühne geholt haben: Ohne überzeugendes Gleichstellungskonzept wird die Einwerbung von Drittmitteln aus Bund, Ländern und DFG inzwischen erheblich erschwert – dies gilt nicht mehr nur für die Hochschulen im Ganzen, sondern auch für Forschungsverbände im Kleinen. Diese Entwicklung wurde dadurch befördert, dass Vergleichsindikatoren wie etwa die Definition von quantitativ messbaren Zielsetzungen (z. B. im Zusammenhang mit dem Kaskadenmodell) oder die Setzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG geschaffen wurden. Zusätzlich unterstützt wird diese Wettbewerbslogik auch durch das CEWS-Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten, den regelmäßigen Gender-Report des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung in NRW oder das europaweite Daten-Monitoring ‚She Figures‘.

Extern honoriert werden erfolgsversprechende Gleichstellungsstrategien mit direkten finanziellen Ressourcen (Professorinnenprogramm) oder zumindest mit einem erleichterten Zugang zu diesen wie beispielsweise im Rahmen der Exzellenzinitiative oder durch Sonderforschungsbereiche. Einige Länder

honorieren die Zielerreichung über die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM).

Die hohe strategische Bedeutung von Gleichstellung als Wettbewerbsfaktor hat dazu geführt, dass Gleichstellung zunehmend in bestehende übergreifende *hochschulinterne* strategische Qualitätsmanagementprozesse wie beispielsweise in das Controlling, in das Monitoring, in strategische Steuerungsinstrumente (z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Hochschulentwicklungspläne) integriert werden (vgl. ausführlich hierzu Löther und Vollmer 2014; Roski und Schacherl 2014). Gleichstellungsziele werden auch hier zunehmend quantifiziert (z. B. durch Zielgrößen gemäß des Kaskadenmodells) und im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen gemessen, einem Kontrollverfahren unterzogen und ggf. monetär hochschulintern honoriert.

Die Umsetzung von Chancengleichheit wird also transparent(er) und vergleichbar(er), sie wird dokumentiert, festgeschrieben und veröffentlicht. Wer keine messbaren Erfolge vorzuweisen hat, muss möglicherweise mit weniger Geld rechnen; zumindest aber mit weniger Profilierungsmöglichkeiten in diesem Feld. Dieser Anreiz triggert sicher viele, die ansonsten eher unverdächtig sind, engagierte Gleichstellungspolitik zu betreiben – und das ist auch gut so. Hier wird aber auch deutlich, dass Gleichstellung zunehmend unter dem Wertschöpfungsaspekt hinterfragt wird: Was bringt der Einsatz für Gleichstellung der Organisation? Welchen Nutzen hat die Wissenschaft von mehr Gleichstellung von Frauen und Männern?

Nur damit keine Missverständnisse entstehen: Ich halte diese äußeren Anreize und die Reflexion des ‚Nutzens‘ für wichtig und notwendig. Denn um viele Menschen für die Umsetzung von Gleichstellungszielen ins Boot zu holen, müssen viele verschiedene



Anreizfaktoren und Motivatoren ins Spiel kommen dürfen. Aber die Entwicklung birgt auch die Gefahr, dass durch die Zuspitzung von Gleichstellung als ‚business case‘ der normative Gerechtigkeitsanspruch in den Hintergrund tritt (vgl. z. B. Riegraf und Weber 2014). Die Fixierung von messbaren Zielzahlen, Daten und des Nutzens lässt manchmal vergessen, dass es sich immer noch um einen Gerechtigkeitsdiskurs handelt, der sich nicht nur um Zahlen und Köpfe dreht, sondern ganz grundsätzlich in Kulturen ausdrückt. Wie aber messen wir die Veränderung von Kultur, die sich in Einstellungen, Haltungen, Handlungen und Symbolen ausdrückt? Darüber hinaus liegen Gleichstellungsziele oftmals konträr zu den Folgen des Wettbewerbs: Sie stellen die Normen von ‚Exzellenz‘ in Frage, wirken der Prekarisierung von Beschäftigung entgegen, und nicht zuletzt sind Gleichstellungsziele auf Dauer anstatt auf Projekthaftigkeit angelegt.

Hier lässt sich also die erste Klippe des Balanceakts erkennen: Wie positionieren wir uns zu den verschiedenen Anreizstrukturen (dem Wettbewerbs- und Nützlichkeitsdruck einerseits und der Gerechtigkeitsnorm andererseits), und sichern gleichzeitig Nachhaltigkeit, also eine dauerhafte Kulturveränderung an Hochschulen?

### *Stärkung der Führungsebene*

Löther und Vollmer (2014) heben die Stärkung der Führungsebene als eine der wesentlichsten Entwicklungen im Zuge gleichstellungsbezogener Reformen heraus. Dies wird vor allem sichtbar in der zunehmenden Einrichtung von Prorektoraten/Vize-Präsidien mit der Verantwortung für Gleichstellung, manchmal explizit benannt, z. T. versteckt hinter anderen Zuständigkeiten (Lehre, Internationalisierung, Personal). Darüber hinaus haben sich an vielen

Hochschulen mittlerweile Stabsstellen, Abteilungen oder Referate für Gleichstellung etabliert, die an die Führungsebene angegliedert sind und Aufgaben im Gleichstellungsmanagement, wie beispielsweise Datenmanagement, Gleichstellungscontrolling, die Steuerung von Strategieentwicklungsprozessen und die hochschulinterne Vernetzung übernehmen.

Der Kreis der Akteur/-innen im Bereich Gleichstellung hat sich somit allein schon auf der Führungsebene deutlich erweitert: Lag die Verantwortung und Steuerung der Gleichstellungspolitik bis dahin vor allem bei der Gleichstellungsbeauftragten, so sind auf dieser Ebene nun deutlich mehr Akteurinnen und Akteure mit Führungsanspruch hinzugekommen. Zwar ist durch die neue Macht der Leitungsebene die Verantwortung für eine zentrale Steuerung besser geklärt und mit mehr Durchschlagskraft verbunden, dies setzt aber insgesamt voraus, dass die verschiedenen Akteur/-innen gut abgestimmt miteinander zusammenarbeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt sind. Diese Ausdifferenzierung von Rollen hat möglicherweise Macht-, Status- und Steuerungsverlust für bisherige Kompetenzträger/-innen wie z. B. die Gleichstellungsbeauftragten zur Folge. Bei weniger gut funktionierenden Kooperationen zwischen Hochschulleitung, Gleichstellungsbeauftragten und Stabsstellen kann diese neue Verteilung von Macht und Aufgaben leicht zu Konkurrenz werden und zentrale Gleichstellungsakteur/-innen schwächen oder gar aushebeln, wenn sie nicht ‚auf Linie‘ agieren oder auch mal unbequem werden (vgl. Schacherl et al. 2014).

Hier zeichnet sich also eine weitere Gratwanderung ab: Wie gestalten wir eine konstruktive, produktive und dauerhafte Rollenverteilung auf Führungsebene, in der die Gleichstellungsbeauftragte ihre Unabhängigkeit behält und gleichzeitig gemeinsam mit den neuen Akteur/-innen Gleichstellungspolitik gestaltet?



### *Ausdifferenzierung von Aufgaben und Funktionen*

Roski und Schacherl (2014) konstatieren eine zunehmende Komplexität von Aufgaben, die von Akteur/-innen im Bereich Gleichstellung mittlerweile übernommen werden müssen. Neben der Interessensvertretung in Gremien, der Beratungsrolle, der strategischen Planung von Gleichstellungspolitiken sowie der Vernetzung sind, wie beispielsweise im Gender-Controlling, zunehmend Management-Kompetenzen gefragt, also die Implementierung von Steuerungssystemen zur Definition und Kontrolle von Zielsetzungen bzw. Zielerreichung, etwa durch Gender-Daten-Monitoring oder Gender-Budgeting. Mit dem Zuwachs an Bedeutung von Gleichstellungsstrategien im Wettbewerb der Forschungsprojekte und der Studiengänge haben sich gleichzeitig auch neue Handlungsfelder erschlossen.

In der Forschung werden durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft und die EU neue Standards

gesetzt, wie Gleichstellung (vor allem in der DFG-Förderung) oder Gender Studies (vor allem im EU-Rahmenprogramm) Einzug in die Antragsgestaltung erhalten können. Hieraus ergeben sich noch einmal völlig neue Zugänge zu Bereichen in der Forschung, die bislang nicht erreichbar erschienen. Die Relevanz für die Gleichstellungsakteur/-innen wird u. a. sichtbar in der Etablierung eines eigenen bundesweiten Netzwerks GenderConsulting.

In Studium und Lehre ist durch die Bologna-Reform und daraus folgende Akkreditierungsprozesse Bewegung in die Integration von Gender-Aspekten, in die Ausgestaltung von Studiengängen sowie in die Integration der Gender Studies in die Lehrinhalte gekommen. Darüber hinaus wachsen die Angebote zur Einbeziehung von Genderaspekten in die Hochschuldidaktik. Die inzwischen hohe Bedeutung dieses Handlungsfeldes für Gleichstellungsakteur/-innen wie Genderforscherinnen und -forscher wird in zahlreichen Veröffentlichungen und Good-Practices in diesem Feld deutlich.

Gleichstellungsarbeit erscheint vor diesem Hintergrund nicht mehr nur durch Erfahrungswissen zu bewältigen zu sein, sondern erfordert zunehmend genderbezogene Expertise im konkreten verwaltungsbezogenen Handeln.

Eine Folge ist, dass sich zunehmend weitere Funktionsrollen ausdifferenzieren, die innerhalb der Hochschulen an verschiedenen Stellen der Verwaltung, in weiteren zentralen Einrichtungen oder Forschungsprojekten platziert werden. Am Beispiel der Universität zu Köln wird dies besonders plastisch: Gleichstellungsbezogene Aufgaben werden zunehmend von Verwaltungseinheiten wie der Personalentwicklung (z. B. Mentoring-Programme), dem Dual Career & Family Support oder dem Forschungsmanagement (Drittmittelfinanzierte Stipendienprogramme) übernommen. Im Zentrum für Gender Studies wird die wissenschaftliche Expertise gebündelt, in den Dekanaten der Fakultäten sitzen Gleichstellungsmanager/-innen, die die Gleichstellungspläne sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen begleiten, in den drittmittelfinanzierten Verbundprojekten werden z. T. eigene Gender-Strategien und Maßnahmen entwickelt.

Mit der Zunahme eines komplexen Aufgabenspektrums nimmt also die Anzahl der Akteurinnen und Akteure auch unterhalb der Führungsebene zu. Dies hat zur Folge, dass die Einbettung der verschiedenen Interessenslagen und Kompetenzen für die Führungsebene deutlich komplexer wird und entsprechende Steuerungsinstrumente notwendig macht.

Ich komme nochmal auf die Gratwanderung zurück, die ich eben bereits auf der Führungsebene skizziert habe und die sich aus dem Zuwachs an Akteur/-innen im Feld der Gleichstellung ergibt: Die Ausgestaltung einer konstruktiven, produktiven und dauerhaften Rollenverteilung auf Führungsebene

erweitert sich nun um die Herausforderung, im Fadenkreuz unterschiedlichster Expertisen, Interessenslagen und Kompetenzen aus den dezentralen Ebenen den Überblick zu behalten, die großen Linien im Blick zu halten und zu steuern, um alle Akteurinnen und Akteure im gleichen Boot in die gleiche Richtung zu führen. Gleichermäßen gilt es aber alle mitzunehmen, ernst zu nehmen, auf Augenhöhe zu verhandeln und sie in ihrer Verantwortung zu stärken.

### *Gleichstellung und Diversity*

Seit nunmehr einigen Jahren entwickeln Hochschulen in Deutschland eigene Diversity Policies und bauen entsprechende Strukturen auf. Dies mag im besten Sinne zum einen dem wachsenden politischen Bewusstsein geschuldet sein, dass Chancengerechtigkeit an Hochschulen mitnichten nur ein Geschlechterthema ist, sondern auch andere Diversitätsdimensionen umfasst und je nach Standort sehr konkrete Herausforderungen, z. B. in Bezug auf eine zunehmend diversifizierte Studierendenschaft, anstehen. Gleichwohl passt sich die Entwicklung aber auch in die Logiken des New Public Managements ein: Auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen sehen Hochschulen die Nase vorn, wenn Chancengleichheit als ein mehrdimensionales Handlungsfeld aufgegriffen wird.

Diese Entwicklung fordert selbstverständlich auch die Gleichstellungsakteur/-innen heraus und wird sehr unterschiedlich bewältigt, sowohl auf der Management-Ebene, also der Ebene der Zuständigkeiten und Ressourcen, als auch auf der Ebene der Strategie-Entwicklungen:

*Gleichstellung UND Diversity:* An vielen Wissenschaftseinrichtungen haben sich auf Leitungsebene Prorektorate oder Vize-Präsidiien ausdifferenziert,

die sowohl Gleichstellungs- als auch Diversitätsstrategien verantworten. Diese werden häufig unterstützt von Stabsstellen für Gender & Diversity (Management). Gleichstellungsbeauftragte sind in diesem Modell jeweils unabhängige Akteur/-innen. *Gender & Diversity* stehen in der Regel *nebeneinander*. Dies wird häufig auch auf strategischer Ebene so angelegt: Neben Gleichstellungskonzepten werden Diversity Policies verabschiedet. Diese Abgrenzung der beiden Politikbereiche vermittelt die Botschaft, dass Gleichstellung nicht durch Diversity abgelöst worden ist, sondern dass diese aufgrund grundsätzlich unterschiedlicher struktureller Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Forschungshintergründe und Traditionen in der Praxis gleichberechtigt und sichtbar nebeneinander stehen. Eine Herausforderung wäre allerdings die Vermittlung nach außen, warum zwei verschiedene Strategien, die beide Chancengerechtigkeit zum Ziel haben, entwickelt werden und vor welchem Hintergrund Gender im Vergleich mit weiteren Ungleichheitskategorien hier gesondert hervorgehoben wird.

*Diversity unter dem Dach von Gleichstellung:* Darüber hinaus gibt es Modelle, in denen die Entwicklung von Diversity Policies strukturell durch die Gleichstellungsbeauftragte wahrgenommen wird. Dies trägt dem immer wieder vorhandenen Vorwurf Rechnung, dass Gender Mainstreaming und Gleichstellung bislang häufig dem Stichwort Mehrfachdiskriminierungen zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet haben. Gleichzeitig werden in dieser Variante Konkurrenzen um die Definitionsmacht von ‚guter Chancengleichheitspolitik‘ vermieden, sie liegen sozusagen in einer Hand. Andererseits bedeutet dies u. U. auch, dass personelle und finanzielle Ressourcen für Gleichstellung nun automatisch ebenfalls für Diversity Policies genutzt und aufgeteilt werden müssen. Und man muss sich sicher außerdem der Frage stellen, warum Gender anderen Ungleichheitskategorien übergeordnet wird.

*Gleichstellung unter dem Dach von Diversity:* Schließlich gibt es auch das Modell, in dem Gleich-





*stellungsstrategien und Gleichstellungsmanagement unter dem Dach Diversity* bearbeitet werden. Diese Variante knüpft daran an, dass Gender eine von verschiedenen Kerndimensionen sozialer Ungleichheit ist, die z. B. im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgeschrieben sind bzw. in der sozialen Praxis bearbeitet werden. Ein übergreifendes Diversity Management kann die unterschiedlichen politischen Strategien, die bislang zu diesen Kerndimensionen entwickelt worden sind, zusammenführen und Synergien herstellen. Die Herausforderung besteht jedoch gleichzeitig darin, dass zielgruppenspezifische Strategien hier nicht de-thematisiert werden, ihre Schlagkraft verlieren und die Ressourcen entzogen bekommen.

Es kann und soll an dieser Stelle keine Bewertung vorgenommen werden. Und teilweise vermischen sich auch die hier skizzierten Ansätze. Um eine konkrete Verortung kommen Gleichstellungsakteur/-innen heutzutage aber nicht mehr umhin – ein weiterer Balanceakt!

### 3. Spannungsfelder

#### *Spannungsfeld Leit motive*

Als erstes Spannungsfeld gilt das Verhältnis von Wettbewerb und Gerechtigkeit als Leit motive, also die Frage, warum sich die Wissenschaftsorganisationen mit Gleichstellung und Chancengleichheit beschäftigen. Extrinsisch motivierte – wettbewerbsorientierte und ökonomische – Interessen verschaffen der Gleichstellung derzeit eine Hochkonjunktur und sind der Motor dafür, Gleichstellungsziele eng in die allgemeinen hochschulstrategischen Prozesse mit zu integrieren. Damit sind sie dort zunächst einmal verankert und festgeschrieben. Darin liegt eine große

Chance. Aber immer wieder stellt sich die Frage der Nachhaltigkeit: Was passiert mit der Gleichstellung, wenn der Exzellenzstatus wegfällt? Wohin geht die Reise, wenn externe Anreize z. B. durch die DFG wieder zurückgeschraubt werden? Die Gefahren der Wettbewerbslogik liegen also darin verborgen, dass dieser Wettbewerb irgendwann auch wieder aussetzt und somit entscheidende Akteurinnen und Akteure der Führungsebene den Ball wieder fallenlassen.

Darüber hinaus bleibt das Unbehagen, mit der Bedienung der Wettbewerbslogik auch eine entsprechend wettbewerbsgetriebene Wissenschaftskultur zu unterstützen, die Gleichstellungszielen aber zum Teil diametral gegenübersteht – dabei geht es doch bei der Chancengerechtigkeit nicht nur um Köpfe und kurzfristige Gewinne, sondern vor allem um nachhaltige Kulturveränderung, um die Infragestellung von Normen, um das Entgegenwirken der Prekarisierung.

Grundlegend bleibt demnach die Herausforderung, wie die intrinsische Motivation, die an dem Gerechtigkeitsstreben und dem qualitativen Nutzen von mehr Vielfalt und Gerechtigkeit ansetzt, gestärkt werden kann, also ein zentrales Gewicht erhält in der Ausbalancierung von Interessenlagen. Ein Weg dorthin scheint mir darin zu liegen, die vielen weiteren Akteur/-innen der Hochschulen, die im Zuge der Ausdifferenzierung von Aufgaben im Bereich Gleichstellung etabliert wurden, als dauerhafte Partner/-innen zu gewinnen; die Basis zu legen, von der eine (wechselnde) Führungsebene nicht einfach wekommt. Schließlich werden Gleichstellungsakteur/-innen immer wieder die Rolle übernehmen müssen, Kritiker/-innen einer exkludierenden Wissenschaftskultur zu sein und in konkreten Handlungsfeldern wie Personal- und Berufungspolitik Verbündete zu suchen und Maßnahmen einzufordern.

### *Spannungsfeld Machtkonstellationen*

Ein Resultat gleichstellungspolitischer Reformen ist die Umverteilung von Macht und Verantwortung mit der Zunahme von Akteurinnen und Akteuren im Feld der Gleichstellung. Gleichstellungsbeauftragte bewegen sich zunehmend im Spannungsfeld zwischen Akteur/-innen in der Führung, im Wissenschaftsmanagement (Verwaltung) und in den Fakultäten. Sie haben also mehrere Balanceakte zu bewältigen: Sie müssen in der Lage sein, Machtansprüche zu teilen und Rollen neu auszuhandeln. Sie sind gefordert, Vertrauen in die neuen Akteur/-innen zu setzen, sie gleichsam als Verantwortliche für die Umsetzung von Gleichstellungszielen zu gewinnen. Sie sind angewiesen auf gelingende Kooperationen und Netzwerke durch eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik. Sie sind herausgefordert, einerseits zentrale Steuerungsmechanismen zu entwerfen, die die gemeinsame Zielrichtung erkennen lassen und andererseits eigenständige Entwicklungen auf dezentraler Ebene stützen, um die dauerhafte Übernahme von Verantwortung zu stärken.

Im schlimmsten Fall kann die Verschiebung von Machtkonstellationen zur Destabilisierung von Gleichstellungszielen bzw. zur Degradierung und Isolierung der Gleichstellungsbeauftragten führen. Dies ist dann der Fall, wenn beispielsweise die Rektorate den Führungsanspruch für sich alleine geltend machen, oder wenn es nicht gelingt, eine breite Basis für die Umsetzung zu gewinnen.

Im besten Fall jedoch führt es dazu, dass Gleichstellungsanliegen zunehmend Teil des Selbstverständnisses einer Organisation bzw. ihrer Mitglieder werden, dass sie auf allen Ebenen verstanden, getragen und umgesetzt werden. Dies erscheint mir ein möglicher, wenn auch voraussetzungsvoller Weg für echte Kulturveränderung zu sein.

### *Spannungsfeld Gender und Diversity*

Das dritte Spannungsfeld umfasst die Frage der Positionierung von Gleichstellungszielen im Kontext von Diversity Policies. Die zentrale Herausforderung für die Gleichstellungsbeauftragten liegt aus meiner Sicht in dem Balanceakt, auf der einen Seite Gleichstellungsziele klar und deutlich sichtbar zu machen und diese auf der anderen Seite für alle verständlich in Diversity Policies ein- bzw. zuzuordnen. Dies bedeutet sicher einerseits, (erneut) um den Erhalt von Ressourcen und Kompetenzen im Feld der Gleichstellung kämpfen zu müssen. Es steckt andererseits aber auch die große Chance dahinter, mehr Menschen für das Ziel der Herstellung einer chancengerechten Hochschulkultur und Wissenschaftslandschaft zu gewinnen und damit dem langfristigen Ziel ein Stückchen näher zu kommen: eine Kulturveränderung, in der alle Verantwortung tragen. Die Gleichstellungspolitik der letzten Jahrzehnte hat hier wichtige Eckpfeiler gesetzt, die nun auch als Maßstab für die Realisierung einer zielgruppenübergreifenden bzw. intersektional gedachten Kultur der Chancengerechtigkeit gelten können (darunter z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen, Standards Chancengerechtigkeit, Quoten, Daten-Monitoring).

Gleichzeitig wird durch die Beschäftigung mit den Herausforderungen von Diversity Policies auch die Gleichstellung wieder neu gefordert, z. B. Mehrfachdiskriminierungen stärker in den Blick zu nehmen und sich den Fragen der Essentialisierung von Kategorien wieder einmal neu zu stellen.

### **4. Standpunkte**

Balanceakte können eine wackelige Angelegenheit sein, auch wenn die Pole und Klippen relativ klar

umrissen sind. Umso wichtiger erscheint mir, Stellung beziehen zu können und Positionen selbstbewusst zu vertreten. Was sind nun abschließend meine Standpunkte?

Es wird vielleicht deutlich geworden sein, dass ich persönlich mehr die Chancen als die ‚Gefahren‘ in den skizzierten Reformen sehe. Dies mag einerseits meinem optimistischen Naturell geschuldet sein. Andererseits sprechen aus meiner Sicht schlichtweg gute Argumente dafür.

So trete ich erstens dafür ein, Gleichstellungskonzepte als relevanten Wettbewerbsfaktor zu erhalten. Die Konkretisierung und Quantifizierung von Zielen ist gut für die Entwicklung von Gleichstellungspolitik, weil sie damit greifbar wird. Der Wettbewerb fordert heraus, immer wieder zu hinterfragen, wo man selbst im Vergleich zu anderen steht und die eigenen Ziele damit in Verhältnis zu setzen. Er spornt zudem an, besser sein zu wollen als andere und sich somit ambitionierte Ziele zu setzen. Das erscheint mir kein Widerspruch zu dem normativen Motiv der Gerechtigkeit sein. Vielmehr kann diese Herangehensweise zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Zum einen bedient es das Bedürfnis einiger, eher eine rationale bzw. nutzenorientierte Herangehensweise zu bevorzugen. Andererseits ermöglicht die Dokumentation und Vergleichbarkeit von Gleichstellungszielen, Entwicklungen besser verfolgen und Schwerpunkte setzen bzw. auch verändern zu können. Meine Forderungen hierzu sind:

Drittmittelförderung sollte also weiterhin und noch stärker die Integration von Gleichstellungskonzepten und Genderforschung einfordern; hierbei setzen die jüngst veröffentlichten Förderkriterien für Exzellenzcluster in der nächsten Antragsrunde aus meiner Sicht wichtige Weichen.

Das Gender-Controlling innerhalb der Hochschulen sollte weiter ausgebaut werden, so gibt es beispielsweise im Bereich des Datenmanagements noch deutliches Entwicklungspotenzial, etwa hinsichtlich des Gender Pay Gap, zu beobachten.

Zudem erscheint mir die Frage nach Möglichkeiten der Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen und -entwicklungen noch nicht zu Ende gedacht. Hier bin ich gespannt auf eine weitere Diskussion um Indikatoren ‚guter‘ Gleichstellungspolitik, und wie sich diese z. B. in der neuen Ausgestaltung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards niederschlagen werden.

Gleichzeitig sollten und müssen sich die Ziele von Gleichstellungspolitik kritisch mit wettbewerbsgetriebener Wissenschaftskultur auseinandersetzen, nachhaltigen Kulturwandel statt kurzfristige Gewinne befördern, zunehmende Prekarisierung von Beschäftigung aufhalten, und immer wieder – Normen von ‚Exzellenz‘ in Frage stellen.

Zweitens begrüße ich die Ausdifferenzierung und Dezentralisierung von Verantwortung auf diverse Stellen innerhalb der Hochschulen. Es ist gut, wenn sich möglichst viele verschiedene Bereiche mit Gleichstellungsfragen auseinandersetzen (müssen) und in diesem Zusammenhang auch Verantwortung tragen. Sicher, das setzt voraus, Vertrauen zu haben, dass auch bei Personenwechsel immer noch entsprechende Gender-Expertise oder zumindest ein entsprechendes Bewusstsein erhalten bleibt. Und es setzt voraus, dass wir gut und viel miteinander sprechen müssen. Aber ohne dieses Vertrauen und die Etablierung von breiten Kommunikationskanälen und Steuerungsinstrumenten werden wir es nicht schaffen, eine Kultur der Verantwortung auf allen Ebenen der Hochschule zu implementieren. Gelingende Instrumente können hierfür sein:

- ▶ die Trennung der Strukturen der Gleichstellungsbeauftragten von denen des Gleichstellungsmanagements (i. S. des Monitoring und Controlling) sowie von der Verantwortung für Diversity Policies;
- ▶ die Integration von Gleichstellungszielen in die hochschulinternen Steuerungsinstrumente, wie z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen eng gekoppelt an Gleichstellungspläne bzw. anderweitig vorhandene Gleichstellungskonzepte (diese Ziele und Konzepte müssen Elemente beinhalten, in denen beispielsweise Fakultäten eigene Schwerpunkte setzen, zu deren Umsetzung sie sich verpflichten);
- ▶ der Aufbau von regelmäßigen Netzwerkveranstaltungen, sei es über eigene Arbeitsgruppen oder zentrale größere Informationsveranstaltungen sowie von weiteren Kommunikationskanälen zur Abstimmung von bzw. zur Information über strategische Entwicklungen.

Und drittens trete ich entschieden für eine Verknüpfung von Gender- und Diversitystrategien, aber für eine Entkopplung von Gender- und Diversity Management ein. Ziel ist die Etablierung einer Hochschulkultur, die Chancengerechtigkeit auf allen Ebenen ermöglicht; dies gilt für Geschlechtergerechtigkeit wie auch für das Thema Inklusion/Barrierefreiheit, Bildungsgerechtigkeit oder Interkulturelle Öffnung. Ein plausibles und umfassendes Diversity-Konzept muss also all diese strategischen Ziele bündeln können, ohne dabei einzelne Dimensionen aus dem Blick zu verlieren. Ein entsprechendes Diversity-Konzept positioniert sich also klar zu den Zieldimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Bildungsgerechtigkeit, Inklusion und Interkulturelle Öffnung, mit ihren je unterschiedlichen spezifischen Herausforderungen. Folglich können bereits vorhan-

dene Konzepte und Strategien hier eingeordnet und müssen nicht neu definiert werden. Es macht aber gleichzeitig deutlich, was ihre Gemeinsamkeiten sind.

Auf der Management-Ebene, also der Verankerung von Zuständigkeiten und Ressourcen, sollte Gleichstellung selbstverständlich weiterhin sichtbar und eigenständig bleiben, ebenso wie im Übrigen die Handlungsfelder Barrierefreiheit oder Internationales/Interkulturelle Öffnung, die ja auch auf etablierte Strukturen zurückgreifen. Ein Diversity Management an Hochschulen hat die Aufgabe, diese Ressourcen miteinander zu vernetzen, in Zusammenhang zu bringen, Leerstellen zu erkennen und neue Entwicklungen anzustoßen. Konsequenterweise spricht dies für eine Entkopplung von Gender- und Diversity Management, um hier keine Setzungen vorzugeben.

### Literaturverzeichnis

*Löther, Andrea; Vollmer, Lina (2014):* Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel. In: Andrea Löther und Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen: Verlag Barbara Budrich (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, 6), S. 17–56.

*Riegraf, Birgit; Weber, Lena (2014):* Unternehmerische Hochschule. Veränderungen in der Gleichstellungspolitik und Auswirkungen auf die Gleichstellungsarbeit. In: Andrea Löther und Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen: Verlag Barbara Budrich (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, 6), S. 74–86.

*Roski, Melanie; Schacherl, Ingrid (2014):* Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess. Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in



Hochschulen. In: Gender 6 (1), S. 44–64. Online verfügbar unter <http://www.budrich-journals.de/index.php/gender/article/view/15725>, zuletzt geprüft am 18.08.2016.

*Schacherl, Ingrid; Roski, Melanie; Erbe, Birgit (2014):* Neue Hochschulsteuerung und Gleichstellung – Die strategische Neuausrichtung und strukturelle Verankerung von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. In: Andrea Löther und Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen: Verlag Barbara Budrich (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, 6), S. 57–73.

*Vollmer, Lina (2014):* Gleichstellungsarbeit im Professionalisierungsprozess. Professionssoziologische Betrachtung und empirische Ergebnisse. In: Andrea Löther und Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen: Verlag Barbara Budrich (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, 6), S. 116–137.

*Wissenschaftsrat (2007):* Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8036-07.pdf>, zuletzt geprüft am 23.10.2012.

PERSPEKTIVE DER WISSENSCHAFT

## Neue Arrangements und alte Reputationsregime der Hochschulgovernance: Optionen und Restriktionen für die Geschlechterpolitik

■ *Dr. Dagmar Simon (ehemalige Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)*

Ich freue mich über die Einladung, weil das genau die Themen sind, die mich in den letzten Jahren beschäftigt haben. Ich möchte in meinem Vortrag zunächst die Frage beleuchten, um was es sich bei dieser sogenannten ‚neuen Hochschule‘ eigentlich handelt und möchte dies auch gerne mit Ihnen diskutieren. Ich denke, es ist nicht nur für die Gleichstellungspolitik, sondern insgesamt von besonderer



Relevanz danach zu fragen, was sich tatsächlich im Zeitalter von New Public Management verändert hat und wie tiefgreifend diese Veränderungen sind. Ich würde diese Fragen gerne vor dem Hintergrund von Organisation und Profession diskutieren und möchte dazu kurz zwei Beispiele von dem Instrumentarium von New Public Management und Profilbildung herausstellen. Anschließend werde ich dann auf die Frage von Geschlechterpolitik in der neuen Hochschule kommen und in dem Zusammenhang einen kleinen Exkurs zu Exzellenzinitiative und Geschlecht machen.

### *Die ‚neue Hochschule‘*

Der Organisation Hochschule werden in den letzten zwei bis drei Dekaden sehr viele neue Funktionen zugeschrieben. Ihre Aufgaben sind neben dem allgemeinen Bildungsauftrag, der Produktion nützlichen Wissens und der Hervorbringung wissenschaftlich basierter Innovation auch, gute Lehre anzubieten, Nachwuchsförderung zu betreiben, sowie eigene Profile und internationale Sichtbarkeit und vieles mehr zu entwickeln. Damit sind Hochschulen ten-

denziell überfordert – nicht zuletzt, weil diese Ansprüche und Anforderungen im Wesentlichen extern induziert sind. Das heißt, diese werden von außen an sie herangetragen, durch Wissenschaftspolitik, aber auch zum Beispiel durch neue gesellschaftliche Bedürfnisse. Man muss sich also fragen, wie eine Organisation Hochschule darauf reagieren kann. Dies ist nicht nur, aber auch ein Nützlichkeitsdiskurs. Wilkesmann (2013) hat in diesem Zusammenhang festgestellt: „(In) kaum einer anderen Organisation wie der Hochschule sind die Mitglieder so deviant, dass eine gemeinsame Verpflichtung auf ein Organisationsziel so schwierig ist, wie dort.“ Carsten von Wissel (2015) formulierte diesbezüglich einmal die Frage, ob wir tatsächlich eine Entwicklung von einer gesichtslosen, univalenten Problemorganisation zur complete organisation hätten. Dies ist eine lange Diskussion in der Wissenschaftsforschung, vor allen Dingen befördert durch den Begriff der complete organisation – d. h. mit der Annahme, man könne Hochschulen tendenziell mit Unternehmen vergleichen.

### *Organisation und Profession*

An dieser Stelle muss danach gefragt werden, was eigentlich die Steuerungsinstrumente einer Universität sind oder was sie zusammenhält. Können wir tatsächlich eine regelrechte Erosion von intramuraler Selbstbestimmung der Profession Wissenschaft durch im Wesentlichen formale Änderungen feststellen? Dazu sollte man den Blick auf Organisationsstrukturen richten und sich Integrationsmechanismen von Hochschulen vergegenwärtigen. Das sind auf der einen Seite die professionellen Standards der Profession, sprich der Disziplinen, die sich immer weiter ausdifferenzieren; auf der anderen Seite sind es bürokratische Regeln. Hier muss man fragen, inwieweit bürokratische Regeln, weitgefasst auch im

Sinne von Anreiz und Sanktionsinstrumenten, tatsächlich so weit wirken, wie es zum Teil diskutiert wird – dass Standards und Qualitätsmaßstäbe der Profession tatsächlich ein Stück weit erodieren. Interessant ist aus meiner Sicht, dass durch die allgegenwärtigen Evaluationen, sofern sie auf Peer-Review basieren, Qualitätsstandards der Peers in den einzelnen Disziplinen durchaus weiterhin zum Tragen kommen und möglicherweise noch an Bedeutung gewinnen. Das heißt, durch die neuen Instrumente findet nicht automatisch eine Abwertung der Profession statt und es ‚regiert‘ nicht nur noch Wissenschaftspolitik.

Christine Musselin (2007) hat in ihrer Forschung die Organisation Hochschule, auch im Zuge von New Public Management, nach wie vor als ‚specific organisation‘ analysiert, d. h. als eine ständische Organisation mit veränderten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen, vor allem einer verstärkten Output-Steuerung. Ich denke, mit diesem Konzept kann man noch immer arbeiten. In diesem Sinne gäbe es weiterhin einen begrenzten Handlungsrahmen und auch Machtbefugnisse von Hochschulleitungen – es wäre eine Mixtur. Daraus ergeben sich folgende Fragen: Wie sieht dieses Zusammenspiel, diese Mischung aus? Gibt es wirklich eine strukturelle Veränderung der Hochschule? Und auf welcher Ebene sehen wir eine Veränderung der Aktivitätsstruktur? Um die neueren Entwicklungen der Hochschulen zu verstehen, ist es außerordentlich fruchtbar, sowohl mit professions- als auch mit organisationssoziologischen Ansätzen zu arbeiten.

In einer Studie der Ruhr-Universität Bochum (Prof. Bogumil und andere), die Rektor/-innen, Kanzler/-innen und Präsident/-innen aller deutschen Universitäten befragte, wurden diese Personengruppen unter anderem nach den Wirkungen von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Universitäten im

Zeitvergleich gefragt. Der Untersuchungszeitraum ist zwar nicht groß, dennoch zeigte ein Vergleich der Antworten vom ersten Befragungszeitpunkt 2010 mit dem Zeitpunkt der zweiten Befragung 2014 eine interessante Tendenz: Bei denjenigen, die quasi damals mehr oder weniger die Promotoren von New Public Management in den Universitäten waren, ist in dem Zeitraum von vier Jahren der Glaube an dessen Wirkung ein Stück weit zurückgegangen. Dies äußert sich in einer weniger starken Zustimmung beim zweiten Erhebungszeitpunkt im Vergleich zum ersten, z. B. zu den folgenden Items: a) Mittelverteilung zwischen Hochschulen ist transparent, b) Anreize zur Stärkung der Forschung sind gestiegen, c) Anreize zur Qualitätssteigerung in der Lehre sind gestiegen sowie d) Vermehrte Drittmittelinwerbung. Ein ähnliches Ergebnis ergaben Fragen nach der Wirkung von Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitungen und universitätsinternen Organisationseinheiten im Vergleich. Auch dort gab es eine geringere Zustimmung der Hochschulleitungen, zum Beispiel zu folgenden Aussagen: ‚Die Steuerungsmöglichkeiten der Universitätsleitungen haben sich verbessert‘ sowie ‚Autonomie universitätsinterner Organisationseinheiten wurde gestärkt‘.

### *Begriff der ‚Unternehmerischen Hochschule‘*

An dieser Stelle würde ich gerne noch einmal auf den Begriff ‚Unternehmerische Hochschule‘ eingehen, den ich nicht wirklich adäquat finde. Was ist damit eigentlich gemeint und wie wird mit dem Begriff umgegangen? Welche Wirkungen des Phänomens ‚Neue Hochschule‘ oder ‚Unternehmerische Hochschule‘ sind in Lehre und Forschung zu beobachten? Ein sehr wichtiger beobachtbarer Aspekt ist eine stärkere Quantifizierung: Es sind verschiedene Instrumente eingeführt worden, um Leistungen zu messen, d. h. zu quantifizieren. Dies kann unter

anderem zur Folge haben, dass ‚unzählbare Leistungen‘ in diesem Prozess verschwinden und somit als Leistungen der Universität nicht mehr sichtbar sind. Sehr problematisch sehe ich insbesondere den direkten oder indirekten Einfluss der stärkeren Quantifizierung von Leistungen, d. h. der verschiedenen Rating- und Rankingverfahren auf die Art und Weise, wie Forschung betrieben wird. Dabei nehme ich eine stärkere Produktorientierung wahr. Die Produkte werden dabei zwar noch von der Disziplin bestimmt, aber deren Quantität steht stärker im Vordergrund. Ein Beispiel dafür ist die Abnahme von Monographien und Sammelbänden, die insbesondere aus einem sozialwissenschaftlichen Blickwinkel durchaus sinnvoll und auch notwendig sind, für die individuelle wissenschaftliche Karriere jedoch weniger Wert haben. Mit Blick auf die eigene Publikationsleistung führt dies dazu, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler häufig strategisch(er) planen, wo und mit wem sie veröffentlichen. Insbesondere in längerfristig angelegten Forschungsprojekten kann dieses strategische und abgrenzende Denken zu Segmentierung führen. Eine große Gefahr sehe ich darin, dass sich solche Tendenzen und Verhaltensweisen zukünftig negativ auf die Kooperationsstrukturen in der Forschung auswirken, also einen Bereich, der im Wesentlichen von kooperativer Arbeit lebt. Wenn die verstärkte Quantifizierung zum Beispiel von Publikationsleistungen zu weniger Kooperation führt, dann hat das im Effekt negative Konsequenzen für Wissenschaft und Forschung. Dies ist der Grund, warum ich mit dem Begriff ‚unternehmerisch‘ hadere, da die eben beschriebenen Auswirkungen eher im Gegensatz zu unternehmerischen Zielen stehen.

Ein zweiter Aspekt, den ich einmal kritisch betrachten möchte, ist die sogenannte Profilbildung. Durch die Exzellenzinitiative wurde eine horizontale sowie auch vertikale Profilbildung der Hochschulen voran-

getrieben, es sollte eine Ausdifferenzierung angeregt und praktiziert werden. Unsere eigenen qualitativen Befragungen von Präsidenten und Präsidentinnen bzw. Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen von fünfzehn Hochschulen, ließen erkennen, dass jene, die das sogenannte Hochschulprofil vertreten müssen, durchgängig sehr distanziert damit umgingen und auf so etwas wie Forschung und Lehre oder einzelne herausragende Disziplinen/Fakultäten rekurrierten. Sichtbare Veränderungen, mit denen Profilbildung erreicht werden sollte, sind vor allem die Etablierung sogenannter Metastrukturen in den Hochschulen, wie etwa die Einrichtung interdisziplinärer Forschungszentren und -Cluster zu unterschiedlichen Themen, die quer zu den Fakultäten liegen. Interessant daran ist, dass dies nicht, wie angestrebt, zu mehr Ausdifferenzierung, sondern aus meiner Sicht eher zu isomorphen Prozessen führte. Weiterhin haben wir in unserer Studie festgestellt, dass Hochschulleitungen zwar einerseits an Macht gewonnen haben (z. B. durch das Berufungsrecht), sie jedoch auf der anderen Seite zwischen den Erwartungen der Profession und der Organisation, der sie vorstehen, vermitteln bzw. ausbalancieren müssen. Sie verstehen sich weitgehend noch als *primus inter pares*, haben vor allen Dingen gegenüber dem Staat aber neue Aufgaben zu bewältigen. Dieser Widerspruch oder dieses Zwiespältige wurde in den Interviews sehr deutlich. Dabei konnten verschiedene Typen identifiziert werden, wie sich Hochschulleitungen selbst sehen. Sie bewegen sich einerseits zwischen der Idee, Manager zu sein bzw. zu werden, und sich andererseits selbst auch noch in der Rolle als Professor oder Professorin wahrzunehmen. Sie müssen sich daher mit sehr diffusen oder auch sehr konkreten Außenanforderungen beschäftigen, aber ebenso mit der Professorinnen- und Professoren-schaft einen Interessenausgleich versuchen. Um diesen Widerspruch gut zu erforschen bzw. abzubilden ist es aus meiner Sicht nützlich, sowohl eine organi-

sationssoziologische als auch eine professionssoziologische Forschungsperspektive einzunehmen.

### *Die ‚neue Hochschule‘ und Gleichstellungspolitik*

#### *Gleichstellungspolitik*

Ich möchte nun zur Gleichstellungspolitik überleiten und danach fragen, was diese neuen Rahmenbedingungen für sie bedeuten. Zu beobachten ist, dass Gleichstellung stärker in den Verantwortungsbereich der Hochschulleitung gerückt ist und das Thema nicht nur durch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten vertreten wird. Ähnliches ist auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu beobachten. Das ist meines Erachtens auf jeden Fall als ein Fortschritt zu bewerten. Zudem haben Forschungsförderungsorganisationen Verantwortung für das Thema übernommen. Die DFG war hier durch die Initiierung von Gleichstellungsstandards an vorderster Front. In diesem Zusammenhang hatte es aus meiner Sicht eine hohe Bedeutung, Gleichstellungsprogramme und -initiativen in die Exzellenzinitiative zu integrieren. An dieser Stelle sind für mich die einzelnen Gleichstellungsaktivitäten gar nicht so relevant, aber im Rahmen eines Exzellenzdiskurses z. B. über Universitätskindergärten zu sprechen, beeinflusst aus meiner Sicht den Diskurs. Langfristige strukturelle Veränderungen sind dabei eine andere Frage. Wichtig an der Stelle finde ich zu konstatieren, dass sich dieser Widerspruch zwischen „entweder man ist exzellent, oder man braucht Gleichstellung“ ein Stück weit aufgelöst hat. Wir werden nachher noch sehen, wie fragil dieser ‚Fortschritt‘ ist.

In der Gleichstellungspolitik finden wir neue gleichstellungspolitische Akteurinnen und Akteure an den Hochschulen. Wir beobachten veränderte

Rollen der Gleichstellungsbeauftragten und Frauenbeauftragten, mehr Integration von Geschlechterpolitiken in die hochschulinternen Entscheidungsprozesse sowie die Selbstverpflichtung der Hochschulen zur Gleichstellung. Über die Hochschulebene hinaus gibt es zum Beispiel das Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten (CEWS). Und es gibt, wie bereits erwähnt, die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards – an dieser Stelle wird jedoch die Fragilität dieser neuen Gleichstellunginitiativen deutlich. Durch die Standards gab es für sechs Jahre eine gute Mobilisierung des Themas Gleichstellung an den Hochschulen. Bisher kann ich allerdings nicht absehen, ob es und wie es damit zukünftig weitergeht – sozusagen erfolgreiche Politik auf Zeit. Und ‚erfolgreich‘ bezieht sich hier mehr auf die etablierten Aktivitäten und weniger auf die anvisierten Zielgrößen des Anteils von Professorinnen in den Fächern/Disziplinen. Hier gibt es noch viel zu tun.

Die Frage nach Möglichkeiten für Gleichstellungspolitik vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen an den Hochschulen wird sehr kontrovers diskutiert. Einerseits werden die veränderten und erweiterten Handlungsspielräume der Hochschulen als Chance gesehen, Gleichstellungspolitik wirklich ins Kerngeschäft zu integrieren, wie es Carmen Leicht-Scholten (RWTH Aachen) einmal ausgedrückt hat. Auf der anderen Seite stellt sich mir die Frage bzw. würde ich gerne diskutieren, ob diese Wettbewerbsmechanismen, die im Zuge von New Public Management und anderen Prozessen an den Hochschulen zunehmend etabliert wurden, und die Idee von gerechtigkeitsorientierter Gleichstellungspolitik zusammenpassen. Ich denke in diesem Zusammenhang an Diskursverschiebungen von Gleichheit und Gerechtigkeit hin zu Effizienz, zu besserem Nutzen von Human Resources etc. Ich glaube, es ist äußerst problematisch, diese Verschiebung einfach mitzumachen und uns somit in die-





sen New Public Management-Diskurs zu integrieren. Oder, wie es Michael Meuser (TU Dortmund) einmal als Frage formuliert hat: „Führt Professionalisierung von Geschlechterpolitik nicht auch zum Verlust von Kritikfähigkeit?“. Diese Frage muss man sich in der Tat stellen.

### *Exzellenz, Geschlecht und Kulturwandel*

Zur Frage Exzellenz und Geschlecht ist mir wichtig, auf die Verbindung von Exzellenzinitiative und Gleichstellung hinzuweisen. Ein wichtiger Punkt ist dabei das Aufbrechen der Gleichzeitigkeit von Abwertung und Feminisierung, wie das auch bereits im GOWISS-Forschungsworkshop diskutiert wurde. Solche Prozesse haben tatsächlich Ansätze eines Kulturwandels in sich, aber Kulturwandel ist ein sehr großer Begriff. Dieser muss heruntergebrochen und es muss nach dessen Wirkung in Bezug auf Gleichstellung gefragt werden. Ein Kulturwandel ist jedoch gerade für eine Organisation wie die Universität ein fast nicht bewältigbares Unterfangen. Darüber hinaus hat die Exzellenzinitiative zu neuen Rangunterschieden bzw. Stratifikationen zwischen Professorinnen und Professoren sowie zwischen Disziplinen geführt. Mein WZB-Kollege Jan-Christoph Rogge (2015) hat diesbezüglich einmal geäußert, dass „[...] diese Art der Monodirektionalität natürlich auch wieder in Bezug auf Chancengerechtigkeit äußerst problematisch sein kann“. Man hat dann nur das eine Ziel: in diesem System exzellent zu werden und eine Professur zu bekommen.

An dieser Stelle möchte ich gerne noch die Rolle der Disziplinen bzw. der Fakultäten und damit letztendlich auch der Fachgesellschaften hervorheben. Ich denke, in Bezug auf Geschlechterpolitik sind die Fachgesellschaften teilweise immer noch ein vernachlässigtes Feld. Wenn man stärkere Ver-

änderungen in den Fakultäten und in den Instituten erreichen möchte, sind die Fachgesellschaften ein wichtiger Ansatzpunkt, da die Disziplinen sehr unterschiedlich funktionieren und unterschiedliche Standards und Praktiken sowie Ideen von Nachwuchsförderung usw. entwickelt haben. Dies muss natürlich von der Universität insgesamt mitgetragen werden.

Zum Aspekt der Repräsentanz von Frauen möchte ich einige Ergebnisse einer Onlinebefragung zur Exzellenzinitiative präsentieren. Die Sprecher/-innen von den Exzellenzclustern oder Graduiertenschulen sind unter anderem gefragt worden: „Welche Priorität haben die folgenden Ziele für den Erfolg ihres Vorhabens? Wie bewerten Sie die Fortschritte in den einzelnen Bereichen?“ Betrachtet man die Antwortanteile beim Ziel ‚Verstärkte Rekrutierung von Frauen‘ in der Antwortkategorie ‚hohe Priorität‘, so werden Unterschiede in der Wahrnehmung dieses Aspektes zwischen den Wissenschaftsbereichen deutlich: Die Zustimmung, dass die verstärkte Rekrutierung von Frauen hohe Priorität habe, liegt in den Geistes- und Sozialwissenschaften bei 30 Prozent, in den Lebenswissenschaften bei 60 Prozent, in den Naturwissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften bei etwa 70 Prozent. Ebenso finden sich relativ große Unterschiede bei der Frage, welche Maßnahmen im Rahmen von Clustern und Graduiertenschulen umgesetzt wurden. Die Anteile derjenigen, die angaben, „Quoten und geschlechtsspezifische Zielvorgaben bei Stellenbesetzungen“ gar nicht umgesetzt zu haben, liegen in den Geistes- und Sozialwissenschaften bei 55 Prozent, in den Lebenswissenschaften bei 60 Prozent, in den Naturwissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften bei 28 bzw. 27 Prozent. Hingegen sind die Anteile derjenigen, die diese Zielvorgaben mit großen Erfolg umgesetzt haben, teilweise verschwindend gering: Sie betragen in den Naturwissenschaften 22 Prozent,

in den Ingenieurwissenschaften 40 Prozent, in den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie in den Lebenswissenschaften liegt dieser Anteil bei null Prozent. Dabei ist natürlich die geringe Beteiligung der Sozial- und Geisteswissenschaften an der Exzellenzinitiative zu berücksichtigen. Dennoch sind diese Unterschiede zwischen den Wissenschaftsbereichen sehr markant. Dies zeigt aus meiner Sicht, dass man unterschiedliche Gleichstellungsstrategien für die einzelnen Disziplinen benötigt.

An dieser Stelle möchte ich noch auf die Ergebnisse einer Studie zur Exzellenzinitiative in Bezug auf Geschlecht hinweisen, die unter anderem von Prof. Anita Engels (UHH) durchgeführt wurde (Engels et al. 2015). Vertreten wird im Allgemeinen oft die Ansicht, dass die Exzellenzinitiative auch zur Verbesserung der Gleichstellung geführt habe, so etwa zu mehr Berufungen von Frauen. In der Studie von Engels wurde ersichtlich, dass die Frauenanteile bei den ‚principal investigators‘ der geförderten Projekte mit wenigen Ausnahmen den Frauenanteilen bei den Professuren in den untersuchten Disziplinen bzw. Wissenschaftsbereichen entsprachen. Dieses Ergebnis relativiert aus meiner Sicht den proklamierten Fortschritt der Exzellenzinitiative in Bezug auf die Beteiligung von Frauen.

Was heißt das nun eigentlich für uns im Hinblick auf Geschlechterpolitik? Es gibt diese neuen Akteure DFG, Hochschulleitung usw. in all ihrer von mir beschriebenen Fragilität, insbesondere was Forschungsförderorganisationen betrifft. Dies war auch der Grund für die Wahl meines Vortragstitels ‚Neue Arrangements und alte Reputationsregime der Hochschulgovernance‘. Gewirkt haben vor allem die Gleichstellungsstandards der DFG. Aufgrund der sehr hohen Reputation der DFG im Wissenschaftssystem haben sich die Universitäten diesbezüglich in Bewegung gesetzt. Hierbei muss man allerdings kri-

tisch fragen, ob es sich dabei wirklich um tiefgreifende organisationale Wandlungsprozesse handelt oder nicht bloß um strategische Antworten auf externe Anforderungen. Aus meiner Sicht sind bisher eher strategische Antworten auf externe Anforderungen zu beobachten. Wie auch in den diskutierten Forschungsergebnissen im GOWISS-Forschungsworkshop immer wieder akzentuiert wurde, gibt es nicht dieses ‚One-Fits-All-Modell‘ für erfolgreiche Gleichstellungspolitik. Ein großer Faktor für das Gelingen sind die lokalen Bedingungen und Konstellationen an den Hochschulen. Dies muss man bei dem zukünftigen Vorgehen und den Strategien bedenken. Und leider sind strukturelle Veränderungen in Sachen Gleichstellung an den Hochschulen bislang nicht sehr stabil. Viele der Programme, wie z. B. das Professorinnenprogramm, die Exzellenzinitiative oder Horizont 2020, und die durch sie bereitgestellten Mittel sind befristet und geben somit nur befristete Antworten auf ein Problem, was sich eigentlich nicht befristen lässt. Es sollte klar sein, dass es durch die Initiativen der DFG einen Reputationswettbewerb auf Zeit gibt, dessen Wirkungen auch wieder nachlassen können.

Wichtig finde ich in dem Zusammenhang die festgestellte Fragilität bezüglich der Verankerung von Gleichstellung in den Organisationsstrukturen, aber auch bezüglich der Akteurinnen und Akteure, die sozusagen das verkörpern, was man in sozialen Strukturen findet. Aus der Forschungsperspektive ist deren Umgang mit den Strukturen sehr wichtig. Wir wissen zum Teil nicht, mit was für einem Genderwissen zurzeit an den Hochschulen operiert wird; implizit, nicht immer unbedingt explizit. Dies erscheint mir aus wissenschaftspolitischer Sicht mindestens genauso wichtig. Manchmal sind es aber auch einfach entscheidende einzelne Akteurinnen und Akteure, die in bestimmten Konstellationen sehr viel voranbringen können. Ich will damit nicht sa-



gen, dass man nur noch auf Personen setzen sollte. Und ich glaube – ich argumentiere jetzt vielmehr wissenschaftspolitisch als aus einer Forschungsperspektive – dass Genderforschung in diesen Prozessen einerseits die Rolle als kritische Reflektionsinstanz einnehmen kann und andererseits Wissen anbieten sollte, womit gleichstellungspolitische Akteur/-innen agieren können.

Gleichstellung ist in Anreizinstrumenten des New Public Management verankert. Man sollte sich letztlich bewusst werden, inwieweit man sich diesen Strukturen anpasst und welches ‚Spiel‘ man mitspielt. Was wirklich fehlt, ist ein systematisches Monitoring dieser Prozesse und der neu entstandenen Strukturen. Das heißt, es wäre hilfreich, sich neue Förderprogramme und strukturelle Veränderungen im deutschen Wissenschaftssystem systematisch unter der Geschlechterperspektive anzuschauen. Dies sollte nicht auf kurzfristige Evaluationen mit ihrer Einteilung der Wirkung in ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ beschränkt bleiben, sondern solche Studien sollten zumindest eine mittelfristige Perspektive haben. Darüber hinaus wäre ich dafür ein Gremium einzurichten, wo Wissenschaft, Politik, Geschlechterpolitik und vor allem Genderforschung zusammenkommen – ein Ort, der es vielleicht ermöglicht, die Diskussion zwischen den verschiedenen Bereichen zum Thema Gleichstellung noch einmal neu bzw. unvoreingenommen zu beginnen. Das wäre aus meiner Sicht ein kleines Mosaiksteinchen, wie es weitergehen könnte.

*[Bei dem hier abgedruckten Beitrag handelt es sich um eine gekürzte Fassung.]*

## Literaturverzeichnis

*Engels, Anita; Beaufays, Sandra; Kegen, Nadine V.; Zuber, Stephanie (2015): Bestenauswahl und Ungleichheit. Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Exzellenzinitiative: Frankfurt am Main: Campus-Verlag.*

*Musselin, Christine (2007): Are universities specific organisations? In: Krücken, Georg; Kosmützky, Anna & Torck, Marc (Hg.): Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions. Bielefeld: transcript, S. 63–84.*

*Funken, Christiane; Hörlin, Sinje; Rogge, Jan-Christoph (2015): Vertrackte Karrieren. Zum Wandel der Arbeitswelten in Wirtschaft und Wissenschaft: Frankfurt am Main: Campus-Verlag.*

*Wilkesmann, Uwe (2013): Professorenvielfalt und Universitätssammenhalt. Der Versuch, Individualisten auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. In: Pries, Ludger (Hg.): Zusammenhalt durch Vielfalt? Bindungskräfte der Vergesellschaftung im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer, S. 199–216.*

*Wissel, Carsten von (2015): Hochschule als Organisationsproblem: Bielefeld: Transcript-Verlag.*

# Vorträge im Rahmen der Workshops

I: Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen

## PERSPEKTIVE DER WISSENSCHAFT

### „Markt“ und „Wettbewerb“ als zentrale Steuerungsprinzipien im Universitätssystem und Gleichstellungspolitiken

■ Dr. Lena Weber, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Paderborn

#### Themenaufschlag

Seit den 1980er Jahren sind in den meisten OECD-Ländern, allerdings in unterschiedlicher Radikalität und Tempo, neue Steuerungsprinzipien in den öffentlichen Sektor, so auch in die Wissenschaft, eingeführt worden (Grande et al. 2013; Lange und Schimank 2007). Dieser Prozess ist angelehnt an den internationalen Restrukturierungsprozess des öffentlichen Sektors entlang der Leitlinien des *New Public Management* (NPM). Das Verhältnis zwischen Staat, Markt, Wissenschaftsorganisationen, Universitäten und Zivilgesellschaft wird neu zu Gunsten stärkerer Markt- und Wettbewerbsmechanismen konfiguriert. Der Maßstab, an dem sich nun öffentliche Einrichtungen und Universitäten messen müssen, ist das Idealbild eines effizienten Wirtschaftsunternehmens. Universitäten werden einem politisch initiierten Wettbewerb um finanzielle und personelle Ressourcen ausgesetzt, in dem sie sich gegeneinander positionieren und profilieren. Das politische Ziel ist es, durch einen Quasi-Wettbewerb die wissenschaftlichen Leistungen stärker anzuregen und besser steuern zu können. Es entstehen quantitative Parameter (Anzahl erfolgreicher Absolvent/-innen, Drittmittel-

volumen) für wissenschaftliche Exzellenz, die nicht mehr alleine durch die wissenschaftliche *community*, sondern vor allem durch die Politik und andere gesellschaftliche Vertreter vorgeben werden und Wissenschaftlichkeit vergleichbar machen sollen.

Zu diesen neuen Parametern gehören in Deutschland zunehmend auch gleichstellungspolitische Ziele, denn parallel zur Ökonomisierung der Wissenschaft lässt sich in den letzten Jahrzehnten eine Institutionalisierung von Gleichstellungspolitiken – nicht zuletzt unterstützt durch die EU-Politik – an Universitäten feststellen (Riegraf et al. 2010). Zuvor hatte sich das Feld der Wissenschaft durch Exklusion von Frauen konstituiert. Die Gleichstellungskonzepte des Gender Mainstreaming und des Diversity Management weisen anders als die vorherigen Frauenförderkonzepte Anschlussstellen an neue Steuerungsinstrumente auf, allerdings bedingt durch ihre unterschiedliche Ausrichtung jeweils in spezifischer Weise. Werden die feministischen Ansprüche der Gleichstellungspolitik durch eine Verbindung mit markt- und betriebswirtschaftlichen Management- und Steuerungsinstrumenten ins Zentrum der Universität gebracht, oder auf eine marktgerechte Anpassung reduziert?

Was unter ‚Markt‘ und ‚Wettbewerb‘ hier zu verstehen ist, möchte ich nun kurz etwas ausführlicher erläutern, um die Implikationen für Gleichstellungspolitiken an Universitäten deutlicher herausstellen zu können. Dafür werde ich einen Blick über den deutschen ‚Tellerrand‘ hinauswerfen und auch die Situation in England und Schweden betrachten. In England haben hochschulpolitische Veränderungen vergleichsweise früh und radikal stattgefunden, Gleichstellungspolitiken sind dort stark umkämpft (Schimank und Meier 2002; Crompton und Lyonette 2009). Im Kontrast dazu steht Schweden, das zwar ebenfalls radikale Umstrukturierungen an Universitäten einführte, aber hinsichtlich Gleichstellungspolitiken als internationales Vorbild gilt (Engwall 2007; Langan und Ostner 1991).

Mein Beitrag gliedert sich wie folgt: nach einigen kurzen Erläuterungen zu den neuen Governancemechanismen ‚Markt‘ und ‚Wettbewerb‘ gehe ich dazu über, die Situation in drei Ländern darzustellen und zwar England, Schweden und Deutschland, um die jeweiligen Besonderheiten im Zusammenwirken von



Markt- und Wettbewerbsmechanismen mit Gleichstellungspolitiken darzustellen. Abschließend werde ich ein paar Implikationen für Gleichstellungspolitik an Universitäten zusammentragen.

### *Markt und Wettbewerb im Universitätssystem*

Markt wird definiert als eine Tauschbeziehung, durch die über Angebot und Nachfrage die Preisregulation und die Allokation von Gütern gesteuert wird. Wettbewerb stellt das Streben von Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmern um ein knappes gesellschaftlich wertvolles Gut dar (z. B. Reputation, Geld), das nicht allen gleichzeitig zuteilwerden kann. Was bedeutet das übertragen auf das Universitätssystem? Auf der Angebotsseite des Marktes finden wir die Aufgabenbereiche von Universitäten wieder, also Lehre und Forschung (vgl. Rogge 2015), ferner werden nun zunehmend auch Gleichstellungs- und Chancengleichheitspolitiken eingefordert (Riegraf und Weber 2013). Die Nachfrage nach universitären Leistungen wird vor allem durch den Staat reguliert, indem er die finanziellen Ressourcen zur Aufgabenerfüllung bereitstellt. Daher spricht man von einem ‚Quasi‘-Markt; es handelt sich nicht um einen freien Markt, sondern der Staat ist als demokratische Instanz dazwischengeschaltet. Über die politischen Institutionen des Staates werden Kriterien festgelegt, wie teuer bestimmte Forschungs- und Studiengänge sein dürfen und aber auch wie viel und ob finanzielle Ressourcen für Gleichstellungspolitiken festgelegt werden. Dieser Aspekt sollte meiner Meinung nach betont werden, dass es neben den verstärkten Konkurrenzen auf dem akademischen Arbeitsmarkt (Rogge 2015), die durchaus gravierende Auswirkungen haben (‚prekarierteter Mittelbau‘; Dörre 2008; Grünh et al. 2009; Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013: 299), auch politische Gestaltungsmöglichkeiten gibt.

Der Wettbewerb ist kein neues Steuerungsprinzip in der Wissenschaft. Wissenschaftlich Tätige konkurrieren seit jeher darum, wer am schnellsten die besten gesicherten Erkenntnisfortschritte liefern kann sowie um Reputation und finanzielle Unterstützung der wissenschaftlichen Tätigkeit. Neu ist der Wettbewerb als Steuerungsmechanismus in dem Verhältnis zwischen Staat und Universitäten. Universitäten wetteifern nun ebenfalls um Reputation und zusätzliche finanzielle Ressourcen. Durch den Wettbewerb und die Zielerreichung entsteht eine Hierarchisierung von Verlierer/-innen und Gewinner/-innen. Bezogen auf Wettbewerbe um gleichstellungspolitische Profile, Erfolge oder Leistungen stellt sich die Frage, wie damit umgegangen werden kann. Komplexe, vielschichtige Situationen können entstehen, wenn beispielsweise Universitäten, die bereits dafür bekannt sind, innovative Gleichstellungspolitik zu betreiben, in Wettbewerben schlecht abschneiden; oder vice versa bisher gleichstellungspolitisch uninteressierte Universitäten für die Aufnahme in die ‚Forschungsexzellenz‘ chancen- und gleichstellungspolitisch erfolgreich nachrüsten. Im ersten Fall könnte sich Frustration verbreiten und dazu führen, Ressourcen von Gleichstellungspolitiken weg hin zur Entwicklung noch besserer Forschungsanträge umzuverteilen. Im zweiten Fall bleibt offen, inwiefern schnell gewachsene Gleichstellungsstrukturen, die gegebenenfalls nicht durch eine ‚kritische Masse‘ getragen werden, prekär sind und ‚schnell verheizt‘ werden. Ein klassisches Problem, das in Wettbewerben auftreten kann, ist die Konzentration von Gewinnen, d. h. wenn eine Universität häufiger Ausschreibungen gewinnt als die anderen Marktteilnehmenden und somit deutlich mehr Ressourcen zur Verfügung hat. Nicht nur die konzentrierte Ressourcenbindung stellt hier ein Problem dar, sondern auch, welche Ursache für die Akkumulation angenommen werden kann. Ein Grund für die Gewinnanhäufung kann sein, dass sich ‚Qualität eben durch-

schlägt‘. Sehr viel wahrscheinlicher ist es allerdings, dass die Qualität des ‚Produktes‘, also der Gleichstellungsarbeit und -praxis, nicht direkt und eindeutig zu messen ist. Gleichstellungsarbeit kann als prozessuale Größe nicht unvermittelt beurteilt werden, sondern lediglich ihre Darstellung in Konzepten und Maßnahmenkatalogen. Dazu liegen bislang keine standardisierten gleichstellungspolitischen Qualitätskriterien vor. Ein anderer Grund kann sein, dass eine große Masse an Wettbewerbsteilnehmenden gleich gute Qualität liefert. In solchen Fällen setzen sich diejenigen Konkurrent/-innen durch, die schon für ihre gute Arbeit bekannt sind, also über entsprechende Reputation verfügen. Dies hat am Fall der Wissenschaft Robert K. Merton als ‚Matthäus-Effekt‘ beschrieben (Merton 1968).

Eine Chance kann es sein, sich durch den Wettbewerbsmechanismus über gleichstellungspolitische Ziele, ‚Standards‘ und Qualitätskriterien zu verständigen. Wichtig ist, dass dies durch demokratische Prozesse mit der Beteiligung gleichstellungspolitisch relevanter Akteure im Feld ausgehandelt wird.

### *Internationaler Vergleich: England, Schweden, Deutschland*

Ich gehe nun zu den empirischen Daten des internationalen Vergleichs von Markt- und Wettbewerbsmechanismen und Gleichstellungspolitiken über. Die Daten habe ich im Rahmen meiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Paderborn und meiner Doktorarbeit erhoben (Weber 2017).

In England fanden weitreichende Umstrukturierungen bereits in den 1980er Jahren, begleitet von starken Mittelkürzungen, statt (Schimank 2002:9). Es gibt dort zwei wesentliche Quasi-Märkte, wobei die staatliche Regulation des Marktes stark zurück-

gefahren ist. Erstens: Universitäten konkurrieren mit ihrem Studienangebot um die Studiengebühren der Studierenden, die folglich eine große Marktmacht besitzen. Zweitens konkurrieren Universitäten um ‚exzellente‘ Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die im Evaluationsverfahren REF erfolgreich abschneiden und auf diese Weise weitere finanzielle Mittel und Reputation für die Universität einwerben. Diese beiden Quasi-Märkte haben eine politisch intendierte Differenzierung des englischen Universitätssystems etabliert. Auf der einen Seite konkurrieren Universitäten, die ihr Profil in der Lehre ausgerichtet haben, auf der anderen Seite eher hoch angesehene Universitäten mit international aufgestellten Forschungsprofilen. Der Quasi-Markt in der Lehre führt dazu, dass Chancengleichheitspolitiken marktgerecht auf möglichst viele Studierende und bestimmte Zielgruppen von Studierenden zugeschnitten werden. Schlagwörter sind Equality, Diversity und Disability: So gibt es etwa für Studierende mit Dyslexia zusätzliche Unterstützung in finanzieller Hinsicht, die Universitäten einwerben können (Lanzendorf und Orr 2006: 92). Gender spielt hingegen keine oder lediglich eine untergeordnete Rolle.

Gleichstellungspolitiken sind wenig bis gar nicht konzeptionell ausgearbeitet und wenn, eher an Universitäten mit großer Reputation vorzufinden. Diese müssen in der Konkurrenz um exzellente Wissenschaftlerinnen eher mit einem Statusverlust rechnen, wenn sie solchen gesellschaftlichen Anforderungen nicht nachkommen. Die Gleichstellungspolitik ist vor allem eine Identitäts- und Interessenpolitik gewesen, deren Hauptargument die Sicherung von Antidiskriminierung war. Positive Diskriminierung, also strukturelle Unterstützungsprogramme für benachteiligte Gruppen, waren lange Zeit verboten. Eine Ausnahme waren Fort- und Weiterbildungskurse für Frauen, damit sie in der Konkurrenz um begehrte Stellen ‚mithalten‘ können. Gleichstellungspolitische Maß-

nahmen und Programme sind vor allem als *Business Case*-Ansatz etabliert: Dabei bekennen sich Universitäten zu einer bestimmten Antidiskriminierungsagenda, z. B. Athena SWAN, unter der Annahme, dass sich ein freiwilliges Engagement für Gleichstellung als Wettbewerbsfaktor in der Konkurrenz um attraktive Arbeitnehmer rentieren wird.

Schweden hat in den 1990er Jahren weitreichende Umbauten des Universitätssystems vollzogen und NPM-Maßnahmen stark umgesetzt (Engwall 2007). Es gibt Wettbewerbe um zusätzliche Forschungsgelder, in deren Antragsverfahren auch Gleichstellungsmaßnahmen beschrieben sein müssen, sie werden allerdings nicht als Bewertungskriterium herangezogen und auch nicht weiter kontrolliert. Es gibt Programme, die die Geschlechterforschung fördern – unter der Annahme, dass eine gute wissenschaftliche Basis, d.h. fundierte Kenntnisse über Geschlechterungleichheiten und Mechanismen der Reproduktion von Geschlechterdifferenzierungen und -hierarchisierungen, zum Abbau von Ungleichheiten führt. In den letzten Jahren gab es auch erstmals eine Ausschreibung (*Delegation för jämställdhet i högskolan 2009-2011*), um gleichstellungspolitische Studien an Universitäten zu fördern. Bekannt ist die große Tham-Initiative Ende der 1990er Jahre, die parallel zu den NPM-Maßnahmen ins Feld geführt wurde. Universitäten konnten sich mit einem Gleichstellungskonzept um zusätzliche Stellen und Professuren für Frauen in der Wissenschaft bewerben. Diese landesweite Aktion war hoch umstritten und blieb einmalig (Jordannsson 2000).

Gleichstellungspolitik wird durch den Staat intensiv gefördert und gesteuert, getreu dem Gender Mainstreaming-Ansatz, Gleichstellung als Querschnittskategorie in alle Prozesse der politischen Entscheidung miteinzubeziehen. An den Universitäten findet Gleichstellungspolitik häufig als Ver-

waltungsarbeit statt (es müssen alle drei Jahre Entgeltgleichheitsanalysen durchgeführt werden) oder über relativ machtlose politische Gremien, die beratend tätig sind.

In Deutschland – und im Weiteren fokussiere ich hier das Bundesland Nordrhein-Westfalen – hat es in den letzten Jahren seit dem Ende der 1990er Jahre Veränderungen unter ökonomischen Vorzeichen gegeben. Ich möchte hier drei Wettbewerbsmechanismen herausstellen: die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder, die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG und das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder. So unterschiedlich diese Maßnahmen waren, haben sie doch gemeinsam, dass sie relativ zeitnah ins akademische Feld eingeführt wurden, sich Universitäten mit einem Gleichstellungskonzept bewerben mussten und auch daran bewertet und gemessen wurden. Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards haben zudem den Versuch unternommen, Standards für Gleichstellungspolitik zu entwerfen. Das hat zu einem normativen Wandel im akademischen Feld geführt, in der Gestalt, dass Gleichstellungspolitik zunehmend als ernstzunehmender Strategie- und Innovationsfaktor von Hochschulleitungen und Wissenschaftler/-innen an Universitäten angesehen wird. Es ist nicht mehr möglich, diesem Bereich keine Beachtung zu schenken, wenn man sich um hochkarätige Drittmittel bewirbt oder Profilierung betreiben möchte – es sei denn, man nimmt Reputationsverluste in Kauf.

Gleichstellungspolitik hat sich in Deutschland vor allem *bottom up* entwickelt. Die Kämpferinnen der Gleichstellungspolitik haben es erreicht, dass im öffentlichen Sektor gesetzlich ein politisches Amt für die Interessenvertretung in Arbeitsorganisationen vorgesehen ist. Meine These ist, dass dies mit dazu beigetragen hat, eine Professionalisie-

rung der Gleichstellungsbeauftragten zu initiieren und mit dafür verantwortlich ist, dass die eben genannten akademischen Wettbewerbe mit Gleichstellungszielen verknüpft wurden. Außerdem haben sie es erreicht, die Interessenvertretung der wissenschaftlichen Profession, die DFG, und andere große Forschungsinstitutionen mit ins Boot zu nehmen.

Die Gleichstellungsbeauftragten sind gut über die jeweiligen Landeskonferenzen (LaKoFs) und die Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF) vernetzt und so in einem regen Austausch über neue Konzepte, Trends und Instrumente. Die Arbeit hat sich durch die Wettbewerbssituation für die zentralen Gleichstellungsbeauftragten zunehmend vom operativen hin zum strategischen gewandelt, so dass sie mehr und mehr in Strukturentwicklungsprozessen der Universitäten integriert sind und von Hochschulleitungen als Beraterinnen akzeptiert werden (Löther und Vollmer 2014). Es gibt eine Diskussion dazu, wie und ob dies als Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit gewertet werden kann. Ohne eine Vertiefung an dieser Stelle möchte ich hier vor allem durch den Vergleich mit der Situation in den beiden anderen Ländern unterstreichen: Die Gleichstellungsbeauftragten sind meiner Ansicht nach zunehmend professionalisiert, was sich nicht zuletzt in den Diskussionen um die zu verwendenden Konzepte und Maßnahmen, Tagungen und Austauschtreffen zeigt. Mein Fazit lautet hier: diese professionalisierte Arbeit hat dazu beigetragen, den Universitätswandel mitbestimmen und gleichstellungspolitische Ziele in die Wettbewerbs- und Marktmechanismen – zumindest in Teilen – integrieren zu können. Dies wiederum ermöglichte es, gleichstellungspolitische Arbeit im akademischen Feld vom Status des Papiertigers und Störenfrieds zur ernstzunehmenden Beratung aufzuwerten.



### *Implikationen des Wettbewerbs für die Gleichstellungspolitik an Universitäten: Grenzen und Potential*

Gleichstellungspolitik ist so viel mehr, als es der in diesem Beitrag betrachtete Ausschnitt von markt-basierten Steuerungsmechanismen mit gleichstellungspolitischen Zielen deutlich machte. Zwar lassen sich einige Potentiale in der Verknüpfung von Wettbewerbsmechanismen mit Gleichstellungspolitik feststellen, wie das Beispiel Deutschland zeigte, allerdings ist dies auch hoch voraussetzungsvoll: Im Kontrast zu Schweden wurde vor allem die Voraussetzung deutlich, dass professionalisierte Gleichstellungspraktikerinnen und -praktiker, allen voran die Gleichstellungsbeauftragten, den Hochschulwandel kritisch mitgestalteten und ihre Interessen einbringen konnten. Eine Professionalisierung der gleichstellungspolitischen Praktiker/-innen ist wichtig, da nur sie als unabhängige, streitbare und kenntnisreiche Akteur/innen Quasi-Märkte und Wettbewerbe mitgestalten können. Im Kontrast zu England wurde herausgestellt, dass eine solche Verquickung von Wettbewerb mit gleichstellungspolitischen Intentionen auch Konsequenzen für die Qualitätsbemessung und Ressourcenverteilung von Universitäten vorweisen muss, um ein weitreichendes Umdenken in der akademischen Profession und den Hochschulleitungen hervorrufen zu können. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, dann vermag eine solche Verbindung von Markt und Gleichstellungspolitik das wissenschaftliche Alltagsgeschäft zu berühren und zu Veränderungen beizutragen. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung sollte sein, dass es sich nicht um einmalige, kurzfristige Aktionen handelt, sondern dass politisch eine gewisse Kontinuität gewährleistet wird. Gleichstellungspolitiken sollten sich nicht Marktzwängen unterordnen müssen, sodass alle gesellschaftlich anerkannten Diskriminierungsbestände Berücksichtigung erfahren und nicht aus

Kostengründen oder ‚Marktanpassung‘ ‚unter den Teppich gekehrt‘ werden. Darüber hinaus wäre auch noch darauf hinzuweisen, dass politisch noch daran gearbeitet werden muss, wie mit der Konzentration von Gewinnen umgegangen werden soll, wenn eine breite Masse an Universitäten eigentlich gleich gute Qualität in der Gleichstellungspolitik vorweisen kann.

Zuletzt ist es mir ein Anliegen, auf ein parallel zur Wettbewerbssteuerung gewachsenes Problem aufmerksam zu machen. Durch die Marktsteuerung hat sich die Konkurrenzkultur im akademischen Feld verschärft, die auf dem ‚Rücken‘ des wissenschaftlichen Mittelbaus ausgetragen wird. Es ist davon auszugehen, dass zwar einige Wissenschaftlerinnen den Aufstieg von dort in die ‚premier league‘ der Akademie schaffen, allerdings wird dies vor allem leistungsorientierten, an männlichen Normalbiografien ausgerichteten Frauen (und Männern) gelingen. Akademiker/-innen hingegen, die einen solchen Lebensweg für sich nicht für erstrebenswert halten, dennoch aber eine Passion für die Wissenschaft hegen, werden eher abgehängt. Es ist fraglich, ob sich auf diese Weise wirklich die ‚Besten‘, ‚Exzellenten‘ in der Wissenschaft durchsetzen werden oder nicht eher diejenigen, deren soziales Umfeld am wenigsten störungsintensiv ist.

### **Literaturverzeichnis**

*Crompton, Rosemary; Lyonette, Clare (2009):* Class and gender „strategies“ in mothers' employment and childcare. In: Die Vielfalt der Familie, S. 281–295.

*Dörre, Klaus (2008):* Forschendes Prekariat? mögliche Beiträge der Prekarisierungsforschung zur Analyse atypischer Beschäftigungsverhältnisse in der Wissenschaft. In: Stephan Klecha und Wolfgang Krumbein (Hg.): Die

Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 127–142.

*Engwall, Lars (2007): Universities, the State and the Market. Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond. In: Higher Education Management and Policy 19 (3, p. 1-18), S. 1–18.*

*Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Rip, Arie; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (Hg.) (2013): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. 1. Aufl. Bielefeld: transcript.*

*Gröhn, Dieter; Hecht, Heidemarie; Rubelt, Jürgen; Schmidt, Boris (2009): Der wissenschaftliche „Mittelbau“ an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. Hg. v. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). Berlin (Bildung, Wissenschaft, Forschung).*

*Jordansson, Birgitta (2000): The politics of gender equality. The encounter between political intentions and the academy in the „Tham professorships“. Report. Swedish Secretariat for Gender Research 1/99.*

*Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.) (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Bielefeld: Bertelsmann. Online verfügbar unter [http://www.buwin.de/site/assets/files/1002/6004283\\_web\\_verlinkt.pdf](http://www.buwin.de/site/assets/files/1002/6004283_web_verlinkt.pdf), zuletzt geprüft am 22.04.2013.*

*Langan, Mary; Ostner, Ilona (1991): Geschlechterpolitik im Wohlfahrtsstaat. Aspekte im internationalen Vergleich. In: Kritische Justiz 24 (3), S. 302–317.*

*Lange, Stefan; Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit. New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Politische Vierteljahresschrift 38 (Sonderheft Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken), S. 522–548.*

*Lanzendorf, Ute; Orr, Dominic (2006): Hochschulsteuerung durch Kontrakte – wozu und wie? Unterschiedliche Stellenwerte von Wettbewerb, Autonomie und Indikatoren im europäischen Vergleich. In: Die Hochschule (2), S. 80–97.*

*Löther, Andrea; Vollmer, Lina (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel. In: Andrea Löther und Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen: Verlag Barbara Budrich (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, 6), S. 17–56.*

*Merton, Robert K. (1968): The Matthew Effect in science. In: Science 159 (3810), S. 56–63.*

*Riegraf, Birgit; Aulenbacher, Brigitte; Kirsch-Auwärter, Edit; Müller, Ursula (Hg.) (2010): GenderChange in Academia. Re-mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*

*Riegraf, Birgit; Weber, Lena (2013): Governance in der Wissenschaft unter einer Gender-Perspektive. In: Edgar Grande, Dorothea Jansen, Otfried Jarren, Arie Rip, Uwe Schimank und Peter Weingart (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. 1. Aufl. Bielefeld: transcript, S. 235–256.*

*Rogge, Jan-Christoph (2015): The winner takes it all? In: Köln Z Soziol 67 (4), S. 685–707.*

*Schimank, Uwe; Meier, Frank (2002): Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Expertise für die Förderini-*



tiative Science Policy Studies des BMBF. Online verfügbar unter <http://sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>, zuletzt geprüft am 08.11.2009.

*Weber, Lena (2017):* Institutioneller Wandel, Organisation und Geschlecht. Die Ökonomisierung der Universitäten und der Gleichstellungspolitik in Deutschland, Großbritannien und Schweden. 1. Auflage. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Arbeitsgesellschaft im Wandel).

## I: Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen

### PERSPEKTIVE DER PRAXIS

# Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen

■ *Marieke Rother (Gleichstellungscontrolling, Technische Universität Berlin) und Nicole Eschner (Stabstelle Strategische Planung und Berichtswesen, Freie Universität Berlin)*

### *Gleichstellungscontrolling – ein Instrumentarium der Neueren Hochschulsteuerung*

Mit der Etablierung des New Public Management-Instrumentariums an Hochschulen stellte sich – zusätzlich durch von extern an die Hochschulen herangetragene Anforderungen (Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG, Exzellenzinitiative, Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder usw.) befördert – aus der Gleichstellungsperspektive die Frage, ob und inwiefern diese ökonomisch und an Effizienz orientierten Mechanismen und Logiken an das politische Ziel der Geschlechtergerechtigkeit anschlussfähig sind (vgl. z. B. Grande et al. 2013). Dabei wird im Ansatz des Gender Mainstreaming ein besonders ausgeprägtes Anschlusspotenzial gesehen, weil der dort formulierte Anspruch, die zentralen und dezentralen Leitungsebenen der Hochschulen in die Verantwortung für die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages zu nehmen, als besonders geeignet wahrgenommen wird, um Synergien zu entwickeln. Nach Riegraf (1998) braucht es dafür ein Verhandlungssystem, das einerseits die zentrale Steuerung umfasst und andererseits die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der vielfältigen

Akteur/-innen berücksichtigt, um Problemerkennungs- und Gestaltungspotenziale mobilisieren und Blockadespielräume reduzieren zu können. Den Leitungsebenen kommt dabei besondere Bedeutung zu, da sie ihre durch die erweiterte Hochschulautonomie gewonnene Organisationsmacht einsetzen können, um Gleichstellungsziele zu unterstützen und durchzusetzen. Dem Ziel folgend, Gleichstellungsanliegen in alle Organisationsbereiche einzubeziehen, wurden zunehmend in zahlreiche bestehende Hochschulsteuerungsinstrumentarien Gleichstellungsaspekte integriert. Diese reichen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, leistungsorientierter Mittelvergabe und Qualitätssicherungssystemen bis zu Controllinginstrumentarien (vgl. dazu z. B. Schacherl et al. 2015). Um den gleichzeitig gestiegenen Qualitätsanforderungen an die Gleichstellungsarbeit gerecht zu werden, ist an einigen Hochschulen das Instrumentarium des Gleichstellungscontrollings eingeführt worden.

Gleichstellungscontrolling soll Gleichstellungsgenden in strategische und administrative Hochschulsteuerungs- und Controllingkreisläufe einbinden. Ihm kommt die Aufgabe zu, Gleichstel-

lungspolitik im Managementprozess zu verankern und insbesondere Planungs- und Steuerungsverfahren geschlechtergerecht zu implementieren. Dies geschieht in der Regel anhand eines aus Unternehmensführung und Controlling bekannten fortlaufenden Regelkreises, der aus den Schritten Analyse der Geschlechterverhältnisse, Zieldefinition, Entwicklung von Maßnahmen, Erfolgskontrolle und Reporting besteht. Die dafür eingesetzten Instrumentarien können sehr unterschiedlich sein. Das Spektrum reicht von Datenberichten, Frauen- und Gleichstellungsplänen, Verfahren des Benchmarkings oder Qualitätsmanagements, Entwicklung spezieller Kennzahlen und Indices (z. B. Gender Index, Segregationsindex, Gläserne Decke Index usw.). Kernanliegen aller Instrumentarien ist die Entwicklung klar definierter Ziele und Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung. Esch formulierte im Jahr 2008, dass seitens der Geschlechterforschung mit zunehmender Vehemenz ein zielgerichtetes Monitoring und Gleichstellungscontrolling gefordert werde, da an vielen Universitäten der Ansatz des Gender Mainstreaming zwar intendiert und formal als Quer-

schnittsaufgabe in der Zuständigkeit der Leitungsebenen verankert sei, aber nur unzureichend umgesetzt werde (Esch 2008). Hochschulen, an denen mittlerweile Gleichstellungscontrolling eingeführt wurde, haben diese Notwendigkeit erkannt. Exemplarisch werden im Folgenden die Grundprinzipien dieses Instrumentariums an der Freien Universität Berlin und der Technischen Universität Berlin dargestellt und im Hinblick auf Stärken und Weiterentwicklungspotenziale reflektiert.

### *Gleichstellungscontrolling an der Freien Universität Berlin*

Die Freie Universität Berlin hat mit dem Anspruch an eine umfassende geschlechtersensible Organisationsentwicklung seit 2011 Instrumentarien des Gleichstellungscontrollings etabliert. Sie setzen an den zentralen Steuerungs- und Planungsprozessen der Universität an. Dabei greifen Instrumente wie Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, ein universitätsübergreifendes Gleichstellungskon-



zept und dezentrale Frauenförderpläne ineinander. Die Freie Universität Berlin hat ihre übergreifenden Gleichstellungsziele im zentralen Gleichstellungskonzept für einen Zeitraum von jeweils fünf Jahren festgelegt. Deren Umsetzung wird regelhaft im Rahmen der Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Dekanaten aufgegriffen. Die Zielvereinbarungen werden turnusmäßig alle zwei bis drei Jahre abgeschlossen und beinhalten seit jeher gleichstellungspolitische Ziele und Maßnahmen. Mit allen Fachbereichen wird u. a. die Fortschreibung der dezentralen Frauenförderpläne vereinbart.

Der mit den Zielvereinbarungen verbundene Prozess der Erstellung und Fortschreibung der Frauenförderpläne wird zentral durch das Gleichstellungscontrolling koordiniert und begleitet. Ein Ziel des Gleichstellungscontrollings ist dabei, die Einbettung des fortlaufenden Regelkreises der Frauenförderpläne in die dezentralen Strukturen zu befördern. Auf diese Weise können sowohl die Ziele des universitätsübergreifenden Gleichstellungskonzeptes als auch Instrumentarien des Gleichstellungscontrollings für die dezentralen Bereiche bedarfsgerecht adaptiert, (weiter-)entwickelt und etabliert werden. Die regelhaften Auswertungen der Frauenförderpläne fließen wiederum in die Weiterentwicklung des universitätsübergreifenden Gleichstellungskonzeptes ein.

Ein wesentliches Kernstück der Gleichstellungsstrategie bilden Zielwerte zur Erhöhung der Frauenanteile in Qualifizierungsstufen und Statusgruppen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Im Gleichstellungskonzept werden Zielwerte für die unbefristeten Professuren festgelegt. Die Zielwertfestlegung für die darunterliegenden Qualifizierungsstufen erfolgt in den Frauenförderplänen unter Berücksichtigung der Personalbudgets und Studienzulassungsbedingungen der dezentralen Bereiche. Das Erreichen dieser Zielwerte wird im Zuge der Zielvereinbarungen geprüft.

Darüber hinaus werden mit der universitätsinternen leistungsorientierten Mittelvergabe gezielt Anreize zur Umsetzung der Zielwerte gesetzt. Indikatoren sind die Zahl der Neuberufungen von Frauen, der Anteil von Frauen an Professuren, der Anteil von Frauen an Qualifizierungsstellen und der Anteil von Frauen an abgeschlossenen Promotionen. Die über diese Indikatoren eingeworbenen Mittel sind zweckgebunden und müssen wiederum für Maßnahmen der Frauenförderung verwendet werden. Insgesamt werden 30 Prozent der Sach- und Personalmittel der Fachbereiche nach Leistungsindikatoren vergeben, 5 Prozent davon nach den genannten Gleichstellungsindikatoren. Dies sind jährlich ca. 1,2 Mio. Euro.

Der beschriebene Regelkreis ist ein Kernmechanismus der Gleichstellungsstrategie der Freien Universität Berlin, doch das Instrumentarium des Gleichstellungscontrollings ist auch deutlich über die Reichweite der Zielvereinbarungen hinaus wirksam und unterstützt die Integration von gleichstellungspolitischen Zielen im Sinne des Gender Mainstreaming-Ansatzes in alle Organisationsbereiche, z. B. in die Struktur- und Entwicklungsplanung, in das Qualitätssicherungssystem für Studium und Lehre usw. Es ist Prozessbegleitung und -kontrolle der Umsetzung und Weiterentwicklung der Gleichstellungsstrategie und damit ein wesentlicher Antrieb für eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik.

### *Gleichstellungscontrolling an der Technischen Universität Berlin*

Mit der Einrichtung und Besetzung des Gleichstellungscontrollings 2013 wurde an der Technischen Universität Berlin die gleichstellungsbezogene Organisationsentwicklung institutionalisiert und die Implementierung von Gleichstellungsaspekten in Planungs- und Steuerungsinstrumente der Hochschule etabliert.

Ein erster Schritt für das Gleichstellungscontrolling war die Synchronisation der bestehenden Steuerungsinstrumente. Die Prozesse zur Erstellung der Strukturplanung, des Gleichstellungskonzepts und der Frauenförderpläne wurden stärker konzeptionell aufeinander abgestimmt, um Redundanzen zu vermeiden und eindeutige Zielsetzungen zu erarbeiten. In einem zweiten Schritt wurde zudem im Rahmen der Strukturplanung durch Fragensets die Auseinandersetzung mit der Chancengleichheit in der Fakultät angeregt. Auf der Basis eines umfassenden, vom Gleichstellungscontrolling bereitgestellten Datensets wurden auf dezentraler Ebene die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert und im Rahmen des Strukturplans die strategischen gleichstellungsbezogenen Ziele erarbeitet. Die Frauenförderpläne sind Teil der Strukturplanung und enthalten im Sinne des Controlling-Steuerungskreises die Maßnahmen, die für eine Laufzeit von sechs Jahren (analog zum Strukturplan) festgelegt werden.

Eine weitere Aufgabe des Gleichstellungscontrollings stellt zum einen die Beratung zur Umsetzung der Planungs- und Steuerungsinstrumente und zum anderen deren Umsetzungskontrolle dar. Dies beinhaltet auch die regelhafte Überprüfung der Zielerreichung und Umsetzung der in den Frauenförderplänen vorgesehenen Maßnahmen.

Dem Gleichstellungscontrolling kommt zudem die Unterstützung und Beratung des Präsidiums in der Formulierung, Gestaltung und Umsetzung der universitären Gleichstellungsstrategie zu. Im Zuge der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards hat die Technische Universität Berlin zahlreiche Strukturen und Projekte verstetigt und zentralisiert, um Synergien zu nutzen. Diese wurden für die Erstellung des Gleichstellungskonzeptes evaluiert und hochschulübergreifend für die Dauer von sechs Jahren neue Maßnahmen festgelegt. Ebenso bedeutsam

war die Festschreibung von neuen dezentralen Zielwerten. Hierfür wurden gemeinsam mit den Fakultäten auf der Basis eines Benchmarkings der Daten des Statistischen Bundesamtes zu Frauenanteilen auf Lehr- und Forschungsebene sowie eines Berechnungsmodells für Frauenanteile auf Professuren in einem Dialogprozess neue Zielwerte ermittelt und im Gleichstellungskonzept festgeschrieben. Dieses Vorgehen wurde vom Gleichstellungscontrolling konzeptioniert und moderiert.

Die Aufgaben des Gleichstellungscontrollings sind vielfältig und wirken im Sinne des Gender Mainstreaming-Ansatzes in alle Organisationsbereiche. So wird das Gleichstellungscontrolling auch in der Konzeption bzw. Beratung von Gleichstellungsspekten in anderen Bereichen der Universität tätig und unterstützt beispielsweise bei der Überarbeitung des Berufungsprozesses oder wird bei der Erarbeitung einer neuen Digitalisierungsstrategie einbezogen. Nur durch diese umfassende Einbindung gelingt es, Gleichstellung ganzheitlich und mehrdimensional in der Organisation mitzudenken und eine gleichstellungsbezogene Organisationsentwicklung zu gewährleisten.

### *Erfolge – Herausforderungen – Weiterentwicklungen*

Für beide Universitäten kann festgehalten werden, dass erfolgreich Regelkreise etabliert wurden. Es werden fortlaufend Analysen der Geschlechterverhältnisse durchgeführt, in denen sowohl die Gesamtuniversität als auch die unterschiedlichen Fachkulturen berücksichtigt werden. Darauf basierend werden quantitative und qualitative Gleichstellungsziele formuliert sowie Maßnahmen abgeleitet, deren Umsetzung regelhaft überprüft wird. Die flächendeckende Implementierung

von Gleichstellungsaspekten in ein übergreifendes Steuerungssystem ermöglicht die Berücksichtigung von unterschiedlichen Wirkungsmechanismen und damit eine mehrdimensionale Bearbeitung von gleichstellungsbezogenen Themen. Dieser ganzheitliche Ansatz versetzt die Universitäten in die Lage, schnell und flexibel auf Veränderungen und neue Entwicklungen (z. B. bei den Frauenanteilen) in ihrer Gleichstellungsstrategie zu reagieren und Maßnahmen konsequent anzupassen (Flexibilität). Das Gleichstellungscontrolling ermöglicht damit eine gleichstellungsbezogene Organisationsentwicklung und setzt gezielt auf die Veränderung von Strukturen (Nachhaltigkeit).

Im Zuge der Einführung von Instrumentarien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming wurde kontrovers diskutiert, inwiefern die für Gleichstellungsanliegen adaptierten Steuerungsmechanismen und -instrumente überhaupt eine gleichstellungsorientierte Systemkritik und schließlich eine Systemveränderung erlauben oder möglicherweise lediglich der Legitimation nach außen und der Systemerhaltung dienen. Aus einer Praxisperspektive ist in diese Debatte mit einzubeziehen, dass es mit den Instrumentarien des Gleichstellungscontrollings gelingen kann, Gleichstellungsziele in konkretes Leitungs- und Verwaltungshandeln zu übersetzen und regelmäßige Kommunikations- und Verhandlungsräume zu ermöglichen (Sichtbarkeit), in denen gleichstellungspolitische Anliegen thematisiert, verhandelt und operationalisiert werden können (Verbindlichkeit). Gleichstellungscontrolling erfordert die Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure. Neben den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sind die Hochschulleitungen, Fachabteilungen der Hochschulverwaltung, Dekanate usw. mit einzubeziehen (Transparenz). Diese Multiplikation von Akteur/-innen kann auch gendersensibilisierende Effekte entfalten (Nachvollziehbarkeit).

Zudem kann über die Einbindung in Planungs- und Steuerungsprozesse, insbesondere in jenen der Ressourcenallokation, die Umsetzung von Gleichstellungszielen an Verbindlichkeit gewinnen, auch wenn ggf. keine direkten Ressourcengewinne bzw. -verluste mit der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung verbunden sind. Die Frage der Verbindlichkeit ist aus gleichstellungspolitischer Sicht eine wesentliche. Das Netzwerk Gleichstellungscontrolling an Universitäten hat für die Definition und Umsetzung von Zielwerten folgende Grundprinzipien für eine erfolgreiche Einbettung von Gleichstellungszielen in Planungs- und Steuerungsinstrumente formuliert:<sup>1</sup>

Transparenz der aktuellen Situation, der Ziele, der Zielfestlegung und des Steuerungsprozesses,

- ▶ Sichtbarkeit der Ziele,
- ▶ Nachvollziehbarkeit der Ziele,
- ▶ Verbindlichkeit der Ziele,
- ▶ Flexibilität der Steuerung,
- ▶ Nachhaltigkeit der Ziele und der Steuerung.

Ob sich aus der Integration von Gleichstellungsanliegen in Planungs- und Steuerungsinstrumente und der Umsetzung der o. g. Grundprinzipien tatsächlich ein aus gleichstellungspolitischer Sicht positiver Kulturwandel ergibt, ist bisher empirisch nicht erfassbar. Auch Schacherl et al. bezeichnen die von ihnen ermittelten Indikatoren für eine gleichstel-

<sup>1</sup> Das Netzwerk Gleichstellungscontrolling an Universitäten hat am 12.11.2014 ein Fachgespräch zum Thema „Kaskadenmodell und Zielwerte“ durchgeführt. Im Ergebnis entstand ein Praxisleitfaden, der in Kürze auf der Webseite des Netzwerkes veröffentlicht wird: [www.gleichstellungscontrolling-unis.de](http://www.gleichstellungscontrolling-unis.de)



lungsorientierte Steuerung, zu denen die Durchführung eines gleichstellungsorientierten Controllings gezählt wird, vorsichtig als „erfolgsversprechend“ und verweisen darauf, dass noch nicht ausreichend Praxiserfahrungen vorhanden seien und weitere Beobachtungen erfolgen müssen. Aus der Praxisperspektive kann zumindest eine Beobachtung bereits jetzt erfolgen: Gleichstellungscontrolling ist kein Selbstläufer, sondern eine Daueraufgabe, die entsprechende (personelle) Ressourcen und Expertise erfordert. Gleichstellungscontroller/-innen müssen sich sowohl im Bereich des Steuerungs-, als auch des Geschlechterwissens sicher bewegen und beides mit einem ausgeprägten institutionellen Wissen verbinden können. Letzteres erweist sich schon allein deshalb als Herausforderung, da Hochschulen im Gegensatz zu Unternehmen keine klare Aufbau- und Ablauforganisation aufweisen, sondern von einer komplexen Organisations- und Governancestruktur geprägt sind. Die Adaption und Anwendung von wettbewerblichen und marktorientierten Steuerungsinstrumenten erfordert deshalb eine besondere Übersetzungsleistung.

Eine der organisationalen Komplexitäten besteht in der zentralen und dezentralen Struktur von Hochschulen. Das breite Spektrum an inneruniversitären Organisationsstrukturen führt dazu, dass für den Transfer zwischen zentraler und dezentraler Ebene in den Planungs- und Steuerungsprozessen kaum allgemein anwendbare Handlungsempfehlungen vorhanden sind. Dabei lässt sich beobachten, dass die zum Teil seit Jahren formulierten Gleichstellungsziele und entwickelten Maßnahmen in vielen Disziplinen bisher nicht die erwünschte Wirkung auf die Geschlechterverhältnisse entfalten. Aus einer Praxisperspektive stellen sich Fragen danach, welche Methoden und Instrumente für eine in den Disziplinen gleichstellungswirksame Zieldefinition und -umsetzung anwendbar sind, welche internen und

externen Akteur/-innen ggf. einbezogen werden und welche Auswirkungen und Konsequenzen sich daraus auf die Gestaltung von Planungs- und Steuerungsprozessen ergeben können. Doch gerade die dezentralen Organisationsstrukturen sind bisher weder in der Hochschul- noch in der Gleichstellungsforschung im Fokus.

Ein großes Potenzial für die Entwicklung von geschlechtergerechten Planungs- und Steuerungsinstrumenten, aber auch für die Gleichstellungsarbeit insgesamt, ist deshalb in der Ausweitung der Vernetzung von Geschlechter- und Gleichstellungsforschung mit der Praxis der Gleichstellungsarbeit zu sehen. Die aktuelle Forschung zur Gleichstellung an Hochschulen ist zumeist deskriptiv und darum bemüht, die Entwicklungen der letzten Jahre nachzuvollziehen. Aus der Praxisperspektive wäre darüber hinaus eine stärkere Befassung mit Analysen, aus denen Handlungsempfehlungen für die Praxis gewonnen werden können, sehr zu begrüßen. Das Instrumentarium des Gleichstellungscontrollings kann Methoden der (Selbst-)Evaluation und wissenschaftliche Begleitungen von Gleichstellungsmaßnahmen und -strategien einbeziehen. Dies kann dazu beitragen, Gleichstellungspolitik als aktives, politisches Feld zu befördern, Räume für kritische Reflektionen zu schaffen bzw. zu erhalten. Darüber hinaus könnten durch einen stärkeren Theorie-Praxis-Transfer Antworten auf die noch offenen Fragen gefunden werden, welche Auswirkungen Gleichstellungsmaßnahmen auf Planungs- und Steuerungsinstrumente haben (und umgekehrt), ob gleichstellungspolitische Implikationen als Innovationsmotor für die Gleichstellungsarbeit, aber auch für die Hochschulsteuerung wirken können und unter welchen Bedingungen gleichstellungssensible Planungs- und Steuerungsprozesse zu einem mittel- bzw. langfristigen Struktur- und Kulturwandel beitragen können.

Eines ist gewiss: Gleichstellungspolitik wird nicht von Instrumenten gemacht, sondern von Menschen. Ziel muss es deshalb sein, ein Aushandlungssystem zu entwickeln, das die Kritikfähigkeit von Gleichstellungspolitik sichert und nutzt. Planungs- und Steuerungsinstrumente und das Instrumentarium des Gleichstellungscontrollings können dabei unterstützen, um einen nachhaltigen Kulturwandel für geschlechtergerechte Hochschulen zu gestalten.

### Literaturverzeichnis

*Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Rip, Arie; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (Hg.) (2013):* Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. 1. Aufl. Bielefeld: transcript.

*Esch, Marion (2008):* Gender Mainstreaming im Kontext der neuen Hochschulsteuerung. In: Marion Esch und Joachim Herrmann (Hg.): Qualität durch Chancengleichheit. Gleichstellung als strategischer Faktor im Qualitätsmanagement technischer Universitäten. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 115–134.

*Riegraf, Birgit (1998):* Mikropolitische Prozesse an Hochschulen. In: Lydia Plöger und Birgit Riegraf (Hg.): Gleichstellungspolitik als Element innovativer Hochschulreform. Bielefeld: Kleine, S. 35–5.

*Schacherl, Ingrid; Roski, Melanie; Feldmann, Maresa; Erbe, Birgit (2015):* Hochschule verändern. Gleichstellungspolitische Innovationen im Hochschulreformprozess. 1. Aufl. Leverkusen: Barbara Budrich.

## II: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen

### PERSPEKTIVE DER WISSENSCHAFT

# Meritokratie – Fakt oder Fiktion? Spannungsverhältnisse zwischen Exzellenz und Chancengleichheit

■ Prof. Dr. Julia Nentwich, Titularprofessorin an der Universität St. Gallen und Dr. Ursula Offenberger, Postdoc-Researcher an der Universität St. Gallen

### 1. Einleitung: Vom Zweifel an der Meritokratie

Spätestens mit der Konferenz ‚Gender and excellence in the making‘ (Europäische Kommission 2004) ist die Frage nach dem Verhältnis von Exzellenz und Chancengleichheit auf die wissenschafts-politische Agenda der Europäischen Union gelangt. Gegenstand der Tagungsdiskussionen war unter anderem der Befund des ‚male bias‘ in Peer-Review-Verfahren, zu dem etwa die Studie von Wennerås und Wold (1997a) gelangt. Die Untersuchungsergebnisse konnten zwar durch folgende Studien nicht durchgängig repliziert werden, warfen aber dennoch ernsthafte Zweifel an der Geschlechtsneutralität wissenschaftlicher Selektionsverfahren auf. Das von Merton (1973) postulierte und bis dahin kaum hinterfragte Prinzip der Meritokratie wurde damit als Mythos entlarvt, geht es doch von einer neutralen Beurteilung von Leistung aus. Diese Neutralität wiederum gilt als Garant der Objektivität wissenschaftlicher Erkenntnis. Peer-Review-Verfahren beispielsweise galten zwar nicht als perfekt, aber dennoch hinreichend gut, um die Objektivität und damit auch die Fairness der Selektionsentscheidungen zu gewährleisten. Diese unhinterfragte

Gewissheit war durch die vorliegenden Ergebnisse nun in Zweifel gezogen worden (Europäische Kommission 2004: 11-12).

Insbesondere wird in dieser Konferenzdokumentation die benachteiligende Wirkung nicht-neutraler Auswahlmechanismen auf Frauen betont: Wenn Leistung und Talent nicht die einzigen Erfolgsfaktoren für eine wissenschaftliche Karriere sind, sondern Ressourcen, Zeit, soziale Netzwerke und Ermutigung ebenso zentral sind, dann entstehen in dem Augenblick Benachteiligungen, in dem diese Güter ungleich zwischen den Geschlechtern verteilt sind (ebd., S. 12).

Mit der Publikation dieser Ergebnisse verdeutlichte die Europäische Kommission nicht nur, dass Gender und Exzellenz aufs Engste miteinander verwoben sind, sondern dass auch der Schluss gezogen werden muss, dass Chancengleichheit eine wesentliche Vorbedingung für das Gelingen von Meritokratie und damit auch wissenschaftlicher Exzellenz ist. Soll das Prinzip der Meritokratie nicht reiner Mythos sein, müsste demnach Chancengleichheit umgesetzt werden.

Auch zwölf Jahre nach der Veröffentlichung haben diese Aussagen nichts an ihrer Aktualität eingebüßt: Nach wie vor unterscheidet sich das Publikationsverhalten nach Geschlecht, Matthäus- und Matilda-Effekte lassen sich ebenso beobachten wie homosoziale Reproduktion und männliche Netzwerkbildungen, und die ideale Forscherpersönlichkeit wird mit vollkommener Hingabe an die wissenschaftliche Arbeit in Verbindung gebracht. Der Ausschluss von Frauen bedeutet, dass sie nicht in gleicher Weise in die Gestaltung von Forschungsagenden einbezogen sind. Die Empfehlung der Europäischen Kommission, Definitionen von wissenschaftlicher Exzellenz aus einer Geschlechterperspektive zu hinterfragen, insbesondere die Auswahlkriterien, die Wahl von Indikatoren und die geschlechterdifferente Anwendung von Kriterien, ist auch heute noch aktuell, auch wenn Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und gegen den Gender Bias erste Erfolge zeigen.

Was also hat sich in den letzten zwölf Jahren verändert? Universität und Chancengleichheit – wird das jemals zusammenpassen (vgl. Kreissl et al. 2015)? Warum resultierte die damalige Konferenz nicht in einer großflächigen Umstrukturierung von wissenschaftlichen Karrierewegen sowie von Leistungs- und Qualitätsverständnissen? Diese Fragen bilden den Ausgangspunkt unserer Untersuchung, in der wir das Verhältnis von Diskursen der wissenschaftlichen Exzellenz und Diskursen der Chancengleichheit der Geschlechter im Kontext der universitären Bildung in der Schweiz und Deutschland analysieren: Wie wird über diese Themen geredet, wie werden sie miteinander in Verbindung gebracht? Was wird nicht gesagt oder auch unterlassen?

Unserer hier dargestellten Analyse liegen zwölf Interviews mit Gleichstellungsexpertinnen und

-experten und/oder hochschulpolitischen Steuerungseliten aus der Schweiz zugrunde, die zentrale hochschul- und gleichstellungspolitische Organe repräsentieren. Hierbei handelt es sich um das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI), den Schweizerischen Nationalfonds (SNF), die Schweizerische Rektorenkonferenz (CRUS) sowie den Lenkungsausschuss des Bundesprogramms Chancengleichheit (BPC), die Konferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Schweizer Universitäten und Hochschulen (KOFRAH) sowie die Arbeitsgruppe ‚Gender und Wissenschaftspolitik‘. Die transkribierten Interviews wurden diskursanalytisch ausgewertet, wobei verschiedene interpretative Repertoires (Potter und Wetherell 1992) von Chancengleichheit, Exzellenz, Wissenschaft und Universität als Organisation identifiziert wurden. Außerdem wurden Widersprüche, Brüche und Spannungsmomente zwischen Vorstellungen von Exzellenz und Chancengleichheit im Interviewmaterial ausgemacht, die in einem weiteren Analyseschritt zu drei unterschiedlichen Argumentationsfiguren ausgearbeitet wurden. Diese unterscheiden sich durch ihre jeweiligen Verständnisse von Gleichstellung und Exzellenz sowie die daraus resultierenden Vorstellungen von Meritokratie. Im Folgenden stellen wir diese drei Argumentationsfiguren, durch die Exzellenz und Chancengleichheit ins Verhältnis gesetzt werden, im Detail vor und arbeiten die jeweiligen Konsequenzen und Spannungsverhältnisse heraus.

## 2. Ergebnisse: Drei Argumentationsfiguren für den Zusammenhang von ‚Exzellenz‘ und ‚Chancengleichheit‘

In den Interviews wird unterschiedlich über Exzellenz und Chancengleichheit gesprochen. Analytisch lassen sich drei verschiedene Weisen des Zusam-

menspiels der beiden Diskurse unterscheiden. Diese kommen in allen zwölf Interviews zur Anwendung, wenn auch in unterschiedlichen Häufigkeiten: In einer ersten Argumentationsfigur wird ausgeführt, weshalb die beiden Themen grundsätzlich nicht zusammen gehören; Exzellenz und Chancengleichheit werden als fundamental widersprüchliche Anliegen aufgefasst. In einer zweiten Argumentationsfigur werden der Exzellenzbegriff und insbesondere die Norm der männlichen idealen Forscherperson kritisiert und folglich die Beziehungen zwischen Exzellenz und Chancengleichheit problematisiert. In einer dritten Argumentationsfigur wird die Umsetzung von Chancengleichheit als Bedingung für die Verwirklichung von Exzellenz angesehen.

### *2.1 Erste Argumentationsfigur: Chancengleichheit behindert Exzellenz*

Internationaler Wettbewerb, Leistungsvermessung durch z. B. Peer-Review oder universitäre Rankings, die Forschungsbasiertheit von Universitäten sowie die Mobilität der einzelnen Forschenden und ihre volle Hingabe an die Arbeit – all das sind Aspekte, die in den Interviews mit wissenschaftlicher Exzellenz in Verbindung gebracht werden. Dabei wird dem reinen Proklamieren von Exzellenz ein fortwährendes „Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz“ gegenübergestellt. Es ist das ‚heilige Feuer‘, das brennen sollte; Wissenschaft wird als Berufung begriffen und das Fördern von Exzellenz als das Fördern der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, bei denen dieses Feuer erkannt wird.

*„Alles, was ernsthaft Wissenschaft und Forschung bedeutet, sollte geleitet werden durch das, was Exzellenz ist, nämlich dem Versuch, das Beste zu bringen, es braucht ein heiliges Feuer dafür und kompromisslosen Einsatz. Forschung als Beru-*

*fung, das ist Exzellenz. Und nicht durch Äußerlichkeiten und durch Rahmenbedingungen und durch Falsche sich ablenken zu lassen von dem, was eigentlich in der Forschung das Ziel ist. Nämlich den Dingen auf den Grund zu gehen.“*  
(Interview 10)

Trifft nun im Verlauf eines Interviews dieses Exzellenzverständnis auf Fragen der Chancengleichheit, wird unmittelbar Teilzeitarbeit als ein relevantes Thema eingeführt. Chancengleichheit wird dabei mit der Doppelbelastung durch Familienverantwortung und Karriereanforderungen in Verbindung gebracht und durchgängig zu einer Angelegenheit gemacht, die ausschließlich Frauen betrifft. Ein reduziertes Arbeitspensum wird dabei zwar als wichtig für die Förderung von Wissenschaftlerinnen angesehen, gleichzeitig aber wird es als unrealistisch und im Widerspruch mit den Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten erachtet.

*„... ich würde nie sagen, dass man zu 80 Prozent forschen kann.“* (Interview 4).

*„Exzellenz hat ja dann auch irgendwo das Element Fleiß drin. Also wer länger arbeitet, bringt mehr.“* (Interview 3)

Längere Arbeitszeiten werden hier mit der Produktivität in Verbindung gebracht, aus kürzeren Arbeitszeiten resultiert folglich ein geringerer Output. Arbeitszeitarrangements werden so direkt mit der wissenschaftlichen Exzellenz verknüpft, bei der die Norm zudem nicht ein reguläres Vollzeitpensum darstellt, sondern das kontinuierliche Absolvieren von Überstunden (Engels et al. 2012: 193). Entsprechend wird die Unterordnung anderer Interessen, wie sie eine gesunde Partnerschaft, Familie und Kinder darstellen, als das Opfer betrachtet, das Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erbringen müssen:

*„... es gibt nur Exzellenz. Ich meine, wenn man nicht zuerst danach strebt, dann hat es keinen Sinn, Chancengleichheit zu ermöglichen. Es ist genau, wie ich gesagt habe: No pain, no gain.“ (Interview 4).*

Männern und Frauen wird in dieser Logik dasselbe abverlangt: Sie müssen bereit sein den Preis zu zahlen, sie müssen Härte, Durchhaltevermögen und hohe Frustrationstoleranz an den Tag legen. Chancengleichheit herzustellen bedeutet in dieser Logik in erster Linie ein ‚fix the women‘, um Wissenschaftlerinnen besser ins System einzupassen (vgl. kritisch hierzu Meyerson und Fletcher 2000). Geschlecht wird als individuelles Merkmal und als Frage von Verhaltenspräferenzen konzipiert, soziale oder organisationale Aspekte der Geschlechterdifferenzierung werden ausgeklammert. Die Problemdefinition bleibt auf individuelle Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Frauen reduziert, und der Glaube an eine funktionierende Meritokratie bleibt unangetastet. Ebenso unangetastet bleiben die Kriterien, nach denen Exzellenz definiert wird. Beide, Meritokratie- und Exzellenzvorstellungen, erhalten einen Status der unhinterfragten Selbstverständlichkeit. Sie als männlich verzerrt in Frage zu stellen, unterbleibt in Konsequenz oder wird sogar verunmöglicht. Die grundlegende am Prinzip der Meritokratie geäußerte Kritik muss hier ausgeblendet werden, um die Argumentation zu stabilisieren.

### *2.2 Zweite Argumentationsfigur: Exzellenz behindert Chancengleichheit*

Auffällig in allen geführten Interviews ist, dass der Begriff der Exzellenz stark hinterfragt und auch kritisiert wird; häufig wird vorgeschlagen, ihn durch den Begriff der Qualität zu ersetzen. Die Argumentation kommt dabei zumeist ohne Einbezug von Gen-

deraspekten aus. Weiterführend wird jedoch auch die Kritik am ‚male bias‘ thematisiert. Die Figur des ‚ideal researcher‘ wird als männlich erkannt, da sie mit einer Vorstellung von Karriere verknüpft ist, die familiäre Fürsorge ausschließt und stattdessen ein hohes biographisches Tempo sowie räumliche Mobilität zu zentralen Kriterien macht. Dieses Exzellenzverständnis geht davon aus, dass Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftler sich einzig und allein ihrer Arbeit widmen – wer dies aufgrund anderer Verpflichtungen nicht kann, wird ausgeschlossen. Insbesondere Frauen in der Familiengründungsphase seien hiervon in besonderer Weise betroffen.

*„Andererseits entspricht [die Definition von Exzellenz] auch einer bestimmten Wissenschaftskarriere, einem bestimmten Typ. Und einer Idealform, der ja dann, sobald irgendwie andere Faktoren mit hinzu kommen wie eben Familie oder Frauen, die Kinder haben, dass es dann schwierig ist, diesen Kriterien standzuhalten.“ (Interview 3)*

In diesem Argumentationsverlauf wird Exzellenz ausschließlich mit linearen Karriereverläufen in Verbindung gebracht und somit zum Problem für Chancengleichheit:

*„Die Frage, die ich mir natürlich dann stelle, ist, welche Typen kriegen wir dann? Also ich bin auch der Meinung, dass das vielen Männern nicht unbedingt ein Idealbild ist. Und frage mich, ob wir dann die Besten tatsächlich kriegen, männlich oder weiblich. Oder ob wir einfach ehrgeizige, kluge, also ich will denen ja nicht das Engagement oder die Intelligenz absprechen, aber einen ganz bestimmten Typ, der sich hier auf diesen Wettbewerb einlässt, der verschärft wird.“ (Interview 10)*

Die Frage nach den ‚Besten‘ wird hier kritisch gestellt: Können sie anhand der gängigen Kriterien gefunden



werden, oder filtern die gängigen Kriterien einfach nur diejenigen Personen heraus, die sich der Konkurrenzlogik besser stellen können, indem sie beispielsweise uneingeschränkte geographische Mobilität demonstrieren? Aus dieser Perspektive wird deutlich, dass es nicht nur Frauen, sondern auch Männer sind, die durch ein Exzellenzraster fallen, dem ein zu spezifisches und damit auch zu enges Set an Kriterien zugrundliegt. Die Problemdefinition hier bezieht sich nicht mehr auf Verhaltensweisen und Eigenschaften von Frauen, wie dies im ersten Argumentationsverlauf der Fall war, sondern auf die Privilegierung eines ganz bestimmten Forschendentypus, der durch die bestehenden Selektionsmechanismen begünstigt wird. Weiter wird betont, dass der Ausschluss all derer, die nicht in dieses enge Raster passen, sich auf die Vielfalt und Innovationsfähigkeit der Forschung ebenso auswirken könne wie auf die Gesundheit derjenigen, die dem hohen Druck ausgesetzt sind. Im Vergleich zur ersten Argumentationsfigur sind der Fokus und die Reichweite der Kritik also deutlich verschoben, zugleich verbleibt diese Argumentationsfigur stark in der kritischen Perspektive und schlägt keinerlei Alternativen vor.

### *2.3 Dritte Argumentationsfigur: Gleichstellung als notwendige Bedingung für Exzellenz*

In der dritten Art und Weise, wie Gender und Exzellenz argumentativ miteinander verschränkt werden, wird Gleichstellung als notwendige Bedingung für Exzellenz angesehen: Wissenschaft kann nur erfolgreich funktionieren, wenn der Pool der potenziell exzellenten Kandidatinnen und Kandidaten auf stärker inklusive Weise gebildet wird, und wenn bestimmte derzeit dominante Verständnisse von Exzellenz in Frage gestellt werden.

*„... Gleichstellung ist Teil unseres Qualitätsverständnisses. Und da sollte es dann eigentlich in der*

*Praxis so sein, dass bei der Akkreditierung geprüft wird, welche Maßnahmen eine dieser Hochschulen im Bereich Gleichstellung setzt.“ (Interview 6)*

*„Also ich will jetzt nicht überzeichnen. Aber ich habe Angst, dass wir Talente verlieren auf diesem Weg.“ (Interview 6)*

Während das erste Zitat stärker den normativen Aspekt betont, wird im zweiten Zitat ein Nutzen-Argument hervorgebracht: Die Förderung der Chancengleichheit verspricht einen Profit, jedoch nicht ausschließlich für die individuellen Wissenschaftlerinnen, sondern zudem für die Universität und ihre Positionierung auf dem Forschungsmarkt. In einem weiteren Zitat wird Talentauswahl direkt mit Exzellenz in Verbindung gebracht:

*„Es gibt eine negative Selektion in der Auswahl der Fähigkeiten. ... Und das verträgt sich nicht mit Exzellenz. Deswegen ist es im Interesse einer Universität, wirklich die Besten, unabhängig davon, ob das eine Frau oder ein Mann ist, auszuwählen.“ (Interview 10)*

Mit dem Fokus auf die Talentauswahl wird die Stoßrichtung des Arguments umgekehrt und damit Chancengleichheit zu einer wichtigen Bedingung für die Förderung von Exzellenz gemacht. Im Unterschied zum zweiten Argumentationsverlauf ist es hier die Exzellenz, die durch fehlende Chancengleichheit gefährdet werden kann. Häufig wird dies mit der Metapher der ‚leaky pipeline‘ illustriert. Sie verdeutlicht, dass Frauen aufgrund eines negativen Selektionseffektes aus den wissenschaftlichen Karrieren ‚herausfallen‘. Vor dem Hintergrund dieser statistischen Realität wird geschlussfolgert, dass Exzellenzkriterien Männer bevorzugen. Da dieser Effekt die mangelnde Neutralität der Selektionsprozesse aufzeige, werde das Meritokratieprinzip in Frage ge-

stellt. Gleiches wird für die Förderung von Innovation angenommen. Eine Vielfalt von Perspektiven und Karrieren zu fördern und zu etablieren, ist in diesem Argumentationsverlauf die zentrale Grundlage für die Entstehung von Innovation. Eine mangelnde Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten resultiert folglich in einem Verlust von Innovationspotenzial.

Es zeigt sich ein grundlegender Gegensatz zwischen der ersten und der dritten Argumentationsfigur: Wird im ersten Fall das meritokratische Prinzip als gegeben angesehen, wird es im hier dargelegten dritten Verlauf durch nicht umgesetzte Chancengleichheit grundsätzlich in Frage gestellt. Meritokratie als Mythos darzustellen, ermöglicht es den Interviewpartnerinnen und -partnern hier, das Plädoyer für Gleichstellung zu legitimieren und in Verbindung mit dem Hauptanliegen von Wissenschaft zu verknüpfen: dem Streben nach Exzellenz.

### 3. Diskussion

Das schwierige Verhältnis von Exzellenz und Chancengleichheit und die Bedeutung des Meritokratieprinzips werden in der schweizerischen hochschulpolitischen Landschaft, wie in anderen Ländern auch, kontrovers diskutiert. Im Vergleich mit der internationalen Literatur zeigt sich aber als Besonderheit in den Interviews mit (nicht nur gleichstellungspolitischen) hochschulischen Steuerungseliten der Schweiz, dass der Realisierung von Chancengleichheit ein hoher Stellenwert zukommt. Hierauf verweist auch die hohe Bedeutung, die dem Gleichstellungsdiskurs für den Exzellenzdiskurs zugeschrieben wird. Wie diese diskursive Konstellation an Universitäten in organisationale Praxis umgesetzt wird, untersuchen wir im Rahmen von Fallstudien (vgl. z. B. Offenberger und Nentwich 2016).

Im Vergleich der ersten und der dritten Argumentationsfigur zeigen sich im Wesentlichen drei Unterschiede: Erstens wird das Meritokratieprinzip im ersten Verlauf unhinterfragt vorausgesetzt, während seine Infragestellung im dritten Verlauf zentral ist. Zweitens sind im ersten Verlauf individuelle Forschende der Gesprächsgegenstand, im zweiten Verlauf Selektionskriterien und -mechanismen und im dritten Verlauf die Universität als Organisation und die Bedeutung von Chancengleichheit für die Positionierung von Universitäten im Wettbewerb. Drittens verschiebt sich der Fokus sukzessive von Frauen hin zu den (sozialen) Regeln, die Ein- und Ausschlüsse erzeugen. Infolge dieser unterschiedlichen Rahmungen zeigen sich auch beträchtliche Unterschiede in den jeweiligen Problemdefinitionen und den anvisierten Lösungen, etwa hinsichtlich der Frage, ob Chancengleichheitsmaßnahmen eher auf ein ‚fixing the women‘ oder ein ‚fixing the institutions‘ hinarbeiten (vgl. hierzu Schiebinger 2008).

Was lässt sich aus dieser Analyse schließen? Zunächst wird deutlich, wie umstritten, aushandlungsbedürftig und wenig homogen die Verständnisse von Exzellenz und Chancengleichheit jeweils sind. Die befragten Personen griffen im Interviewverlauf auf alle drei Argumentationsfiguren zurück, wenn auch in unterschiedlicher Häufigkeit. Ihre Darstellungen zeichnen sich dadurch aus, dass im Sprechen zwischen diesen verschiedenen Argumentationsfiguren gewechselt wird, und dass ein breites Repertoire an Konzepten und neuen Forschungsergebnissen über Exzellenz sowie über Chancengleichheit zur Verfügung steht. Dabei wurde insbesondere deutlich, dass auch essentialistische Vorstellungen von Geschlecht und individualistische Verständnisse von Leistung weiterhin verbreitet sind. Außerdem zeigte sich, dass die Diskussion um Chancengleichheit sich bislang eher um

die Frage nach Unterstützungsmöglichkeiten für Frauen dreht als um die Frage, wie männliche Privilegien hergestellt und stabilisiert werden.

Für die Gestaltung von universitärer Gleichstellungsarbeit ist vor allem die dritte Argumentationsfigur von Bedeutung, in der die Herstellung von Chancengleichheit zur Voraussetzung dafür gemacht wird, Exzellenz erreichen zu können. Eine solche Perspektive bildet eine gewichtige Legitimationsgrundlage, weil Gleichstellung hierin zu einem Anliegen gemacht wird, das die Wissenschaft unmittelbar selbst betrifft. Gleichzeitig birgt die in dieser Argumentationsfigur enthaltene Nutzenlogik die Gefahr, dass die Reichweite gleichstellungsorientierter Organisationskritik entschärft und eingeschränkt wird: Wenn Gleichstellung den herrschenden Organisationszielen scheinbar nicht dient, kann ihr damit die Existenzberechtigung abgesprochen werden. Gleichstellungsarbeit bedeutet somit ganz zentral, das Dilemma von Kooperation und Kritik zu bewältigen.

## Literaturverzeichnis

*Europäische Kommission (Hg.) (2004):* Gender and Excellence in the Making. Workshop „Minimising gender bias in the definition and measurement of scientific excellence“. Florence, 23-24 October 2003. Brussels (Science and Society).

*Engels, Anita; Ruschenburg, Tina; Zuber, Stephanie (2012):* Chancengleichheit in der Spitzenforschung : institutionelle Erneuerung der Forschung in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. In: Thomas Heinze und Georg Krücken (Hg.): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung. Wiesbaden: Springer VS (Organization & Public Management), S. 187-217.

*Kreissl, Katharina; Striedinger, Angelika; Sauer, Birgit; Hofbauer, Johanna (2015):* Will gender equality ever fit in? Contested discursive spaces of university reform. In: *Gender and Education* 27 (3, SI), S. 221-238. DOI: 10.1080/09540253.2015.1028903.

*Merton, Robert K. (1973):* The sociology of science. Theoretical and empirical investigations. Chicago and London: The University of Chicago Press.

*Meyerson, Debra; Fletcher, Joyce K. (2000):* A modest manifesto for shattering the glass ceiling. In: *Harvard Business Review* 78 (1), S. 127-136.

*Offenberger, Ursula; Nentwich, Julia C. (2016):* Chancengleichheit, Translation und Interpretative Repertoires. Die Übersetzung des Bundesprogramms Chancengleichheit an einer Schweizer Universität. In: Maria Funder (Hg.): Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung. Ein Handbuch. i.E. Baden-Baden: Nomos Verlag.

*Potter, Jonathan; Wetherell, Margaret (1992):* Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. [Repr.]. London, Newbury Park Calif. [etc.]: Sage (Sage publications).

*Schiebinger, Londa (2008):* Getting More Women into Science. Knowledge Issues. Keynote. In: Jutta Dalhoff und Dorothee Kreuzer (Hg.): Gender in der Forschung. Innovation durch Chancengleichheit. Konferenzdokumentation. Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (cews.publik, 11), S. 52-65.

*Wenneras, Christine; Wold, Agnes (1997):* Peer review is a two-way process. In: *Nature* (387).

## II: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen

### PERSPEKTIVE DER WISSENSCHAFT

# Über die Verknüpfung von Geschlecht, Exzellenz und Prekarität

■ Prof. Birgit Riegraf, Professorin für Allgemeine Soziologie an der Universität Paderborn

### 1. Einleitung

Das deutsche Wissenschaftssystem ist seit jeher durch zwei Aspekte gekennzeichnet: Im internationalen Vergleich gilt es zum einen als besonders prekäres Beschäftigungsfeld. Unterhalb der Professur existieren kaum feste Beschäftigungsverhältnisse, was einen langen, durch ein hohes Maß an Unsi-



cherheit und durch „permanente Bewährungsproben“ (Boltanski et al. 2007) geprägten Karriereweg mit einem – angesichts der begrenzten Anzahl der Professuren – recht ungewissen Ausgang bedeutet. Das deutsche Wissenschaftssystem hat sich zum anderen jahrhundertlang erfolgreich gegenüber Wissenschaftlerinnen abgeschottet und zeigt sich in dieser Hinsicht in besonderem Maße veränderungsresistent (Riegraf 2017).

In den letzten Jahrzehnten verbinden sich die Einführung von Konkurrenz- und Wettbewerbsverfahren, mit denen ‚Exzellenz‘ in Wissenschaft und Forschung erreicht werden soll, in neuer Weise mit In- und Exklusionsprozessen: Mit den Reformen des Hochschulsystems, die in den 2005 zum ersten Mal eingeführten Exzellenzinitiativen konkrete Gestalt annehmen, spitzen sich zugleich Unsicherheiten von Beschäftigungsverhältnissen (Matthies 2005) und wissenschaftlichen Karrieren (Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative 2016) weiter zu. Zugleich lässt sich ein historisch einmaliger Prozess beobachten: Das deutsche Wissenschaftssystem öffnet sich vermehrt gegenüber Wissenschaftlerinnen.

Dieser Zusammenhang wird im Folgenden genauer betrachtet: (1) Wie verbinden sich die neuen Organisations- und Steuerungsmechanismen mit In- und Exklusionsprozessen und was bedeutet dies für die Integration der Geschlechter? (2) Welche Bedeutung erhält die Betonung von ‚Exzellenz‘ in diesem Kontext? Wird ‚Exzellenz‘ zum neuen Instrument der Exklusion oder gar der Inklusion von Wissenschaftlerinnen?<sup>1</sup>

## 2. Wissenschaftler/-innen und prekäre Beschäftigungssituationen

In den letzten Jahren werden Wissenschaftsorganisationen über politisch initiierte Quasi-Märkte und forschungsbezogene Wettbewerbsprogramme in einer für das deutsche Wissenschaftssystem neuen Weise in Wettbewerb zueinander gesetzt: Wissenschaftsorganisationen und Wissenschaftler/-innen konkurrieren im Rahmen von Drittmittelprogrammen wie der Exzellenzinitiative verstärkt um materielle und symbolische Ressourcen und darüber letztlich um Exzellenzzuschreibungen.

Die Bedeutung von Drittmittelprogrammen und Drittmittelakquise für die Universitäten und für die einzelnen Wissenschaftler/-innen wächst schon allein deshalb, weil gleichzeitig die Grundfinanzierungen der Universitäten zurückgefahren werden. D. h. über die Einwerbung von Drittmitteln in materiell gut ausgestatteten und hoch angesehenen Programmen gewinnen Universitäten an Reputation, sie können und müssen sich zugleich darüber zunehmend ausstatten. Dieser Konkurrenzmechanismus geht mit teils bekannten, teils ganz neuen Ab- und Aufwertungsprozessen zwischen Wissenschaftsorga-

nisationen, zwischen Professor/-innen und zwischen Stellenkategorien einher. Dabei bildet die sozial konstruierte Vorstellung von ‚Exzellenz‘ den Maßstab.

Über wettbewerblich organisierte Drittmittelprogramme wie die Exzellenzinitiative findet eine Differenzierung der bisher weitgehend einheitlichen Universitätslandschaft nach wenigen ‚exzellenten‘ und mehr ‚weniger exzellenten‘ Universitäten statt. Letztere sind materiell geringer ausgestattet. Im Vergleich der Universitäten wird ihnen weit weniger Reputation zugewiesen.

Die inhaltliche Bestimmung von ‚Exzellenz‘ variiert in den verschiedenen Programmen zwar durchaus, sie orientieren sich jedoch tendenziell an einem Wissenschaftsverständnis, das den Praxen der Natur-, Ingenieur- und Technikwissenschaften entgegen kommt. Deutlich wird das etwa in der hohen Gewichtung der Drittmittelinwerbung oder in der Orientierung an eher quantitativ geprägten Kriterien wie Publikations- und Zitationsmaßen (beispielsweise Hirsch-Index) (Schacherl et al. 2007). Dies führt zu einer unterschiedlichen Anschlussfähigkeit der Disziplinen und Fächer an die Definition von ‚Exzellenz‘ in einer von vorneherein sowieso schon ungleichen Ausgangslage: die Natur-, Ingenieur- und Technikwissenschaften erfahren gegenüber den weniger drittmittelstarken Sozial-, Geistes- und Kulturwissenschaften eine weitere Aufwertung.

Die Hochschulreformen ermöglichen es zudem, dass Professor/-innen innerhalb der einzelnen Wissenschaftsorganisationen verstärkt zueinander in Konkurrenz gesetzt werden können: Insgesamt wurden die Grundgehälter für die Professuren abgesenkt, sie können jedoch durch leistungsbezogenen Zuschlag angehoben werden. Die Höhe des Zuschlags wird in Verhandlungen zwischen der Hochschulleitung und den einzelnen Professor/-innen nach ‚Exzellenzkri-

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Variante der Argumentation siehe in Riegraf 2017.

terien' festgelegt, sie wird mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen verbunden und gilt befristet. In der Regel evaluiert die Hochschulleitung die Ziel- und Leistungsvereinbarungen in einem fünfjährigen Zyklus. Ganz wesentlich bei der Aushandlung der Besoldung und bei der Zuschreibung von ‚Exzellenz‘ ist das Kriterium der Drittmittelaquise. Einige Universitäten sind inzwischen dazu übergegangen, selbst Professuren bei einer Erstberufung zu befristen und nach einer in aller Regel fünfjährigen Bewährungsprobe über eine Entfristung zu entscheiden. Zusammengekommen führen diese Entwicklungen zu Ausdifferenzierungen zwischen ‚exzellenten‘ und weniger ‚exzellenten‘ Professor/-innen: Differenziert wird zwischen denjenigen, die aufgrund des hohen Drittmittelaufkommens höhere Besoldungszuschläge erhalten, sich damit größere Handlungsspielräume eröffnen können, als diejenigen, die sich wiederum stärker in der Lehre engagieren und anderen, die befristet und unbefristet beschäftigt sind. Dass materiell und mit Reputation besser ausgestattete Universitäten in einem Wettbewerb um Professor/-innen, denen ‚Exzellenz‘ zugeschrieben wird, gegenüber weniger ‚exzellenten‘ Wissenschaftsorganisationen das Nachsehen haben, ist in diesem Prozess ebenfalls angelegt.

Sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene einzelner Professuren schlägt also der Matthäus-Effekt durch, d. h. die sich selbst verstärkende Anhäufung von Ansehen, aber auch seine Kehrseite, der Matilda-Effekt (Rossiter 2003), d. h. der Mechanismus „Wer nichts hat, dem wird noch genommen“. Rossiter zeigt entlang des Matilda-Effekts, wie es zur Verdrängung und Leugnung der Leistung von Wissenschaftlerinnen in der Forschung kommen kann. Damit ist zugleich ein Hinweis auf die Geschlechtsspezifität dieses Prozesses gegeben.

Die Entstehung und Definition von ‚Exzellenz‘ vollzieht sich in einem von vielfältigen Macht- und

Herrschaftsdimensionen durchzogenen Raum. Untersuchungen verweisen immer wieder darauf, dass in die vielfältigen Anerkennungsprozesse der scientific community Verzerrungen einfließen, die Wissenschaftlerinnen benachteiligen (im Überblick: Samjeske 2012). Zwar scheinen die Diskriminierungsformen ‚diskreter‘ (Metz-Göckel 2009), aber nicht minder bedeutsam geworden zu sein. So ist die Beurteilung, Messung und Zuweisung von ‚Exzellenz‘ nicht frei von einem Gender Bias, der bereits weit im Vorfeld, z. B. einer Beantragung von Drittmitteln, zur Wirkung kommt (Samjeske 2012).

Die Differenzierung und Hierarchisierung zwischen ‚exzellenten‘ Universitäten und Wissenschaftler/-innen sowie weniger ‚exzellenten‘ Universitäten und Wissenschaftler/-innen geschehen zu einem Zeitpunkt, an dem Wissenschaftlerinnen zwar noch immer auf niedrigem Niveau, aber dennoch vermehrt Spitzenpositionen im Wissenschaftssystem bekleiden. In Deutschland sind inzwischen etwa 23 Prozent der Universitätsprofessuren mit Frauen besetzt: Die höchsten Frauenquoten verzeichneten die Geisteswissenschaften (36 Prozent) sowie Kunst und Kunstwissenschaft (32 Prozent), die niedrigsten Quoten finden sich in den Technik-, Ingenieur- und Naturwissenschaften, also in den Bereichen, die unter den gegenwärtigen Bedingungen weiteren Aufwind erfahren.

### 3. Der prekäre wissenschaftliche Mittelbau

Deutschland liegt im Ländervergleich in der Befristungspraxis im wissenschaftlichen Bereich in der Spitzengruppe (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013: 82). Anhand der Exzellenzinitiative kann gezeigt werden, wie sich Exzellenzanforderungen und -zuweisungen mit Unsicherheitsmomenten verkoppeln. In der Evaluati-



on der ersten Exzellenzinitiative kommt die ‚Imboden-Kommission‘ zu dem Ergebnis, dass die Zahl der (häufig sehr kurzzeitig) befristeten Stellen unterhalb der Professur an den Universitäten kontinuierlich gewachsen ist. Besonders durch die Zunahme von Projektstellen verschärft sich die ‚Flaschenhalsproblematik‘, also das Problem, dass „einer hohen Zahl qualifizierter und befristet angestellter Nachwuchswissenschaftler/-innen eine geringe Zahl von Professuren bzw. sonstiger Dauerstellen gegenübersteht“ (Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative 2016: 27). Die Kommission kommentiert diese Entwicklung sehr deutlich: „Die Situation ist insofern nicht ganz frei von Zynismus, als die Universitäten immens davon profitieren, dass sich eine große Zahl junger Menschen darauf einlässt – in der Hoffnung auf eine akademische Karriere – die produktivsten Jahre ihres Lebens auf schlecht bezahlten und befristeten Post-Doc-Stellen zu verbringen“ (Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative 2016: 26). Der Weg zur Professur wird durch diese Entwicklung noch selektiver, unsicherer und widersprüchlicher.

#### 4. Wissenschaftlerinnen und Exzellenzförderung

Die skizzierten Ausdifferenzierungen und Hierarchisierung nehmen im Wissenschaftssystem in denjenigen Stellenformaten konkrete Gestalt an, in denen Forschung und Lehre entkoppelt werden. Dies geschieht zum Beispiel bei der in aller Regel befristet angestellten Lehrkraft für besondere Aufgaben, die aufgrund der hohen Lehrverpflichtung weitgehend losgelöst von eigenen Forschungen arbeitet und sich lediglich unter erheblichen zusätzlichen Anstrengungen die Chance erhalten kann, sich im zunehmend drittmittelorientierten Wissenschaftsbereich

durchzusetzen. Dies gilt zwar grundsätzlich für beide Geschlechter, allerdings für die Mehrzahl der Wissenschaftlerinnen in verschärfter Weise:

Auf ihren wenig reputierlichen Stellenformaten erfüllen die Lehrkräfte für besondere Aufgaben hohe Lehrdeputate, während sie sich gleichzeitig im Sinne ihrer zukünftigen Karrierebestrebungen an den Normen ‚exzellenter‘ Forschungs- und Publikationsleistungen orientieren müssen. Für den deutschsprachigen Kontext liegen über diese Stellenprofile noch kaum Befunde bezüglich geschlechtsspezifischer Implikationen vor. Britische Studien (Thomas und Davies 2002) zeigen allerdings, dass lehrintensive Stellen vermehrt von Frauen besetzt werden, was ihnen im weiteren Karriereverlauf den Zutritt zu forschungsträchtigen ‚premier league‘ jobs wesentlich erschwert.

Wissenschaftler/-innen ist es auf solchen Stellenformaten lediglich schwer möglich, die Tätigkeiten des Forschens, des Schreibens anspruchsvoller Artikel und der Drittmittelaquise ‚on the job‘ zu erledigen, was für einen weiteren Karriereweg in die Wissenschaft aber zentral wäre. Sie sind darauf angewiesen, einen Teil ihrer Arbeit auf Abende, Wochenenden und Feiertage zu verlagern. Die Möglichkeiten, den professionellen Anforderungen und den Kriterien wissenschaftlicher ‚Exzellenz‘ nachkommen zu können, sind damit zunehmend vom außeruniversitären Umfeld abhängig und dies betrifft die gesamte Lebensführung. Noch immer unterscheiden sich jedoch die Lebensarrangements von Wissenschaftler/-innen auf den Spitzenpositionen erheblich. Hochschullehrer leben nach wie vor am häufigsten in traditionellen Paararrangements und sind im Vergleich zu ihren weiblichen Kollegen von der Sorge um Kindererziehung und -betreuung eher entlastet. 66 Prozent der Wissenschaftler in Deutschland gaben in einer Befragung an, dass die Betreuung der

Kinder von den Partnerinnen übernommen werde (Zimmer et al. 2007). Im Kontrast dazu gaben nur 8 Prozent der deutschen Professorinnen an, von ihrem Partner bei der Kinderbetreuung entlastet zu werden (ebd.). Vor dem Hintergrund dieser ungleichen, geschlechtsspezifischen familiären Arbeitsteilungen stellt das Privatleben für Wissenschaftlerinnen häufiger eine Mehrfachbelastung von Haushalt und Kinderbetreuung dar, was sich für sie in ihren Bestrebungen, die Kriterien wissenschaftlicher ‚Exzellenz‘ zu erfüllen, als hinderlich erweisen kann. Und so verwundert es nicht, dass im deutschen System noch stärker als in anderen Ländern Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur vor allem in der Postdoc-Phase ‚verloren‘ gehen.

Die Exklusion von Wissenschaftlerinnen findet allerdings nicht mehr ungebrochen statt. Gleichstellungsforderungen zeigen im wissenschaftlichen Feld in einer Weise Erfolge, die die von sozialkonstruktivistischen Ansätzen nachgezeichnete historisch gewachsene Homologie zwischen Männlichkeit und ‚Exzellenz‘ brüchig werden lässt. Angestoßen durch verschiedene Initiativen werden einige Exzellenzprogramme mit gleichstellungspolitischen Anforderungen verknüpft. Gleichstellung wird als Bewertungsaspekt bei der Vergabe hochreputierlicher und materiell sehr gut ausgestatteter Drittmittelprogramme aufgenommen. Die Verknüpfung von Programmen mit Gleichstellungsaspekten kann für eine kleine Gruppe hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen, denen bereits ‚Exzellenz‘ zugewiesen wurde, eine Verbesserung ihrer Karrierechancen bedeuten. Vor allem in den Natur-, Ingenieur- und Technikwissenschaften, in denen Professorinnen noch immer eine sehr kleine Gruppe bilden, sehen sich ‚exzellente‘ Wissenschaftlerinnen, also diejenigen, die es bereits ‚geschafft‘ haben, sehr guten Karriere-möglichkeiten gegenüber, da Universitäten mithilfe dieser Wissenschaftlerinnen ihre Erfolgchancen

bei der Einwerbung von Drittmitteln in der nächsten Antragsrunde erhöhen wollen. In der hochreputierlichen Exzellenzinitiative beispielsweise sollen bei der Begutachtung von Anträgen Gleichstellungskriterien Berücksichtigung finden. Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG werden in den Universitäten durchaus wahrgenommen. So skizziert ein Vertreter einer Hochschulleitung: „Die DFG gibt dies nicht als Empfehlung, sondern die DFG erwartet, dass es gemacht wird. Wir erleben bei Begutachtungen von Graduiertenkollegs oder Sonderforschungsbereichen, dass nachgefragt wird. Und es wird auch danach gefragt, wie das denn an den Universitäten gelebt wird“ (Universitätskanzler). Vorwiegend in den Natur-, Ingenieur- und Technikwissenschaften entsteht bereits eine Konkurrenz zwischen den Universitäten um hochqualifizierte und bereits renommierte Wissenschaftlerinnen. Einige Universitäten versuchen einen Wettbewerbsvorteil unter anderem durch sehr gut ausgebaute und flexible Kinderbetreuung oder Dual-Career-Services zu erzielen. Ob diese Maßnahmen allerdings längerfristig strukturelle Veränderungen bewirken, die die zunehmenden prekären Momente im Wissenschaftssystem kompensieren können und für die Mehrzahl der prekär beschäftigten Wissenschaftlerinnen unterhalb der Professur die Situation damit auf Dauer verbessert, bleibt fraglich.

### 5. Bedingte Öffnung des Wissenschaftsfeldes für Wissenschaftler/-innen: Ausblick

‚Exzellenzkriterien‘ kann zunehmend unter höchst verschiedenen Kontextbedingungen nachgekommen werden: je nachdem, ob die Wissenschaftler/-innen diesen Anforderungen an einer bereits als ‚exzellente‘ ausgewiesenen und forschungsorientierten Wissenschaftsorganisation, also unter materiell besser ausgestatteten Bedingungen sowie auf einem

längerfristigen Beschäftigungsverhältnis und einem Stellenformat nachkommen können, das Raum für Drittmittelaquise und Veröffentlichungen lässt, oder ob sie unter den ungünstigeren Rahmenbedingungen einer weniger ‚exzellenten‘ Hochschule arbeiten, also in der Regel unter weniger gut ausgestatteten Bedingungen und sich in einem kurzzeitigen Vertragsverhältnis befinden und auf einem Stellenformat, das kaum Zeit für Forschung ‚on the job‘ lässt. Damit gelten die gleichen Kriterien unter zunehmend ungleichen Ausgangsbedingungen.

Das Versprechen auf Autonomie, das das Ende einer langen Phase der Unsicherheiten und Bewährungsproben im Wissenschaftsbereich markiert, wird unter Drittmittel- und Veröffentlichungsvorgaben gegenwärtig unglaubwürdig. Die in einigen Bereichen zunehmenden Unsicherheiten in der Karriere- und Beschäftigungssituation im Zusammenspiel mit dem Beschneiden der Autonomie führt zu einer gesellschaftlichen Abwertung des Berufs- und Beschäftigungsfeldes, wenn dies auch nicht für alle Wissenschaftler/-innen in gleicher Weise gilt. Diejenigen, die den Anforderungen an Exzellenz umfangreich nachkommen können, sehen sich durchaus noch attraktiven, in einigen Bereichen sogar verbesserten Arbeits- und Karrierebedingungen gegenüber. Diejenigen Wissenschaftler/-innen, die diesen Anforderungen nicht entsprechen können – sei es aufgrund des Stellenformats, des Beschäftigungsverhältnisses oder wegen außerberuflicher Anforderungen, die ihre Verfügbarkeit einschränken etc. – sehen sich einer ganz anderen Situation gegenüber. Dies fällt mit der Entwicklung zusammen, dass vermehrt Wissenschaftlerinnen Eingang in das deutsche Wissenschaftssystem erhalten.

Die ansatzweise skizzierten neuen Segmentierungen und Segregationen entlang des Maßstabes ‚exzellenter‘ Wissenschaft vollziehen sich (auch) nach

Geschlecht sowie innerhalb des Geschlechts. Neue Chancen eröffnen sich hochqualifizierten und bereits mit Reputation ausgestatteten Professorinnen vor allem in den Natur-, Technik- und Ingenieurwissenschaften, während sich für einen großen Teil der Wissenschaftlerinnen auf der Ebene unterhalb der Professur die Chancen eher verschlechtern könnten. Allerdings schlagen all diese Tendenzen nicht ungebrochen durch. Mit der Einführung von Gleichstellungsaspekten im Wissenschaftssystem vor allem in den Drittmittelprogrammen kann es jenseits der skizzierten Prozesse dazu kommen, dass das Wissenschaftssystem mit den Ausdifferenzierungen und Aufspaltungen eine Plattform für Verteilungskämpfe zwischen den Geschlechtern bietet: Zum einen müssen im mehr oder minder ‚exzellenzorientierten‘ Wettbewerb um die ‚Spitzenköpfe‘, Wissenschaftler zumindest in einigen Bereichen, wengleich nach wie vor bescheidenen Ausmaß, nunmehr auch mit Wissenschaftlerinnen konkurrieren. Zum anderen sind die Lebensformen und -ansprüche nicht nur bei Wissenschaftlerinnen im Wandel.

Die Chancen im Wissenschaftssystem hängen nicht nur davon ab, wie Wissenschaft betrieben wird oder werden soll, sondern auch von der Einbindung der Wissenschaftler/-innen in weitere Konstellationen, sei es zum einen Familie, Eltern-, Partnerschaft oder anderen Lebensformen, sei es zum anderen der Sozialstaat, auf dessen Leistungen sie und Angehörige zurückgreifen oder auch nicht (vgl. Aulenbacher und Riegraf 2009; Aulenbacher 2011).

## Literaturverzeichnis

*Aulenbacher, Brigitte (2011): Frauen, Männer, Prekarität. Vom fordistischen Versprechen auf Wohlstand zur postfordistischen Reproduktionskrise. In: Peter Hammerschmidt und Juliane Sagebiel (Hg.): Die Soziale Frage zu Beginn*

des 21. Jahrhunderts. Neu-Ulm (Schriftenreihe Soziale Arbeit der Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München), S. 121–136.

*Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (2009): Markteffizienz und Ungleichheit – Zwei Seiten einer Medaille? Klasse/Schicht, Geschlecht und Ethnie im Übergang zur postfordistischen Arbeitsgesellschaft. In: Brigitte Aulenbacher und Angelika Wetterer (Hg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster: Westf. Dampfboot (Forum Frauen- und Geschlechterforschung, 25), S. 230–248.*

*Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent; Pfeuffer, Andreas (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.*

*Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (2016): Endbericht. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf>.*

*Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.) (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Bielefeld: Bertelsmann. Online verfügbar unter [http://www.buwin.de/site/assets/files/1002/6004283\\_web\\_verlinkt.pdf](http://www.buwin.de/site/assets/files/1002/6004283_web_verlinkt.pdf), zuletzt geprüft am 22.04.2013.*

*Matthies, Hildegard (2005): „Entrepreneurshipping“ in unvollkommenen Märkten – das Beispiel Wissenschaft. In: Karin Lohr und Hildegard Nickel (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen. Münster: Verl. Westfälisches Dampfboot (Forum Frauenforschung, 18), S. 149–179.*

*Metz-Göckel, Sigrid (2009): Diskrete Diskriminierungen und persönliches Glück im Leben von Wissenschaftlerinnen. In: Brigitte Aulenbacher und Birgit Riegraf (Hg.):*

*Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht & Gesellschaft, Bd. 43), S. 27–49.*

*Riegraf, Birgit (2017): Zwischen Exzellenz und Prekarität. Über den Wettbewerb und die bedingte Öffnung der Universitäten für Wissenschaftlerinnen. In: Mike Laufenberg, Martina Erlemann, Petra Lucht, Maria Norkus und Grit Petschick (Hg.): Prekäre Gleichstellung. Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft. i.E. Wiesbaden: Springer VS.*

*Rossiter, Margaret W. (2003): Der Matilda-Effekt in der Wissenschaft. In: Theresa Wobbe (Hg.): Zwischen Vorderbühne und Hinterbühne. Beiträge zum Wandel der Geschlechterbeziehungen in der Wissenschaft vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Bielefeld: transcript (Forschungsberichte der Interdisziplinären Arbeitsgruppen der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften; Bd. 12, Bd. 12), S. 191–210.*

*Samjeske, Kathrin (2012): Gender Bias in der Forschungsförderung – ein Forschungsüberblick. In: Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft 21 (1), S. 158–162.*

*Schacherl, Ingrid; Schaffer, Nicole; Dinges, Michael; Polt, Wolfgang (Hg.) (2007): Gender und Exzellenz. Explorative Studie zur Exzellenzmessung und Leistungsbeurteilung im Wissenschaftssystem. Im Auftrag des Bundesministerium für Wissenschaft. Wien: Institut für Technologie- und Regionalpolitik (InTeReg Research Report, Nr. 66-2007).*

*Statistisches Bundesamt (14.07.2016): Frauenanteil in Professorenschaft 2015 auf 23 % gestiegen. PM 245/16. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/07/PD16\\_245\\_213pdf.pdf;jsessionid=C83E315E0792E2D313B09ACA87479EF7.cae2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/07/PD16_245_213pdf.pdf;jsessionid=C83E315E0792E2D313B09ACA87479EF7.cae2?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 09.01.2017.*

*Thomas, Robyn; Davies, Annette (2002): Gender and New Public Management: Reconstituting Academic Subjectivities. In: Gender, Work & Organization 9 (4), S. 372–397.*

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

## II: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen

### PERSPEKTIVE DER PRAXIS

# Innenansichten einer Frauenbeauftragten – Zum Verhältnis von Exzellenz und Gleichstellung als hochschulpolitische Strategien

■ *Dr. Mechthild Koreuber, Gleichstellungsbeauftragte an der Freien Universität Berlin*

Vor mehr als zwölf Jahren begann mit dem durch die damalige Wissenschaftsministerin Edelgard Bulmahn formulierten Slogan ‚Deutschland sucht die Superuni‘ die Debatte um universitäre Spitzenforschung, um neuartige Formate der Förderung und damit auch um das Verhältnis von Exzellenz und Gleichstellung. Von Beginn an waren Frauenbeauftragte<sup>1</sup> – ausgehend von der Prämisse „Kein Programm ohne Gleichstellung“ – auf Bundes- und Landesebene in ihren unterschiedlichen Ämtern an dem Diskurs beteiligt, sei es als Mitglied des Vorstands der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten (BuKoF), als Sprecherin einer Landeskonferenz oder als Frauenbeauftragte einer sich bereits als zukünftige Exzellenzuniversität verstehenden Einrichtung. Hierzu gehörte die kritische Auseinandersetzung mit einem neoliberalen Verständnis des Exzellenzbegriffs, der auf einem spezifischen Verständnis von Leistung basiert und zu der Aufwertung einiger weniger Universitäten und der Abwertung vieler an-

derer Hochschulen führen würde, ebenso wie das Bemühen, in die Debatte zur Entwicklung der Exzellenzinitiative Gleichstellung als Qualitätskriterium einzuführen.<sup>2</sup> Als Ergebnis dieses Bemühens fand sich 2005 in der Verwaltungsvereinbarung zur Umsetzung der Exzellenzinitiative folgende, jedoch wenig zum Handeln verpflichtende Formulierung: „Ferner ist die Eignung der Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen in der Wissenschaft zu berücksichtigen.“ (ExIniV, S3)

Entsprechend wenig erfolgreich waren die Frauenbeauftragten bei der Integration von Chancengleichheit in den Arbeitsprozess, in die Antragskizzen zu Graduiertenschulen, Exzellenzclustern sowie Zukunftskonzepten. So erwiesen sich die eingereich-

1 Wiewohl in den Ländern und in der jeweiligen Ausgestaltung an der Universität Akteurinnen in unterschiedlichen Positionen etwa als Gleichstellungsbeauftragte oder Leiterin eines Referats Gleichstellung tätig sind, verwende ich für deren Benennung durchgängig die Bezeichnung Frauenbeauftragte.

2 So wurde das Thema bereits auf der Jahrestagung 2004 der BuKoF durch den einführenden Vortrag Gender and Excellence in the Making von Prof. Dr. Margo Brouns, Universität Groningen, ([www.bukof.de/tl\\_files/Veroeffentl/jt04.pdf](http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/jt04.pdf)) aufgenommen und noch einmal durch den Festvortrag der Jahrestagung 2006 Exzellenz, Differenzierungsprozesse und Professionalisierung von Prof. Dr. Aylâ Neusel, Universität Kassel, ([www.bukof.de/tl\\_files/Veroeffentl/jt06-einladung.pdf](http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/jt06-einladung.pdf)) aufgegriffen. Auch in Berlin beschäftigte sich die LaKoF auf ihrer Jahrestagung 2006 mit diesem Thema ([www.lakof-berlin.de/publikationen/broschuerelaKoF06.pdf](http://www.lakof-berlin.de/publikationen/broschuerelaKoF06.pdf)).





ten Anträge als weitgehend frei von Konzepten zur Chancengleichheit der Geschlechter. Die Nichtbeteiligung der Frauenbeauftragten, wie sie etwa in der Konzeption von Sonderforschungsbereichen und Graduiertenkollegs – jedenfalls bis zur Einführung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards – üblich war, schrieb sich auch in der Exzellenzinitiative fort. Doch anders als möglicherweise von der wissenschaftlichen Community in Deutschland angenommen, sahen die internationalen Gutachter/-innen hierin ein Problem, wie aus dem Brief des Präsidenten der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Prof. Dr. Ernst-Ludwig Winnacker, an die an der Exzellenzinitiative beteiligten Universitäten hervorgeht:

*„Das betrifft zum einen das Thema Gleichstellung. Alle Prüfungsgruppen haben mit Nachdruck bemängelt, dass der Aspekt der Gleichstellung in der Mehrzahl der Antragsskizzen völlig unzureichend behandelt worden sei. Man könne sich – so die Ansicht der internationalen Experten – des Eindrucks nicht erwehren, dass dieses Thema vorrangig eher mit Lippenbekenntnissen als mit konkreten Maßnah-*

*men und Zielvorgaben behandelt würde. Wenn auch diese Kritik nicht überall gleichermaßen zutrifft, so sollten wir sie dennoch ernst nehmen. Erlauben Sie, dass ich an dieser Stelle die Bitte an Sie richte, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Ihrer Hochschule dabei zu unterstützen, konkrete Zielvorgaben zu formulieren und Maßnahmen zu ergreifen, die uns auch bezogen auf die Frage der Gleichstellung im positiven Sinne in die internationale Spitzengruppe bringen können.“ (Winnacker vom 3.2.2006)*

Dieser Brief führte zu erstaunlichen Aktivitäten an allen beteiligten Universitäten. Die Frage nach Konzepten zur Förderung von Wissenschaftlerinnen wurde von einem im universitären Alltag randständigen Thema, das wesentlich die Frauenbeauftragten betrieben, zu einem Kriterium von Exzellenz und damit zu einer relevanten Fragestellung. Aus meiner Sicht kann von der Zeit vor und nach dem Winnacker-Brief gesprochen werden.

Die Freie Universität Berlin war keine rühmliche Ausnahme bezüglich der Integration von Gleichstellungsmaßnahmen in ihre Voranträge, doch konnte sie sich nun in ihrer Darstellung insbesondere im Rahmen des Zukunftskonzepts auf ihre bereits etablierten Frauenförderprogramme, ihre erfolgreiche Berufungspolitik sowie ihre entwickelten Gleichstellungsstrukturen stützen und mit einem Zehn-Punkte-Programm im Feld der Chancengleichheit reüssieren (Koreuber 2010: 53ff.). Doch bezogen sich diese Punkte wesentlich auf bereits Bestehendes und insbesondere in den neu konzipierten Governance-Strukturen der Cluster, Graduiertenschulen und des Zukunftskonzepts waren eine Integration des Themas Gleichstellung, eine finanzielle Unterlegung der Maßnahmen sowie eine Integration der Frauenbeauftragten über die gesetzlichen Verpflichtungen im Personalkontext hinaus kaum vorgesehen.

War also die Entwicklung von Chancengleichheitskonzepten dank internationaler Begutachtung zum Qualitätskriterium aufgestiegen – und hat, so wird kolportiert, tatsächlich auch zur Ablehnung von Anträgen geführt –, so kann dennoch kaum von einer durchgängigen, die personellen und strukturellen Ebenen einschließenden Gleichstellungspolitik in den neuen Exzellenzformaten die Rede sein. Vielmehr zeigte sich insbesondere in den Exzellenzuniversitäten eine große Heterogenität, die durch die verschiedenen disziplinären Hintergründe der Antragstellenden, die Traditionen innerhalb der Universität, die Positionierung der Leitung zu dem Themenfeld Gleichstellung, die regionalen Unterschiede sowie die differenten Unterstützungen seitens der Länder geprägt war, die von appellativer Rhetorik bis zur Realisierung konkreter Maßnahmen im Gleichstellungsbereich samt ihrer finanzieller Unterlegung reichte.

Die Ergebnisse der Exzellenzinitiative in den Jahren 2006 und 2007 führten zu einer veränderten Situation innerhalb der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten. Waren an dem durch eine ambivalente Haltung zum Verhältnis von Exzellenz und Gleichstellung geprägten Diskurs 2004/2005 noch die Frauenbeauftragten aller Hochschulen und Hochschultypen gleichberechtigt beteiligt, so gab es in den Folgejahren ein Spannungsverhältnis zwischen den Exzellenzuniversitäten und den anderen Universitäten und Hochschulen, das sich aus der Annahme speiste, die finanzielle Gesamtsituation der Hochschulen hätte sich deutlich verbessert<sup>3</sup> und Gleichstellung einen deutlich höheren und finanziell unterlegten Stellenwert erhalten. Zugleich waren die Frauenbeauftragten der Exzellenzuniversitäten in ihren eigenen Einrichtungen mit Verwerfungen konfrontiert: von der klas-

<sup>3</sup> Tatsächlich spiegelte sich in der finanziellen Situation der Exzellenzuniversitäten weiterhin die unterschiedliche Bereitschaft und Möglichkeit der Länder zur Sicherung der Grundfinanzierung der Institutionen wider.

sischen Gremienuniversität losgelöste Governance-Strukturen, die ihre Beteiligung nur bedingt vorsahen, Intransparenz der Entscheidungsstrukturen im Rahmen des Zukunftskonzepts, aber auch bezogen auf Cluster und Graduiertenschulen, sowie deutliche Veränderungen im Disziplinengefüge.

Um ihre Erfahrungen, ihre Innenansichten aus einer Exzellenzuniversität zu reflektieren und eine neue Form der Kooperation in der Konkurrenz zu entwickeln, gründeten die Frauenbeauftragten im Frühjahr 2008 das Netzwerk GEx9, mit dem Ziel einer Selbstverständigung über die eigene Rolle im Kontext der Umsetzung der Exzellenzformate. Deutlich traten in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu Tage – seien es die gesetzlichen Vorgaben zum Amt der Frauenbeauftragten, die Relevanz von Gleichstellungsreferaten in den jeweiligen Universitäten, die finanziellen Bedingungen in den Bundesländern, die gleichstellungspolitische Tradition der Institution oder die über die Zukunftskonzepte eingeführten Maßnahmen. Gemeinsam war in den Hochschulen die immer noch viel zu gering geschätzte Bedeutung von Gleichstellung als Profilelement einer exzellenten Universität, die geringe finanzielle Unterlegung der in den Zukunftskonzepten genannten Maßnahmen sowie die Beobachtung, dass die im Zuge der Bewilligung vorzunehmenden Kürzungen in der Institution gerne und überproportional im Gleichstellungsbereich erfolgten. Diese von allen geteilten Erfahrungen führten zu einem Verständnis des GEx9-Netzwerks als politischem Akteur, der sich in eine Fortschreibung der Exzellenzinitiative in Kooperation mit dem Vorstand der BuKoF aktiv einbringen könnte (Woelki et al. 2010). Hierzu wurde etwa ein Zehn-Punkte-Katalog entwickelt, der Kriterien zur Bewertung von Gleichstellungskonzepten im Rahmen der Exzellenz benannte:

*„Die Exzellenzinitiative bietet besondere Chancen zur lange angestrebten Durchsetzung der Gleichstellung*

*an Hochschulen. Die Evaluation der geförderten Einrichtungen und Projekte wird zeigen, mit welchem Erfolg diese Chancen realisiert wurden. Die mit der Umsetzung der Zukunftskonzepte befassten Gleichstellungs-/Frauenbeauftragten und -referate der neun Exzellenzuniversitäten (GEx9) haben gemeinsam Qualitätsmerkmale für die Bewertung von Gleichstellungsaktivitäten entwickelt, die als Instrumente für Evaluationen dienen können. Damit ist ein Rahmen für gute Gleichstellungspraxis formuliert.“ (Präambel des Zehn-Punkte-Katalogs)*

Darüber hinaus führte das politische Verständnis des Netzwerks mit Beginn der zweiten Runde der Exzellenzinitiative 2012, die mit dem Ausscheiden einiger Universitäten und dem Gewinn des Exzellenzstatus für andere verbunden war, zu der Entscheidung, dieses Netzwerk auf alle 14 aktuellen und ehemaligen Exzellenzuniversitäten auszudehnen, wie in dem Grundsatzpapier zum Selbstverständnis formuliert:

*„Das Netzwerk GEx14 ist ein Zusammenschluss der GleichstellungsakteurInnen, die mit der Umsetzung der Gender-Equality-Maßnahmen in den Zukunftskonzepten der in der 1. und/oder 2. Runde der Exzellenzinitiative geförderten Universitäten befasst sind. Die Universitäten im Netzwerk GEx14 zeichnen sich durch ein positiv bewertetes Zukunftskonzept in der 1. und/oder 2. Runde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder aus. Die in die Zukunftskonzepte integrierten strukturellen und personellen Maßnahmen zu Gleichstellung (und Diversity) haben zum Teil hohen Innovationscharakter. Damit bieten sich besondere Chancen für neue Wege in der Gleichstellung an Hochschulen in Deutschland. Die beteiligten Mitglieder sind die Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten sowie die Leiterinnen und Mitarbeiterinnen von Gleichstellungsreferaten, Stabsstellen und Gleichstellungs- und Diversityorganisationseinheiten.“ (Präambel des Grundsatzpapiers)*

Die Freie Universität Berlin war auch in der zweiten Runde der Exzellenzinitiative erfolgreich und zählt weiterhin zu den Exzellenzuniversitäten. Die Gleichstellungsarbeit innerhalb der Institution war in den vorangegangenen fünf Jahren fortgesetzt und neue Einrichtungen wie das Gendercontrolling und das Familienbüro waren geschaffen worden. Geschlechterforschung wurde inzwischen als Profilelement der Institution verstanden; die Gründung des Interdisziplinären Zentrums Geschlechterforschung (IZG) 2011 war Ausdruck dieses Selbstverständnisses. Um die kooperative Verbindung von Gleichstellung und Geschlechterforschung zu institutionalisieren, gründete sich im selben Jahr das GenderNet Freie Universität Berlin als Teilelement einer ‚Internationalen Netzwerkuniversität‘, wie der Name des Zukunftskonzepts lautet.<sup>4</sup> Im GenderNet waren die zentralen Akteur/-innen im Gleichstellungs- und Geschlechterforschungsfeld vertreten; eines seiner Ziele bestand darin, die Weiterentwicklung internationaler Kooperationen in diesen Feldern auszubauen. Ergänzt wurde diese Struktur durch die ‚Dahlem International Network Professorship for Gender Studies‘. Dennoch muss konstatiert werden, dass im Wesentlichen bereits bestehende, durch den Grundhaushalt finanzierte Maßnahmen benannt und kaum finanzielle Mittel für den Aufbau neuer Aktivitäten im Zukunftskonzept vorgehalten wurden. Andere Universitäten hingegen nutzten die Mittel des Zukunftskonzepts, um ihre bisher weniger entwickelten und finanziell deutlich niedriger ausgestatteten Gleichstellungsmaßnahmen auszubauen und ihre Gleichstellungspolitik zu forcieren. Die Heterogenität der Exzellenzuniversitäten, bezogen auf die Integration von Gleichstellungsmaßnahmen in ihre Zukunftskonzepte, aber auch in die Exzellenzcluster und Graduiertenschulen, schrieb sich fort. Die Diskussionen im GEx14-Netzwerk zielten darauf ab, mit die-

<sup>4</sup> IZG und GenderNet gingen 2015 im neu gegründeten Margherita-von-Brentano-Zentrum auf.

ser Heterogenität kooperativ umzugehen und auf der Basis unterschiedlicher Erfahrungen Empfehlungen für eine Bewertung und gegebenenfalls Weiterführung der Exzellenzinitiative zu entwickeln.

2015 nahm die Debatte, ob und in welcher Gestalt die Exzellenzinitiative fortgesetzt werden sollte, an Intensität deutlich zu. Aus gleichstellungspolitischer Sicht waren die ersten Verlautbarungen hierzu etwa in der Stellungnahme der DFG und insbesondere in der Analyse des ‚Imboden-Berichts‘ und seinen Empfehlungen eher beunruhigend,<sup>5</sup> wurde Gleichstellung nun nicht mehr als relevantes Bewertungskriterium benannt. Der Vorstand der BuKoF setzte sich in Kooperation mit dem GEx14-Netzwerk in Stellungnahmen und Empfehlungen mit dieser Problematik auseinander.<sup>6</sup> Zahlreiche Gespräche mit Beteiligten und Verantwortlichen auf Bundes- und Landesebene sowie Organisationen wurden geführt. Die von allen geteilte Sorge und Motivation war die Befürchtung, dass eine reduzierte Bedeutung der Gleichstellungspolitik nicht nur im Kontext der Exzellenzinitiative zu einem Rückschritt in der Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit führen würde, sondern auch im Hochschul- und Wissenschaftssystem in seiner Gesamtheit. Deshalb sollten die Anforderungen an die Antragstellung dahingehend weiterentwickelt werden, dass Chancengleichheit als eines der zentralen Sekundärkriterien im Bewertungsprozess fungiere:

*„Geschlechtergerechtigkeit ist ein Qualitätsmerkmal exzellenter Forschung. Deshalb müssen die bereits gesetzten Impulse für einen Kulturwandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit im deutschen Universitätssystem in der Exzellenzinitiative II konsequent fortgeführt und in die Auswahlprozesse und Umset-*

*zungsstrukturen integriert werden.“ (Stellungnahme des Vorstands der BuKoF vom 4.2.2016)*

In der Bund-Länder-Vereinbarung zur Exzellenzstrategie vom Juni dieses Jahres finden sich zwei gleichstellungspolitische Hinweise, zum einen auf die Notwendigkeit einer „Stärken-Schwächen-Analyse zur Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft“ (ExStraV, §2), zum anderen auf die Berücksichtigung der „Qualität der Konzepte zur professionellen Personalentwicklung und zur Chancengleichheit in der Wissenschaft“ (ExStraV, §3e) als ein zukünftiges Bewertungskriterium für Anträge. Mit Spannung wurde die Interpretation dieser doch eher knappen Formulierung in den Ausführungsbestimmungen zur Umsetzung der Exzellenzcluster erwartet. Im September 2016 veröffentlichte die DFG, verantwortlich für die Umsetzung der Fördererlinie für die Exzellenzcluster, die Informationen zur Antragstellung. Unter dem Stichwort „Förderkriterien bezogen auf Exzellenzcluster“ findet sich als ein notwendiger Aspekt der Punkt „Unterstützende Strukturen und Strategien im Exzellenzcluster“ und hierzu als eines von drei Kriterien der Punkt „Förderung der Chancengleichheit“.<sup>7</sup> In den Ausführungen zu den Antragsskizzen wird dieses Kriterium wie folgt erläutert:

*„Skizzieren Sie die Situation der Chancengleichheit an der/n antragstellenden Universität/en und innerhalb der beteiligten Fachbereiche bzw. Fakultäten. Welche Gleichstellungsziele haben sich die beteiligten Fachbereiche bzw. Fakultäten gesetzt? Bitte legen Sie dar, welche konkreten Maßnahmen der Exzellenzcluster auch unter Zugrundelegung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG plant, um diese Ziele zu erreichen.“<sup>8</sup>*

5 [www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016](http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016)

6 [www.bukof.de/tl\\_files/Veroeffentl/sn-16-Exzellenzinitiative.pdf](http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/sn-16-Exzellenzinitiative.pdf)

7 DFG-Vordruck ExStra 110 – 09/2016, [http://www.dfg.de/formulare/exstra110/exstra110\\_de.pdf](http://www.dfg.de/formulare/exstra110/exstra110_de.pdf)

8 DFG-Vordruck ExStra 120 – 10/2016, S. 3, [http://www.dfg.de/formulare/exstra120/exstra120\\_de.pdf](http://www.dfg.de/formulare/exstra120/exstra120_de.pdf)

Mit diesen Formulierungen ist eine neue Qualität erreicht: Gleichstellung ist eines von drei Sekundärkriterien; es wird ein integrales Konzept erwartet, das sich – vermittelt über die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards – auf die personelle und strukturelle Ebene der Entwicklung einer Institution bezieht sowie die „Berücksichtigung von relevanten Gender- und Diversity-Aspekten [als] ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung“<sup>9</sup> einschließt.

Zum Abschluss sei ein Fazit dieser zwölfjährigen Entwicklung gezogen: Hatte zu Beginn der Exzellenzinitiative Chancengleichheit von Frauen im Wissenschaftssystem zunächst nicht einmal den Status einer zu berücksichtigenden Perspektive, so konnte die Individualförderung von Wissenschaftlerinnen dank der Intervention der ausländischen Gutachter/-innen im Verfahren der ersten und zweiten Antragsphase zu einem ernsthaften Bewertungskriterium aufsteigen, ohne jedoch eine nennenswerte Relevanz bezüglich der Anteile von Frauen zu entfalten (Engels et al. 2015). Mit der zweiten Runde der Exzellenzinitiative wurde das Gewicht dieses Kriteriums deutlich größer, nicht zuletzt im Verbund mit weiteren Aktivitäten wie den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards und dem Professorinnenprogramm. Maßnahmen, häufig genug noch mit unzureichenden Finanzmitteln unterlegt, zielten nun bereits in Teilen auf eine über die Einzelförderung von Wissenschaftlerinnen hinausgehende Veränderung von Strukturen ab. Mit der dritten Runde, nun Exzellenzstrategie genannt, besteht die Möglichkeit einer qualitativen Veränderung. Unstrittig geworden ist, wiederum im Verbund mit den oben genannten Steuerungsinstrumenten, die Relevanz erfolgreicher Gleichstellungspolitik für exzellente For-

schung. Die Kriterien für die Exzellenzcluster sind deutlich formuliert und es steht zu erwarten, dass seitens des Wissenschaftsrats vergleichbare Anforderungen auch für die Zukunftskonzepte benannt werden. Den Frauenbeauftragten von Exzellenzuniversitäten und solchen, die es werden wollen, ist in ihrem Ringen um eine systematische Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit in den Anträgen der Rücken gestärkt worden. Bewegen wir uns also von der Individualförderung über die Veränderung von Strukturen hin zu einem Kulturwandel, der sowohl auf eine Veränderung des Selbstverständnisses der Institution als auch des Alltagshandelns ihrer Mitglieder abzielt?

## Literaturverzeichnis

*Engels, Anita; Beaufays, Sandra; Kegen, Nadine V.; Zuber, Stephanie (2015):* Bestenauswahl und Ungleichheit. Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Exzellenzinitiative. Frankfurt am Main: Campus-Verlag (Hochschule und Gesellschaft). Online verfügbar unter <http://d-nb.info/1070854808/04>, zuletzt geprüft am 24.11.2016.

*Koreuber, Mechthild (Hg.) (2010):* Frauenförderung und Gendermainstreaming. Profilelemente einer exzellenten Universität. Siebter Bericht der zentralen Frauenbeauftragten der Freien Universität Berlin. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin.

*Woelki, Marion; Speck, Agnes; Kirsch-Auwärter, Edit (2010):* Gleichstellung ist messbar. In: *duz Magazin* (9), S. 12–13.

<sup>9</sup> [www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_gleichstellungsstandards](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards)



### III: Die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversity Policies an Hochschulen

#### PERSPEKTIVE DER PRAXIS

## Implementierung von Gender Equality & Diversity Policies an Hochschulen

■ *Dr. Anja Wolde, Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin des Gleichstellungsbüros der Goethe-Universität Frankfurt*

Der ‚Zentrale Aktionsplan Chancengleichheit 2017-2022‘ der Goethe-Universität Frankfurt am Main soll am 01.01.2017 in Kraft treten. Mit diesem Aktionsplan, der ca. 150 Maßnahmen enthält, startet die Hochschule ihre Offensive *Goethe-Universität CHANCEN*, deren inhaltliche Schwerpunkte Senat und Präsidium bereits in einem Eckpunktepapier vereinbart haben. Bis 2022 will man die Gender



Equality & Diversity Policies ausbauen und die Anstrengungen zur Umsetzung intensivieren. Im Mittelpunkt steht der Struktur- und Kulturwandel der Universität hin zu einer ‚Universität der Chancengleichheit‘.

Die Goethe-Universität ist eine der ersten Hochschulen bundesweit, die mit ihrem Aktionsplan ein zentrales Instrument der systematischen Verknüpfung von Gender Equality & Diversity Policies erstellt hat. Die 2010 begonnene Arbeit, Gleichstellung und Diversity Policies als inhaltlich verklammerte, Synergien erzeugende Politikstrategien zusammen zu führen, wird mit diesem Instrument konsequent fortgeführt.

Im Folgenden werden die zentralen Instrumente der bisherigen Gender Equality & Diversity Strategie der Universität dargestellt sowie die sich aus der Strategie der Verknüpfung der Politikformen ergebenden Chancen und Herausforderungen diskutiert. Abschließend wird ein kurzer Blick auf das Spannungsverhältnis zwischen Gerechtigkeits- und Wettbewerbsnormen geworfen, das die Chancengleichheitsarbeit an Hochschulen prägt.



## Gender Equality & Diversity-Strategie der Goethe-Universität und Instrumente ihrer Umsetzung

Bereits 2010 hat das Präsidium der Goethe-Universität beschlossen, die bisherige Strategie der auf Gender fokussierenden Gleichstellungsarbeit, um weitere Diversitätsdimensionen zu einer Strategie der Chancengleichheit zu erweitern. Die Einführung von Diversity-Policies ging auf die Initiative des Gleichstellungsbüros zurück und die Aufgabe wurde dementsprechend dort verankert. Damit war die institutionelle Basis für die wechselseitige strategische Abstimmung von Gender- und Diversitätspolitiken gelegt. Seither wurden verschiedene Steuerungsinstrumente eingeführt:

### *„Gender Equality & Diversity Actions Plans“ (GEDAPs) der Fachbereiche*

In einem ersten Schritt löste die Hochschule 2011 alle bestehenden Frauenförderpläne der Fachbereiche durch „Gender Equality & Diversity Actions Plans“ (GEDAPs) ab.<sup>1</sup> Mit dem zweijährlichen Berichts- und Planungsinstrument wurde erstmals durchgängig für alle Fachbereiche ein Qualitätskreis etabliert, in dem Analyse, Planung, Durchführung und ein systematisches Monitoring aufeinander folgen.

### *Monitoring*

Die Goethe-Universität hat durch die Einrichtung einer Koordinationsstelle ‚Gender- & Diversity Controlling‘ seit 2011 ein Gleichstellungs-Monitoring aufge-

1 Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde festgelegt, mit dem Auslaufen des bisherigen Frauenförderplans ab 2015 auch auf zentraler Ebene einen Aktionsplan zu Gleichstellung und Diversity einzuführen.

baut<sup>2</sup> und arbeitet daran, ein Diversity-Monitoring zu errichten. Letzteres ist weit schwieriger, da bislang nur wenige Daten kontinuierlich erhoben werden können. Um Daten zur Heterogenität der Lebenssituationen von Studierenden sowie zu Diskriminierungserfahrungen zu generieren, wurden spezifische Items in die erste Studierendenbefragung (2012), die Promovierendenbefragung (2013) sowie in die regelmäßigen Lehrveranstaltungsevaluationen und Zufriedenheitsbefragungen integriert. Daneben wurden gezielte Schwerpunktanalysen zu Gender und Diversität erstellt. Auf Basis dieser Daten können Diversity-Angebote und Maßnahmen konkreter angelegt werden als noch vor fünf Jahren. Allerdings wissen wir immer noch viel zu wenig. Geplant für die folgenden Jahre sind daher eine zweite Studierendenbefragung (WS 2017/2018), eine qualitative Studie zu Bedarfen von Studierenden, die diversitätsbezogene Angebote aufsuchen (2017-2019) und eine Befragung von PostDocs.

### *Diversity-Konzept 2011-2014*

Das 2011 erarbeitete Diversity-Konzept hat strategisch drei Ansätze verfolgt: Diversity-Policies sollten in der Leitungsstruktur verankert sowie in alle Governance-Instrumente der Hochschule und in das Qualitätsmanagement integriert werden; dabei sollte den unterschiedlichen Fachkulturen Rechnung getragen werden. Sensibilisierungstrainings und Beratungen insbesondere für Lehrende und Tutor/-innen sollten zu einem wertschätzenden, respektvollen und nicht diskriminierenden Umgang der Hochschulmitglieder miteinander beitragen. Zudem sollten personenbezogene Förder- und Unterstützungsmaßnahmen vor allem für Studierende benachteiligter Gruppen ‚empowern‘.

2 Seit 2012 erscheint regelmäßig ein umfassender Gleichstellungs-Monitor der Universität und es wird im Senat dazu berichtet.

Das Diversity-Konzept, das inhaltlich einen Schwerpunkt im Bereich Studium und Lehre setzte, war sehr erfolgreich und wurde bis auf einige wenige Ausnahmen umgesetzt bzw. wurde die Umsetzung begonnen. Zudem konnten seit 2012 weitere neue Angebote für Studierende und Lehrende entwickelt werden. Gelungen ist auch, Diversity Policies auf Leitungsebene zu verankern sowie in alle Leitbilder und Konzepte, in die Zielvereinbarung mit dem Land und in Teile des Qualitätsmanagements (insbesondere im Bereich Studium und Lehre) zu integrieren.

### *Sensibilisierung durch Trainings, Beratung und Information für Fachbereiche & zentrale Einrichtungen*

Auch wenn die Effekte von Sensibilisierungsangeboten noch nicht wirklich erforscht sind, setzt die Goethe-Universität in ihrer Gender Equality & Diversity Strategie auf die Sensibilisierung aller Hochschulmitglieder durch Trainings, Beratung und Information. Auf zentraler Ebene lässt sich beobachten, wie die wiederholte Argumentation in Gremien und in der Zusammenarbeit mit Abteilungen und Einrichtungen über die Notwendigkeit und den Nutzen von Chancengleichheitsarbeit für die Universität die Bereitschaft wachsen lässt, sich aktiv dieser Felder anzunehmen. Auch in der Sensibilisierungsarbeit wird versucht, Gender & Diversity zusammenzuhalten, z. B. durch wechselnde Inhalte von Trainings oder durch Trainings, die übergreifend verschiedene Mechanismen der Diskriminierung und Exklusion thematisieren (z. B. Stereotype und Vorurteile, strukturelle Diskriminierung). In der Arbeit hat sich gezeigt, dass Trainings und Beratung wesentlich besser angenommen werden, wenn sie von innen erfolgen und Fragestellungen bearbeiten, die sich direkt aus der Praxis der Teilnehmenden ergeben und die gemeinsam mit der Trainer/-in gegebenenfalls auch langfristig weiter verfolgt

werden können. Dazu konnten in unterschiedlichen Projekten 2016 drei halbe Stellen eingerichtet werden, die im Gleichstellungsbüro eng zusammen arbeiten.

### *Zentraler Aktionsplan Chancengleichheit 2017-2022*

Mit dem neuen Instrument des *Zentralen Aktionsplans Chancengleichheit 2017-2022* will sich die Goethe-Universität den bestehenden Herausforderungen der Umsetzung von Chancengleichheit verstärkt aktiv stellen.

Neu ist, dass der Aktionsplan alle bisherigen Konzepte und Initiativen zu Gender Equality & Diversity Policies in einer intersektionellen Perspektive zusammenführt. Die vielen Maßnahmen sind – soweit möglich – inhaltlich und prozessual aufeinander abgestimmt und mit den jeweils verantwortlichen Akteuren diskutiert worden. So können sie eine große Durchsetzungskraft, vielfältige Synergien und ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Transparenz für alle Hochschulangehörigen erzeugen. Der Aktionsplan gilt sechs Jahre und wird nach drei und sechs Jahren evaluiert.

Dem Aktionsplan Chancengleichheit liegen Überlegungen und Vorgehensweisen zugrunde, welche die Diversity-Strategie an der Goethe-Universität von Beginn an bestimmen (vgl. Bender und Wolde 2013):

- ▶ partizipativer Ansatz (u. a. Arbeit in Workshops mit unterschiedlichen Statusgruppen und Themenschwerpunkten),
- ▶ Selbstverständnis der Diversity Policies statt des Diversity Managements – damit hebt das Konzept der Universität dezidiert auf Chancengleichheit und Antidiskriminierung ab,



- ▶ Bezugnahme auf das Konzept der Intersektionalität – Versuche, Praxis kontextbezogen an der intersektionellen Verknüpfung von Ungleichheitsdimensionen auszurichten und damit einhergehende Über- und Unterordnungsverhältnisse kritisch zu thematisieren,
- ▶ Verknüpfung von Gender Equality & Diversity Policies unter der Vorgabe, dass Gleichstellungspolitiken an Hochschulen mit ihrer mehr als 30jährigen Geschichte einen historischen Vorlauf haben, der in den Politiken beachtet werden muss,
- ▶ Strukturbezogene Perspektive: Aus der Perspektive von Diversity Policies sollen nicht vermeintliche Defizite von Individuen ausgeglichen werden, sondern ein Blick auf die Organisation und ihre Strukturen eingenommen werden.

Die inhaltlichen Schwerpunkte beantworten konkrete Bedarfsäußerungen von Angehörigen der Universität, zugleich sind sie auch das Ergebnis hoch-

schulübergreifender politischer Akzentsetzungen, die sich nicht zuletzt über die Bewilligung von Fördermitteln ausdrücken. Nicht alle Diversitätsdimensionen konnten daher gleich hohe Beachtung finden. So werden die Themen Geschlechtergleichstellung, Inklusion von Personen mit Behinderungen sowie die interkulturelle Öffnung der Universität stärker mit Maßnahmen angesprochen. Bezüglich der Dimension ‚Lebensalter‘ sollen in den ersten drei Jahren des Aktionsplans Analysen und Maßnahmen entwickelt werden. Zur Geschlechtergleichstellung gehört auch der Blick auf die Arbeitssituation der überdurchschnittlich großen Gruppe von Frauen, die im Sekretariats- und Sachbearbeitungsbereich beschäftigt sind.

Ein großer Teil der Maßnahmen im Aktionsplan ist allerdings nicht auf einzelne Diversitätsdimensionen beschränkt, sondern soll übergreifend dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitglieder der Goethe-Universität frei von diskriminierenden Zuschreibungen und behindernden Strukturen ihre Leistungsfähigkeit entfalten können. Hierfür steht

besonders auch der Schwerpunkt ‚Diskriminierung entgegen wirken‘, in dem neue und bewußtere Akzente gesetzt werden.

### Spannungsverhältnisse

Viele Gleichstellungsakteur/-innen an Hochschulen sind derzeit mit der Frage beschäftigt, wie sie sich zu dem Arbeits- und Politikfeld ‚Diversity‘ aufstellen. Geraten durch Diversity Policies trotz des weiterhin bestehenden großen Handlungsbedarfs Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und -gleichstellung in den Hintergrund – z. B. durch Akteur/-innen an Hochschulen, die Gleichstellung für ‚überholt‘ erklären? Erfolgt eine Umverteilung von Ressourcen durch die Hochschulleitungen, Bund und Länder? Kommen wir durch Strategien des Diversity Managements immer mehr in einen Strudel der ‚Managerialisierung‘ von Chancengleichheitspolitiken?

### *Chancen und Herausforderungen der institutionellen und inhaltlichen Verknüpfung von Gender Equality & Diversity Policies*

Die Goethe-Universität hat mit der systematischen institutionellen und inhaltlichen Verknüpfung von Gender Equality & Diversity Policies und den ihr zugrunde liegenden Überlegungen und Vorgehensweisen (s. o.) einen spezifischen Weg bei der Implementation von Gender Equality & Diversity Policies eingeschlagen. Welche Chancen sind mit diesem Weg verbunden? Welche Ungleichzeitigkeiten und Probleme zeigen sich in dem Prozess?<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Hier geht es nur um die Chancen und Herausforderungen der engen Verknüpfung der Politiken, nicht um der Politiken überhaupt.

Wenden wir uns zunächst den Chancen zu. Hierzu werden die institutionelle und die inhaltliche Ebene getrennt betrachtet.

*Institutionell* hat die Goethe-Universität von Beginn an vor allem die Synergien gesehen, die in der Zusammenführung liegen. Der Gewinn ist besonders stark für sehr große Universitäten, in denen der Kommunikationsaufwand sehr hoch ist und sich in der Praxis häufig parallele Prozesse entwickeln.

- ▶ Mitarbeiter/-innen des Gleichstellungsbüros können sich als großes Team an vielen Prozessen der Goethe-Universität beteiligen und dabei durch die schnelle Rückkoppelung zu den inhaltlichen Expert/-innen im Team dafür Sorge tragen, dass Gender, Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie und andere Diversitätsdimensionen einbezogen werden.
- ▶ Im Rahmen der Produktion von Handlungsanleitungen, Empfehlungen, unterstützenden Materialien können ebenfalls mehrere Dimensionen mit relativ gesehen geringem Kommunikationsaufwand beleuchtet werden, wie z. B. bei der gerade fertig gestellten Handlungsempfehlungen zu gender- und diversitätssensibler Bildsprache in den Medien.
- ▶ Es können *gleichsinnige* Strategien der Umsetzung entwickelt werden. Sensibilisierung z. B. ist *sowohl* für Gender Equality *als auch* für Diversity Policies ein wichtiger Aspekt, folglich ist ein solcher Ansatz gleichermaßen für Gender und für andere Diversitätsdimensionen zu erarbeiten, der dann mit den Fachbereichen und anderen Einrichtungen kommuniziert werden kann.
- ▶ Gleichstellung und Diversity Policies treten bei der Kommunikation in die Hochschule hinein sowie bei der Mitteleinwerbung nicht in einen Wettbewerb.

- ▶ Bei der Mitarbeit an großen Anträgen sowie bei Antragstellungen für bestimmte Arbeitsbereiche oder Statusgruppen kann kontextbezogen allen Diversitätsdimensionen zu Relevanz verholfen werden. Durch die wachsende Beteiligung an Anträgen stehen für die Gleichstellungsarbeit unter dem Strich sogar eher mehr als weniger Ressourcen zur Verfügung.

Auch *inhaltlich* sprechen mehrere Gründe für die verknüpfte Betrachtung verschiedener Diversitätsdimensionen:

- ▶ Obgleich es in der Umsetzung noch selten gelingt, wirklich intersektionell zu arbeiten, gewinnt die Frage nach der Überschneidung verschiedener Ungleichheitsrelationen in der Praxis immer mehr an Bedeutung. Allerdings bedürfen wir noch viel mehr kontextbezogenes Wissen darüber, wie und in welchen Zusammenhängen welche Dimensionen von Diversität in ihren Überlagerungen relevant werden (vgl. Bender und Wolde 2013).
- ▶ Zudem gibt es bei allen historisch konstitutionellen Unterschieden von Ungleichheitsdimensionen ähnliche Mechanismen der Diskriminierung, z. B. durch Stereotypisierung, Essentialisierung, Versämtlichung („Alle Frauen sind ...“), die es aufzuzeigen und zu dekonstruieren gilt. Dafür müssen *konsistente* Konzepte entwickelt und ausprobiert werden (s. o.).
- ▶ Last but not least sind es auch die sich ändernden politischen Verhältnisse wie der zunehmende Rassismus und Antifeminismus, die demokratische Errungenschaften und Haltungen bedrohen, die für uns dafür sprechen, Diversity Policies stark zu machen und dafür bereits bestehende Kenntnisse und institutionelle Erfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit zu nutzen.

Die *Herausforderungen* der engen Verbindung von Gender Equality & Diversity Policies liegen nach den bisherigen Erfahrungen an der Goethe-Universität – jedenfalls derzeit – weniger darin, dass Frauenförderung und Gleichstellung an Relevanz verlieren, wie von vielen Akteurinnen in der Gleichstellungsarbeit befürchtet. Hier können wir vielmehr eher eine verstärkte Akzeptanz wahrnehmen.

Eine Herausforderung liegt meines Erachtens in der Frage der Verbindung institutionalisierter Politik zu den von den Politiken Betroffenen bzw. auch zu kritischen Forscher/-innen: Hat sich die Gleichstellungsarbeit noch aus einer sozialen Bewegung heraus institutionalisiert und ist zumindest in ihren Anfängen durch Aktivistinnen der Frauenbewegung in enger Auseinandersetzung mit der sich entwickelnden Frauen- und Geschlechterforschung entstanden, so haben Diversity-Policies in Bezug auf die verschiedenen Diversitätsdimensionen nur durch einzelne Personen vertretene Bezüge zu sozialen Bewegungen (und diese haben längst nicht die Kraft wie die Frauenbewegung der 70er und 80er Jahre). Das heißt, dass die Expert/-innen für Diversity Policies sich viel bewusster zwischen engagierten Interessengruppen und den institutionalisierten Gremien und Einrichtungen hin und her bewegen müssen, um nicht an den eigentlich Betroffenen vorbei Politiken zu machen. Dies meint nicht, dass Diversity-Politik als reine Interessenpolitik betrieben werden könnte und sollte. Wir wissen, dass jede Diversitätsdimension sich bei genauer Betrachtung als sehr heterogen erweist und die konkreten Bedürfnisse der Individuen und ihre Haltungen sich sehr unterscheiden können. Gleichwohl fehlt den institutionellen Expert/-innen oft das kritische Korrektiv im Sinne *gemeinsamer* Reflexionsarbeit zu den konkreten Ungleichheiten und Diskriminierungen zugrunde liegenden Strukturen, das es in den Anfängen der Gleichstellungsarbeit gegeben hat. Dafür müssen Räume hergestellt werden.

Eine weitere Herausforderung, die weniger in der engen Verbindung zwischen Gleichstellung und Diversity Policies liegt, aber durch Diversity Policies noch einmal an Dynamik gewinnt, ist die Frage, wie die notwendige Komplexität der Argumentation für Gender Equality & Diversity Policies in eine so große Organisation hinein zu vermitteln ist. Bereits auf zentraler Ebene, wo man sich in Gremien und Einzelgesprächen oft begegnet und Texte wechselseitig rezipiert und erarbeitet werden, ist es schon schwierig, die (Hinter-)Gründe für die Arbeit zu vermitteln. In die Fachbereiche hinein ist es noch weitaus diffiziler. Dies hängt mit der relativen Autonomie der Fachbereiche, den personellen Diskontinuitäten sowohl in den Dekanaten als auch bei den Gleichstellungsbeauftragten und -rätinnen der Fachbereiche sowie den je nach Fachkultur sehr unterschiedlichen inhaltlichen Zugängen und Kenntnisständen zu Fragen der Gleichstellung und Diversity Policies zusammen. Selbst bei den Gleichstellungsakteur/-innen zeigen sich große Ungleichzeitigkeiten hinsichtlich der vertretenen Konzepte, wie eine aktuelle Diskussion zur Umbenennung von Frauen- in Gleichstellungsbeauftragtedeutlich macht. Für die Arbeit in den Fachbereichen an der Goethe-Universität – aber sicher auch an vielen anderen Hochschulen – sind meines Erachtens neue Konzepte und größere Ressourcen notwendig, um Chancengleichheitspolitiken durchgängig zu verankern und wirksam werden zu lassen.

### *Normative Ordnungen: Zwischen Gerechtigkeit und Wettbewerb*

Wir wissen, die Motivation für die Implementation von Gender Equality & Diversity Policies an Hochschulen entspringt nicht nur der Orientierung an Gerechtigkeitsnormen, auch wenn diese von vielen Hochschulen, auch der Goethe-Universität, durchaus als bedeutsam gesehen werden. Der Nutzen, den die

Universitäten für sich deklarieren, liegt aber ebenso darin, im Wettbewerb der Hochschulen um die ‚besten Köpfe‘ in Wissenschaft und Verwaltung als Arbeitgeberinnen attraktiv und konkurrenzfähig zu sein, sowie Studierende bei einem erfolgreichen Studienabschluss zu unterstützen und damit Teile der Grundfinanzierung zu sichern. Wettbewerbliche Argumente und Chancengleichheit schließen sich für die Hochschulleitungen und viele andere Akteur/-innen an den Hochschulen nicht aus – im Gegenteil: zumindest für die Goethe-Universität hat sich die Offenheit für Chancengleichheitspolitiken mit dem Einzug neuer Governancestrukturen eher erhöht. Aber es stellt sich die Frage, worin sich dabei der kritische Impuls von Chancengleichheitspolitiken erhält und wie diese letztlich zur Beschönigung und Fortschreibung von Machtstrukturen und Ungleichheitsverhältnissen beitragen (vgl. Knapp 2013).

Akteur/-innen, die die oben dargestellte Implementation von Gender & Diversity Policies zu vertreten haben, bewegen sich permanent in einem Spannungsverhältnis zwischen einer wettbewerbsorientiert ausgerichteten Chancengleichheitspolitik einerseits und andererseits der Suche nach ‚Gelegenheitsfenstern‘ (Riegraf), um Machtverhältnisse, Prozesse der Differenzierung und Hierarchisierung nach Geschlecht sowie der Essentialisierung von Zuschreibungen aufzudecken und Ansätze zu schaffen, diesen Prozessen entgegen zu wirken. Wie bereits angedeutet liegt eine Chance dieser Politik darin, Räume zur kollektiven Reflektion und auch konflikthaften Auseinandersetzung zu schaffen und daran zu arbeiten, Strukturen so zu verändern, dass sie Chancengleichheit ermöglichen. Zudem können einzelne Personen durch die bestehenden Maßnahmen unterstützt werden, aus einer marginalisierten Position heraus Bildungs- und Karriereaufstiege zu erreichen und sich Diskriminierungen zu widersetzen.



Generell bin ich mir sicher, dass – trotz aller Aporien – unter den derzeitigen Verhältnissen einer sich nicht aktiv formierenden *Frauenbewegung* und einer gleichzeitigen Zunahme antifeministischer und rassistischer Positionen in der Gesellschaft institutionalisierte Gleichstellungs- und Diversity-Arbeit notwendig ist. Jeder Schritt der Universität, sich gegen Diskriminierung und Chancenungleichheit zu wenden, eröffnet Möglichkeitsräume, soziale Ungleichheiten abzubauen. So heißt es im kurzen Leitbild der Universität, sie „[...] wendet sich gegen Rassismus, Nationalismus und Antisemitismus“. Zugleich enthält es die Selbstverpflichtung, Chancengleichheit umzusetzen und Offenheit und Vielfalt zu fördern. Worte, die Bezugspunkte für emanzipatorische Politiken bilden können – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Letztlich gibt kein Weg die Garantie, dass Frauenförderung, Gleichstellung und Diversity-Politiken, die durch die Individuen, die Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen verfolgt werden, *wirklich* zum Abbau sozialer Ungleichheit und Diskriminierung beitragen. Einzige Garantie ist und bleibt das große Engagement und die Argumentationskraft derjenigen, die sich gegen Machtverhältnisse und Ungleichheit wenden, bei gleichzeitiger Anstrengung der Reflexion. Dazu gehört auch eine kritische Akzeptanz unterschiedlicher Wege. Eine institutionalisierte Politik an Hochschulen, die sich nicht in dem beschriebenen Spannungsverhältnis bewegt, gibt es nicht.

Wie die Kritische Theorie Adornos und Horkheimers aufgezeigt hat, können sich emanzipatorisch konnotierte Werte wie Aufklärung, Vernunft, Freiheit oder auch Gleichheit und jetzt ‚Diversity‘ in bestimmten historisch-gesellschaftlichen Konstellationen *immer* in ihr Gegenteil verwandeln (vgl. Knapp 2013). An der Erkenntnis, wie und warum dies geschieht und wie wir das ändern können, müssen wir gemeinsam arbeiten. Gerade heute.

## Literaturverzeichnis

*Bender, Saskia-Fee; Wolde, Anja (2013): Diversity Polices. Implementation mit Brüchen. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbaur und Anja Wolde (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 127–145.*

*Knapp, Gudrun Axeli (2013): Diversity and beyond. Vom praktischen Nutzen feministischer Theorie. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbaur und Anja Wolde (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 32–60.*

# Ergebnisse aus den Workshops

## A: Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen

Durch den Ländervergleich, den Lena Weber in ihrem Vortrag darlegte, wurde deutlich, dass die Akteurinnen und Akteure ein wichtiger Faktor für die Integration von Gleichstellungspolitik in neue Governance-Mechanismen sind. Mit den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und deren Netzwerken (Landeskonferenzen und Bundeskonferenz) sind Akteur/-innen vorhanden, um die Verankerung von Gleichstellungsaspekten einzufordern. Ein Gegenbeispiel stellt England dar, dessen spezifische Gleichstellungspolitik auf Nachfrage nochmals erläutert wurde: Das Konzept ‚equality‘ in England umfasst – anders als ‚Gleichstellung‘ in Deutschland – Ungleichheitskategorien, die über den Geschlechtsaspekt hinausgehen. Bis 2010 gab es für die unterschiedlichen Ungleichheitsdimensionen jeweils eigene Verantwortliche an den Hochschulen. Durch den ‚Equality Act 2010‘ wurden die verschiedenen Diskriminierungsformen zusammengefasst. Dies führte dazu, dass es nun knappere Ressourcen und weniger Akteur/-innen (‚watchdogs‘) gibt.

Für die wettbewerblichen Mechanismen wurde zwischen dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen, dem Wettbewerb von Gleichstellungskonzepten und dem Wettbewerb zwischen einzelnen Wissenschaftler/-innen unterschieden. Aus Perspektive der Geschlechterforschung stellen sich Kriterien für wissenschaftliche Exzellenz wie bibliometrische Daten als vergeschlechtlicht dar. Wettbewerbliche Mechanismen in der Gleichstellungspolitik selber (s. Professorinnenprogramm) sind nur auf der Basis von verbindlichen rechtlichen Regelungen zur Gleichstellung an Hochschulen möglich.

Aus dem internationalen Vergleich ergab sich die Frage nach Standards für gute Gleichstellungspolitik, die auch von der Kommentatorin eingefordert wurden. Damit könnte es etwa auch möglich sein, die Fixierung auf quantitative Ziele (Frauenanteile) zu überwinden. Als Beispiel für eine andere Herangehensweise wurde der Landeshochschulentwicklungsplan für NRW genannt, auch Anforderungen zur Geschlechterforschung enthält.

Im Anschluss an den Vortrag von Marieke Rother und Nicole Eschner wurden die mikropolitischen Prozesse, Aushandlungen und Resistenzen diskutiert, die mit Controlling-Systemen verbunden sind: Zentral sind dabei Aushandlungen mit Fakultäten und Fachbereichen. Auf dieser dezentralen Ebene wird am meisten Widerstand wahrgenommen. Gleichzeitig sind Aushandlungsprozesse über Zielvereinbarungen, Förderpläne oder Gleichstellungskonzepte eine Möglichkeit, in die Fakultäten für Geschlechtergerechtigkeit zu sensibilisieren.

In Bezug auf Verfahren, beteiligte Akteur/-innen, Übernahme von Aufgaben durch zentrale spezialisierte Einheiten oder Fakultäten sind diese Aushandlungsprozesse in den Hochschulen sehr unterschiedlich gestaltet. Ein zentraler Diskussionspunkt waren daher die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Hochschulen und insbesondere die Situation von kleineren Hochschulen (Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen). In diesen sind keine Personalressourcen vorhanden, um Controlling-Systeme, wie im Vortrag dargestellt, zu etablieren. Durch das Nebeneinander verschiedener, meist nicht abgestimmter Instrumente (Gleichstellungskonzepte, Frauenförderpläne etc.), die von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren und aufgrund divergierender Regelungen (Wettbewerb, rechtliche Vorgaben) eingefordert werden, besteht die Gefahr einer Übersteuerung – gerade bei kleinen Hochschulen.

Verwiesen wurde ferner auf die Widersprüchlichkeit von Steuerungsinstrumenten: Qualitätsmanagement kann einerseits für Gleichstellungspolitik genutzt werden. Andererseits kann aus dem Qualitätsmanagement auch eine Gegenposition zwischen wissenschaftlicher Qualität und Leistungskriterien auf der einen Seite und Gleichstellungspolitik auf der anderen Seite aufgebaut werden.

Weiter wurde diskutiert, ob Steuerungsinstrumente wie Controlling-Systeme einen Kulturwandel zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bewirken können. Auf der einen Seite kann der Fokus auf Controlling- und Steuerungsinstrumente sowie Governance die Kritik an den vergeschlechtlichen Wissenschaftskriterien in den Hintergrund treten lassen. Auf der anderen Seite beinhalten gerade Aushandlungsprozesse und Dialogverfahren reflexive Momente, in denen diese Kritik erarbeitet werden kann. Insbesondere die diskursiven Effekte durch die Aushandlungsprozesse könnten daher einen Kulturwandel unterstützen.

## **B: Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen**

Gleichstellungspolitische Erfolge durch die Exzellenzinitiative oder Fortführung und Verschärfung von vergeschlechtlichen Karrierewegen durch Exzellenzdiskurs – in diesem Spannungsverhältnis bewegte sich die Diskussion des Workshops zum Exzellenzbegriff.

Aus der Gleichstellungspraxis wurden als positive Effekte der Exzellenzinitiative die strukturelle Verankerung von Gleichstellung in den Hochschulen (insbesondere in der Leitungsebene) und die Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in Hochschulprozesse genannt. Als positiv könne weiter bewertet werden, dass es gelungen sei, Gleichstellungsaspekte überhaupt in die Exzellenzinitiative einzubringen. Ebenso wurde ein Professionalisierungsschub in der Gleichstellungsarbeit wahrgenommen. Als Gefahr dieser Einbindung reflektierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer allerdings, dass eine kritische Distanz zum Wissenschaftssystem und zu problematischen Veränderungen verloren gehen könne. Kritisch betrachtet wurde in der Diskussion darüber hinaus, dass Gleichstellung im Rahmen der Exzellenzinitiative vor allem unter dem Blickwinkel aufgenommen wurde, Humanressourcen zu erschließen.

Weiter ermöglichte die Exzellenzinitiative die Implementation von Gleichstellungsmaßnahmen, gerade auch an Hochschulen, die bisher wenig aktiv in Bezug auf Gleichstellung waren. Im Vordergrund stand dabei die Einrichtung von familienfördernden Strukturen. Dazu wurde in der Diskussion kritisch angemerkt, dass es bei Initiativen zu Dual Career und Familienfreundlichkeit im Rahmen der Exzellenzinitiative immer um Bestenauslese und damit um eine kleine Gruppe von Frauen ginge.

Gegen die Kritik an quantitativen und quantifizierbaren Leistungskriterien wurde aus der Perspektive der Gleichstellungspraxis die Erfahrung eingebracht, dass formale Verfahren sowie ‚objektive‘ und messbare Kriterien nicht so anfällig für Geschlechterstereotype seien. Merkmale wie ‚Passung‘ seien dagegen subjektiver und würden damit leichter zum Nachteil von Frauen interpretiert.

Kritisch reflektiert wurde in der Diskussion an dieser Stelle, dass die Erfüllung und das Erreichen dieser Exzellenz- und Leistungskriterien nicht geschlechtsneutral sei. Vorausgesetzt werden vielmehr lineare und an einer männlichen Normalbiographie angelehnte Karriereverläufe, die nur von bestimmten Frauen erfüllt werden können. Der Idealtypus des männlichen Wissenschaftlers werde durch den Exzellenzdiskurs verstärkt. In diesem Zusammenhang wurden auch prekäre Arbeitsbedingungen, vor allem die zunehmende Unsicherheit, thematisiert. Diskutiert wurde ferner, in welcher Weise sich die Selektivität im Wissenschaftssystem durch den Exzellenzdiskurs verändert. Angesprochen wurde hier insbesondere soziale Herkunft als Selektionskriterium, das mit Geschlecht interagiert.

Weitgehender Konsens bestand darüber, dass im Rahmen der Exzellenzinitiative an Hochschulen bisher kein Kulturwandel eingeleitet wurde. Strukturelle Veränderungen in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, die auf eine Anpassung beispielsweise von Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft an unterschiedliche Lebensbedingungen zielen, seien sich nicht festzustellen. Insbesondere die Stärkung von linearen und zeitlichen engen Karrierewegen und das Beharren bzw. die Verschärfung eines Idealtypus ‚Wissenschaftler‘ stehen einem Kulturwandel zu mehr Geschlechtergerechtigkeit entgegen. Verwiesen wurde in diesem Zusammenhang auch darauf, dass gleichstellungspolitische

Veränderungen vor allem als externe Anforderungen an die Wissenschaft herangetragen wurden, während die wissenschaftliche Community und damit die Wissenschaftskultur davon bisher unberührt blieb.

### C: Die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversity Policies an Hochschulen

Grundlegend für die Beschäftigung mit Diversity ist, das Diversity Management nicht ohne eine Diversity Policy, also eine Haltung zu Anti-Diskriminierung und Chancengerechtigkeit möglich ist. Auffällig ist, so wurde im Workshop festgestellt, dass das Thema Rassismus bisher nicht im Zusammenhang mit Diversity, sondern unter Interkulturalität diskutiert und an den Hochschulen nicht systematisch bearbeitet wird.

Im Verhältnis von Geschlechtergleichstellung und Diversity wurde auf die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen hingewiesen. Die strukturelle Verbindung von Diversity und Geschlechtergleichstellung lässt sich nicht allgemein verbindlich festlegen, sondern ist abhängig von lokalen Bedingungen.

Beim Umgang mit Widerständen gegen Diversity wurde vor allem auf Aushandlungsprozesse und Gespräche verwiesen. Die Gestaltung dieser Aushandlungsprozesse sei auch von den Bedingungen (Strukturen, Ressourcen, Akteurinnen und Akteure) vor Ort abhängig.

Als wesentliche Herausforderung bei der Implementation von Diversity Policies wurde neben der Verankerung in den Fakultäten ebenso der Umgang mit Widerständen diskutiert. Obgleich, wie an der Universität Frankfurt, Instrumente und Politiken auf der zentralen Ebene der Hochschulen festgelegt sind, bedarf es nun der Übersetzung und Verankerung in die Fakultäten. Dazu wäre in Zukunft ein intensiver Erfahrungsaustausch notwendig.

# 2 Podiumsgespräch

## Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik



**Podiumsgäste:** Prof. Dr. Susanne Völker, Professorin für Soziologie an der Universität zu Köln und wissenschaftliche Leiterin von GeStik – Gender Studies in Köln

Dr. Doris Hayn, Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro an der Georg-August Universität Göttingen

**Moderation:** Dr. Nadyne Stritzke, Gleichstellungsbeauftragte der Justus-Liebig Universität Gießen

Das Podiumsgespräch mit dem Titel „Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik“ widmete sich der Frage des Wissenstransfers zwischen Geschlechterforschung und gleichstellungspolitischer Arbeit, die den Institutionalisierungsprozess von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik seit jeher begleitet. Bei diesem Gespräch lag der Fokus auf aktuellen Herausforderungen und möglichen Räumen und Formaten des Austausches.

Unter der Moderation von Dr. Nadyne Stritzke, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin des Büros für Chancengleichheit der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie eine der Sprecherinnen der BuKoF-Kommission „Förderung der Geschlechterforschung“, waren zwei Gäste auf das Podium geladen:

Dr. Doris Hayn, seit 2012 Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Stabsstelle Gleichstellungsbüro an der Georg-August Universität Göttingen und stellvertretende Vorsitzende der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulbeauftragter (LNHF), und Prof. Dr. Susanne Völker, seit 2011 Professorin für Sozio-



logie an der Universität zu Köln und wissenschaftliche Leiterin von GeStiK – Gender Studies in Köln.

In ihrer Anmoderation nahm Nadyne Stritzke Bezug auf den Vortrag von Prof. Dr. Heike Kahlert beim Forschungsworkshop im Juli in Köln. Heike Kahlert hatte die These aufgestellt, dass wissenschaftspolitische Instrumente, aber auch Gleichstellungsförderung, Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung als eng verknüpft, zum Teil gar als kodependent betrachten, was einen gemeinsamen Wissensvorrat impliziere. Die daraus resultierenden zentralen Fragen stellten den Gegenstand des Podiumsgesprächs dar. Diskutiert wurde, ob und in welcher Form es dieses gemeinsame Wissen gibt und wie das Wissen der Geschlechterforschung in die Praxis gelangt und umgekehrt. Weiter wurde die Frage erörtert, in welchen Bereichen eine Koppelung zwischen den beiden Handlungsfeldern wichtig und wann und wo eine Entkopplung notwendig ist. Thematisiert wurden darüber hinaus auch der Aspekt der Kooperation und Vernetzung und die Frage, in welchen Räumen Begegnung und Austausch stattfinden könnte. Nadyne Stritzke erinnerte an die von Prof. Dr. Birgit Riegraf ebenfalls im Kölner Forschungsworkshop geäußerte These, dass die Zusammenarbeit zwischen Gleichstellungsakteur/-innen und Geschlechterforscher/-innen nur über eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit funktionieren könne, die zugleich institutionalisiert werden müsse.

Zu Beginn waren die beiden Teilnehmerinnen des Podiumsgesprächs aufgefordert, in einem Eingangsstatement zu schildern, wie sie selbst Wissenstransfer von Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung erleben und gestalten und wo sie gegenwärtig die spezifischen Herausforderungen sehen. Die Statements bzw. Thesen der beiden Podiumsgäste sind im Folgenden abgedruckt.



#### Podiumsstatement I:

**Dr. Doris Hayn**  
(Georg-August-Universität Göttingen)

In meinem Statement geht es mir darum, Schwierigkeiten des Austausches und der Zusammenarbeit zwischen Akteur/-innen in der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen und Wissenschaftler/-innen, die zu Gleichstellung und Hochschulgovernance forschen, zu benennen und daraus Herausforderungen und Erwartungen an einen zukünftigen Austausch abzuleiten.

Bevor ich darauf eingehe, möchte ich verdeutlichen, aus welcher Position ich spreche:

- zum einen als Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Stabstelle Gleichstellung einer Universität, die als ‚Praktikerin‘ tagtäglich kleine und große Aufgaben der Gleichstellungspolitik und -arbeit bewältigt und dabei in stetiger Auseinandersetzung mit der institutionellen Logik einer Hochschule agiert, was eine Gradwanderung

zwischen Pragmatismus und Veränderungsbestrebungen beinhaltet;

- ▶ zum anderen als eine von zwei Sprecherinnen der BuKoF-Kommission ‚Gleichstellung und Hochschulgovernance‘, die in dieser bundesweiten Vernetzung mit Kolleginnen das eigene gleichstellungspolitische Handeln im Lichte wissenschafts- und geschlechterpolitischer Entwicklungen (selbst-)kritisch reflektiert;
- ▶ zudem als (ehemalige) Forscherin, die das eigene Sprechen und Handeln kontinuierlich an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Anforderungen misst und selbst Forschungs- und Entwicklungsprojekte einwirbt und umsetzt.

Zugleich möchte ich herausstellen, dass viele Gleichstellungsakteur/-innen, Gleichstellungsbeauftragte wie Leiter/-innen von Organisationseinheiten von Hochschulen, die für Gleichstellung zuständig sind, ihre Arbeit dezidiert forschungsbasiert und -orientiert umsetzen. Dafür haben wir mindestens zwei gute Gründe: Wir sind und/oder waren selbst in der Forschung tätig und wir arbeiten an Forschungseinrichtungen, die dies von uns implizit erwarten oder sogar explizit einfordern.

Diese Ausrichtung gehört heute zum Selbstverständnis vieler Gleichstellungsakteur/-innen und ist Teil der in den letzten zehn Jahren aktiv vorangetriebenen Professionalisierung, die mit steigenden Anforderungen an Qualitätsentwicklung und Reflexivität einhergeht.

Auf den Punkt gebracht: Wir orientieren uns an wissenschaftlichen Anforderungen und Erkenntnissen und beziehen diese systematisch in unserer Arbeit ein – sowohl bei der Weiterentwicklung von Gleichstellungspolitiken und -strategien als auch bei der Konzeption, Umsetzung und Optimierung von Programmen und Maßnahmen.

Ich spreche in diesem Beitrag von „(uns) den Gleichstellungsbeauftragten bzw. Gleichstellungsakteur/-innen“ einerseits und „(Ihnen) den Geschlechterforscher/-innen“ andererseits – nicht weil ich davon ausgehe, dass dies zwei in sich homogene und voneinander getrennte Gruppen sind, sondern weil es mir darum geht, die unterschiedlichen Erwartungen, Perspektiven und Handlungslogiken zu verdeutlichen. So betrachten die beiden Gruppen beispielsweise Hochschulgovernance im Kontext der jeweiligen Profession, sind auf verschiedene Art und Weise mit hochschulischen Veränderungsprozessen befasst, sind mit unterschiedlichen Anforderungen an ihre Arbeit und teils divergierenden Bewertungssystemen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund geht es mir darum, den Blick zu schärfen, um Probleme der bisherigen Zusammenarbeit und Herausforderungen an einen zukünftigen Wissensaustausch und -transfer pointiert zu benennen.

In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Forschungs- und Entwicklungsprojekten zu Governance und Gleichstellung der Geschlechter in Hochschulen und Wissenschaft umgesetzt,<sup>1</sup> in die ich, ebenso wie viele Kolleg/-innen einbezogen wurde. Meine kritische Bilanz ist: Ich habe in diesen Projekten selten einen wechselseitigen Wissenstransfer zwischen ‚Forschung‘ und ‚Praxis‘, häufiger jedoch einseitiges Zuarbeiten der ‚Praktiker/-innen‘ für die Forschung erlebt.

Als Gleichstellungsakteurin wurde ich im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten angefragt:

- ▶ als Interviewpartnerin, die internes Institutionenwissen zur Verfügung stellt,

<sup>1</sup> Viele dieser Projekte waren mit Beiträgen am GOWISS-Forschungsworkshop „Veränderte Governance und Geschlechterarrangements in der Wissenschaft“ im Juli 2016 beteiligt.

- ▶ als ‚Türöffnerin‘, die den Zugang zur Institution und weiteren Wissensträger/-innen verschafft und vereinfacht,
- ▶ als Kommentatorin, die Zwischenergebnisse im Rahmen von Workshops und ähnlichen Formaten anreichern darf,
- ▶ sowie als Abnehmerin und Leserin von Publikationen.

Dies sollte ich zusätzlich zu meiner ‚eigentlichen‘ Arbeit und selbstverständlich ohne zusätzliche Ressourcen leisten. Nur: Warum sollte ich bzw. sollten wir das (weiterhin) tun? Was ist mein bzw. unser konkreter Gewinn? Inwiefern sind die Forschungsergebnisse für mich bzw. uns Gleichstellungsakteur/-innen wirklich hilfreich? Letztlich blieb bei der Beteiligung an Projekten oft genug der Eindruck bestehen, dass die Forschung unseren Interessen und Bedarfen zuwider oder bestenfalls daran vorbeilief.

Meine Spielräume, Wissenstransfer zu gestalten oder wenigstens mitzugestalten, erlebte ich als eher gering. Wenn ‚wir Praktiker/-innen‘ zu den Projekten dazukommen bzw. dazu geholt werden, ist der Rahmen gesetzt und unsere Rolle definiert – beides meist eher eng: Projektziele und Fragestellungen, Theorien und Begriffe sowie Projektablauf und Methoden sind oftmals festgelegt. Als Praktiker/-innen dürfen wir im oben genannten Sinne ‚beitragen‘, sind aber an der Entwicklung von Fragestellungen und der Erarbeitung von Erkenntnissen nicht oder nicht auf Augenhöhe beteiligt.

Pointiert ausgedrückt: Was ich mir – vielleicht auch andere Gleichstellungsbeauftragte und -akteur/-innen – von Ihnen und damit vom Austausch zwischen Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung nicht (mehr) wünsche, ist, dass wir:

- ▶ als Forschungsobjekte betrachtet werden, (Dies läuft den wissenschaftskritischen Ursprüngen der Geschlechterforschung, wie sie bereits in den 1970er Jahren formuliert wurden, entgegen (s. Mies 1978).)
- ▶ ‚aufgeklärt‘ werden, wie wir es besser bzw. richtig machen,
- ▶ mit Beschreibungen unserer Arbeit und Handlungsempfehlungen konfrontiert werden, die von unserer Handlungsbedingungen und -logiken teilweise entfernt sind, diese ignorieren und/ oder ihnen zuwiderlaufen,
- ▶ Erkenntnisse und Textpassagen, die wir selbst in Projekte eingebracht oder in diesen entwickelt haben, als Forschungsergebnisse in Veröffentlichungen unter anderem Namen wiederfinden.

Aus dieser kritischen Bilanz leite ich für den Austausch und die Zusammenarbeit von Geschlechterforscher/-innen und Gleichstellungsakteur/-innen an Hochschulen Voraussetzungen und Herausforderungen ab, die nicht nur wechselseitigen Wissenstransfer – das wäre mir zu wenig – befördern können, sondern die problemorientierte Forschung zu ‚Gleichstellung und Governance an Hochschulen‘ ermöglichen, die wissenschaftlich (und damit theoretisch und methodisch) gehaltvoll ist und zugleich Orientierungs-, System- und Gestaltungswissen liefert, das für institutionelles Handeln nutzbar gemacht werden kann.

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist meines Erachtens einerseits ein Austausch auf Augenhöhe, also die gegenseitige Anerkennung der unterschiedlichen Ausgangs- und Interessenslagen, Handlungslogiken und Anforderungen. Andererseits ist eine Rückbesinnung auf gemeinsame

Wurzeln notwendig, auf die nach wie vor andauernden Kämpfe um Anerkennung Ihrer wie unserer Arbeit. Letzteres erweist sich gerade in Zeiten von Antigenderismus und Antifeminismus, von denen Geschlechterforscher/-innen ebenso wie Gleichstellungsakteur/-innen gleichermaßen betroffen sind, als unabdingbar.

Die größte Herausforderung ist meines Erachtens, gemeinsam darüber nachzudenken, welche Forschungsfragen, -konzepte und -methoden geeignet sind, Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen und darüber hinaus voranzubringen.

- ▶ Ein Schritt könnte sein, drei Forschungs- bzw. Wissens Ebenen zu unterscheiden, die in der transdisziplinären (Nachhaltigkeits-)Forschung (vgl. dazu u. a. Nölting et al. 2004; Hayn und Hummel 2002) genutzt und integriert werden und die den unterschiedlichen Ausgangs- und Interessenslagen der beiden Akteur/-innengruppen Rechnung tragen können:
- ▶ Die normative Ebene, auf der es darum geht, Ziele einer geschlechtergerechten Hochschule zu analysieren, auch und gerade im Spannungsfeld mit anderen wissenschafts- und hochschulpolitischen Zielen und so Ziel- und Orientierungswissen zu erarbeiten und zu erweitern (Antworten auf die Frage „Wohin soll es gehen?“).
- ▶ Auf der analytischen Ebene wären Problemzusammenhänge zu rekonstruieren, Einflussfaktoren und Stellschrauben zu untersuchen und so das Systemwissen zu erweitern (Antworten auf die Frage „Wie funktionieren Hochschulen?“).
- ▶ Auf der operativen Ebene stünden die praktischen Handlungsbedingungen, die Akteur/-innenkonstellationen und die Ausarbeitung von

Strategien im Zentrum, um so Gestaltungs- und Handlungswissen zu vergrößern (Antworten auf die Frage „Was ist zu tun?“).

Mir ist bewusst, dass eine solche Forschung mühsam sein kann, möglicherweise geringe Chancen auf Förderung hat und für (Geschlechter-)Forscher/-innen gegebenenfalls wenig Mehrwert für die eigene wissenschaftliche Karriere bietet. Meines Erachtens lohnt es sich aber, gemeinsam an neuen Forschungsansätzen zu arbeiten, um das ‚Projekt Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen‘ gezielt voranzutreiben.

### Literaturverzeichnis

*Hayn, Doris; Hummel, Diana (2002):* Transdisziplinäre Forschung im Feld Gender & Environment. In: Marie Calm (Hg.): Alles unter einen Hut. Dokumentation des 28. FiNuT – Kongress von Frauen in Naturwissenschaft und Technik 9. bis 12. Mai 2002 in Kassel. Darmstadt: Frauen in der Technik – FiT-Verlag, S. 309–315.

*Mies, Maria (1978):* Methodische Postulate zur Frauenforschung. Dargestellt am Beispiel der Gewalt gegen Frauen. In: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis Jg. 1 (H. 1), S. 41–63.

*Nölting, Benjamin; Voß, Jan-Peter; Hayn, Doris (2004):* Nachhaltigkeitsforschung – jenseits von Disziplinierung und anything goes. In: GAIA: ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft 13 (4), S. 254–261.



## Podiumsstatement II:

Prof. Susanne Völker  
(Universität zu Köln)

Zur gegenwärtigen Situation oder Debatte um den Wissenstransfer zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellungspraxis habe ich vier Thesen aus Perspektive der Geschlechterforschung formuliert, die ich nun vorstellen möchte:

1. These: Die aktuelle Situation der inter- und transdisziplinären Gender Studies ist ambivalent: zwischen Institutionalisierung und Diskreditierung, zwischen Etablierung und Politisierung. Dies meint zum einen, dass es gegenwärtig hochschul- und bildungspolitisch Unterstützung zur institutionellen Absicherung der Gender Studies gibt. Dafür stehen Debatten der Gemeinsamen Wissenschaftskommission des Bundes und der Länder zu Gender in der Lehre oder die Gleichstellungspolitische Initiative des Landes NRW zur Anschubfinanzierung von Professuren, die im Bereich Gender Studies teildominiert sind.

Zum anderen werden die Gender Studies zum Teil medial, zum Teil von unglaublich uninformierten Kolleg/innen als unwissenschaftlich diskreditiert oder als überfördert phantasiert. Ich möchte auf die kruden Blüten dieser Debatte nicht weiter eingehen, aber mit einem Zitat des Journalisten Ijoma Mangold aus der ZEIT vom 4. Februar dieses Jahres die Breite der Skepsis und der Anwürfe gegen Gender Studies zeigen: Unter dem Titel „Der Verlust der Mitte“ schreibt Mangold, der sich massiv gegen die Publikationen Thilo Sarrazins gestellt hatte und nicht als ‚rechter‘, als Anti-Genderist zu kategorisieren ist, über die „Hypermoral – nicht nur – von links“, die die Mitte in die AfD treibe:

*„Die kulturalistische Linke, die nicht mehr Verteilungsfragen in den Vordergrund stellt, sondern den gesellschaftlichen Überbau neu buchstabiert, indem sie alle überlieferten Rollenmuster kritisch infrage stellt, hat diskursstrategisch auf ganzer Linie gesiegt. Wer da nicht mitmachen will, wer die eigene Heteronormativität nicht problematisiert sehen möchte, muss heute mindestens bis zur AfD auswandern, um mit seinem Unbehagen kommunikativ wieder anschlussfähig zu werden, denn die Union unter Angela Merkel funktioniert nicht mehr als Aufhalter, der mit konservativer Behäbigkeit dafür sorgt, dass nicht alle Üblichkeiten in die Defensive geraten.“*

Das heißt: Gender und Queer Studies oder Geschlechterforschung stehen in der Ambivalenz, sich immer stärker als wissenschaftliches bzw. fachliches Feld zu konstituieren: dafür steht beispielsweise die deutsche Fachgesellschaft Geschlechterforschung<sup>2</sup> mit ih-

2 Ziele der Fachgesellschaft: Geschlechterstudien im deutschsprachigen Raum weiterentwickeln, Verständigung über den Forschungsstand in den Geschlechterstudien, inter- und transdisziplinäre Kooperationen und (inter)nationale Vernetzung, Forschung und Lehre als eigenes Feld und in anderen akademischen Fächern befördern, bildungs- und hochschulpolitische wie öffentlich gesellschaftliche Sichtbarkeit und eigenständige Professionspolitik.



ren rund 450 Mitgliedern, das DFG-geförderte Online-Repository von drei Berliner Hochschulen, die mittlerweile traditionsreichen Publikationsreihen in Verlagen, die im Aufbau begriffene gemeinsame Online-Publikationsplattform, die von vielen Einrichtungen und der Fachgesellschaft getragen wird. Und zum anderen wachsen die Angriffe – über Gender Studies (und keineswegs über diese allein) werden Kämpfe zwischen bevorteilter Elite (Gender wird zum Distinktionsmerkmal) und benachteiligter, vergessener Mitte ausgetragen. Gender Studies werden politisiert (die „kulturalistische Linke“ – so Mangold).

Meine erste These bzw. Frage, warum Genderthemen und Gender Studies gerade jetzt so eine prominente und bevorzugte Projektionsfläche für die Artikulation von Bedrohungsphantasien, für das Aufbegehren nach Ordnung und Deutbarkeit und für das Bestehen auf vermeintlich unbestreitbar ‚Reales‘, ‚Natürliches‘ und ‚Wissenschaftliches‘ sind, beantworten Sabine Hark und Paula-Irene Villa in dem von ihnen herausgegebenen Anti-Genderismus-Band mit dem Hinweis, dass Gender als post-essentialistische Kategorie eine massive Provokation für als natürlich eingenommene Positionen und selbstverständliche Wissensproduktionen bedeute.

Meine zweite These bezieht sich auf Gleichstellungspolitik: auch hier gibt es eine ähnliche Ambivalenz zwischen Institutionalisierung und Diskreditierung, zwischen Etablierung und Politisierung. Es gibt durchaus eine gewisse strukturelle Absicherung und Akzeptanz – auch in etablierten hochschul-, landes- und bundespolitischen Kräften im Hinblick auf Gleichstellung – und es blühen gerade aktuell Anti-Gleichstellungsaffekte auf, die insbesondere, wenn es um die Ausgrenzung von ‚Fremden‘ geht, auch von selbsternannten Frauenrechtler/-innen vorgebracht werden. Auch hier sind Gleichstellungspolitiken verstärkt Ziel der Diffamierungen

von Maskulist/-innen und Anti-Genderist/-innen. Es geht um das Anprangern vermeintlich unmäßiger Forderungen von ‚Randgruppen‘ zuungunsten der ‚vernachlässigten‘ Mehrheit der Bürger/-innen, um Verunglimpfung staatlicher Anti-Diskriminierungspolitik und um die Vergabe von Mitteln.

Meine dritte These – eigentlich eher eine Aufforderung – lautet: Nicht das Wissenschaftliche der Gender Studies in einer objektivistischen, zentrierenden Geste betonen, sondern den Angriffen offensiv entgegengehen! Das heißt, sich auf das Spezifische, das Partiale (mit Donna Haraway ‚situierter Wissen‘) beziehen. Das ist keine Frage der Mehrheit oder Minderheit, sondern die Möglichkeit der Teilhabe von Verschiedenen, von Anderen, von mit Normen Des-Identifizierten, die sich ‚dem Üblichen‘ als der allgemeingültigen Norm entziehen. Die Frage des Partikularen sollte als Ermöglichungsbedingung für alle sichtbar werden (und eben nicht als Frage von vermeintlichen ‚Randgruppen‘ und ‚Randperspektiven‘) – und vor diesem Hintergrund geht es dann auch darum, abzugeben, strukturprivilegierte Positionen zu räumen und zu teilen.

Meine vierte These: Insofern rangieren Geschlechterforschung und Gleichstellung auf unterschiedlichen Gebieten, agieren in unterschiedlichen ‚Aggregatzuständen‘, aber es gibt eine immer wieder historisch konkret und situativ herzustellende gemeinsame Klammer – oder es könnte sie geben. Und ich bin der Überzeugung, dass die Benennung dieser gemeinsamen Klammer (die derzeit politisiert wird) wichtig ist – emphatisch formuliert – für die Gleichstellungspolitik, für die Gender Studies, für Wissenschaft, für gesellschaftliche Entwicklungen (der Soziologie-Tag zu geschlossenen Gesellschaften ist gerade zu Ende), für Weltverhältnisse.

Die Chancen auf Seiten der Akteur/-innen sind sehr gut, gerade im Gleichstellungsbereich haben wir



viele studierte Geschlechterforscher/-innen. Umgekehrt sieht es vielleicht nicht ganz so positiv aus: Genderforscher/-innen in der Gleichstellungspraxis, bei der es um Zugänge und Teilhabe geht, sind eher rar.

Gleichzeitig hat sich die Seite der Angriffe mit den zunehmend geschlossenen Gesellschaften und dem Beharren auf dem Vorrang des Gewohnten eher negativ zugespitzt.

Weiter ist es mir wichtig, am Gemeinsamen festzuhalten:

- ▶ dass wesentliche Perspektiven der Gender Studies und der Gleichstellungspolitik miteinander korrespondieren,
- ▶ dass sie immer wieder befragt und politisiert werden,
- ▶ dass sie damit an dem, was Gesellschaft ist, an dem, was – mit Judith Butler gesprochen – Norm sein kann, die ‚offene Möglichkeit‘, direkt beteiligt sind,
- ▶ dass sie deshalb auch immer wieder neu verteidigt werden müssen.

Es stehen aus meiner Sicht zwei Momente im Mittelpunkt, wenn es um Gleichstellung an den Hochschulen und Gender Studies als Denkströmung geht:

1. Gegen einen homogenisierenden Wissenschaftsbegriff, der sich den geschlechtlichen, sozialen, kulturellen und geopolitischen Dominanzverhältnissen und Zentrierungsgesten ergibt, geht es darum, Differenzen und den demokratischen Streit von unterschiedlichen Sichtweisen, erkenntnistheoretischen Geltungsansprüchen und eine kritische Befragung

der hervorgebrachten ‚Wahrheitsräume‘ zu ermöglichen. D. h. der Fiktion einer neutralen ‚Bescheidenheit‘ des wissenschaftlichen Zeugen und der vermeintlichen Nichtbetroffenheit wissenschaftlicher ‚Professionalität‘ entgegenzutreten. Donna Haraway hat das, wie üblich, sehr schön und provokant formuliert:

*„Diese Selbstunsichtbarkeit (einer vermeintlich neutralen Position) ist die spezifisch moderne, europäische, maskuline, wissenschaftliche Form der Tugend der Bescheidenheit. Es ist diese Form der Bescheidenheit, die ihre Praktiker in der Münze epistemologischer und sozialer Macht auszahlt. [...] Diese Tugend garantiert, dass der anspruchslose Zeuge zum legitimen und autorisierten Bauchredner der Objektwelt wird, der von seiner bloßen Meinung oder seiner körperlichen Befangenheit nichts hinzufügt. Seine Subjektivität ist seine Objektivität. Seine Erzählungen haben eine magische Kraft – sie verlieren alle Spuren ihrer Entstehung als eine Geschichte, als Erzeugnis parteilicher Unternehmungen, als anfechtbare Darstellung oder als konstruierter Beweis. Aus den Erzählungen werden klare Spiegel, durch und durch magische Spiegel, ohne sich je auf Transzendentes oder Magisches berufen zu müssen.“*  
(Donna Haraway, *Modest Witness*)

2. Es bedarf ferner auch der (nicht essentialistisch zu verstehenden) Heterogenität und Inklusivität des wissenschaftlichen Personals und der Gewährleistung von Gleichstellung an den Universitäten in allen Positionen. Dies ist ohne Gleichstellungspolitik – in Verbindung auch mit Diversitätspolitik nicht zu erreichen.

### Podiumsgespräch und Diskussion

Ein Schwerpunkt des Podiumsgesprächs zwischen Susanne Völker und Doris Hayn, an dem auch das Publikum teilnahm, war der wechselseitige Wissenstransfer. Unter diesem Begriff wurde sowohl der Weg des Wissens aus der Geschlechterforschung in die Praxis und zurück als auch das gemeinsame Gespräch in bestimmten Räumen verstanden. Als positives Beispiel nannte Susanne Völker den aktiven Auseinandersetzungsprozess zwischen Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung eines gemeinsamen Familienleitbildes sowie zum Thema Diversität und Intersektionalität an der Universität zu Köln. Derartige Aushandlungsprozesse erforderten große Übersetzungsleistungen von beiden Seiten, seien jedoch notwendig und könnten gemeinsames Handeln ermöglichen. Auch Doris Hayn berichtete von positiven Beispielen für Austausch und Zusammenarbeit an der Universität Göttingen, wie z. B. in Debatten um Gleichstellung und Diversitätsstrategien. Sie forderte jedoch, die Frage des Wissenstransfers über die Ebene der einzelnen Hochschule hinaus zu beleuchten. In einem solchen Rahmen müsse beispielsweise das Verständnis von Geschlechtergerechtigkeit und die Einschätzung von Gleichstellungsarbeit im Zusammenhang mit neuen Mechanismen der Hochschulsteuerung gemeinsam diskutiert werden. Für die Diskussion solcher übergeordneter Fragen gäbe es bisher kaum passenden Raum.

Ob Tagungen der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF), der Fachgesellschaft Gender Studies oder der Konferenz der Einrichtungen für Frauen- und Geschlechterstudien im deutschsprachigen Raum (KEG) ein solcher Raum sein könnten, wurde unterschiedlich bewertet: Einerseits sind bei diesen Treffen bisher entweder Geschlechterforscher/-innen oder Gleichstellungsakteur/-innen anwesend. Anderer-

seits sind diese Tagungen zentrale Foren der jeweiligen Netzwerke und könnten auch Möglichkeiten der Verzahnung und des Austausches bieten. In der Diskussion wurde darüber hinaus darauf hingewiesen, dass inzwischen Mitarbeiter/-innen in der Gleichstellungspolitik und -arbeit häufig auch Geschlechterforscher/-innen sind. Mit der Institutionalisierung von Gender Studies und der Verankerung von Themen der Geschlechterforschung in der Lehre verfügen diese Mitarbeiter/-innen über Gender-Wissen der Geschlechterforschung. Den Austausch zwischen beiden Feldern erschweren könne jedoch eine Besonderheit des deutschen Wissenschaftssystems: Für nicht habilitierte Personen, die über einen längeren Zeitraum in der Gleichstellungspraxis arbeiten, ist eine Rückkehr in die Wissenschaft fast unmöglich.

Im Zusammenhang mit möglichen Orten des Austausches wurde auch diskutiert, welchen Nutzen dieser Transfer für beide Seiten haben könnte, wenn gleichzeitig die Entkoppelung von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik sowie die unterschiedlichen Rationalitäten anerkannt werden. Für Wissenschaftler/-innen könnte es interessant sein, Kontextwissen zu erhalten, zu dem sie ansonsten keinen direkten Zugang haben. Dies wäre beispielsweise Wissen über die alltägliche Arbeit der gleichstellungspolitischen Akteur/-innen, über Prozesse an den Hochschulen und darüber, wo die Akteur/-innen Grenzen und Potentiale ihrer Arbeit sehen. Aus den beiden unterschiedlichen Perspektiven wäre gemeinsam zu beleuchten, ob und in welcher Weise geschlechterpolitische Veränderungen festzustellen sind. Akteur/-innen aus der Gleichstellungspraxis sind sich vielfach darin einig, dass die Geschlechterforschung für die Reflexion der eigenen Praxis nötig sei. Gewünscht werden Anregungen für die eigene Reflexivität, da – wie auch bei der Tagung diskutiert – die Einbindung der Gleichstellungsakteur/-

innen in bestimmte Strukturen die Gefahr berge, an Kritikfähigkeit zu verlieren. Für die Gratwanderung zwischen Anpassung im System und dem Erhalt von Reflexions- und Kritikfähigkeit wird ein neutraler Blick von außen, den die Geschlechterforschung geben könne, als hilfreich erachtet, sofern diese Rückmeldungen auf Augenhöhe erfolgen. Dies könnte beispielsweise bedeuten, Handlungsempfehlungen, die aus Forschungsprojekten gezogen werden können, gemeinsam mit der Gleichstellungspraxis zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurde auch die Polarisierung zwischen Theorie, ausschließlich auf Seiten der Geschlechterforscher/-innen, und Praxis, ausschließlich auf Seite der Gleichstellungsakteur/-innen, problematisiert.

Ein weiterer Diskussionspunkt war die Trennung von Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung. Susanne Völker hob in diesem Zusammenhang hervor, dass geklärt werden müsse, welche Bedeutung ein jeweils unterschiedliches Wissenschaftsverständnis in der Geschlechterforschung für die Gleichstellungspolitik habe. In einem zukünftigen Dialog sollten Begriffe, Verständnisse und Haltungen, mit denen in beiden Feldern gearbeitet wird, geklärt werden. Für Doris Hayn war es wichtig zu verdeutlichen, dass Geschlechterforschung nicht eine weitere Form von Gleichstellungspolitik sei, sondern dass es sich um Felder mit unterschiedlichen Logiken handelt. In der Diskussion wurde als wichtige Bedingung für einen fruchtbaren

Austausch die grundsätzliche Bereitschaft beider Seiten gesetzt, die Logiken des anderen Feldes nachzuvollziehen. Eine weitere Voraussetzung für den Austausch sei eine Klärung der eigenen Haltung: Verstehen sich als Gleichstellungspraktiker/-innen bzw. Gleichstellungspolitik/-innen als Personen, die das eigene Handeln theoretisch und wissenschaftlich fundiert hinterfragen wollen? Treten Geschlechterforscher/-innen mit dem Selbstverständnis einer forschenden und gleichzeitig politisch agierenden Person in den Dialog mit denjenigen, die beforscht werden?

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass in einem nächsten Schritt für den Austausch zwischen Gleichstellungspolitik und Geschlechterforschung gemeinsame Fragestellungen identifiziert und geeignete Formate gefunden werden sollten. Die Dialog-Tagung wurde als ein gutes Format für Begegnung und Austausch von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik gesehen und Veranstaltungen in diesem Format erscheinen auch für die Zukunft denkbar.



# 3 Ausblick

## Hinweise und Anregungen

Aus den Vorträgen, Workshops und Diskussionen der Dialog-Tagung „Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter“ ergeben sich Hinweise und Anregungen für die Weiterarbeit in diesem Themenfeld. Diese Anregungen wenden sich an hochschul- und gleichstellungspolitische Akteurinnen und Akteure sowie an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Themenfeld Hochschul- und Geschlechterforschung. An dieser Stelle verzichten wir explizit auf Empfehlungen für die Wissenschaftspolitik, da solche zum einen mit Stellungnahmen von wissenschaftspolitischen Organisationen, Gewerkschaften oder dem CEWS (Beaufays, Dalhoff, Löther 2016) bereits umfangreich vorliegen und zum anderen die Tagung „Gender 2020“ im Januar 2017 zeitnah in diese Richtung tätig sein wird. Unsere Hinweise und Anregungen fokussieren dagegen Gleichstellungsgovernance an Hochschulen sowie das Verhältnis von Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung.

### *Gleichstellung verstärkt in Fachbereichen verankern*

Während Hochschulleitungen in den letzten Jahren verstärkt Verantwortung für Gleichstellung und eine Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit übernommen haben, besteht bei der Implementation von Gleichstellung in den Fachbereichen deutlicher Nachholbedarf. Mit einer verstärkten Verankerung von Gleichstellungspolitik in den Fachbereichen besteht die Möglichkeit, fachspezifische Unterschiede sowie lokale Bedingungen und Konstellationen stärker zu berücksichtigen. Notwendig ist dabei auch, die Gender-Expertise in den Fachbereichen zu erhöhen. Zielvereinbarungen mit Fachbereichen, aber auch mit organisatorischen Einheiten unterhalb der Fachbereichsebene bis hinunter auf einzelne Professuren, die möglichst konkret, überprüfbar und mit Konsequenzen bei Nichterfüllung verbunden sind,

können dabei ein Instrument sein. Gleichstellungspolitik in Fachbereichen, Unterschiede zwischen Disziplinen, lokale Bedingungen und Gender-Wissen auf diesen Ebenen stellen dabei auch Forschungslücken dar, die die Geschlechterforschung bearbeiten könnte.

### *Strategien zur Erhöhung von Gender-Expertise und -Kompetenz entwickeln*

Eine erhöhte Gender-Expertise und eine bessere Gender-Kompetenz in den Hochschulen könnten die Qualität von Gleichstellungspolitiken an Hochschulen und die Integration von Geschlechteraspekten in Hochschulmanagement, aber auch in Forschung und Lehre deutlich verbessern. Es müssen daher Strategien entwickelt werden, wie Gender-Expertise und Gender-Kompetenz erhöht werden können. Unter Gender-Expertise verstehen wir dabei spezifisches und professionalisiertes Wissen über Geschlechterverhältnisse an Hochschulen, unter Gender-Kompetenz allgemeines Wissen über Geschlecht und Geschlechterverhältnisse, insbesondere bei Personen in Führungspositionen der Hochschulen. Solche Strategien sollten auch reflektieren, welche Funktion die Geschlechterforschung in diesem (Lern-) Prozess hat. Externe Beratung und die Nutzung von externer Gender-Expertise kann Hochschulen dabei unterstützen, die eigene ‚Betriebsblindheit‘ zu überwinden.

### *Chancen und Dilemmata der geänderten Gleichstellungsgovernance reflektieren*

Beide Veranstaltungen des Projektes „GOWISS“ konnten die Chancen, aber auch die Gefahren und Dilemmata herausarbeiten, die die veränderte Hochschul- und Gleichstellungsgovernance für die Gleichstellungspolitik an Hochschulen hervorbrin-





gen. Für die Zukunft sind Strategien zu entwickeln, wie mit diesem Spannungsverhältnis zwischen Chancen und Dilemmata umgegangen werden kann, ohne es einseitig in eine Richtung aufzulösen. Eine kritische, aber solidarische Geschlechterforschung kann dabei einen Reflexionsraum für eine solche Strategieentwicklung anbieten.

*Einen neuen Umgang mit Kooperation und Konkurrenz in gleichstellungspolitischen Netzwerken entwickeln*

Wettbewerbliche Steuerung in der Gleichstellungspolitik können zu neuen Konkurrenzen zwischen Hochschulen und zwischen Gleichstellungsakteurinnen und -akteuren führen. Notwendig ist es des-

halb, Kooperation und Konkurrenz in den Netzwerken zu reflektieren und einen neuen Umgang zu entwickeln, der Kooperation ermöglicht, ohne Konkurrenz zu negieren. Dabei sollten auch Möglichkeiten entwickelt werden, Unterschiede zwischen Hochschulen sowie Stärken und Schwächen an einzelnen Hochschulen zu diskutieren, um einen gemeinsamen Lernprozess zu initiieren. Wichtig ist dabei auch ein Bewusstsein über Bruchlinien und Widersprüche.

*Kommunikationsfähigkeit zwischen Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung erhöhen*

Die Geschlechterforschung ist ein wichtiger Reflexionsraum für die Gleichstellungspraxis; die

Gleichstellungspraxis kann Forderungen aus der Geschlechterforschung in Wissenschafts- und Hochschulpolitik übersetzen. Um die Kommunikationsfähigkeit zwischen Praxis und Forschung zu erhöhen, ist zum einen ein Verständnis für die unterschiedlichen institutionellen Voraussetzungen und Handlungslogiken notwendig. Zum anderen sollten Ansprüche und Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen des Austausches geklärt werden, um ein realistisches Bild für das Verhältnis von Geschlechterforschung und Gleichstellungspraxis zu erhalten. Dazu bedarf es eines vertrauensvollen Verhältnis.

#### *Veranstaltungsformate, Themen und Räume für den Austausch zwischen Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung suchen, finden und erproben*

Für den Austausch zwischen Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung über die Ebene der einzelnen Hochschulen hinaus bedarf es spezifischer Räume: Es müssen Themen gefunden werden, die für Praxis und Forschung relevant sind. Auszuprobieren wäre dabei auch eine gemeinsame Entwicklung von Forschungsthemen und Forschungszugängen. Das Projekt GOWISS experimentierte mit den Veranstaltungsformaten „Forschungsworkshop“ und „Dialog-Tagung“. Veranstaltungsformate jenseits der klassischen ‚Referate-Tagung‘ sollten weiterentwickelt werden, um einen „Dialog auf Augenhöhe“ zu ermöglichen. Dabei ist es nicht notwendig, alle Personen aus der Gleichstellungspraxis und aus der Geschlechterforschung zu erreichen, sondern Ziel sollte es sein, dass ein größerer Kreis von forschungs- und wissenschaftsorientierten Gleichstellungspraktiker/-innen und von gleichstellungspolitisch interessierten Geschlechterforscher/-innen Formate und Räume für einen konstruktiven Austausch findet.

#### *Ausblick: offene Forschungsfragen*

Aus beiden Veranstaltungen in dem Projekt GOWISS ergaben sich folgende Themen als offene Forschungsfragen:

- ▶ Geschlechterverhältnisse und Gleichstellungsstrategien in unterschiedlichen Disziplinen und Fachbereichen
- ▶ Konzepte zur Verankerung von Gleichstellung und Diversity in den Fachbereichen
- ▶ lokale Bedingungen und Konstellationen für gleichstellungspolitische Interventionen an Hochschulen
- ▶ strukturelle Wirkungen von Förderprogrammen in der Wissenschaft unter Geschlechterperspektive (jenseits kurzfristiger Evaluationen)
- ▶ Operationalisierung von ‚Kulturwandel‘ und Wirkung von gleichstellungspolitischen Instrumenten und Programmen auf einen Kulturwandel für eine geschlechtergerechte Hochschule
- ▶ (Re-)Produktion männlicher Privilegien durch Exzellenzdiskurs
- ▶ Zusammenhänge und Überlagerungen von Ungleichheitsdimensionen (soziale Herkunft, Geschlecht, ethnische Herkunft) bei Veränderungen in der Hochschulgovernance, Karriereverläufen und Beschäftigungsbedingungen



## Literaturverzeichnis

*Beaufays, Sandra; Dalhoff, Jutta; Löther, Andrea (2016):* Evaluation und Fortführung der Exzellenzinitiative unter gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten. Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS): Köln (CEWS-Positionspapier, 5). (URL: [http://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/pdf/CEWS\\_Positionspapier-5.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/pdf/CEWS_Positionspapier-5.pdf), abgerufen am 05.04.2016).

# 4 Programm

## Tag 1: Donnerstag, 06. Oktober 2016

13:00 Uhr	Ankommen
13:30 Uhr	Begrüßung Dr. Andrea Löther und Prof. Dr. Birgit Riegraf
13:45 Uhr	<b>Plenumsvortrag und Diskussion:</b> <b>Dr. Britt Dahmen (Universität zu Köln):</b> <b>Balanceakte: Spannungsfelder aktueller Gleichstellungspolitik an Hochschulen</b>
15:00 Uhr	Kaffeepause
15:30 Uhr	<b>Parallelworkshops</b>
	<b>Workshop A</b> Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen
	Referentin aus der Wissenschaft: Dr. Lena Weber (Universität Paderborn) Kommentatorin aus der Praxis: Dr. Beate von Miquel (Ruhr-Universität Bochum)
	<b>Workshop B</b> Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen
	Referentin aus der Wissenschaft: Prof. Dr. Birgit Riegraf (Universität Paderborn) Kommentatorin aus der Praxis: Dr. Julia Gruhlich (Universität Paderborn)
	<b>Workshop C</b> Die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversity Policies an Hochschulen
	Referentin aus der Praxis: Dr. Anja Wolde (Goethe-Universität Frankfurt) Kommentatorin aus der Praxis: Manuela Aye (RWTH Aachen)
17:15 Uhr	Pause
17:30 Uhr	<b>Podiumsgespräch ‚Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik‘</b> <b>Prof. Susanne Völker (Universität zu Köln)</b> <b>Dr. Doris Hayn (Georg-August-Universität Göttingen)</b> <b>Moderation: Dr. Nadyne Stritzke (JLU Gießen)</b>
18:30 Uhr	Ende der Veranstaltung und gemeinsames Aufbrechen zum Abendessen
19:00 Uhr	Abendessen

## Tag 2: Freitag, 07. Oktober 2016

09:00 Uhr **Parallelworkshops**

### **Workshop D**

Gleichstellung vor dem Hintergrund wettbewerblicher und marktorientierter Mechanismen an Hochschulen

Referentin aus der Praxis: Marieke Rother (TU Berlin) & Nicole Eschner (FU Berlin)  
Kommentatorin aus der Wissenschaft: Dr. Melanie Roski (FernUniversität in Hagen)

### **Workshop E**

Der Exzellenzbegriff und damit zusammenhängende neue Selektionsmechanismen

Referentin aus der Praxis: Mechthild Koreuber (FU Berlin)  
Kommentatorin aus der Wissenschaft: Dr. Kristina Binner (JKU-Linz)

---

10:45 Uhr Pause

---

11:00 Uhr **Plenumsvortrag und Diskussion:**  
**Dr. Dagmar Simon (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung):**  
**Neue Arrangements und alte Reputationsregime der Hochschulgovernance:**  
**Optionen und Restriktionen für die Geschlechterpolitik.**

---

12:15 Uhr Abschlussplenum

---

12:30 Uhr Ende

---



## Impressum

GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften  
Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS

Unter Sachsenhausen 6-8  
50667 Köln  
Tel: +49 (0) 221 47694-0  
Fax: +49 (0) 221 47694-199  
[www.gesis.org](http://www.gesis.org)  
[www.cews.org](http://www.cews.org)

Herausgeberinnen: Dr. Andrea Löther, Kathrin Samjeske  
Redaktion: Kathrin Samjeske  
Konzeption und Gestaltung: Michaela Fehlker, [www.wogo.de](http://www.wogo.de)

Photographie:  
Johannes Pauly (Universität Paderborn), Christina Möller

Druck:  
Warlich Druck RheinAhr GmbH

Veranstaltungskonzept und Ausführung:

1. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften  
Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS  
Dr. Andrea Löther (Projektleitung GOWISS), Kathrin Samjeske (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)
2. Universität Paderborn  
Prof. Birgit Riegraf (Projektleitung GOWISS), Dr. Christina Möller (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Veranstaltungsort:  
Universität Paderborn

Köln, Februar 2017

Die Broschüre kann bestellt werden unter [cews-info@gesis.org](mailto:cews-info@gesis.org)





