

## Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen

### Zusammenfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit Prozessen des Gender Mainstreamings an Hochschulen und referiert empirische Ergebnisse aus einer qualitativen Studie an 13 deutschen Hochschulen. Untersucht wurde die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Zuge der Hochschulreform. Die Ergebnisse zeigen: Für gleichstellungsorientierte Innovationen bedarf es externer Impulse sowie der Übernahme von Verantwortung für die Umsetzung durch die Hochschulleitung. Die Hochschulen verfolgen verschiedene Konzepte, um Gleichstellungsaufgaben institutionell in die Hochschulsteuerung zu integrieren. An einigen Hochschulen wurden Gleichstellungsbüros zu internen Genderkompetenzzentren ausgebaut oder vergleichbare Stabsstellen eingerichtet. Durch neue Akteurskonstellationen, Instrumente und Verfahren wurden die strukturellen Voraussetzungen zum Ausbau der Genderwissensbasis geschaffen. Das hat gleichzeitig die organisationale und die berufliche Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit befördert.

### *Schlüsselwörter*

Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Genderkompetenz, Hochschulmanagement, Professionalisierung, gleichstellungsorientierte Steuerung

### Summary

Modernising universities and professionalising equality work – Extending knowledge of gender equality and gender competencies

The article deals with gender mainstreaming at universities and refers to the empirical results of a qualitative study carried out at 13 universities in Germany. The focus of the study was the professionalism of gender equality work in the context of the modernisation of higher education institutions in Germany. The results show the need for external incentives and for the university heads to take responsibility for implementing innovations focusing on gender equality. The universities use different concepts to integrate equality tasks on an institutional level into the universities' steering organs. Some have transformed their equal opportunities offices into internal gender competence centres or similar departments. Through reorganising structures and instruments for (equality) management in universities, essential conditions for expanding knowledge of gender issues are created, while concurrently promoting the organisational and individual professionalism of gender work.

### *Keywords*

gender equality policies, gender mainstreaming, gender competence, university management, professionalism, gender equality management

## Einführung

Der seit den 1980er Jahren beobachtbare Hochschulreformprozess in Deutschland hat nicht nur die Governance innerhalb der Hochschulen beeinflusst.<sup>1</sup> Befördert durch zusätzliche (wissenschafts-)politische Impulse hat sich auch die Gleichstellungsarbeit deutlich verändert. Gleichstellung hat sich als strategisches Aktionsfeld in den Hochschulen etabliert und wird vielfach in die neuen Steuerungsprozesse integriert. Ein umfassendes Gleichstellungskonzept erweist sich mittlerweile als Wettbewerbsvorteil bei der Beantragung von Forschungsmitteln oder der Nachbesetzung von Professuren. Für die Steuerung von Hochschulen wird zunehmend fundiertes Genderwissen relevant. Während Genderforschung nach wie vor ein interdisziplinäres Forschungsfeld ist, etablieren sich an den Hochschulen zunehmend auch Gender Studies als eigenständiges Studienfach, das GenderexpertInnen ausbildet. Die daran anschließende Debatte zur Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit konzentriert sich dabei auf die Frage, welches neue Berufsfeld hier möglicherweise entstanden ist und wie sich dieses entwickeln wird (vgl. Schmidbauer 2005; Baer 2004; Thiessen 2005).

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes EQUISTU zum Stand der Umsetzung von Gleichstellungssteuerung an Hochschulen<sup>2</sup> zeigen, dass Professionalisierungsprozesse im Bereich der Gleichstellungsarbeit auf das Hochschulmanagement konzentriert sind. Sie weisen darauf hin, dass die Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Steuerung an Hochschulen sowohl strukturelle Anpassungen als auch an Individuen geknüpfte notwendige Kompetenzerweiterungen umfasst. Erstere betreffen die erforderlichen Unterstützungsleistungen der Organisation, will sie Lernprozesse und organisationalen Wandel mit dem Ziel einer geschlechtergerechteren Hochschule fördern (Stichwort: lernende Organisation). Letztere betreffen die Kompetenzanforderungen an die GleichstellungsakteurInnen einer Hochschule. Dabei handelt es sich um die zentrale Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte – im folgenden Text als Gleichstellungsbeauftragte bezeichnet –, die MitarbeiterInnen des Gleichstellungsbüros oder die Leitung eines Referats oder einer Stabsstelle für Gleichstellung und deren MitarbeiterInnen<sup>3</sup>. Bei Hochschul- und Dekanatsleitungen und bei den MitarbeiterInnen in den Fachabteilungen<sup>4</sup> sind gleichfalls Kompetenzerweiterungen erforderlich.

Mit den Entwicklungen des Tätigkeitsfeldes Gleichstellung und dessen Einpassung in die Gesamtorganisation beschäftigt sich dieser Beitrag. Der Blick richtet sich auf Prozesse des organisationalen Lernens, in die Gleichstellungsarbeit im Rahmen der aktuellen Hochschulreform eingebunden ist. Gleichzeitig wird gefragt, was die sich neu entwickelnden Tätigkeits-/Berufsfelder kennzeichnet und wie sich dementsprechend das Kompetenzanforderungsprofil für GleichstellungsakteurInnen in den Hochschulen wandelt.

1 Insbesondere der Aufbau wettbewerbblicher Strukturen in und zwischen den Hochschulen wird als zentrales Kennzeichen des Hochschulreformprozesses hervorgehoben (vgl. Krücken 2011: 108f.; Nickel 2011: 5f.).

2 Das Projekt „EQUISTU – Bessere Hochschulen durch gleichstellungspolitische Steuerung?“ wurde unter den Förderkennzeichen 01FP1147/48 und 01FP1149/50 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (vgl. [www.equality-management.de](http://www.equality-management.de)).

3 Im Text werden diese Personengruppen als GleichstellungsakteurInnen bezeichnet.

4 Diese Personengruppen werden als gleichstellungsrelevante AkteurInnen benannt.

# 1 Die Hochschulreform und ihre Auswirkungen – die Hochschule als „lernende Organisation“ und institutioneller Rahmen für Gleichstellungsarbeit

Die Reformprozesse und ein Teil der begleitenden (wissenschafts-)politischen Regulierungen und Maßnahmen haben die Integration von Gleichstellungsaspekten in das Hochschulmanagement befördert. Die Strategie des Gender Mainstreamings wirkt in die gleiche Richtung und hat die Gleichstellungsbeauftragten in ihrer Position gestärkt. Die Hochschulen stehen vor der Aufgabe, diese Prozesse zu gestalten und die notwendigen Strukturen und Ressourcen bereitzustellen. Das Konzept der lernenden Organisation bietet dabei Anknüpfungspunkte auf verschiedenen Ebenen des organisationalen Lernens.

## 1.1 Merkmale des Hochschulreformprozesses – Professionalisierung des Hochschulmanagements

Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1998 wurde ein Reformprozess in Gang gesetzt, bei dem umfassende Organisationsentwicklungsprozesse in den Hochschulen eingeleitet wurden. Die Änderungen des HRG führten zur Novellierung sämtlicher Länder-Hochschulgesetze in den Folgejahren. Alle Landesgesetze berücksichtigen seither sowohl Regelungen zur Zielvereinbarung als auch zur leistungsorientierten Mittelzuweisung (vgl. Burkhardt 2004). Fortschritte der Hochschulen bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags sind in diese Instrumente integriert. Die Ziele und Aufgaben der Hochschulen werden in Hochschulentwicklungsplänen mit den Landesministerien ausgehandelt und in Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) festgeschrieben. Auf Landesebene wurde die leistungsorientierte Mittelverteilung mit Gleichstellungsfortschritten verknüpft.

Mit der Entlassung in die Autonomie konnten die Hochschulen eigene Modelle der Ressourcenverteilung und daran gekoppelte Steuerungsinstrumente einführen, um dezentral die politischen Ziele umzusetzen, die mit den Landesministerien vereinbart wurden. Die Hochschulleitung wurde in ihren Entscheidungsbefugnissen gestärkt. Mit Einführung der ZLV waren die Hochschulen auch zu Reformen in der internen Organisationsstruktur aufgefordert. Dabei hat sich ein formaler Wandel in der Verantwortlichkeit für Gleichstellungsaufgaben weg von staatlichen Vertretungen hinein in die Hochschulen vollzogen.

Stellvertretend für den Staat haben im Zuge der Hochschulreform wissenschaftspolitische AkteurInnen Initiativen angeregt, die einen Beitrag zur Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Wissenschaftssystem leisten sollen. So hat der Wissenschaftsrat im Jahr 2006 gemeinsam mit der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) die Offensive Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern<sup>5</sup> initiiert. Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) hat das Thema Gleichstellung aufgegriffen und in Wissenschaftspakte wie z. B. die Exzellenzinitiative<sup>6</sup> eingebracht. Bei dem von Bund und Ländern 2007 eingerichteten

5 Vgl. [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Offensive\\_Chancengleichheit.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Offensive_Chancengleichheit.pdf) (Zugriff am 14. November 2013).

6 Vgl. [www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative](http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative) (Zugriff am 14. November 2013).

Professorinnenprogramm<sup>7</sup> waren zukunftsorientierte Gleichstellungskonzepte ebenfalls ein wichtiges Kriterium für die erfolgreiche Antragstellung. Für die GleichstellungsakteurInnen bot sich die Chance, Gleichstellungsaufgaben in die Managementaufgaben zu integrieren. Im Zuge der Reform haben die Hochschulen begonnen, Managementkapazitäten auf- bzw. auszubauen (vgl. Krücken 2011), und einen Prozess eingeleitet, der als Professionalisierung des Hochschulmanagements zu verstehen ist.

## 1.2 Die Hochschulreform und ihre Auswirkungen auf Gleichstellung – Gender Mainstreaming als umfassender Prozess der Organisationsentwicklung

Die rechtliche Grundlage für die Gleichstellungsarbeit stellt die Strategie des Gender Mainstreamings dar, die für den öffentlichen Sektor mit dem Amsterdamer Vertrag verbindlich geworden ist. Gender Mainstreaming zielt auf die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Institutionen. An der Integration von Gleichstellung in die Steuerung der Hochschule sind viele verschiedene AkteurInnen beteiligt. Im hierarchischen System der Organisation von Hochschulen liegt die Verantwortung dafür bei der Leitungs- und Managementebene, d. h. Hochschulleitung, Dekanaten und Dezernaten. Sie verfügen (formal) über die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse zur Umsetzung von Gleichstellungsaufgaben und deren Integration in die Hochschulstrukturen. Die Gleichstellungsbeauftragten haben in ihrer Funktion als Interessenvertretung primär die Aufgabe, Diskriminierungen aufzuzeigen und entsprechende Interventionen einzuleiten bzw. diese von den Verantwortlichen einzufordern.<sup>8</sup> Sie bringen die dafür notwendigen Kenntnisse von Geschlechterverhältnissen an Hochschulen, der Ungleichheitstatbestände und der gleichstellungspolitischen Strategien zur Verhinderung bzw. zum Ausgleich von Ungleichheit entweder schon mit oder eignen sich diese während der Ausübung ihres Amtes an. Die Ressourcenausstattung der Gleichstellungsbeauftragten an den Hochschulen ist prinzipiell sehr unterschiedlich. In den Fallhochschulen wurden verschiedenste Konstellationen vorgefunden, beginnend mit der zu 50 Prozent freigestellten und gewählten Gleichstellungsbeauftragten ohne weitere Ressourcen bis hin zur hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten mit Unterstützung durch SachbearbeiterInnen, studentische Hilfskräfte und wissenschaftliche MitarbeiterInnen. Hat eine Hochschule ein solches Gleichstellungsbüro aufgebaut, übernehmen in der Regel die zentralen Gleichstellungsbeauftragten die Leitung und sind – wie die Ergebnisse aus den Fallstudien aufzeigen – maßgeblich am Aufbau der Wissensbasis für die Gleichstellungspolitik der Hochschule beteiligt. Hier setzen die Veränderungsprozesse an, die sich an verschiedenen Hochschulen beobachten lassen.

7 Vgl. [www.bmbf.de/de/494.php](http://www.bmbf.de/de/494.php) (Zugriff am 14. November 2013).

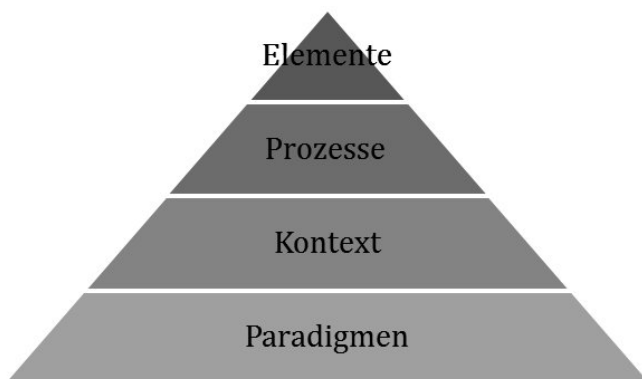
8 In einigen Bundesländern sind in den Landesgleichstellungsgesetzen bzw. in den Hochschulgesetzen neben der Interessenvertretung zusätzliche Aufgaben verankert, wie z. B. die Beratung der Hochschulleitung in Gleichstellungsfragen. Zum Gleichstellungsrecht vgl. [www.gesis.org/cews/informationsangebote/gleichstellungsrecht](http://www.gesis.org/cews/informationsangebote/gleichstellungsrecht) (Zugriff am 5. November 2013).

### 1.3 Wie sich die Hochschulen und ihre Mitglieder anpassen – Hochschulen als lernende Organisationen

Reformprozesse jeglicher Art stellen Organisationen vor die Aufgabe, neues Wissen in bestehende Strukturen aufzunehmen. Die Schaffung einer veränderten Wissensbasis und die Aneignung verschiedener Kompetenzen durch einzelne Mitglieder der Organisation sind hierbei ein maßgeblicher Teil des organisationalen Lernens. Das Lernsystem bildet sich in den Strukturen der Organisation aus. Eine lernende Organisation braucht dabei die stabilisierende Funktion von Strukturen, durch die ihr Bestand und ihre Handlungsfähigkeit gewährleistet bleiben. Zugleich muss eine Organisation imstande sein, die relevanten Impulse aufzunehmen und in der Organisation umzusetzen (vgl. Argyris/Schön 2002). Die Wissensbasis ist eng mit den Organisationsstrukturen verknüpft. Sie ist aber auch Gegenstand der Lernergebnisse einer Organisation. Diese hat dann gelernt, wenn eine Veränderung an ihrer Wissensbasis stattgefunden hat (vgl. Schreyögg 1999).

Hochschulen stehen als eine Organisation von ExpertInnen (vgl. Pellert 1999) vor der Herausforderung, dass das notwendige organisationale Lernen in einem System erfolgt, in welchem hierarchisch organisierte Lernprozesse und eine Definition der Lerninhalte durch die Hochschulleitung angesichts (teil-)autonom agierender Fakultäten bzw. Fachbereiche und Individuen nur begrenzt möglich sind. Dies erfordert von den Hochschulleitungen passende Maßnahmen, wenn sie neue Regelabläufe und Strukturen etablieren und organisationale und individuelle Lernprozesse befördern wollen (vgl. Willke 2001: 41ff.). Denn es reicht nicht aus, nur die Inhalte bzw. Elemente des Lernens zu definieren und vorzugeben. Willke unterscheidet in diesem Zusammenhang vier verschiedene Ebenen, die hier relevant werden: die Ebene der Inhalte bzw. der Elemente des Lernens, die Ebene der Prozesse des Lernens, die Kontexte des Lernens und die gesellschaftlich vorherrschenden Paradigmen des Lernens.

Abbildung 1: Ebenen der Organisation des Lernens



Quelle: Willke (2001: 44)

Die Inhalte bzw. die konkreten Elemente des Lernens beziehen sich auf die expliziten Lerninhalte wie Controlling- oder Qualitätsmanagement-, aber auch Genderwissen, die

eine Organisation bereitstellen muss, wenn sie entsprechende Reorganisationsmaßnahmen umsetzen will. Bei den Prozessen geht es um den Aufbau von Geschäftsprozessen und neuen Arbeitsabläufen. Dies ist vor dem Hintergrund traditionell gewachsener Regeln und Prozessroutinen eine besondere Herausforderung. Auf der Ebene des Kontexts werden die Umwelt der Organisation und das Zusammenspiel zwischen beiden relevant. Der Kontext bestimmt die Ziele und Visionen einer Organisation. Diese Einflüsse kommen bei Hochschulen, die durch Landesministerien und GeldgeberInnen wie z. B. EU, Bundesministerien oder DFG in hohem Maß externen Zielvorgaben ausgesetzt sind, besonders zum Tragen. Auf der vierten Ebene sind die Paradigmen des Lernens verortet, d. h. die Vorstellungen, die in einer Epoche über den Sinn und die Qualität des Lernens vorherrschen.

## 2 Methodische Grundlagen der Studie

Das auf drei Jahre angelegte Forschungsprojekt hat die Umsetzungsformen und den bundesweiten Stand der Integration von Gleichstellungsaufgaben in die Hochschulsteuerung untersucht. Neben zwei quantitativen Befragungen, die sich an alle Hochschulleitungen und Gleichstellungsbeauftragten in Deutschland richteten<sup>9</sup>, konnten vor allem in 13 Fallstudien Erkenntnisse über innovative Formen der Integration von Gleichstellungsaspekten in die Hochschulsteuerung gewonnen werden. Das Datenmaterial bildeten steuerungs- und gleichstellungsrelevante Hochschuldokumente und Interviews, die mit VertreterInnen aus der Hochschulleitung und dem Hochschulmanagement sowie mit den GleichstellungsakteurInnen an jeder Hochschule geführt wurden.<sup>10</sup> Die Interviews geben – aus den unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten AkteurInnen – Auskunft über den tatsächlichen Stand der Umsetzung(smöglichkeiten) gleichstellungsorientierter Steuerung. Die Grundlage für die Analyse war ein Kategorienraster<sup>11</sup>, das sowohl aus der Theorie abgeleitete Kategorien enthielt als auch aus dem empirischen Material abgeleitete Codes und Kategorien beinhaltete. Nach der Codierung aller Interviews konnten im nächsten Schritt fallbezogene Analysen und Querauswertungen durchgeführt werden. Im Fokus der Analyse stand dabei das Zusammenwirken der beteiligten AkteurInnen.

In der Konzipierung der Erhebungen und in der Auswertung der Interviews wurde auf Ansätze aus der Governanceforschung (vgl. Nickel 2011) und des Neo-Institutionalismus (vgl. Senge 2011) Bezug genommen. Zur Erfassung der formal-institutionellen Ebene wurden die normative Verankerung von Gleichstellungszielen in Strategiepapieren, die strukturelle Verankerung auf Ebene der Hochschulleitung und die Kooperationsformen der AkteurInnen analysiert. Bei der Analyse wurden die Organisationsstruk-

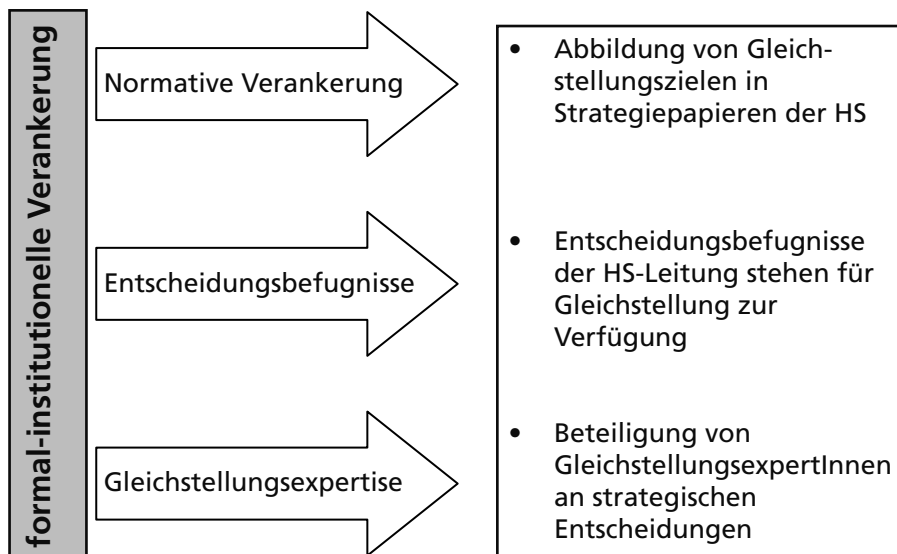
9 Die quantitative Erhebung umfasste zwei parallele Online-Befragungen. Alle Hochschulleitungen und Gleichstellungsbeauftragte an deutschen Hochschulen wurden angeschrieben und konnten im Befragungszeitraum (10.09.2012 bis 29.10.2012) die Fragebögen online ausfüllen. Insgesamt haben 84 Hochschulleitungen und 96 Gleichstellungsbeauftragte teilgenommen. Die Ergebnisse der Befragung werden in der Abschlussmonographie des Projekts veröffentlicht (für weitere Informationen vgl. [www.equality-management.de](http://www.equality-management.de)).

10 An jeder Hochschule wurden – je nach Größe der Hochschule und Art der Fallstudie – fünf bis zehn Interviews durchgeführt.

11 Die Interviews wurden mithilfe des Textanalyseprogramms MAXQDA ausgewertet.

turen zu den beteiligten AkteurInnen in Beziehung gesetzt. Das Interviewmaterial gab Auskunft, wie weit die normativen Vorgaben tatsächlich in die Organisationsprozesse integriert werden konnten und welche Aufgaben und Funktionen die gleichstellungsrelevanten AkteurInnen dabei jeweils in den Fallhochschulen übernehmen.

Abbildung 2: Ebenen der formal-institutionellen Verankerung



Quelle: eigene Darstellung

Die in dem nachfolgenden Kapitel dargestellten Ergebnisse beziehen sich im Schwerpunkt auf zwei Querauswertungen: a) zur organisationalen Verankerung von Gleichstellung (Akteurskonstellationen) und b) zu den Kompetenzanforderungen an GleichstellungsakteurInnen. Die in den Fallhochschulen identifizierten Akteurskonstellationen konnten auf den Auswertungen aufbauend zu fünf unterschiedlichen Typen gleichstellungsorientierter Steuerung verdichtet werden. Die Typenbildung zeichnet die (innovativen) Kooperationsformen nach, die sich in den Hochschulen neu gebildet haben zwischen der Hochschulleitung, die über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verfügt, und der Gleichstellungsbeauftragten bzw. den weiteren GleichstellungsakteurInnen, welche über Gleichstellungsexpertise verfügen. Bei der Typenbildung wurden die institutionellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschule berücksichtigt.

### 3 Ergebnisse der Fallstudien: Hochschulen „lernen“ gleichstellungsorientierte Steuerung

Nachfolgend wird auf Grundlage der Ergebnisse der Fallstudien zunächst der in den Hochschulen beobachtbare Ausbau des Steuerungs- und Genderwissens dargestellt,

bevor anschließend die Akteurskonstellationen detaillierter betrachtet und fünf Steuerungstypen vorgestellt werden, die aus den Fallstudien abstrahiert werden konnten. Die Relevanz externer Impulse für hochschulinterne Lern- und Veränderungsprozesse konnte in den Interviews ebenfalls belegt werden. Dies gilt auch für die zentrale Bedeutung der Hochschulleitung bei der Durchsetzung neuer Denkmuster.

### 3.1 Lerninhalte und -elemente: der Aufbau von Steuerungs- und Genderwissen innerhalb der Hochschulen

Die Integration von Gleichstellungsaufgaben in die strategische Planung ist ein erstes Indiz für eine veränderte Wissensbasis. Die Formulierung hochschulweiter Gleichstellungsziele in den Hochschulentwicklungsplänen – oder ähnlichen Instrumenten – lässt sich an allen Fallhochschulen feststellen. Die Ziele sind in das Leitbild integriert oder es wurde ein eigener Gleichstellungs-Verhaltenskodex formuliert. Um die Relevanz des Themas zu unterstreichen, wurden an einigen Hochschulen zudem Vizepräsidien bzw. Prorektorate für Gleichstellung und/oder Diversity eingerichtet (zu den veränderten Akteurskonstellationen s. Kap. 3.2). Diese übernehmen Verantwortung für die Verankerung des Themas in der Organisation und initiieren sowie steuern themenbezogen Diskurse und Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen HochschulakteurInnen. Ein weiteres Indiz für die Integration von Gleichstellung in die strategische Zielsetzung ist die Einrichtung von Stabsstellen oder zentralen Einrichtungen für Gleichstellung bzw. der Ausbau der Gleichstellungsbüros. Diese Organisationseinheiten unterstützen den organisationalen Lernprozess, indem sie das nötige Gleichstellungswissen aufbauen, bündeln und in die Prozesse einbinden.

Ein viertes Indiz ist die Verankerungen von Genderwissen im Hochschulmanagement. An allen Fallhochschulen wurden entweder Controlling- und/oder Qualitätsmanagementabteilungen eingerichtet, in denen steuerungsrelevantes Fachwissen gebündelt wird. Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Strategien beobachten, nach denen der Aufbau von gleichstellungsorientiertem Steuerungswissen erfolgte. In einigen Hochschulen wurde das Genderwissen als integraler Teil des Steuerungswissens in der jeweiligen Steuerungsabteilung aufgebaut, z. B., indem MitarbeiterInnen der Controllingabteilung Aufgaben des Gleichstellungscontrollings übernahmen. An einer anderen Hochschule wurde eine Stelle eingerichtet, die je zur Hälfte im Gleichstellungsbüro und in der Controllingabteilung angesiedelt ist.

Während einige Hochschulen eigene Gleichstellungs-Stabsstellen eingerichtet haben, die als Schnittstelle zu den Abteilungen mit Steuerungsaufgaben fungieren, hat eine Fallhochschule eine zentrale Organisationseinheit geschaffen, die genderbezogene Dienstleistungen für die Fachbereiche entwickelt und als interne Wissens- und Beratungseinrichtung für das Themengebiet fungiert.

Ergänzend haben einige Hochschulen Wissensportale aufgebaut, die Wissen zu bestimmten Steuerungsbereichen oder Genderfragen gebündelt aufbereiten und allen Mitgliedern der Organisation zur Verfügung stellen. An einer der größeren Hochschulen im Sample wurde sowohl bezogen auf den Bereich Gender als auch auf den Bereich Qualitätsmanagement (QM) ein entsprechendes Portal eingerichtet. An einer der kleinen Hochschulen werden didaktische Lehrmodule für den Bereich Gender in die Lehre angeboten und bereitgestellt.

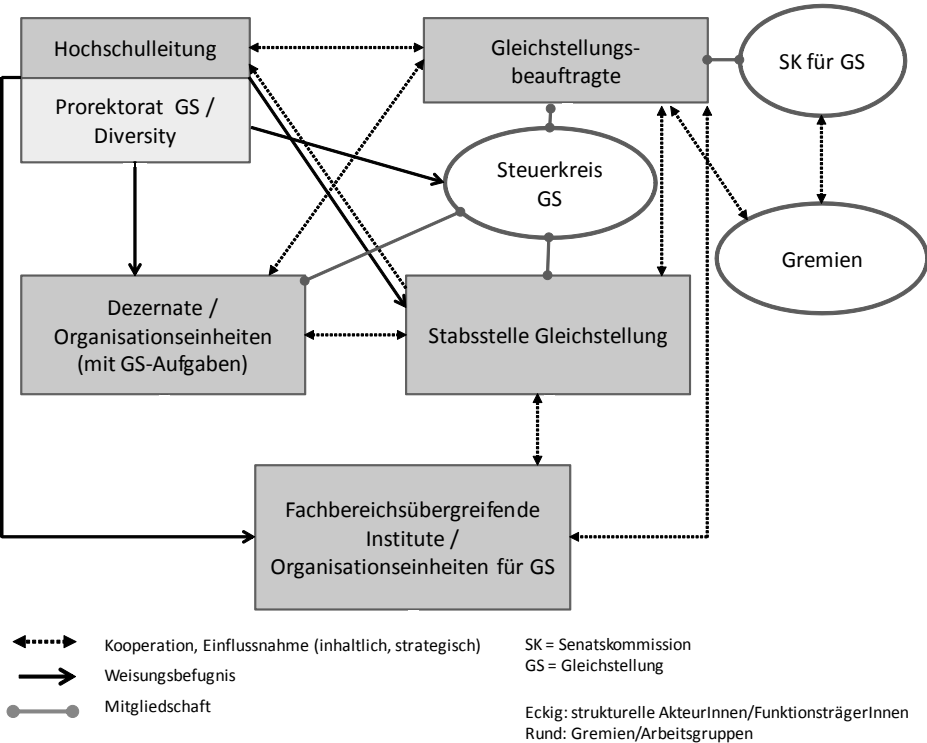


Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Hochschulen um eine Definition der zu lernenden Inhalte bemühen und versuchen, Organisationsentwicklungsprozesse durch den Aufbau von Genderexpertise zu unterstützen.

3.2 Prozesse und Strukturen

Die nachfolgende Grafik (Abbildung 3) zeigt die Akteursgruppen, die neben den originären GleichstellungsakteurInnen gleichstellungsrelevant werden können. Dazu gehören die Hochschulleitung, Stabsstellen innerhalb des Hochschulmanagements, hochschulübergreifende Institute sowie Gremien und neu eingerichtete strategisch ausgerichtete Arbeitsgruppen. Die Gleichstellungsbeauftragte kooperiert mit zunehmend mehr AkteurInnen – zum einen aus dem Hochschulmanagement, zum anderen aber auch mit neu eingerichteten fachbereichsübergreifenden Zentren und Steuergruppen bzw. themengebundenen Arbeitskreisen. Die Abbildung verdeutlicht dieses komplexe Aktionsfeld der GleichstellungsakteurInnen. Dabei werden verschiedene Beziehungsmuster unterschieden.

Abbildung 3: GleichstellungsakteurInnen und gleichstellungsrelevante AkteurInnen an Hochschulen



Quelle: eigene Darstellung

Die Hochschulleitung ist gegenüber den Fachabteilungen und Dezernaten innerhalb der Verwaltung weisungsbefugt. Diese Befugnis gilt auch für speziell auf Gleichstellung ausgerichtete Stabsstellen o. ä. und in einem gewissen Grad auch für die fachbereichsübergreifenden Zentren. Werden diese durch eine/n ProfessorIn geleitet, gilt zwar die Freiheit von Forschung und Lehre, allerdings werden in der Regel bestimmte Funktionen und Aufgaben bereits bei Gründung durch die Hochschulleitung festgelegt. Die häufigste Kooperationsbeziehung ist die der wechselseitigen inhaltlichen und strategischen Zusammenarbeit. Einen Sonderfall bilden bestimmte Arbeitsgruppen und Gremien. Hier arbeiten Personen aus Hochschulleitung, Verwaltung und der Gleichstellung sachbezogen zusammen.

In den Fallhochschulen ist die Vielzahl an gleichstellungsrelevanten AkteurInnen vor allem auf den Aufbau neuer Verhandlungssysteme zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen zurückzuführen. Fast alle Hochschulen haben das Instrument der ZLV zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen eingeführt. Gerade dieses Instrument wird von der Hochschulleitung häufig zur Integration gleichstellungsbezogener Ziele verwendet. An einer Hochschule wurde mit der Installierung gesonderter Zielvereinbarungen zur Erfüllung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG ein Verfahren angewandt, das zu gezielten Vereinbarungen mit den Fachbereichen hinsichtlich der Integration von Gleichstellung führte und durch die Einbindung der Hochschulleitung eine hohe Verbindlichkeit erhielt.

Aus der Perspektive der Hochschulgovernance sind die verschiedenen AkteurInnen und deren Kooperationsbeziehungen dafür verantwortlich, wie die Gleichstellungsaufgaben intern umgesetzt werden. Entscheidend für die Durchsetzung von Gleichstellungsaufgaben ist eine strukturell verankerte Kooperationsbeziehung zwischen Fachkompetenz (Genderexpertise) und Entscheidungskompetenz (Leitungsfunktion). Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 1) basiert auf den empirischen Ergebnissen der Fallstudien. Die unterschiedlichen Akteurskonstellationen wurden zu fünf verschiedenen Typen gleichstellungsorientierter Steuerung verdichtet. In den Steuerungstypen wird dargestellt, a) wie sich die Struktur der Beziehung gestaltet, b) wie viele und welche AkteurInnen beteiligt sind, c) wo die Genderexpertise strukturell verankert ist und d) welche Rolle die Gleichstellungsbeauftragte einnimmt. Die Typenbezeichnungen beziehen sich auf die Kooperationsbeziehungen zwischen der zentralen Gleichstellungsbeauftragten, der Hochschulleitung und neuen AkteurInnen. Sie sind Ausdruck dafür, wie unterschiedlich die Strategie des Gender Mainstreamings auf der Handlungsebene operationalisiert werden kann.

Tabelle 1: Typen gleichstellungsorientierter Steuerung

Typen	Akteurskonstellation	Genderexpertise	Rolle Gleichstellungsbeauftragte
Parallelstruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gleichstellungsbeauftragte</li><li>• Gleichstellungskommission</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gleichstellungsbüro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung Gleichstellungsbüro</li><li>• Durchführung Frauenförderpläne</li></ul>
Tandem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gleichstellungsbeauftragte</li><li>• Hochschulleitung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erweitertes Gleichstellungsbüro mit Schnittstellen zum Hochschulmanagement und zu Fachbereichen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung Gleichstellungsbüro</li><li>• Ergebniskontrolle Gleichstellungscontrolling</li></ul>
Dreieck	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hochschulleitung</li><li>• Gleichstellungsbeauftragte</li><li>• Stabsstelle für Gleichstellung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabsstelle für Gleichstellung (=Schnittstelle zum Hochschulmanagement)</li><li>• Gleichstellungsbüro (=Schnittstelle zu den Fachbereichen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung Gleichstellungsbüro</li><li>• Vermittlung in Fachbereiche</li><li>• beteiligt an Durchführung Gleichstellungscontrolling</li></ul>
Vertikale Integration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prorektorat Gleichstellung</li><li>• Strategiegruppe Gleichstellung</li><li>• Gleichstellungsbeauftragte</li><li>• Stabsstelle Controlling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prorektorat</li><li>• Gleichstellungsbüro</li><li>• Strategiegruppe Gleichstellung (=Multiplikatorin für Fachbereiche)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung Gleichstellungsbüro</li><li>• Ergebniskontrolle Gleichstellungscontrolling</li></ul>
Wissensbasierte Matrix	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hochschulleitung</li><li>• Gleichstellungsbeauftragte</li><li>• Leitungsgremium der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung für Gender &amp; Diversity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gleichstellungsbüro (=Schnittstelle zur Verwaltung)</li><li>• Zentrale wissenschaftliche Einrichtung (=Schnittstelle zu den Fachbereichen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leitung Gleichstellungsbüro</li><li>• Vermittlung in Verwaltung</li><li>• Durchführung Gleichstellungscontrolling</li></ul>

Der Typ *Parallelstruktur* bezieht sich auf eine nicht erfolgte Verknüpfung von Gleichstellungsarbeit und Hochschulsteuerung. Die Hochschulleitung nimmt die Verantwortung zur Durchsetzung der Gleichstellungsaufgabe nicht aktiv wahr. Dies führt dazu, dass der Großteil der Mitglieder der Hochschule die Umsetzung der Gleichstellungsaufgaben an die Gleichstellungsbeauftragten delegiert, die wiederum nicht über die „Macht“ zur Durchsetzung verfügen. Gleichstellungssteuerung verläuft hier losgelöst vom Mainstream der Hochschulsteuerung.

Sowohl beim *Tandemtyp* als auch beim *Dreiecktyp* ist eine Integration in die Hochschulsteuerung erfolgt. Diese wird beim Tandem über eine enge Kooperationsbeziehung der zentralen Gleichstellungsbeauftragten und der Hochschulleitung gewährleistet. Beim Dreieck ist eine weitere Gleichstellungsakteurin/ein weiterer Gleichstellungsakteur, entweder ein Referat oder eine Stabsstelle für Gleichstellungsaufgaben, in die Steuerung involviert. Die GleichstellungsakteurInnen geben in beiden Steuerungstypen wichtige Impulse für die Gestaltung der Umsetzungsprozesse und begleiten diese im Auftrag der Hochschulleitung, die sich aktiv dafür einsetzt, dass Gleichstellungsaufgaben in den Fakultäten wahrgenommen werden.

Beim Typ der *vertikalen Integration* und dem Typ der *wissensbasierten Matrix* sind weitere strategisch wichtige AkteurInnen wie z. B. Dekanate in den Umsetzungsprozess involviert. Über strategisch ausgerichtete Arbeitsgruppen werden bei diesen Steue-

rungstypen Strukturen eingerichtet, in denen die Verantwortung zur Durchsetzung der Gleichstellungsaufgaben auf mehrere AkteurInnen verteilt wird. Die Gleichstellungsbeauftragten nehmen hier die Funktion von unabhängigen Prozessbegleiterinnen ein und können kritische Fragen stellen.

Bei allen Steuerungstypen zeigte sich, dass eine gewisse Kontinuität der Beziehungen zwischen den beteiligten AkteurInnen für die interne Umsetzung von Vorteil ist. Bei jedem der Steuerungstypen nehmen hauptamtlich tätige GleichstellungsakteurInnen eine tragende Rolle bei der Wissensbildung und der Gestaltung der Umsetzungsprozesse ein.

### 3.3 Kontexte

Organisationales Lernen findet nicht im geschlossenen Raum statt, sondern ist abhängig vom Zusammenspiel zwischen der Hochschule und ihrer relevanten Umwelt. Organisationen können nicht unabhängig von ihren politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und natürlichen Kontexten operieren (vgl. Willke 2001: 45). Wichtige externe Impulse für das interne Lernen wurden durch wissenschaftspolitische AkteurInnen angeregt (vgl. Kapitel 1). In allen Fallhochschulen haben Vorgaben in den ZLV zwischen Ministerien und Hochschulen und in der leistungsorientierten Mittelvergabe zu einer starken normativ-formalen Verankerung von Gleichstellung geführt. Tatsächlich haben alle Hochschulen Gleichstellungsziele in die ZLV integriert. Deren interne Umsetzung wird jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt. Nicht alle Hochschulleitungen treffen ZLV mit den Fakultäten. Wenn sie dies tun, sind i. d. R. auch Gleichstellungsziele integriert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die externen Impulse maßgeblich zum internen Wissensaufbau und zum Umbau der internen Strukturen beigetragen haben. Bei den untersuchten Universitäten zeigt sich, dass die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG einen großen Einfluss auf die inhaltliche Ausgestaltung der Gleichstellungssteuerung haben. Die Beteiligung am Professorinnenprogramm oder der Exzellenzinitiative zeigen eine ähnliche Wirkung. Diese Entwicklung hat einen Professionalisierungsschub der Gleichstellungsarbeit ausgelöst. Die häufig über Drittmittel aus den oben genannten Programmen finanzierten Projektstellen haben den strukturellen Aufbau und die Verankerung von Gleichstellungsaufgaben in die bestehenden Steuerungsinstrumente befördert.

### 3.4 Paradigmen

Nicht nur gesellschaftlich vorherrschende Paradigmen des Lernens beeinflussen das organisationale und individuelle Lernen. Handlungsrelevant für den Aufbau einer gleichstellungsorientierten Steuerung sind auf individueller Ebene und auch fachkulturell verankerte Lernparadigmen. Genderwissen wird vielfach aus dem Alltag abgeleitet und nicht primär als wissenschaftliches Wissen wahrgenommen. Ein Teil der Fallhochschulen hat Gleichstellung als Ressort der Hochschulleitung definiert und damit ein erstes Signal gesetzt, das bestehende Paradigmen des (wissenschaftlichen) Lernens infrage stellt. Die Praxis, Genderkompetenz als Bestandteil von wissenschaftsbezogenen Leitungsaufgaben einzustufen, beginnt sich erst langsam durchzusetzen (vgl. Kamphans 2014).

Wie in den Fallhochschulen festgestellt werden konnte, unterliegt der Aufbau von Genderkompetenz einem Vermittlungsprozess in sehr unterschiedliche Fachkulturen hinein. Standards und Definitionen werden dabei u. a. durch die Genderforschung entwickelt. Für bestimmte Fachkulturen handelt es sich dabei um ein völlig fachfremdes Wissen, das als erste Reaktion Widerstand auslösen kann. Damit organisationales Lernen in den Fachkulturen der Hochschulen stattfinden kann, braucht es möglicherweise einen Paradigmenwechsel.

### 3.5 Zwischenfazit: Neue Aufgaben für die Gleichstellungsarbeit

In den Fallstudien können wir aufgrund der Art des erhobenen Materials sich neu entwickelnde Tätigkeitsfelder identifizieren, die vor allem zu einem Ausbau der Managementaufgaben beigetragen haben. Im Arbeitsfeld Gleichstellung lässt sich eine Ausweitung der Mitgestaltungsmöglichkeiten im Bereich der strategischen und operativen Gleichstellungssteuerung beobachten. Dazu gehören:

#### *a) die Übernahme operativer Aufgaben*

Die Übernahme operativer Aufgaben kann im Bereich akademischer Personalentwicklung, im Bereich gleichstellungsorientierten Berufsmanagements oder bei der Schaffung von Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie durch das Gleichstellungsbüro ausgemacht werden. Dafür wurden in der Regel zusätzliche Stellen eingerichtet. Die Gleichstellungsbeauftragte als Leiterin des Büros fungiert quasi als Dezernats-/Abteilungsleiterin.

#### *b) Strategiegruppen/Projektarbeit*

Die Gleichstellungsbeauftragten oder MitarbeiterInnen aus dem Gleichstellungsbüro arbeiten in neu eingerichteten Projekt- bzw. Strategiegruppen zum Aufbau neuer Steuerungsbereiche und -instrumente mit. Sie liefern das notwendige Fach- und Organisationswissen zur Integration von Genderaspekten.

#### *c) Managementaufgaben*

Zum Teil übernehmen die zentralen Gleichstellungsbeauftragten dauerhafte Aufgaben in verschiedenen Steuerungsverfahren wie z. B. die Begleitung, Überprüfung und Beratung der Fakultäten bei der Umsetzung von Steuerungsinstrumenten oder die Bewertung der Gleichstellungsergebnisse im Rahmen von ZLV zwischen Hochschulleitung und Fakultäten.

#### *d) BeraterInnen*

Die Gleichstellungsbeauftragten fungieren als interne BeraterInnen für Hochschulleitung, Fakultäten und Forschungsgruppen und stellen Fachwissen zur Verfügung für die Akquise von Projekten, für die Entwicklung von Leitlinien für Fakultäten etc.

Bezogen auf die vier Ebenen der Organisation des Lernens lassen sich unterschiedliche Strategien zur Vermittlung der neu geschaffenen Wissensbasis innerhalb der Hochschulen beobachten. In den Fallhochschulen liegen die Schwerpunkte aktuell auf der Einfüh-

rung von Gleichstellungs-Controllinginstrumenten. Dazu bedarf es auf der Ebene der Elemente und Prozesse des Lernens eines gleichstellungsbezogenen Wissensbildungs- und Kompetenzaufbaus. Dieser erfolgt bei einem Teil der beteiligten AkteurInnen in einem „learning by doing“-Lernprozess. Mit der Integration in die Hochschulsteuerungsprozesse wird versucht, diese Wissensbasis nachhaltig strukturell zu verankern. Die Vermittlung von gleichstellungsorientierten Steuerungskompetenzen in die Fachbereiche hinein steht in den meisten Fallhochschulen noch am Anfang.

## **4 Die Verdichtung eines Kompetenzanforderungsprofils für GleichstellungsakteurInnen**

Zur Unterstützung des organisationalen Lernens ist es notwendig, auch individuelles Lernen entsprechend zu ermöglichen. Organisationales Lernen und individuelles Lernen sind dabei nicht voneinander zu trennen. Letzteres ist geknüpft an ein spezifisches Kompetenzanforderungsprofil, über das die GleichstellungsakteurInnen und gleichstellungsrelevanten AkteurInnen in den Hochschulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen müssen. Weinert (2001) definiert Kompetenz als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2001: 27). Insbesondere in der Literatur zu den beruflichen Schlüsselkompetenzen werden in der Regel verschiedene Kompetenzbereiche unterschieden. Die einzelnen Fähigkeiten und Kompetenzen werden diesen Bereichen zugeordnet. Am häufigsten wird zwischen Fach- und Methodenkompetenzen, sozialen und personalen Kompetenzen unterschieden (vgl. u. a. Enggruber/Bleck 2005: 10). Die auf das jeweilige Aufgabengebiet zugeschnittene Ausgestaltung der verschiedenen Kompetenzbereiche und deren Zusammenspiel kann als das Kompetenzprofil eines bestimmten Tätigkeitsfeldes in einer Organisation definiert werden.

Nachfolgend werden aus den veränderten Anforderungen und dem sich wandelnden Organisationsumfeld entsprechende Kompetenzanforderungen an die GleichstellungsakteurInnen zu einem Kompetenzprofil verdichtet. Dieses berücksichtigt die verschiedenen Ebenen des organisationalen Lernens nach Willke (vgl. Kap. 1). Ergänzend werden anschließend die Anforderungen für die gleichstellungsrelevanten AkteurInnen in der Hochschule benannt. Denn durch die Integration von Genderaspekten in die Hochschulsteuerung ergeben sich auch für diese AkteurInnen neue Kompetenzerfordernisse.

### **4.1 Das Kompetenzanforderungsprofil für GleichstellungsakteurInnen**

Für GleichstellungsakteurInnen an den Hochschulen lässt sich beobachten, dass zum einen die Ansprüche an ihre wissenschaftlich fundierte Gleichstellungs- und Genderexpertise sehr hoch sind und sie zum anderen diese Expertise an verschiedene hochschulinterne Kontexte anpassen müssen.

Das Kompetenzanforderungsprofil für GleichstellungsakteurInnen erfordert neben fundierten Kenntnissen aus der Genderforschung auch Wissen bezogen auf verschiedene Steuerungsbereiche. Darüber hinaus fungieren sie als interne BeraterInnen für Gleichstellungs- und Genderfragen und entwickeln problembezogene Lösungen für die neuen Aufgabenstellungen. Wie umfassend die Kenntnisse der GleichstellungsakteurInnen in den verschiedenen Steuerungsbereichen sein müssen, hängt maßgeblich von den organisationalen Rahmenbedingungen ab (vgl. Kapitel 3.1).

In Anlehnung an die vier Ebenen des organisationalen Lernens werden in Tabelle 2 für die GleichstellungsakteurInnen entsprechende Kompetenzbereiche unterschieden.

*Tabelle 2: Kompetenzanforderungsprofil an GleichstellungsakteurInnen in Hochschulen*

### Elemente (Inhalte/Wissen)

- Genderwissen
- Fachwissen zu verschiedenen Steuerungsbereichen und Fachgebieten: OE, Personalmanagement, rechtliche Aspekte, Controlling, QM etc.

### Prozesse und Strukturen

- Methodisch-didaktische Fähigkeiten
  - Netzwerkkompetenz
  - Projektmanagement
  - analytische Fähigkeiten
  - soziale Kompetenz
- Organisations(-spezifische) Erfahrungen
  - Hochschul-/Organisationswissen
  - Beratungserfahrung (Fachbereiche/Dezernate etc.)
  - Gremienerfahrung

### Kontext

- Konzeption und Weiterentwicklung der Gleichstellungsstrategie (vor dem Hintergrund hochschulübergreifender Diskurse)
- Rollenverständnis und handlungsleitende Motive (Kooperation vs. Konflikte)
- Beratungsverständnis (mit Blick auf Fachbereiche und Hochschulleitung)
- Hochschulübergreifende Vernetzung: politische und fachliche (Gender-)Netzwerke

### Paradigmen

- Reflexion des Verständnisses von Wissenschaft und Paradigmen des Lernens (gesellschaftlich und fachkulturell)
- Reflexion allgemeiner gesellschaftlicher Gleichstellungsdiskurse vor dem Hintergrund des Hochschulkontextes

Quelle: eigene Darstellung

Auf der Ebene der Elemente findet sich das Fachwissen der Personen wieder. Dieses ist aufgrund der Anforderungen durch die neue Hochschulsteuerung um die Fachexpertise aus den verschiedenen Steuerungsbereichen und Fachgebieten des Hochschulmanagements ergänzt.

Auf der Ebene der Prozesse und Strukturen werden methodisch-didaktische Fähigkeiten und organisationsspezifisches Erfahrungswissen relevant. Diese sind angesichts der komplexer werdenden Akteurskonstellationen (vgl. Abbildung 3) und der neuen internen Rollen- und Aufgabenverteilung – z. B. in Hinblick auf die Gleichstellungsbeauftragte als interne Beraterin bei Projektanträgen – besonders relevant.

Da die externe Umwelt auch die Ziele und Visionen der Universitäten beeinflusst, müssen die GleichstellungsakteurInnen in der Lage sein, Anforderungen, wie sie sich beispielsweise durch das Professorinnenprogramm oder die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG ergeben haben, aufzunehmen und in entsprechende Gleichstellungskonzepte und -strategien umzusetzen. Auf welche Art und Weise die GleichstellungsakteurInnen diese Einflüsse intern umsetzen, ist dabei abhängig von dem eigenen Rollen- und Beratungsverständnis und wird beeinflusst durch handlungsleitende Motive wie beispielsweise Kooperations- oder Konsensorientierung.

Wie die Fallstudien gezeigt haben, müssen Gleichstellungsfragen in Hochschulkontexten immer vor dem Hintergrund gesellschaftlich vorherrschender Paradigmen des Lernens geführt werden. Wenn es gelingen soll, auch Standards und Definitionen aus der Genderforschung in Fachkulturen und die dort umgesetzte Forschung und Lehre zu integrieren, ist eine gemeinsame Reflexion und Diskussion bestehender Paradigmen des Lernens notwendig. Der gesellschaftliche Diskurs um Gleichstellung muss an den Hochschulkontext angepasst werden und dort vorherrschende Denktraditionen und Paradigmen reflektieren.

## 4.2 Kompetenzanforderungen an die gleichstellungsrelevanten AkteurInnen

Während sich das Kompetenzanforderungsprofil der GleichstellungsakteurInnen direkt von ihrem im Zuge der Reform neu entstehenden Tätigkeitsfeld ableitet, ergeben sich die Anforderungen an die anderen beteiligten AkteurInnen aus dem Grad ihrer Verantwortung für Gleichstellung, dem Stand der Umsetzung gleichstellungsorientierter Steuerung in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld usw. Wie die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, verfügen sie zwar über weniger Genderwissen und stehen in geringerem Maß in Austausch mit externen Gendernetzwerken als die GleichstellungsakteurInnen, aber auch sie müssen ihr Kompetenzprofil an die sich verändernden Organisationsziele, Lerninhalte und Strukturen anpassen, wenn eine gleichstellungsorientierte Steuerung gelingen soll. Für sie gilt das, was auch für MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Unternehmen gilt: Genderkompetenz ist ein fester Bestandteil der Schlüsselkompetenzen.

### 4.2.1 Was bedeutet Genderkompetenz?

Ergebnisse der Genderforschung zu „gendered organizations“ (Acker 1990: 145ff.) oder zum „Doing Gender“ in Organisationen (vgl. Wilz 2008: 508ff.; Wilz 2002) zei-



gen die tief verankerte geschlechtliche Substruktur einer Organisation auf. Sollen diese häufig nicht auf der strukturellen Ebene sichtbaren, z. T. unbewusst ablaufenden Prozesse sichtbar gemacht werden, erfordert dies von allen Beteiligten eine grundlegende Genderkompetenz. Vorhandene Definitionen von Genderkompetenz sehen diese übergreifend als Schlüsselkompetenz für nahezu alle Berufsgruppen und insbesondere Führungskräfte:

„Genderkompetenz ist somit das Wissen, in Verhalten und Einstellungen von Frauen und Männern soziale Festlegungen im (privaten, beruflichen, universitären) Alltag zu erkennen und die Fähigkeit, so damit umzugehen, dass beiden Geschlechtern neue und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden“ (Metz-Göckel/Roloff 2002: 8).

Genderkompetenz erfordert Grundwissen über die gesellschaftlichen Strukturdaten differenziert nach Geschlecht und über den Forschungsstand zur Konstitution und Hierarchisierung der Geschlechterverhältnisse sowie, in Ansätzen, Kenntnisse der Geschlechtertheorien und für Metz-Göckel und Roloff auch Prozess- und Verfahrenswissen, etwa im Umgang mit Menschen, mit Gruppenprozessen oder mit Konflikten in Arbeitszusammenhängen.

Für die Hochschulleitung ist Genderkompetenz notwendig zur Umsetzung einer gleichstellungsorientierten Steuerung. Sie gewährleistet, dass die Personen die geschlechtliche Substruktur einer Organisation oder Fachkultur erkennen und Handlungsnotwendigkeiten benennen können. Als Verantwortliche für die Umsetzung der gleichstellungsorientierten Steuerung innerhalb ihrer Hochschule kann die Hochschulleitung dann für die Entwicklung von Maßnahmen und Ideen auf die Expertise der GleichstellungsakteurInnen zurückgreifen und ihre Entscheidungsbefugnisse für Gleichstellungsfragen einsetzen bzw. Genderwissen in ihren Entscheidungen berücksichtigen. Ähnliches gilt für die Dekanate und Leitungskräfte der Fachabteilungen auf der Ebene der Fakultäten.

#### 4.2.2 Die Adaption des Begriffs der Genderkompetenz für die gleichstellungsrelevanten AkteurInnen

Der Begriff der Genderkompetenz wird nachfolgend spezifisch auf den Kontext „Hochschule“ adaptiert und bezogen auf Hochschul- bzw. Dekanatsleitung und die Fachabteilungen jeweils um einzelne Aspekte ergänzt. Die Ausarbeitungen beziehen sich auf die Ergebnisse der Fallstudieninterviews und die Erfahrungen der AkteurInnen bei der Umsetzung einzelner Instrumente:

- a) Die Art und der Umfang des notwendigen Genderwissens sind je nach Aufgabengebiet unterschiedlich ausgerichtet. So ist zwar bei Führungskräften eigenes Umsetzungswissen und Wissen um Lösungsansätze durchaus wünschenswert, kann aber auch durch gute Kooperationsstrukturen mit den GleichstellungsakteurInnen und damit einen Rückgriff auf deren Wissen sichergestellt werden. Für die MitarbeiterInnen in den Fachabteilungen ist es hingegen notwendig, sich fachspezifisches Genderwissen anzueignen und dieses dann bezogen auf ihr Fachgebiet anwenden und operationalisieren zu können. Nur auf diese Weise können MitarbeiterInnen an

diesen Schnittstellen konzeptionell an der Entwicklung und Integration von Gleichstellungsindikatoren in verschiedenen Steuerungsinstrumenten mitarbeiten. Gerade wenn es um die Operationalisierung von Genderwissen in einem Steuerungsbereich wie z. B. Controlling oder QM geht, ist steuerungsbereichsspezifisches Genderwissen erforderlich, das z. T. sogar erst von den AkteurInnen selbst entwickelt werden muss.

- b) Die Reflexion des eigenen Gleichstellungsverständnisses und die Entwicklung und Kommunikation eines hochschulweiten Gleichstellungsansatzes ist für die Hochschulleitung von besonderer Relevanz. Sie ist maßgeblich für die „Übersetzung“ der externen Einflüsse (Kontext) in interne Prozesse und Strukturen verantwortlich. Dies setzt ein Genderwissen voraus, das eine Reflexion des Gleichstellungsansatzes der Hochschule vor dem Hintergrund allgemeiner gesellschaftlicher und (wissenschafts-)politischer Gleichstellungsdiskussionen erlaubt. Die Übersetzung der externen Einflüsse in interne Diskurse und Strukturen erfordert in hohem Maß kommunikative Fähigkeiten und Organisationserfahrung. Für die Hochschulleitung ist die Durchsetzung von forschungs- und lehrbezogenen Gleichstellungsstandards eine weitere Herausforderung in der internen Kommunikation. Bislang nicht eingebundene Qualitäts- und Werteparadigmen müssen hier intern vermittelt werden.
- c) Ähnliche Diskussionsprozesse müssen auch die Dekane und Dekaninnen in den Fachbereichen führen. Der Gleichstellungsansatz der Hochschule und die z. B. im Rahmen von ZLV getroffenen Gleichstellungsziele müssen innerhalb der Fakultäten kommuniziert werden. Dabei müssen je nach Fachkultur und Rahmenbedingungen spezifische Lösungsansätze entwickelt werden. Dies erfordert auch auf der Fachbereichsebene den Aufbau von Genderwissen und -kompetenz. Der Aufbau entsprechender Strukturen auf Dekanatsleitungsebene sowie die Installation neuer fakultätsinterner Instrumente und Kooperationsverfahren ist Aufgabe der Dekanatsleitung.

## 5 Fazit: Ausdifferenzierung und Professionalisierung der Genderarbeit an Hochschulen

Die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen für Gleichstellung auf die Ebene der Hochschulleitung und die Beteiligung von GleichstellungsakteurInnen an strategischen Entscheidungen haben an einigen der untersuchten Hochschulen den Handlungsspielraum für Gleichstellung innerhalb der Organisation erweitert: Gleichstellungspolitik ist hier zu einer Organisationsentwicklungsaufgabe geworden. Tatsächlich haben einige der Hochschulen die Voraussetzungen eines organisationalen Lernens von Gleichstellungssteuerung geschaffen, Strukturen und Instrumente angepasst und entsprechende Genderkompetenz aufgebaut. Zum Teil ist ein eigenständiges Arbeitsfeld Gleichstellung im Hochschulmanagement entstanden. Letzteres ist aufgrund der Bündelung von Expertise in Gleichstellungsbüros oder -stabsstellen gestärkt worden. Zur regulären Wissensbasis der Fallhochschulen gehören inzwischen das Genderwissen und gleichstellungsbezogene Fachwissen der Gleichstellungsbeauftragten sowie der MitarbeiterInnen der Gleichstellungsbüros bzw. -stabsstellen. Zusammen mit der Nutzung bestehender Instrumente

wie beispielsweise ZLV oder Controllingverfahren auch für Gleichstellungsziele bzw. gemeinsam mit dem Aufbau spezifischer Instrumente der Gleichstellungssteuerung sind diese Entwicklungen Ausdruck einer gestiegenen organisationalen Professionalität von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Diese wurde vor allem durch zusätzliche externe Impulse notwendig, die den Bedarf an gleichstellungspolitischen Innovationen in den Hochschulen gesteigert haben.

Dieser gestiegene Bedarf hat an einigen Hochschulen zu fach- und abteilungsübergreifenden Kooperationen und Entwicklungsprojekten sowie neuen Akteurskonstellationen geführt. Die zunehmende Umsetzung gleichstellungsorientierter Steuerung befördert den Aufbau beruflicher Professionalität, denn das Arbeitsfeld Gleichstellung an Hochschulen beinhaltet inzwischen eine Vielzahl neuer Aufgaben und Tätigkeitsbereiche für GleichstellungsakteurInnen. Neben die gesetzlich verankerte Tätigkeit treten auch operative Aufgaben wie die Bereitstellung von Service und Dienstleistungen für Forschung und Lehre sowie die Einbindung in Hochschulentwicklungsprozesse und in das Hochschulmanagement. Die MitarbeiterInnen der Gleichstellungsbüros erwerben bereits im Studium Genderwissen, das sie hochschulintern bezogen auf verschiedene Leistungsbereiche wie Lehre und Forschung anwenden und auf dessen Basis sie innerhalb der Hochschule weitere gleichstellungspolitische Innovationen anregen können.

Resümierend kann daher festgehalten werden, dass die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen zunächst eine Folge gleichstellungspolitischer Innovationen im aktuellen Hochschulreformprozess ist. Erst aus der Umsetzung der innovativen Steuerungsansätze ist die Notwendigkeit auch zu einer Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit entstanden. Gleichzeitig darf aber nicht vernachlässigt werden, dass die Entwicklung innovativer Lösungen und Ansätze nicht ohne die bereits in hohem Maße vorhandene Genderexpertise und Hochschulerfahrung der GleichstellungsakteurInnen möglich gewesen wäre. Diese hat sich aus der Auseinandersetzung mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming an den Hochschulen entwickelt. Mit der Integration von Gleichstellungsaufgaben in die Handlungsfelder des Hochschulmanagements zeichnet sich aus unserer Sicht ein gleichstellungspolitischer Wandel ab, der sich auf die Veränderung der Organisationsstrukturen konzentriert und – so die Hoffnung – insgesamt auf einen Kulturwandel im Wissenschaftssystem abzielt. Dieser kann erfolgreich sein, wenn mehr Hochschulen als bisher diesen Wandel mittragen.

## Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2002). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baer, Susanne. (2004). Qualifikation und Schlüsselqualifikationen in den Gender Studies. Einführung. In ZtG (Hrsg.), *Geschlechterstudien im deutschsprachigen Raum. Studiengänge, Erfahrungen, Herausforderungen* [Dokumentation der gleichnamigen Tagung vom 4. bis 5. Juli 2003] (S. 119–120). Berlin: Trafo-Verlag.

- Burkhardt, Anke. (2004). Was ist Chancengleichheit wert? Zur leistungsbezogenen Mittelverteilung im Hochschulbereich. In Heidemarie Wüst (Hrsg.), *Gender konkret! Chancengleichheit von Frauen an Fachhochschulen* [Dokumentation der 13. Tagung BuKoF-Kommission „Frauenförderung und Frauenforschung an Fachhochschulen“ vom 25. bis 27. Juni 2003] (S. 29–54). Berlin.
- Enggruber, Ruth & Bleck, Christian. (2005). *Modelle der Kompetenzfeststellung im Beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs – unter besonderer Berücksichtigung von Gender Mainstreaming*. Dresden. Zugriff am 12. November 2013 unter [www.equal-sachsen-sozialwirtschaft.de/download/Modelle\\_gesamt.pdf](http://www.equal-sachsen-sozialwirtschaft.de/download/Modelle_gesamt.pdf).
- Kamphans, Marion. (2014). *Zwischen Überzeugung und Legitimation. Gender Mainstreaming in Hochschule und Wissenschaft* (Dissertation). Wiesbaden: Springer VS (im Erscheinen).
- Krücken, Georg. (2011). Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung. In Edith Braun, Katharina Klope & Christian Schneijderberg (Hrsg.), *die hochschule* (Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung), (2), 102–116.
- Metz-Göckel, Sigrid & Roloff, Christine. (2002). Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. *Journal Hochschuldidaktik*, 13(1), 7–10.
- Nickel, Sigrun. (2011). Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In Thomas Brüsemeister & Martin Heinrich (Hrsg.), *Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule* (S. 123–143). Münster: Verlag Monsenstein und Vanderdat.
- Pellert, Ada. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.
- Schmidbauer, Marianne. (2005). Gender Studies und Professionalisierung. Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungsaussichten von Studierenden und AbsolventInnen der Frauen- und Geschlechterstudien/Gender Studies. In Heike Kahlert, Barbara Thiessen & Ines Weller (Hrsg.), *Quer denken – Strukturen verändern. Gender Studies zwischen Disziplinen* (S. 275–300). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schreyögg, Georg. (1999). *Organisation. Grundlagen der Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Senge, Konstanze. (2011). *Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Thiessen, Barbara. (2005). Inter- und Transdisziplinarität als Teil beruflicher Handlungskompetenzen. Gender Studies als Übersetzungswissen. In Heike Kahlert, Barbara Thiessen & Ines Weller (Hrsg.), *Quer denken – Strukturen verändern. Gender Studies zwischen Disziplinen* (S. 249–273). Wiesbaden: VS Verlag.
- Weinert, Franz E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In Franz E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessungen in Schulen* (S. 17–31). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Willke, Helmut. (2001). *Systemisches Wissensmanagement* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wilz, Sylvia Marlene. (2008). Organisation: Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (2. Aufl.) (S. 505–511). Wiesbaden: Springer VS.
- Wilz, Sylvia Marlene. (2002). *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.

## Zu den Personen

*Melanie Roski*, Dr., Projektleiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, Sozialforschungsstelle/TU Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Academic Entrepreneurship, Unternehmensgründungen in wissens- und technologieintensiven Bereichen, wissensintensive Tätigkeiten/Wissensarbeit, Frauen- und Genderforschung, Geschlechterpolitik in Organisationen, Hochschulforschung.

Kontakt: Evinger Platz 17, 44339 Dortmund

E-Mail: [roski@sfs-dortmund.de](mailto:roski@sfs-dortmund.de)

*Ingrid Schacherl*, Dr. Phil., Projektleiterin EQUISTU, Frauenakademie München. Arbeitsschwerpunkte: Frauen- und Geschlechterforschung/Gender Studies, Hochschulforschung, Organisationsforschung, Handlungsforschung, Geschlechterverhältnisse in Wissenschaft, Forschung und Technik, Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Equality-Management, Beratung, Supervision.

E-Mail: [office@ingrid-schacherl.net](mailto:office@ingrid-schacherl.net)