

# Qualitätssteigerung oder Qualitätsverlust?

## Wie hochschulische Führungskräfte den Beitrag von Gender Mainstreaming zum Change Management sehen

**Heike Kahlert**  
Rostock

Mit dem Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrags am 1. Mai 1999 haben sich die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union verpflichtet, Gender Mainstreaming umzusetzen. Diese neue gleichstellungspolitische Strategie besteht darin, dass alle an politischer Gestaltung beteiligten

Akteurinnen und Akteure die Perspektive der Gerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter in allen Politiken auf allen Ebenen und Stufen eingliedern.<sup>1</sup>

„Gender Mainstreaming ist damit ein Auftrag

– an die Spitze einer Verwaltung, einer Organisation, eines Unternehmens und

– an alle Beschäftigten,

die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern

– in der Struktur,

– in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen,

– in den Ergebnissen und Produkten,

– in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit,

– in der Steuerung (Controlling)

von vornherein zu berücksichtigen, um das *Ziel* der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002: 5, Hervorhebung im Original)

Die Grundlagen für Gender Mainstreaming in allen politischen Institutionen aller EU-Mitgliedstaaten ergeben sich aus dem normativen Grundsatz

---

<sup>1</sup> Dabei meint der englische Begriff „gender“ die gesellschaftlich und kulturell geprägten Geschlechterrollen von Frauen und Männern, die anders als das biologische Geschlecht „sex“ erlernt und damit veränderbar sind. „Mainstreaming“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe bzw. Zielsetzung, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zum zentralen und selbstverständlichen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen gemacht wird (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002: 5).

der Gerechtigkeit und aus geltendem Recht auf EU-, Bundes- und Landesebene. Gender Mainstreaming gilt dabei als Ergänzung zur bereits etablierten Frauenförderung, nicht als Alternative, wobei die Definitionen von Gender Mainstreaming differieren. Als politische Institutionen sind auch die Hochschulen zur Implementation von Gender Mainstreaming verpflichtet. In der Literatur finden sich verschiedene Konzepte zur Umsetzung in das organisationale Handeln an Hochschulen, die Handlungsfelder und Ansatzpunkte aufzeigen (vgl. z.B. Kirsch-Auwärter 2002; Metz-Göckel/Kamphans 2002; Kahlert 2003, 2006).

Aus Sicht der Organisationssoziologie und -beratung ist die Implementation von Gender Mainstreaming ein Bestandteil des hochschulischen Change Managements. Die praktischen Erfahrungen mit derartigen Prozessen sind allerdings bisher, im Sinne einer *best practice*, wissenschaftlich kaum ausgewertet. An diesem Reflexionsdefizit setzt dieser Aufsatz an, basierend auf einem Organisationsforschungs- und -beratungsprojekt, in dem exemplarisch Strategien zur Implementation von Gender Mainstreaming an Hochschulen entwickelt werden sollten.<sup>2</sup> Besondere Aufmerksamkeit galt hierbei der Anfangsphase des Change-Managements-Prozesses.

Im vorliegenden Beispiel wurde zur geplanten Implementation von Gender Mainstreaming eine Organisationsdiagnose an einer deutschen Universität erstellt, in der die Voraussetzungen für die gesteuerte Hochschulentwicklung empirisch erfasst und hierfür Strategien entwickelt werden sollten. Nach der Darstellung dieses Anfangselements eines Change-Management-Prozesses werden einige Ergebnisse der Organisationsdiagnose vorgestellt. Es ist davon auszugehen, dass sie nicht nur relevant für die untersuchte Organisation, sondern auch auf andere Universitäten übertragbar sind. Abschließend werden vor diesem Hintergrund einige Impulse für die Strategieentwicklung zur Implementation von Gender Mainstreaming an Hochschulen gegeben.

---

<sup>2</sup> Das Projekt wurde unter meiner Leitung unter der Trägerschaft der Gleichstellungsbeauftragten der Universität Rostock für die LaKoF – Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen Mecklenburg-Vorpommern von September bis Dezember 2003 durchgeführt und vom Bildungsministerium Mecklenburg-Vorpommern aus dem Hochschul- und Wissenschaftsprogramm gefördert (vgl. Kahlert 2004).

## 1. Die Organisationsdiagnose als Instrument eines Change-Management-Prozesses

Organisationsdiagnosen sind ein wichtiges Instrument der Organisationsführung, denn das erste, was für ein sinnvolles Management von Veränderungen gebraucht wird, sind fundierte Entscheidungsgrundlagen: „Eine gute Diagnose ist die halbe Miete.“ (Doppler/Lauterburg 2002: 233) Erfolgreiches Organisationsmanagement beruht zu einem guten Teil auf kontinuierlicher handlungsorientierter Organisationsdiagnose. Organisationsdiagnosen sind aber auch ein wichtiges Instrument der Organisationsforschung und -beratung, denn methodisch kontrolliert durchgeführt beinhalten sie ein „geplantes und systematisches Vorgehen, um Informationen über den inneren Zustand der Organisation zu gewinnen“ (ebd.). So betrachtet ist die Organisationsdiagnose eine gezielte Aktion in einem Organisationsforschungs- und -beratungsprojekt, und sie ist zumeist der erste Schritt im Organisationsentwicklungsprozess. Nach Doppler/Lauterburg müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein, wenn eine Organisationsdiagnose durchgeführt werden soll: die Bereitschaft, offen über die Ergebnisse zu informieren – und der Wille, die Ergebnisse in konkrete Maßnahmen umzusetzen.

Die Erstellung einer Organisationsdiagnose ist in der Organisationsführung in Situationen angebracht, in denen es notwendig ist, systematisch in eine Organisation hineinzuleuchten, um die Voraussetzungen für anstehende Veränderungen transparent zu machen. Die intendierte Implementation von Gender Mainstreaming an einer Universität ist eine solche Situation. Aus systemischer Sicht verändert die Implementation von Gender Mainstreaming nämlich die gesamte Organisation, selbst dann, wenn die Umsetzung (zunächst) nur in einer Organisationseinheit, einem Dezernat oder einer Fakultät ansetzen soll. Für diesen Fall liefert die Organisationsdiagnose eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Steuerung des mit der Implementation von Gender Mainstreaming verbundenen Hochschulentwicklungsprozesses – und sie ist zugleich bereits der erste Schritt in der Implementation.

Die hier im Zentrum stehende Organisationsdiagnose sollte das in einer Universität vorhandene Wissen über Gender Mainstreaming beschreiben und auswerten sowie die Bereitschaft und Möglichkeiten zur Umsetzung einschätzen. Gemäß dem Top-down-Prinzip von Gender

Mainstreaming setzte die Organisationsdiagnose an Führungskräften aus Wissenschaft *und* Verwaltung an, denn, so eine Vorannahme, die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming müsste *beide* Organisationsbereiche der Hochschule umfassen. Das Sample bestand aus den Dekanen (hier zum Zeitpunkt der Durchführung der Organisationsdiagnose: 8 Männer) und den DezernentInnen (4, davon zwei Frauen)<sup>3</sup>, denn diese Führungskräfte stellen innerorganisational die mittlere Führungsebene und damit eine zentrale Umsetzungsebene für den Transfer zwischen den Entscheidungen der Organisationsspitze und den Organisationsmitgliedern dar.

Als Diagnoseinstrument wurde das leitfadengestützte ExpertInneninterview gewählt (vgl. Bogner u.a. 2002), das einen hohen Offenheitsgrad, eine hohe Interaktivität mit einer großen und intensiven Kommunikationsqualität sowie einen Tiefgang der Datenerhebung ermöglicht, in der Durchführung, Datenaufbereitung und -auswertung allerdings vergleichsweise aufwändig ist. Die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Interviews erfolgte theoriegeleitet – sowohl hinsichtlich der Inhalte des Leitfadens als auch hinsichtlich des Interviewsettings. Der Leitfaden und die Auswertung der Interviews orientierten sich an folgenden Fragenkomplexen:

- Was wissen die Befragten über Gender Mainstreaming?
- Welche Erwartungen und welche Befürchtungen formulieren die Befragten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming?
- Welche Ansatzpunkte sehen die Befragten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming an dieser Universität und/oder in ihrem Arbeitsbereich? Was benötigen sie für die weitere Umsetzung?
- Wer ist aus Sicht der Befragten für die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming zuständig? Was sind aus ihrer Sicht die nächsten Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung?

Das Team für die Interviewdurchführung und -auswertung war in Anlehnung an das Gender-Mainstreaming-Prinzip geschlechterparitätisch zusammengesetzt. Ein Teammitglied kam aus der untersuchten Organisation

---

<sup>3</sup> Auf den ersten Blick mag die geschlechterunparitätische Zusammensetzung des Samples angesichts des Befragungsgegenstands verwundern. Sie stellt jedoch eine unhintergehbare Realität dar, die für die Umsetzung und Umsetzbarkeit von Gender Mainstreaming an Hochschulen von hoher Bedeutung ist: Zumindest auf der Wissenschaftsseite der Organisation sind die Führungskräfte zumeist männlichen Geschlechts.

on,<sup>4</sup> das andere aus einer anderen Hochschule. Beide verfügten über Beratungs- und Feldkompetenz bezogen auf die Organisation Hochschule, die aus einschlägiger Forschung zu und/oder professioneller Praxis in diesem Organisationstyp herrührt.

Vor Durchführung der Interviews fanden ausführliche Informationsveranstaltungen für die Dekane bzw. DezernentInnen statt, in denen die Gleichstellungsbeauftragte und das Forschungsteam das Gender-Mainstreaming-Prinzip und das geplante Projekt vorstellten.<sup>5</sup> Hier bestand auch die Möglichkeit, Fragen zu Gender Mainstreaming und zum Projekt zu klären. Für die Interviews, die zwischen 90 und 120 Minuten dauerten, konnten alle Dekane und DezernentInnen gewonnen werden. Diese Bereitschaft ist sicher auch der Tatsache zu verdanken, dass der Rektor sie gebeten hatte, das Projekt zu unterstützen. Zum Projektende fand ein Workshop mit den Befragten statt, auf dem die Ergebnisse diskutiert sowie weitere Perspektiven in den Blick genommen wurden.

## **2. Erwartungen und Befürchtungen von Führungskräften zur Umsetzung von Gender Mainstreaming**

Gemäß den Untersuchungszielen umfasste der erste Fragenkomplex der Leitfadeninterviews das Wissen der Führungskräfte über Gender Mainstreaming. Bereits vor Beginn der Organisationsdiagnose hatten alle Befragten den Gender-Mainstreaming-Begriff schon gehört. Alle brachten ihn mit Gleichstellung und/oder Frauenförderung in Verbindung. Einige Dekane hatten sich auch bereits anlässlich der Beantragung von Forschungsmitteln bei der EU oder bei Bundesministerien näher mit Gender Mainstreaming befasst, denn bei der Vergabe von öffentlichen Forschungsgeldern wird inzwischen erwartet, dass die Projektnehmer dieses Prinzip berücksichtigen. Wie in der öffentlichen Verwendung des Gender-Mainstreaming-Begriffs bleibt in den Interviews diffus, worin die Be-

---

<sup>4</sup> Angesichts des knappen Zeitbudgets für das Projekt sollten die Informations- und Kommunikationsressourcen, aber auch das Wissen über hochschulinterne Zusammenhänge und Diskussionen genutzt werden, über die ein organisationsinternes Mitglied des Beraterteams per se verfügt.

<sup>5</sup> Während der Projektlaufzeit wurden ebenfalls Sensibilisierungsveranstaltungen zu Gender Mainstreaming für akademische Gremien durchgeführt, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen wird.

fragten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Gender Mainstreaming und Frauenförderung sehen. Was genau sich hinter Gender Mainstreaming verbirgt und wie dessen Umsetzung im Hochschulalltag ausgestaltet werden könnte, war für die meisten Befragten auch nach den Informationsveranstaltungen im Projektrahmen eher unklar, zumal einige während des Interviews oder im Anschluss daran zugegeben hatten, sich bisher nicht näher mit Gleichstellung befasst zu haben.

Ein weiterer Fragenkomplex in den Interviews umfasste die Erwartungen und Befürchtungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Alle Führungskräfte wurden gebeten, auszuführen, welche Erwartungen und welche Befürchtungen sie mit der geplanten Implementation verbinden. Bei der Bewertung der folgenden Ergebnisse ist in doppelter Hinsicht Vorsicht geboten: Alle Befragten haben im Wissen um ihre Erfahrungen mit der bereits etablierten Frauenförderung, die gesetzliche Verpflichtung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Bitte des Rektors um Beteiligung an der Untersuchung geantwortet. Insofern kann nicht wirklich eingeschätzt werden, inwiefern ihre Antworten auch durch die Antizipation sozialer Erwünschtheit geprägt sind. Hinzu kommt, dass die begrifflich-konzeptionelle Gleichsetzung von Gender Mainstreaming und Frauenförderung in fast allen Interviews zu einer nicht aufhebbarer Verzerrung der Antworten führt, weil das geplante „Neue“ als Verdopplung des „Alten“ interpretiert und angesichts der damit gemachten Erfahrungen bewertet wird. Dies ist jedoch weder den Interviewten noch der Konzeption der Studie anzulasten, sondern Bestandteil der Bedingungen, unter denen Gender Mainstreaming eingeführt wird. Die im Folgenden vorgestellten Erwartungen und Befürchtungen geben gleichwohl wichtige Impulse für die Strategieentwicklung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming, denn sie deuten an, mit welchen Argumenten für den Change-Management-Prozess geworben werden und an welchen Punkten sich Widerstand festmachen könnte. Daher wird auch auf die beiden anderen Fragenkomplexe der Studie nicht näher eingegangen.

## 2.1. Erwartungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming

Die von den Befragten artikulierten Erwartungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming umfassen vier Aspekte, die der Qualitätsverbesserung der Organisation, ihrer Leistungen und ihrer Kultur dienen.

### *Erhöhung der Attraktivität und Qualität der Organisation*

Zwei Befragte können sich gut vorstellen, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming an ihrer Universität bei entsprechender Vermittlung an die Öffentlichkeit einen „positiven Effekt auf das Image nach außen hin“ hätte.<sup>6</sup> Eine dieser Führungskräfte aus der Wissenschaft vermutet, dass sich dadurch die Attraktivität der Hochschule als Studienort insbesondere für potenzielle Bewerberinnen erhöhen könnte, besonders in den Studienfächern, in denen Frauen nach wie vor unterrepräsentiert sind:

„Ja ich glaube für Bewerberinnen mag das eine Qualität sein. Ich könnte mir vorstellen, dass sie es als positiv empfinden, wenn wir nachweisen könnten, dass wir da besonders gut sind.“

Der Befragte ist der Ansicht, dass besondere Anstrengungen und Erfolge in der Gleichstellung vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen und wachsender Institutionenkonkurrenz zum Standortvorteil werden können, wenn sie entsprechend betrieben und öffentlichkeitswirksam dargestellt werden. In ähnliche Richtung weist auch die zweite Führungskraft aus der Verwaltung, die den Organisationsentwicklungsprozess in Verbindung mit Gender Mainstreaming als organisationale Qualitätssteigerung betrachtet und für „die Zukunftsaufgabe dieser Universität“ hält.

### *Verbesserung der Organisationskultur*

Eine weitere Erwartung an die Implementation von Gender Mainstreaming ist die Verbesserung der Organisationskultur. Befragt nach den Hoffnungen zur Umsetzung antwortet eine Führungskraft aus der Verwaltung:

„Ich erhoffe mir auf der Mitarbeiterenebene Transparenz und Offenheit in den Entscheidungsprozessen, klare Kriterien und Repräsentation, sodass sich damit jeder irgendwie, jedenfalls mit einem Teil, verbunden fühlt, auch wenn

---

<sup>6</sup> Aus Datenschutzgründen wird auf eine nähere Charakterisierung der Befragten, etwa nach Fachzugehörigkeit oder Geschlecht, verzichtet. Wo die nähere Charakterisierung der Befragten, etwa im Hinblick auf ihre Funktion in Wissenschaft bzw. Verwaltung, sachbezogen relevant ist, wird dies im Text deutlich.

man die Entscheidung nicht für gut heißt oder sagt, dass man sie nie getroffen hätte oder ablehnen würde. Bei den Entscheidungsträgern würde ich mir eine Erweiterung der Möglichkeiten bei der Entscheidungsfindung und bei der Entscheidungskultur erhoffen.“

Die Implementation von Gender Mainstreaming trägt nach Ansicht dieses Befragten also zur Demokratisierung der Organisationskultur bei in den Entscheidungsprozessen, den Entscheidungskriterien und der erhöhten Partizipation aller Statusgruppen. Auch stünde, so seine Erwartung, bei erfolgreicher Implementation von Gender Mainstreaming bei Personalentscheidungen und anderen grundsätzlichen Entscheidungen das Geschlecht nicht mehr im Vordergrund, würde aber als Selbstverständlichkeit trotzdem berücksichtigt. Dies könnte nach Ansicht einer weiteren Führungskraft auch den Nebeneffekt der Verbesserung des Arbeitsklimas haben.

Verschiedene männliche Führungskräfte aus der Wissenschaft verbinden nämlich die Erhöhung des Frauenanteils an den Führungspositionen mit Erwartungen an eine bessere und angenehmere Arbeitsatmosphäre. Ein Dekan erläutert, dass „das Leben viel angenehmer“ würde, wenn im eigenen Arbeitsbereich mehr Frauen tätig wären:

„Es bringt einfach eine bessere Stimmung und ein ausgeglicheneres Verhalten der Leute mit sich. Diese reinen Herrenzirkel haben nicht nur Vorteile.“

Dass die Zuschreibung an Frauen, zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre beizutragen, durchaus zwiespältig zu bewerten ist, reflektieren die Befragten nicht. Wohl aber wird in ihren Ausführungen kritisch-ironische Distanz gegenüber männlichen Verhaltensweisen in der Hochschule deutlich. Eine weitere Führungskraft erwartet durch die Implementation von Gender Mainstreaming auch eine wachsende Sensibilität für Ungleichheiten über die Geschlechterdifferenzierung hinaus:

„Also ich würde es jetzt nicht nur auf die Rolle von Mann und Frau beschränken, wenn das Bewusstsein für die gesellschaftliche Differenzierung noch in einem darüberhinaus gehenden Maße geweckt würde.“

Die Implementation von Gender Mainstreaming könnte demnach dazu beitragen, das organisationale Bewusstsein für Diversität zu schärfen und die Organisationskultur entsprechend zu demokratisieren.

### *Verbesserung der Arbeitsbedingungen*

Einige Befragte erwarten durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Wissenschaft und Verwaltung. Dies beinhaltet flexiblere Arbeitszeitregelungen bis hin



zur besseren Vereinbarkeit von Studium/Beruf und Familie, u.a. durch die Einrichtung eines Universitätskindergartens.

Ein Dekan schlägt sogar noch einen weiteren Bogen und sieht Gender Mainstreaming als „gesamtgemeinschaftliches Projekt“, als „Gesamtprojekt Arbeitswelt“. Dieses könnte dazu führen, dass jede und jeder sich besser entfalten könnte:

„Wenn Gender Mainstreaming letztlich dazu führt, dass man feststellt, was überhaupt in unserer Gesellschaft und in unserem Berufsleben schlecht ist, und wenn man jetzt insgesamt Arbeitsbedingungen schaffen kann, die dazu führen, dass Männer und Frauen sich besser entfalten können im Privatleben und vielleicht sogar Familie mit dem Beruf besser vereinbaren können, dann kommt natürlich auch etwas für Männer ‘rum.“

Von diesem gesamtgesellschaftlichen Projekt profitieren dann seiner Ansicht nach nicht mehr nur noch Frauen, sondern auch Männer und Kinder. Mit diesen Ausführungen verweist er auf das visionäre Potenzial von Gender Mainstreaming, das ein Wechselverhältnis zwischen veränderten Geschlechterarrangements und einer veränderten Gesellschaft annimmt und hierzu am Wandel der gesellschaftlichen Organisationen ansetzt.

#### *Verbesserung von Lehre und Studium*

Schließlich gibt es bei zwei befragten Dekanen auch noch Erwartungen an die Verbesserung von Lehre und Studium:

„Wenn die Lehre näher an den Leuten orientiert ist, wäre sie auch besser. Gender Mainstreaming könnte also unter dem Aspekt der Verbesserung der Studienleistungen eine Rolle spielen.“

Eine geschlechtergerechtere Lehre trägt ihrer Ansicht nach zu besseren Studienleistungen und damit zur Verbesserung des organisationalen Outputs wie auch zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Lehrenden bei.

#### *Fazit*

Die Implementation von Gender Mainstreaming könnte nach Ansicht der Befragten die Verbesserung der Organisationskultur, der Arbeitsbedingungen sowie von Lehre und Studium unterstützen. Sie würde auch die Attraktivität und Qualität der Organisation erhöhen und ihr einen besseren Output und besseren Marktwert im wachsenden nationalen wie internationalen Wettbewerb der Hochschulen verschaffen. In diesen Ausführungen wird ein fortschrittliches, an einem egalitären Geschlechterverhältnis und einer egalitäre(re)n Gesellschaft ausgerichtetes, Bild einer geschlech-

tergerechten Hochschulentwicklung durch Gender Mainstreaming gezeichnet. Organisationale Modernisierung geht in diesen Visionen mit der Demokratisierung der Geschlechterverhältnisse und der Gesellschaft einher.

## 2.2. *Befürchtungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming*

Die von den Befragten artikulierten Befürchtungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming umfassen Aspekte von Qualitätsverlust, Bürokratisierung ohne Bewusstseinswandel, Beeinträchtigung der Wissenschaftsfreiheit und schließlich Mehraufwand an Ressourcen.

### *Qualitätsverlust*

Einige Führungskräfte aus der Wissenschaft befürchten einen organisationalen und wissenschaftlichen Qualitätsverlust, wenn Entscheidungen aufgrund und zugunsten der (weiblichen) Geschlechtszugehörigkeit gefällt werden, z.B. bei der Personalrekrutierung. Ein Dekan sagt:

„Befürchten würde ich vielleicht, dass Qualitätsaspekte in den Hintergrund geraten. Natürlich haben wir auch falsche Entscheidungen im Sinne der Männer getroffen. Es ist für mich überlebenswichtig für die Universitäten als Gesamtes, dass wir die besten Köpfe bekommen, und ich würde mich freuen, wenn wir auch die besten Köpfe der Frauen hier erschließen könnten. Aber es darf nicht so weit kommen, dass der Gleichstellungsaspekt gegebenenfalls Qualitätsaspekte hinten anstehen lässt.“

Auffällig an dieser Antwort ist, dass personelle Fehlentscheidungen zugunsten von Frauen anders bewertet werden als diejenigen zugunsten von Männern. Andere Dekane weisen darauf hin, dass der Implementation von Gender Mainstreaming eine generelle „Qualitätsschwächung“ beiträgte, die sich diese Hochschule nicht leisten könnte, da sie „als Universität selber viel zu gefährdet sei“ bzw. dass Geschlecht als solches ein sach- und wissenschaftsfremdes Kriterium sei: Leute würden eingestellt, weil sie gut seien, nicht weil sie ein bestimmtes Geschlecht hätten.

Gender Mainstreaming wird in den Interviews zum Teil auch mit Quotierung gleichgesetzt. Diese wird als Instrument politischer Regulierung der Geschlechterverhältnisse kritisch betrachtet, zum Teil auch gänzlich abgelehnt. Dies zeigt sich in der Argumentation einer Führungskraft aus der Verwaltung, wo Frauen über- und Männer unterrepräsentiert

sind: Sie befürchtet, dass neben die hinlänglich bekannte „Quotenfrau“ nun noch der „Quotenmann“ tritt.

### *Bürokratisierung ohne Bewusstseinswandel*

Eine zweite mehrfach artikulierte Befürchtung zur Implementation von Gender Mainstreaming betrifft verschiedene Aspekte von (noch mehr) Bürokratisierung. „Zusätzliche bürokratische Wucherung“ verändere nichts und rufe bei allen Beteiligten Abwehr hervor. Ein Dekan rät, bei der Implementation „nicht auf bürokratische Regelungen und Institutionen“ zu pochen: „Wenn Sie das machen, dann wird alles zum Absturz kommen.“

Einige Befragte sind der Ansicht, dass weder Checklisten noch Gender-Mainstreaming-Beauftragte die Organisation dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit näher brächten. Schließlich ginge es ja um einen Bewusstseinswandel: „Die Frage ist natürlich, ob man mit Beauftragten Überzeugungen erreicht.“

Die Frage, wie die Implementation von Gender Mainstreaming zu organisieren ist, wird von den Befragten sehr unterschiedlich erörtert: Was für die einen Befürchtungen sind, nämlich bestimmte Formen der Bürokratisierung (z.B. Gender-Mainstreaming-Berichte oder -Beauftragte), sind für die anderen notwendige Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung. In diesem Für und Wider scheinen sich verschiedene Perspektiven auf die bürokratische Organisation der Universität zu spiegeln, die nicht unbedingt spezifisch für die Implementation von Gender Mainstreaming sind, sondern eher auf verschiedene Umgangsweisen der Befragten mit der universitären Bürokratie als solche hindeuten. Unabhängig davon verdient der von vielen Führungskräften geäußerte Hinweis Beachtung, dass es sich bei der geplanten Implementation von Gender Mainstreaming vor allem um einen intendierten Bewusstseinswandel handelt, der sowohl Auswirkungen auf die einzelnen Organisationsmitglieder als auch auf die Organisation als ganze haben würde.

### *Beeinträchtigung der Wissenschaftsfreiheit*

Neben organisationalem und wissenschaftlichem Qualitätsverlust und einer wuchernden Hochschulbürokratie befürchten einige Dekane auch Einschnitte in die grundgesetzlich garantierte Freiheit von Forschung und Lehre, wie das folgende Beispiel zeigt:

„Es gibt nicht nur den Artikel Drei im Grundgesetz, sondern auch den Artikel Fünf, wegen dem ich in diesen Job gegangen bin. In meine akademische Freiheit will ich mir nicht hineinreden lassen.“

Dieser Befragte spielt darauf an, dass ein Aspekt von Gender Mainstreaming die Institutionalisierung von Frauen- und Geschlechterforschung sein kann („Nachher muss ich auf Teufel komm ‘raus irgendwelche Vorlesungen zur Frauenfrage machen!“). Lehre und Forschung zu Frauen- und Geschlechterfragen müssten seiner Ansicht nach freiwillig bleiben. Ein anderer Dekan sieht das noch kritischer. Auf die Frage, ob die Gleichstellungsperspektive auch inhaltlich in Forschung und Lehre berücksichtigt werden sollte, antwortet er:

„Wo soll man da Gleichstellung berücksichtigen? Das wäre sicher im Curriculum möglich. In der Forschung selber halte ich es für dubios, wenn man damit anfangen würde, den Leuten vorzuschreiben, über was sie forschen sollen. Das halte ich für skandalös!“

Die Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung wird von den Befragten nicht als ein Aspekt der organisationalen Profilbildung und der geschlechtergerechten Personalentwicklung gesehen.

#### *Mehraufwand an Ressourcen*

Einige Befragte befürchten, dass die Implementation von Gender Mainstreaming mit einem Mehraufwand an Ressourcen in Form von Zeit und Geld verbunden sei. Beides sei ohnehin schon zu knapp. Die Implementation wird dabei zunächst einmal als „Zusatzaufgabe“ wahrgenommen, „die einem das Leben beschwert“ bzw. bei der es „manchmal schade um die Zeit ist“.

Neben Zeit gibt es an dieser Universität noch (mindestens) ein weiteres knappes Gut, nämlich Geld:

„Wir gehen ohnehin schon auf dem Zahnfleisch. Wir müssen Qualifikationsstellen streichen wegen der Sparvorgaben und haben für die eigentliche Aufgabe in der Wissenschaft kein Geld mehr.“

Gender Mainstreaming ist also nach Ansicht dieses Dekans keine „eigentliche Aufgabe in der Wissenschaft“. Darauf, dass die Sparvorgaben zu Stellenstreichungen und zu massiven Einschränkungen im Organisationsablauf führen, weisen auch andere Befragte hin.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das politisch-normative Ziel der Geschlechtergerechtigkeit in Zeiten knapper Ressourcen wie Zeit und Geld und wachsenden ökonomischen Drucks auf die Hochschulen

schwer vermittelbar ist, zumal Gleichstellung nicht ohne Weiteres kostenneutral verwirklicht werden kann. Die ökonomischen Vorteile wiederum, die ebenfalls mit der Implementation von Gender Mainstreaming verbunden sein könnten und in den Interviews häufig mit Verweis auf die Qualitätssteigerung angedeutet werden, sind für diese Befragten zu wenig greifbar, als dass sie die Umsetzungsbereitschaft fördern könnten.

### *Fazit*

Vor allem zwei Befürchtungen sind für die Implementation von Gender Mainstreaming ernst zu nehmen: die Befürchtung des Qualitätsverlusts und die der Bürokratisierung. Beide stehen in engem Zusammenhang mit ohnehin stattfindenden Wandlungsprozessen in Hochschule und Wissenschaft, die den einstmals staatlich nachgeordneten Bürokratien die Anwendung moderner Managementstrategien und -instrumente abverlangen. Diese Organisationsreform geht vor dem Hintergrund wachsender Institutionenkonkurrenz mit tief greifenden Umstrukturierungen und einem veränderten organisationalen Selbstverständnis einher, das marktwirtschaftliche Elemente wie z.B. Output-Orientierung und Wettbewerbsfähigkeit in die Wissenschaft einführt und erhebliche Verunsicherungen in den einzelnen Einrichtungen und bei den darin tätigen Professionals mit sich bringt. Daneben erscheinen Befürchtungen wie Beeinträchtigung der Wissenschaftsfreiheit durch die Institutionalisierung von Frauen- und Geschlechterforschung, ein Mehraufwand an Ressourcen und schließlich breite Veränderungen der Geschlechterverhältnisse, der Organisationen und der Gesellschaft (fast) eher nebensächlich.

### *2.3. Zwei Seiten einer Medaille des organisationalen Wandels*

Mit der intendierten Implementation von Gender Mainstreaming wird die Frage aufgeworfen, wie sich weibliche und männliche Organisationsmitglieder zu einer Veränderung der (organisationalen) Geschlechterverhältnisse und zu einer Veränderung der Organisation als solche stellen.

Drei Befragte – zwei aus der Verwaltung und eine aus der Wissenschaft – zeigen sich als Befürworter der Implementation. Der größte Teil der Führungskräfte reagiert verhalten auf den geplanten Change-Management-Prozess. Einige Befragte sehen dem Implementationsprozess eher gelassen bzw. „ganz neutral“ entgegen:

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass Gender Mainstreaming etwas prinzipiell Neues hereinbringen wird“.

Andere Führungskräfte betrachten Gender Mainstreaming als das Definitionsoffene, Unbekannte, Neue und Zeichen für organisationalen Wandel eher skeptisch. Ein Dekan hält die Implementation von Gender Mainstreaming für überflüssig.

Die zuvor aufgezeigten Erwartungen und Befürchtungen verdeutlichen, dass die Einschätzungen und Haltungen der meisten Befragten gegenüber diesen Veränderungen eng mit ihrer generellen Bereitschaft verknüpft sind, organisationalen Wandel zu bewältigen und aktiv gestalten. Zudem vermischen sich in ihren jeweiligen mentalen Modellen und Visionen zu den Geschlechterverhältnissen organisationale und private Werte und Erfahrungen miteinander.

Die Erwartungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sind gewissermaßen die Kehrseite der Befürchtungen: Was für die einen positiv am Gender Mainstreaming erscheint – der Qualitätsgewinn, die Modernisierung der Geschlechterverhältnisse, der Organisation und der Gesellschaft insgesamt –, ist für die anderen negativ, da mit Veränderungen verbunden, deren Ausmaß, Formen und Konsequenzen noch wenig eingeschätzt werden können. Dass in den Interviews die Befürchtungen überwiegen, erstaunt vor dem Hintergrund des eher diffusen Gender-Mainstreaming-Wissens der Befragten wenig. Alle Befragten haben sich zugleich mehr Information, Wissen und Austausch über Gender Mainstreaming gewünscht. Damit deutet sich an, wie die genannten Befürchtungen in einem Change-Management-Prozess relativiert oder gar gänzlich abgebaut werden könnten.

### **3. Impulse für die Implementation von Gender Mainstreaming**

Die Organisationsdiagnose hat gezeigt, dass das Wissen der Befragten über Gleichstellung, Frauenförderung und Gender Mainstreaming trotz der etablierten und routinierten Gleichstellungspraxis, mit der alle Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag befasst sind, und trotz vorab durchgeführter Informationsveranstaltungen zu Gender Mainstreaming diffus ist. Einige Führungskräfte empfanden die Interviews als (von beiden Seiten unintendierte) Weiterbildung zur Gleichstellung. Sie äußerten

in bzw. nach dem Interview, noch nie so systematisch, so konzentriert und so lange am Stück über Gleichstellung nachgedacht zu haben. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Gleichstellungsstrategien werden kaum gesehen bzw. gemacht: Gender Mainstreaming wird weitgehend mit Frauenförderung gleichgesetzt. Dies zeigt sich auch darin, dass die Organisationsaufgabe „Gleichstellung“ nicht als dem eigenen Zuständigkeitsbereich zugehörig aufgefasst, sondern an die Gleichstellungsbeauftragte delegiert wird. Hinzu kommt, dass der überwiegende Teil der Befragten (Männer) den (persönlichen und organisationalen) Nutzen und Mehrwert von Gleichstellung nicht sieht und hier erhebliche Vorbehalte hat. Folglich ist den Befragten unklar, worin eigene Beiträge zur Verwirklichung der Gleichstellung bestehen könnten, wenn der konkrete Wille dazu da ist.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum die Bereitstellung und Vermittlung der Ressourcen „Information“ und „Wissen“ und ein prozessbegleitendes Gleichstellungscoaching der Führungskräfte großen Raum in Change-Management-Prozessen zu Gender Mainstreaming einnehmen sollten: Vor allem rationale Argumente und persönliche Motivation können die Bereitschaft von hochschulischen Führungskräften fördern, sich aktiv an der Implementation von Gender-Mainstreaming zu beteiligen, während politisch-normative Appelle angesichts der angespannten ökonomischen Situation der Hochschulen vermutlich auf wenig Resonanz treffen. Die Ergebnisse der Organisationsdiagnose zeigen, dass das Qualitätsargument bei den meisten Befragten Interesse an der Gleichstellungsthematik weckt und zum „rationalen Schlüssel“ für die organisationale Umsetzung von Gender Mainstreaming werden könnte. Angesichts der Fülle an neuen Herausforderungen und Aufgaben für alle Hochschulmitglieder erscheint es im aktuellen Reformprozess zudem dringend geboten, die Umsetzung von Gender Mainstreaming in laufende Organisationsentwicklungsprojekte zu integrieren und dort zu beginnen, wo konkretes Interesse und die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit vorhanden sind bzw. geweckt werden können. Dies sollte durch einen konstruktiven Dialog zu Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der organisationalen Veränderungen unterstützt werden, der Wissenschaft *und* Verwaltung einbezieht.

## **Literatur**

- Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002): Gender Mainstreaming: Was ist das? Berlin: BMFSFJ.
- Doppler, Klaus/Christoph Lauterburg (2002<sup>10</sup>): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus.
- Kahlert, Heike (2003): Gender Mainstreaming an Hochschulen. Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln. Opladen: Leske + Budrich.
- Kahlert, Heike (2004): Strategieentwicklung zur Implementation von Gender Mainstreaming an Hochschulen. Bericht an das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern. Universität Rostock (unveröffentlicht).
- Kahlert, Heike (2006): Gender Mainstreaming im Hochschulwesen: Handlungsfelder, Strategien und Erträge der Implementation. In: Burbach, Christiane/Döge, Peter (Hg.): Gender Mainstreaming – Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 123-135.
- Kirsch-Auwärter, Edit (2002): Gender Mainstreaming als neues Steuerungsinstrument? Versuch einer Standortbestimmung. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 20 (3), S. 101-110.
- Metz-Göckel, Sigrid/Kamphans, Marion (2002): Gespräche mit der Hochschulleitung zum Gender Mainstreaming. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 20 (3), S. 67-88.