

**Eine Frage der Strategie: Gender und Gleichstellung in der Arbeit der Hochschulräte**  
**Abschlusskommentar von Dr. Philine Erfurt Sandhu**

Liebe Teilnehmenden, die Veranstalter\_innen haben mir die Aufgabe übertragen, die heutige Veranstaltung abschließend zu kommentieren. Als Ethnologin, Gender- und Organisationsforscherin war ich heute die stille Beobachterin und möchte die Themen zusammenfassen, die heute immer wieder angeschnitten wurden.

Die besondere Bedeutung von Führungskräften und Führungsgremien für einen gleichstellungsorientierten Wandel ist inzwischen bekannt. Besonders im Rahmen der Strategie des Gender Mainstreaming wurde sie immer wieder betont. Deshalb war es auch Ziel dieser Veranstaltung, Sie als Mitglieder von solchen Führungsgremien als Promotoren der Gleichstellung zu stärken. Im Verlauf des Tages habe ich bei Ihnen einen starken Willen zur Veränderung aber auch viele offene Fragen zum taktischen Vorgehen wahrgenommen. Zunächst einmal

**Gleichstellung ist kein Selbstläufer.**

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben leider gezeigt, dass es nicht eine Frage der Zeit ist, bis Führungspositionen gleichermaßen von Frauen und Männern besetzt sind bzw. eine Gender-Perspektive in der Forschungspolitik verankert ist. Konkret lässt sich das auch in der Wirtschaft verfolgen: Es gab vor über zehn Jahren die Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Jedoch hat diese Selbstverpflichtung nicht gefruchtet, in manchen Unternehmen war der Frauenanteil sogar rückläufig. In der Wissenschaft ist die Lage nicht viel besser. Das haben die Ausführungen von Frau Dr. Simon zu den sehr langsamen Entwicklungen in diesem Bereich gezeigt. Wir müssen heute davon ausgehen, dass Organisationen bei der Besetzung von Führungspositionen pfadabhängig sind.<sup>1</sup> Sie haben zwar die Absicht, den Frauenanteil zu erhöhen, aber die internen Dynamiken in der Organisation sind zu stark, um die Homogenität in Führungspositionen aufzubrechen. Nicht um sonst diskutieren wir deshalb schon seit einiger Zeit auch feste Geschlechterquoten für die Wissenschaft. Denn es braucht einen „exogenen Schock“ bzw. ein sehr, sehr beharrliches und andauerndes Engagement, damit es zu einem tatsächlichen Wandel kommt. Aber Gender geht weiter als der Blick auf die Zahlen. Es geht um die Gestaltung von Strukturen und Institutionen, die den Zugang zu

Einfluss und Beteiligung regulieren. Repräsentation ist ein zentrales Thema. Denn gerade die Repräsentation in Führungspositionen und Entscheidungsgremien gibt Aufschluss über die Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten in unserer Gesellschaft (Stichwort: fix the number of women). Selbstverständlich darf dieser Anspruch auf gleiche Teilhabe nicht vor der Wissenschaft halt machen.

Aber Gender heißt nicht nur „sex counting“, d.h. zu schauen, wie Frauen und Männer in welchen Positionen repräsentiert sind. Um die Geschlechteranteile anzugleichen, müssen sich die Strukturen der Hochschulen grundlegend verändern und es sind Strukturen zu schaffen, die sich dauerhaft um die Verwirklichung von Gleichstellung kümmern. Einzelnen Maßnahmen, finanziert über befristete Mittel, reichen nicht aus. Hier sei an die Fact Sheets erinnert, die ja sehr praktisch verdeutlichen, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann. Gleichzeitig braucht es einen Willen zur Kulturveränderung. Denn Strukturen laufen leer, wenn sich die Kultur nicht verändert. Auch da haben Sie als Hochschulräte einen hohen Stellenwert, um für das Thema Gleichstellung immer wieder die richtige Stimmung zu schaffen (Stichwort: fix the institutions). Das gilt nicht nur für die Strukturen und Institutionen in der Wissenschaft selbst.

### **Gleichstellung und Gender gehören zusammen.**

Es gilt auch und gerade für alle Strukturen und Institutionen in der Gesellschaft, die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern aufrechterhalten und weitertragen. **Deshalb muss Gender stärker Bestandteil von Forschung und Lehre** werden. Nur dann können wir die Mechanismen der Ungleichheit besser verstehen und verändern.

Ein Beispiel soll das illustrieren: Was hat öffentliche Nachverkehrsplanung mit Gender zu tun? Es geht um mehr als die Geschlechteranteile unter den Busfahrerinnen und Busfahrern (das wäre Sex Counting). Lange Zeit haben sich männliche Verkehrsplaner an ihren eigenen täglichen Abläufen orientiert, d.h. man geht früh aus dem Haus, fährt auf möglichst direktem Weg zur Arbeit und am späten Nachmittag den gleichen Weg wieder nach Hause. Mit einem differenzierten Blick hat man jedoch immer mehr verstanden, dass es viele Menschen gibt, Mütter, ältere Leute, zunehmend auch Väter, die antizyklisch fahren, die keine direkten Wege haben, sondern erst einmal quer zur Kita fahren, auf dem Weg nach Hause noch einkaufen, etc. Mit diesem differenzierten Blick hatte sich auch für den

mittelalten, männlichen Normalarbeiter das Angebot des öffentlichen Nahverkehrs deutlich verbessert. Solche Fragen müssen sich auch systematisch in Forschung und Lehre zur Verkehrsplanung niederschlagen und dürfen kein „Modethema“ für kommunale Gleichstellungsbeauftragte und wenige Praktiker\_innen bleiben. Hier kommt ein drittes Stichwort ins Spiel: fix the knowledge.

Und wenn das Verkehrsbeispiel noch ein bisschen weiter gedacht wird, lässt sich zeigen, dass etwa mit der „Abwrackprämie“ aus dem Konjunkturprogramm männliche Verkehrsteilnehmende und ihre Mobilitätsmuster deutlich stärker subventioniert wurden als die von weiblichen. Stattdessen hätte man auch über kostenlose Tickets für den ÖPNV nachdenken und tatsächlich zu einer CO2-Reduzierung im Verkehrsbereich beitragen können<sup>ii</sup>.

Solche Themen kommen aber erst in das Blickfeld der Forschung, wenn Gender-Themen systematisch einbezogen werden. Dann eröffnet Gender-Kompetenz neue Forschungsfelder und erhöht den Differenzierungsgrad, die Genauigkeit und Effektivität der Forschungsergebnisse. Indem Gender den Blick auf die Bedeutung unterschiedlicher Sozialmerkmale und Lebensrealitäten lenkt, öffnet es die Tür für eine umfassende Berücksichtigung von Diversity.

Auch für die Europäische Kommission geht es um diese Trias:

1. Fix the number of women (personelle Ebene)
2. Fix the institutions (strukturelle/kulturelle Ebene)
3. Fix the knowledge (Gender-Inhalte in der Forschung)<sup>iii</sup>

### **Führungskräfte/-gremien haben eine besondere Rolle in diesem Wandelprozess.**

Was ist Ihre Rolle in diesem Prozess? Es ist zwar nicht die Hauptaufgabe von Hochschulratsmitgliedern Gleichstellung und Gender in den Hochschulen zu verankern, aber...

Hochschulräte sind zentrale Akteure in jedem Veränderungsprozess. Sie als einzelne Hochschulratsmitglieder können sehr wichtige und glaubwürdige Promotoren sein und Ihre Einflussmöglichkeiten sehr gut nutzen, um diesen Prozess voran zu treiben. Die

vorgestellten Fact Sheets führen das im Einzelnen aus. Damit können Sie einen Beitrag dazu leisten, dass Hochschulen gute Arbeit machen: sowohl auf der personellen als auch auf der inhaltlichen Ebene.

Für Wandelprozesse generell braucht es in der Regel sowohl Bottom-Up als auch Top-Down Unterstützung; aktuelle Forschung zeigt jedoch, dass gerade bei der Verankerung von Chancengleichheit das Top-Down Engagement von Führungsgremien und -personen eine sehr hohe Bedeutung hat. In Ihrer Rolle als Hochschulräte haben Sie das nötige Mandat immer wieder und beharrlich Gender und Gleichstellung zu thematisieren, nachzufragen, höflich anzuregen,...

Gender zu verankern sehe ich als Organisationsentwicklungsprozess. Frau Dr. Simon hat von einem tiefgreifenden Wandlungsprozess auf der Organisationsebene gesprochen. Dazu braucht es ein Mandat und Ressourcen, Multiplikator\_innen und Verbündete müssen identifiziert werden, Interessenkonstellationen sind zu berücksichtigen, man muss auch gut schauen und kommunizieren, welcher Gewinn daraus persönlich oder für die Organisation hervorgeht, UND: es ist ein Prozess, indem es – gerade weil es hier um Gender geht – auch Widerstände gibt. Die vom Projekt erarbeiteten institutionellen Logiken helfen dabei, im jeweiligen sozialen und hochschulpolitischen Kontext die passenden Argumente zu nutzen.

Aber wer, wenn nicht Sie, kann sich am besten überlegen, wie man die Themen Gender und Gleichstellung an Ihrer Hochschule strategisch am sinnvollsten platziert, mit dem passenden Wording versieht und so einen Stellenwert gibt, der den Veränderungen hin zu mehr Gleichstellung die notwendige Dynamik verleiht?

Nach meinem Eindruck hat das Projektteam viele Anregungen durch Ihre rege Beteiligung gewonnen. Ich hoffe, auch Sie fühlen sich durch die Veranstaltung rundum bereichert. Und ich denke, wir können uns gemeinsam auf die überarbeiteten Produkte des Projekts freuen.

---

<sup>i</sup> Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen. Springer Gabler.

<sup>ii</sup> Kuhl, Mara (2010): Wem werden Konjunkturprogramme gerecht? Eine budgetorientierte Gender-Analyse der Konjunkturpakete I und II. S. 20-24. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07230.pdf>

<sup>iii</sup> Gendered innovations in science, health and medicine, engineering and environment. > Gender dimensions. <http://genderedinnovations.stanford.edu/terms/dimension.html>