

Britt Dahmen, Annelene Gäckle

Gleichstellung *Macht* Hochschulpolitik. Macht und Gleichstellung im Strukturwandel an der Universität zu Köln¹

Gleichstellungspolitische Akteur_innen an Hochschulen stoßen immer wieder an die Grenzen der Durchsetzungsfähigkeit. Je nach Gesetzeslage, je nach Konstellation der Stakeholder in der Hochschulpolitik und -leitung, je nach Themen im Rahmen der übergreifenden Hochschulentwicklung gewinnen oder verlieren Gleichstellung und Gender Mainstreaming an Relevanz und Einfluss. Bereits diese schlagwortartige Auflistung verdeutlicht, dass die Durchsetzungsfähigkeit von Gleichstellungspolitik keineswegs allein an der Güte von Konzepten messbar ist, sondern vielmehr in starker Abhängigkeit von einem Gesamtgefüge aus Personen, Strukturen und (wissenschafts)politischen Vorgaben steht. Bereits Riegraf hat in ihrer mikropolitischen Analyse über Wirksamkeit und Grenzen betrieblicher Gleichstellungspolitik aufgezeigt, „dass der Erfolg bzw. Misserfolg betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen [...] sich vor allem als Resultat komplexer und spezifischer Entscheidungs-, Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse in Organisationen darstellt“ (Riegraf 1996: 11).

Mit dieser Erkenntnis geht die Frage einher, inwiefern eine systematische, langfristige Integration von Gleichstellungsfragen in die Hochschulentwicklung überhaupt steuerbar ist. Und welche Funktion und Position – mithin Macht – haben Gleichstellungsakteur_innen, um steuern zu können? Diese Fragestellungen werden mit dem bereits vielseitig beschriebenen Strukturwandel von Gleichstellungspolitik an Hochschulen im Zuge von Exzellenzinitiative, Professorinnenprogramm und forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (Blättel-Mink/Franzke/Wolde 2011: 9) sowie dem Wandel von Governance-Mechanismen an Hochschulen generell verschränkt. Letzterer ist vor allem durch eine Stärkung der Hochschulleitung sowie durch eine zunehmende Professionalisierung der Hochschulverwaltung und der Gleichstellungsakteur_innen

gekennzeichnet (Löther/Vollmer 2014: 26f.). Löther und Vollmer (ebd.) resümieren mit Blick auf die Gleichstellung:

„Die neuen Mechanismen der Hochschulsteuerung verändern nun nicht nur die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten, sondern die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags selbst wird mit neuen Steuerungsmechanismen [...] implementiert“ (19).

Im vorliegenden Artikel soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern der Strukturwandel ein Zugewinn für Gleichstellungsanliegen ist und inwiefern neue Zugänge zu Macht für Gleichstellungsakteur_innen geschaffen werden können, um Gleichstellungspolitik erfolgreich und nachhaltig zu steuern. Diese Frage wird am Beispiel der Universität zu Köln erörtert, da sie den Strukturwandel im Kontext der Exzellenzinitiative in besonderer Weise vollzieht und die Gleichstellungspolitik der vergangenen drei Jahre durch personelle und strukturelle Erneuerung gekennzeichnet ist. Der Analyse wird eine mikropolitische Perspektive zugrunde gelegt, die den Blick auf Akteur_innen innerhalb von Organisationen lenkt. Diese wird im Folgenden kurz eingeführt, bevor konkrete Kennzeichen des Strukturwandels von Gleichstellung an der Universität zu Köln skizziert werden. Anschließend wird die Verschiebung von Machtverhältnissen und deren Einfluss auf die Steuerbarkeit von Gleichstellungspolitik aus mikropolitischer Perspektive diskutiert.

1. Mikropolitik, Macht und Gleichstellung

Der Frage nach den Möglichkeiten der Verschiebung von Machtverhältnissen und der These des damit verbundenen möglichen Bedeutungsgewinns von Gleichstellung im Kontext exzellenzgesteuerter Hochschulentwicklung wird aus einer

¹ Der vorliegende Artikel ist die aktualisierte und überarbeitete Version der Publikation: Dahmen, Britt & Gäckle, Annelene (2013). Gleichstellung *Macht* Hochschulpolitik. Macht und Gleichstellung im Strukturwandel an der Universität zu Köln. In E. Kleinau, D. Schulz & S. Völker (Hg). *Gender in Bewegung. Aktuelle Spannungsfelder der Gender und Queer Studies*. (S. 63–74). Transcript Verlag: Bielefeld.

mikropolitischen Perspektive nachgegangen werden. Macht wird in diesem Sinne als soziale Beziehung verstanden und als eine implizite oder explizite Austausch- oder Verhandlungsbeziehung zwischen zwei oder mehreren voneinander abhängigen Akteur_innen beschrieben (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Diese Machtdefinition geht einher mit einem sehr weitgefassten Akteursbegriff, in dem alle Organisationsmitglieder als mikropolitische Akteur_innen verstanden werden, die auf der Basis verschiedener Interessenshintergründe und Grundüberzeugungen agieren und Einfluss nehmen können. Machtausübung ist somit nicht an einen hohen Status und Funktion in formalen Hierarchien gebunden, sondern auch von Akteur_innen in untergeordneten Positionen möglich. Aus der Perspektive der Gleichstellungsakteur_innen, und hier insbesondere der Gleichstellungsbeauftragten, ist dieses Akteursverständnis besonders bedeutungsvoll, da sie nicht zwingend statushohe Positionen besetzen, sich ihnen jedoch durch die differenzierte Analyse von Machtressourcen und -strategien anderer Akteur_innen an der Hochschule weitere Spielräume zur Einflussnahme eröffnen.

Verschiedene Autorinnen haben aus der mikropolitischen Perspektive einige Erfolgsfaktoren für Gleichstellungsstrategien extrahiert, die auch für die vorliegenden Fragestellungen aufbereitet werden (vgl. Riegraf 1996, Jüngling 1999, Wiechmann 2004, Jüngling/Rastetter 2011). So besteht einerseits die Frage, inwiefern auf zentraler Ebene hierarchisch ‚mächtige‘ Akteur_innen Gleichstellungsziele in zentrale Handlungsleitlinien integrieren und durch klare Benennung von Verantwortlichkeiten umsetzen. Welche Schlüsselpositionen sind zudem von gleichstellungsaffinen Personen besetzt? Inwiefern ist andererseits die dezentrale Integration aller Beteiligten einer Organisation, d.h. von Angehörigen aller Hierarchiestufen und aus einer möglichst breiten Aufgabenspanne, gewährleistet und gelungen? Welche Koalitionen, Kooperationen und Netzwerke wurden aufgebaut? Zentral für Erfolg ist zudem eine „konfliktfähige Konsensstrategie“ (Jüngling 1999: 370), d.h., Gleichstellungsanliegen evidenzbasiert für verschiedene Interessensgruppen herauszuarbeiten, sodass alle dazugewinnen können.

2. Gleichstellung im Strukturwandel an der Universität zu Köln

2.1 Neue Rahmenbedingungen: Gleichstellung im wissenschaftspolitischen Diskurs

Bund, Länder und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) reagierten im Bereich der Wissenschaft in den vergangenen Jahren u.a.

auf die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Verbesserung der Chancengleichheit (vgl. Wissenschaftsrat 2007: 9,13) über die Implementierung neuer gleichstellungspolitischer Steuerungsinstrumente:

- Die DFG erarbeitete im Jahr 2008 die *Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards*, mittels derer die gleichstellungsbezogene Strukturentwicklung an Hochschulen bewertet wurde und diese mithilfe eines Ranking-Systems in den Vergleich zueinander gesetzt wurden.
- Im Rahmen der Exzellenzinitiative haben Erfolg versprechende Gleichstellungsstrategien einen wichtigen Beitrag bei den Förderentscheidungen eingenommen und sind integrativer Bestandteil der Zukunftskonzepte von Exzellenzhochschulen.
- Das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder setzt seit 2007 hohe finanzielle Anreize für die Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung über die Finanzierung von Erstberufungen von Frauen.
- Das Landesprogramm *geschlechtergerechte Hochschulen* des MIWF NRW setzt ebenfalls finanzielle Anreize und fördert seit 2012 Gleichstellung mit einem jährlichen Sockelbetrag und in zwei Antragslinien herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen sowie die Frauen- und Geschlechterforschung.
- Das im Herbst 2014 in Kraft getretene Hochschulzukunftsgesetz in Nordrhein-Westfalen setzt ergänzend zum Landesgleichstellungsgesetz NRW neue Maßstäbe in der Festlegung von Quoten. So ist die Festlegung von Zielquoten im Rahmen von Berufungsverfahren im Sinne des Kaskadenmodells nun gesetzlich verankert. Zudem ist die geschlechterparitätische Besetzung von Gremien zwingend und nur in begründeten Ausnahmefällen umgehbar.

Diese Steuerungsinstrumente haben sicherlich bislang nicht alle gewünschten Effekte erzielen können, wie die maßgebliche Erhöhung des Frauenanteils an den Professuren oder die substantielle Änderung von Organisations- und Arbeitskulturen (vgl. Dahlhoff 2013). Konstatiert werden kann aber ein deutlich höherer Gestaltungsspielraum für Gleichstellung an Hochschulen, der sich vor allem auf Leitungsebene und in Form von neuen gleichstellungsbezogenen Struktureinheiten auf Hochschulleitungsebene und innerhalb der Verwaltung niederschlägt (Löther/Vollmer 2014: 27).

2.2 Neue Governance-Strukturen

Gleichstellung als Teil der Hochschulentwicklung

Die zentrale Steuerung und Überwachung von Gleichstellungsmaßnahmen und -strategien erfolgt an der Universität zu Köln durch die Hochschulleitung, einerseits durch die zentrale Gleichstellungsbeauftragte sowie seit 2011 andererseits durch das *Prorektorat für Finanzen, Planung und Gender*². Dem Rektorat wurde 2011 das Referat für *Gender-Qualitätsmanagement* zugeordnet, welches als Schnitt- und Netzwerkstelle für die verschiedenen Aktivitäten im Handlungsfeld Gleichstellung und Chancengerechtigkeit der Universität zu Köln fungiert und spezifische Maßnahmen erfasst, koordiniert, überwacht, evaluiert und weiterentwickelt.

Gleichzeitig wird die Dezentralisierung von Verantwortung für Gleichstellung seit 2012 über die Integration von Gleichstellungszielen in den internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten gesteuert. Durch hohe finanzielle Anreize werden z. B. die Erfüllung von Stellenbesetzungsquoten bei Berufungsverfahren, die Entlastung der dezentralen Gleichstellungsbeauftragten von regulären Aufgaben, die Integration von Gender in die Lehre und die Schulung von Berufungskommissionsmitgliedern in Bezug auf Transparenz und Gendersensibilität in Berufungsverfahren honoriert.

Fortschreitende Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit

Neben der Stärkung der Leitungsebene werden gleichstellungsbezogene Daueraufgaben zunehmend in die Verwaltung integriert. So setzt der Dual Career & Family Support als Teil des Personaldezernats die familienpolitischen Anliegen um und betreibt die 2012 eröffnete universitätseigene Kita Paramecium. Seit 2014 wurden zudem Gender-Mentoring-Programme und das Female Career Center in der Personalentwicklung Wissenschaft verstetigt. Über Exzellenzmittel wurde in der Personalentwicklung eine Gender- und Diversity-Beraterin eingesetzt. Im Dezernat für Forschungsmanagement werden Drittmittelprojekte im Gleichstellungsbereich verwaltet und Projekte im Rahmen von Stipendienvergaben umgesetzt.

Im Jahr 2012 wurde *GeStiK – Zentrum für Gender Studies in Köln* als neue zentrale wissenschaftliche Einrichtung gegründet, die Geschlechterforschung interdisziplinär und fakultätsübergreifend vernetzt und über die Entwicklung eines entsprechenden Zertifikat- und Masterstudiengangs ausbaut.

Gleichstellung entwickelt sich unter diesen Bedingungen in den vergangenen Jahren rasant von der ‚Interessensvertretung‘ hin zu einer komplexen Hochschulmanagementaufgabe (vgl. Roski/Schacherl 2014). Gleichstellungsakteur_innen müssen sich zum einen hohen Ansprüchen an ihre wissenschaftlich fundierte Gleichstellungs- und Genderexpertise stellen, zum anderen muss diese Expertise für verschiedene hochschulinterne Kontexte wie z. B. in den Bereichen Forschung und Lehre oder in verschiedenen Bereichen der Verwaltung angepasst werden (vgl. ebd.: 57). Das erweiterte Anforderungsprofil geht mit einer fortschreitenden Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit an der Universität zu Köln einher, in der genderbezogenes Fachwissen gezielt eingeholt wird und sich neue Daueraufgaben in Verbindung mit langfristigen Strukturen herauskristallisieren.

Kooperationsbeziehungen und Netzwerke

Durch die veränderten Konstellationen und die Zunahme an Akteur_innen im Handlungsfeld Gleichstellung auf allen Ebenen haben sich neue Formen von Kooperationen an der Universität zu Köln herausgebildet. Die Leitungsebene wird durch eine „trianguläre“ Kooperationsbeziehung getragen (Schacherl et. al. 2014), d. h. eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit des Rektorats, der Gleichstellungsbeauftragten und des Referats für Gender-Qualitätsmanagements. Dies wird seit 2012 durch ein erweitertes vierteljährliches Netzwerktreffen mit Vertreterinnen aller Organisationseinheiten ergänzt, die im Bereich Gleichstellung und Gender Studies arbeiten (Personalentwicklung, Dual Career & Family Support, Forschungsmanagement, Gleichstellungskommission, GeStiK). Jährlich werden hochschulweit seit 2012 beim sog. GenderForum alle aktiven und interessierten Gleichstellungsakteur_innen zu einem übergreifenden Austausch eingeladen. Als ein Ergebnis der intensiven Netzwerkarbeit der vergangenen drei Jahre kann das gemeinsam entwickelte Leitbild „Vielfalt und Chancengerechtigkeit an der Universität zu Köln“ gewertet werden. Dieses bietet seit 2014 eine gemeinsame Handlungsgrundlage, die nach innen und nach außen wirkt.

² Durch einen Wechsel einiger Rektoratsmitglieder im Frühjahr 2015 wird der zukünftige Zuschnitt von Prorektoraten und somit auch die Zuständigkeit für den Bereich Gleichstellung derzeit neu gestaltet.

Leitbild „Vielfalt und Chancengerechtigkeit“ an der Universität zu Köln

Die Universität zu Köln setzt sich offensiv für Diversität, Perspektivenvielfalt und Chancengerechtigkeit ein. Wir schaffen Rahmenbedingungen dafür, dass die Universität allen Menschen mit entsprechenden Zugangsberechtigungen unabhängig von ihren Lebenslagen und ihren sozialen Hintergründen offen steht. Wir fördern eine Organisationskultur, in der individuelle, soziale und kulturelle Vielfalt wertgeschätzt und Menschen nicht nach stereotypen Vorurteilen bewertet werden. Der kompetente Umgang mit Verschiedenheit wird als Bereicherung und als Qualitätsmerkmal verstanden. Wir sensibilisieren für Chancen(un)gerechtigkeit insbesondere in den Bereichen Gleichstellung, Familienfreundlichkeit, Internationalisierung bzw. Interkulturalität, Barrierefreiheit und Bildungsgerechtigkeit. Die Verantwortung für die dauerhafte Verwirklichung dieses Auftrags tragen alle Mitglieder der Universität zu Köln.

2.3. Neue Handlungsfelder: Gleichstellung im Kontext von Forschung, Lehre und Diversity

Die Akzeptanz von Gleichstellungsmaßnahmen ist immer eng daran gebunden, inwieweit sie an bestehende zentrale Ziele und Aufgaben von Organisationen anknüpfen können. Innerhalb der Hochschulen ist dies zum Beispiel die Bezugnahme auf die Handlungsfelder Forschung und Lehre. Darüber hinaus bietet die zunehmende Auseinandersetzung um den Umgang mit Vielfalt und Diversität an Hochschulen einen weiteren Bezugsrahmen für die Gleichstellung.

Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG sowie die Vergabe von Gleichstellungsbudgets bei der Beantragung von DFG-Verbundprojekten führten bei Drittmittelanträgen zu einem verstärkten Beratungsbedarf sowohl bei der Antragstellung als auch bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen. An der Universität zu Köln wurde dieser Anforderung durch eine engmaschige Netzwerkbildung, ein übergreifendes Mittel-Pooling sowie ein professionalisiertes Beratungsangebot begegnet. Der hohe Stellenwert von Gender und Gleichstellung im EU-Forschungsrahmenprogramm Horizon 2020 birgt weitere Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsaktivitäten.

Darüber hinaus wurde im Jahr 2012 innerhalb der Universität zu Köln ein umfangreicher Prozess zur Qualitätssicherung im Bereich der Studiengangsentwicklung (die sog. Modellakkreditierung) angeschoben, in die auch an prominenter Stelle Kernanliegen zur Integration von Vielfalt und Chancengerechtigkeit eingeflossen sind. Diese Verankerung von Kernanliegen im Kontext von Studium und Lehre bietet nun die Grundlage für die Entwicklung von Beratungsangeboten, Sensibilisierungsmaßnahmen und verschiedenen Formen des Erfahrungsaustauschs und Netzwerkens. In den vergangenen Jahren etablierte sich an der Universität zu Köln neben dem Gender

Mainstreaming zunehmend das Konzept des Diversity Managements, welches die individuelle Verschiedenheit der Beschäftigten und Studierenden beachtet und die Heterogenität durch positive Wertschätzung (soziale Inklusion) zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte (vgl. De Ridder/Leichsenring/von Stuckrad 2008: 41). Die enge Verknüpfung von Gender Mainstreaming und Diversity-Strategien mit dem Ziel der Etablierung einer Kultur der Inklusion und Wertschätzung von Vielfalt und Verschiedenheit schlägt sich zum einen in dem gemeinsamen Leitbild „Vielfalt und Chancengerechtigkeit“ nieder. Gemeinsam mit dem Prorektorat für *Akademische Karriere, Internationales und Diversity* werden zum anderen aktuell Konzepte für eine chancengerechte Hochschulstruktur entwickelt und diese z.B. in die Modellentwicklung für Studium und Lehre eingebracht.

3. Bilanz: Veränderung der Machtverhältnisse

Der skizzierte gleichstellungsbezogene Strukturwandel an der Universität zu Köln verdeutlicht die Veränderungen der mikropolitischen Kräfteverhältnisse. Stand bis vor einiger Zeit die Gleichstellungsbeauftragte als wichtigste Akteurin in Bezug auf Definitions- und Gestaltungsmacht für Gleichstellung und Gender Mainstreaming im Zentrum, so hat sich das Feld der relevanten Akteur_innen in den letzten Jahren deutlich erweitert und somit auch das Kräfteverhältnis verschoben. Dabei bleibt zu hinterfragen, ob dies den gleichstellungspolitischen Anliegen insgesamt eher schadet oder nutzt.

Eine deutliche Stärkung von Gleichstellungsanliegen ist durch die hochschulextern gesteuerte Etablierung von Gleichstellungsstandards und gleichstellungsbezogener Controlling-Instrumente zu verzeichnen. Damit übernehmen Politik und Wissenschaftsorganisationen die zentrale Ver-

antwortung für die übergreifende Steuerung von Gleichstellung und Chancengleichheit und haben somit übergeordnete Definitions- und Kontrollmacht erworben.

Machtzuwachs durch Leitungsverantwortung

Die Verantwortungsverlagerung auf die Hochschulleitungsebene ist an der Universität zu Köln ein Zugewinn für die Relevanz von Gleichstellung. Die Gleichstellungsbeauftragte ist seit jeher qua Hochschulgesetz beratendes Mitglied im Rektorat, sie wird nun jedoch zusätzlich durch Schlüsselpositionen innerhalb des Rektorats flankiert. Zudem wurde Gleichstellung spätestens seit der erfolgreichen Bewerbung im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative II als ein Handlungsfeld von hoher strategischer Bedeutung erkannt und ist zentrales Anliegen des Rektors. Die Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsstrategien ist somit nur unter aktiver Beteiligung des Rektorates durchsetzungsfähig und Erfolg versprechend.

Geteilte Macht durch produktive Kooperationsbeziehungen

Die im Zuge der Professionalisierung und des extern gesteuerten Bedeutungszuwachses entstandene Zunahme an Rektorbereichen, Verwaltungseinrichtungen und wissenschaftlichen Zentren mündet auch in eine Zunahme von Personen, die auf der Basis professionalisierten und wissenschaftlichen Wissens ihre fachlichen Interessen einbringen (wollen). Das Beispiel der Entwicklung einer innovativen Familienpolitik verdeutlicht, dass hier nur eine gute Vernetzung der verschiedenen Akteur_innen Erfolg versprechend ist: Inhaltlich trägt vor allem der Dual Career & Family Support Verantwortung für die Entwicklung von Zukunftsmodellen. Entsprechende wissenschaftliche Expertise zu gesellschaftlichen Familienbildungsprozessen hält GeStiK bereit. Die politische Verantwortung für die Durchsetzung und Integration entsprechender Modelle in die Hochschulstrategie und die Bewertung ihrer Wirksamkeit liegt schließlich in den Händen zuständiger Prorektorate und der Gleichstellungsbeauftragten. Der Erfolg liegt somit nicht allein in der Entwicklung guter Konzepte, sondern basiert auch auf einer gelungenen Kooperation und Teilhabe aller zentralen und dezentralen Akteur_innen.

Dezentralisierung von Machtressourcen

Mit der Integration gleichstellungsbezogener Daueraufgaben in die Universitätsverwaltung, wie Gender-Qualitätsmanagement, Maßnahmen

der Personalentwicklung (z.B. Mentoring) oder Familienserviceleistungen, werden einige zentrale Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Gleichstellungsbeauftragten nun nachhaltig in fachbezogene Universitätsstrukturen verankert. Darüber hinaus werden die Fakultäten u.a. durch die anreizbasierten Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestärkt, eigenständig(er) Gleichstellungsaufgaben zu übernehmen. Dies beinhaltet z.B. auch die Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit an den Fakultäten. Die Fakultäten wie auch die Dezernate stellen damit neue, wirkmächtige mikropolitische Akteur_innen bei der Ausgestaltung von Gleichstellungsmaßnahmen dar.

Die (Um-)Verteilung von Verantwortung ist von dem Ziel geleitet, Gleichstellung und Gender Mainstreaming als Organisationsressource verfügbar zu machen, sodass Gleichstellung die Organisationskultur im Inneren verändert und nichthandlungsleere Konzeptionen nach außen getragen werden. Dieser Prozess bedeutet zwar einen faktischen Verlust an operativer Gestaltungsmacht für zentrale Akteur_innen wie die Gleichstellungsbeauftragte. Dieser Verlust wird aber bspw. durch eine Implementierung und Stärkung von dezentralen Gleichstellungsbeauftragten in den Fakultäten relativiert. Gleichzeitig wird diese Verschiebung von Kräfteverhältnissen jedoch auch begleitet durch eine stärkere Position der Hochschulleitung (und mithin auch der Gleichstellungsbeauftragten), die entsprechende Steuerungsmechanismen, wie die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, in der Hand hält.

4. Fazit

Die Zugänge zu Machtressourcen haben sich für Gleichstellungsakteur_innen an der Universität zu Köln im Zuge des Strukturwandels erheblich erweitert. So wurden einerseits zentrale, hierarchisch mächtige Schlüsselpositionen mit gleichstellungsrelevanten Themen in der Hochschulleitung besetzt. Die Leitungsebene hat sich über das Zukunftskonzept zudem an exponierter Stelle zur Verbesserung der Chancengleichheit verpflichtet. Andererseits wurden Gleichstellungsthemen über Dezentralisierung, Aufgabenverlagerung in die Hochschulverwaltung und in die Fakultäten sowie durch Zugänge zu neuen Handlungsfeldern wie Forschung, Lehre und Diversitätsstrategien breit verankert und neue statushohe wie fachbezogen versierte Akteur_innen auf den verschiedenen Ebenen der Gesamtorganisation gewonnen.

Als zentrale Erfolgskriterien für eine zielorientierte, systematische und nachhaltige Gleichstellungspolitik, bei der trotz der Vielzahl an

mikropolitischen Akteur_innen eine gemeinsame Steuerung sichtbar bleibt, gelten (weiterhin) folgende Faktoren:

- eine engagierte Leitungsebene für Gleichstellungsthemen, in der Gleichstellungsbeauftragte, Rektorat und Stabsstelle für Gleichstellungsangelegenheiten auf Augenhöhe zusammenarbeiten;
- die konstante Integration aller dezentralen Entscheidungsebenen in die Weiterentwicklung von Gleichstellungsstrategien;
- zentrale und wirksame Steuerungsinstrumente wie z. B. die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten;
- funktionale Kooperationen und Netzwerke mit klarer Aufgabenteilung sowie transparenten Arbeits- und Kommunikationsstrukturen mit allen Bereichen, die in der und für die Gleichstellung arbeiten;
- die Herausarbeitung des Nutzens von Gleichstellungsstrategien für alle Interessensgruppen wie bspw. in den zentralen Handlungsfeldern Forschung und Lehre.

Der analytische Blick aus mikropolitischer Perspektive auf die gleichstellungspolitischen Entwicklungen an der Universität zu Köln offenbart die Komplexität erfolgreichen politischen Handelns für Gleichstellungsakteur_innen. Entscheidend ist, inwiefern zentrale Steuerungsmöglichkeiten, wie z. B. die Besetzung des Themas über Schlüsselstellen in der Hochschulleitung, das Gleichstellungsnetzwerk und anreizbasierte Ziel- und Leistungsvereinbarungen, so nachhaltig implementiert werden können, dass Gleichstellung und Chancengleichheit unabhängig von Personen und mikropolitischen Spielen fester Bestandteil von Hochschulentwicklung bleiben.

Literatur

- Blättel-Mink, Birgit/Franzke, Astrid/Wolde, Anja (2011). Gleichstellung im Reformprozess der Hochschulen, Sulzbach: Ulrike Helmer.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979). Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts: Athenäum.
- Dahlhoff, Jutta (2013). Hochschulische Gleichstellungspolitik 2013 – eine kritisch-konstruktive Bilanz mit Perspektive(n), in: CEWS Journal Nr. 91, S. 46–51.
- De Ridder, Daniela/Leichsenring, Hannah/Stuckrad, Thimo von (2008). Diversity Management, in: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation, Ausg. 4/2008, S. 41–43.
- Jüngling, Christiane (1999). Integration mit Gleichstellung von Frauen, in: Arbeit 4 (8), S. 357–373.
- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011). Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Gertraude Krell/Renate Ortlieb/Barbara Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden: Springer Gabler, 6. Aufl., S. 25–40.
- Löther, Andrea/Vollmer, Lina (2014). Erfolg durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel, in: Andrea Löther/Lina Vollmer (Hg.), Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen, Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 17–56.
- Riegraf, Birgit (1996). Geschlecht und Mikropolitik: Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung, Opladen: Leske und Budrich.
- Roski, Melanie/Schacherl, Ingrid (2014). Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen, in: GENDER 1 (6), S. 44–64.
- Schacherl, Ingrid/Roski, Melanie/Erbe, Birgit (2014). Neue Hochschulsteuerung und Gleichstellung – Die strategische Neuausrichtung und strukturelle Verankerung von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen, in: Andrea Löther/Lina Vollmer (Hg.), Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen, Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 57–73.
- Wissenschaftsrat (25.05.2012). Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – Bestandsaufnahme und Empfehlungen, Bremen.
- Wissenschaftsrat (13.07.2007). Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Berlin.

Kontakt und Information

Dr. Britt Dahmen
Referatsleitung
Universität zu Köln
Referat für
Gender-Qualitätsmanagement
Eckertstraße 4
50931 Köln
b.dahmen@verw.uni-koeln.de
www.genderqm.uni-koeln.de

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online



Offen im Denken



Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/72494

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200803-171228-2



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.