

Den Wandel organisieren!
Einführungsstatement zum Workshop
„Gleichstellung und Qualitätsmanagement
an Niedersächsischen Hochschulen“

von
Peter Strohschneider
(Vorsitzender des Wissenschaftsrates)

Die Dinge ändern sich. Sie ändern sich auch und so besonders schnell wie tiefgreifend im Wissenschaftssystem, und damit gehen Chancen wie Risiken einher. Die Einführung gestufter Studiengänge im Zuge des Bologna-Prozesses, die Neuordnung der Personalstruktur auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses und die laufende Reform des Hochschulzugangs verändern nachdrücklich die Strukturen der Hochschulen. Der Ausbau der universitären Spitzenforschung mit der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern ist ein entscheidender Impuls hin zu einem funktional differenzierteren Universitätssystem. Der quantitative Ausbau der Hochschulen, dem unter anderem der Hochschulpakt dient, die dringend notwendige Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre sowie die Weiterentwicklung der Forschungsfähigkeit der Universitäten: All dies zugleich ist die Zielstellung gegenwärtiger Hochschulpolitik. Und das heißt: Die Hochschulpolitik hat es mit einer Zielspannung zu tun, mit einem Trilemma, das politisch (und finanzpolitisch) sehr schwer aufzulösen ist und doch aufgelöst werden muss. Dabei wandeln sich gleichzeitig die Relationen von universitärer und außeruniversitärer Forschung. Ihre Zusammenarbeit entwickelt sich in neuen Organisationsformen (Karlsruhe Institute of Technology, Göttingen Research Council) und wird so zur Stärkung des deutschen Wissenschaftssystems beitragen.

I.

Diese wenigen Stichworte skizzieren eine ungewöhnlich dynamische Phase des bundesrepublikanischen Wissenschaftssystems. Und doch ist der Fortschritt zugleich auch eine Schnecke. Er ist es jedenfalls dort, wo es um die Chancengleichheit der Geschlechter geht. Von ihr kann im deutschen Wissenschaftssystem nach wie vor keine Rede sein. Schon die Entwicklung des Frauenanteils in akademischen Entscheidungs- und Führungspositionen ist in dieser Hinsicht entlarvend: Standen 1990 drei Professorinnen 97 C4-Professoren gegenüber, waren es 2004 – also 14 Jahre später – 9 gegenüber 91. Mit Halbprozentschritten dieser Art würde ein Gleichgewicht der Geschlechter vielleicht um das Jahr 2090 erreicht sein. Und das ist einfach nicht akzeptabel! Im europaweiten Vergleich bildet die Bundesrepublik (neben den Niederlanden und Belgien) nach wie vor das Schlusslicht. Die ausländischen Gutachter, die an den Auswahlprozessen der Exzellenzinitiative beteiligt waren, stellten Deutschland in dieser Hinsicht ein dementsprechend schlechtes Zeugnis aus.

Indes hat die akademische Gleichstellungspolitik nicht nur eine Zukunft (die hoffentlich nicht so ferne liegt wie in dem eben angedeuteten Szenario). Sie hat längst auch eine Vergangenheit. Damit meine ich nicht nur – einerseits – den generellen Wandel der Geschlechterverhältnisse im 20. Jahrhundert, der überhaupt einer der am tiefsten gehenden sozialstrukturellen Wandlungsprozesse der Moderne sein dürfte. Ich meine – andererseits – auch speziell die Geschichte der Gleichstellungspolitik.

Zunächst zum Wandel der Geschlechterverhältnisse nur soviel: Gender-Differenz stellt einen Code oder, wie man auch sagen könnte, eine ‚Leitdifferenz‘ bereit zur Sortierung von Wirklichkeit im Wissenschaftssystem; insofern ist sie in erster Instanz eine Form der Komplexitätsreduktion. Dieser Code konkurriert mit anderen Codes, etwa solchen, die sich auf Status (Mitarbeiter vs. Juniorprofessorinnen und -professoren), auf Generationen (Mütter vs. Töchter), auf Fächergruppen (Natur- vs. Geisteswissenschaften), auf soziopolitische („Ossis“ vs. „Wessis“, etwa bei sozialer Positionierung, Selbstdarstellungsstilen, Bewerbungstaktiken usw.) oder auf Beobachtungsebenen (subjektiv/individualistisch vs. systemisch) beziehen. Interferenzen zwischen diesen und weite-

ren Codes sind unklar und komplex, das Wort, in dem sie typischerweise versteckt werden, heißt ‚Kultur‘. Freilich ist das nicht nur ein Ausdruck, der auf Unverfügbarkeiten verweist. Man könnte im Gegenteil auch sagen, was kulturell sei, sei also gerade veränderlich und in gewissem Sinne auch verfügbar und veränderbar; wenngleich hinzuzufügen bleibt, dass angesichts der Komplexität alles Kulturellen die vereinfachenden Aktionsmodelle früherer Gleichstellungspolitik nur noch in eingeschränktem Maße hilfreich sein dürften.

Damit bin ich bei dem zweiten Aspekt, der Geschichte der Gleichstellungspolitik. Längst gibt es so etwas wie eine sozusagen historische Empirie der Gleichstellungspolitik, es gibt zum Beispiel auch ‚Veteraninnen‘. Gleichstellungspolitik startet also heutzutage nicht mehr einfach neu, sondern im Wissen um ihre Scheiternsgeschichten und ihre Erfolgsgeschichten. Sie kann längst auf etablierte Diskussionsmuster zurückgreifen, und sie hat es auch bereits seit geraumer Zeit mit ihren eigenen Nebeneffekten zu tun; der vermutlich wichtigste kann als „Subtilisierung der Diskriminierung“ (Sigrid Metz-Göckel) beschrieben werden. Das Pathos des Neubeginns stellt sich also nicht mehr leicht in Gleichstellungsdebatten ein. Unmittelbarkeit und die Spontaneität der Aktion sind schwer zu mobilisieren, seit es eine Art von Veralltäglichsung und auch Professionalisierung von Gleichstellungspolitik gibt. Andererseits stabilisiert diese historische Empirie allerdings auch die Gewissheit der Erfahrung, dass Gleichstellungsprobleme nicht allein individuell sind, sondern auf allen Ebenen auch strukturell.

Unter diesen Umständen scheint es mir in politischer Hinsicht vor allem darauf anzukommen, das Thema auf der wissenschaftspolitischen Agenda zu halten und einen Wandel zu organisieren, der zu fairen Gender-Relationen führt, ohne Gender-Differenzen zu nivellieren. Dieses Ziel begründet sich übrigens nicht allein (normativ) aus einer individualistischen Emanzipationsperspektive, sondern gleichermaßen auch aus einer funktionalen Systemperspektive: Faire Gender-Relationen lassen sich als ein wichtiger Beitrag zum Aufbau von Komplexität und Differenziertheit im Wissenschaftssystem beschreiben, an welcher Komplexität und Differenziertheit die Leistungsfähigkeit dieses Systems entscheidend hängt. Argumentiert man so, dann bildet sich darin übrigens eine der entscheidenden Veränderungen der Gleichstellungsdebatte der letzten Jahre ab: Es geht nicht allein um individuelle Emanzipation und es geht um weit mehr

als das, was in den reduktionistischen Konzepten vom ‚human resources management‘ gedacht ist. Es geht in einem ganz emphatischen Sinne um Qualität und Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems und damit um zentrale Aspekte auch des oben skizzierten Trilemmas gegenwärtiger Hochschulpolitik. Doch darf man sich nicht täuschen. Die Organisation des Wandels ist keineswegs ein triviales Programm, denn weder kann Gender-Fairness einfach dekretiert werden, noch wird sich der Wandel von alleine einstellen.

II.

Soweit wenige Stichworte zu dem Rahmen, innerhalb dessen sich auch der Wissenschaftsrat zu Gleichstellungsfragen äußert. Ende der neunziger Jahre hatte er sich erstmals umfassend mit den Fragen der Chancengleichheit auseinandergesetzt (*Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung*, 1998, unter Leitung der damaligen Vorsitzenden des Wissenschaftsrates Dagmar Schipanski). Seither hat das Thema hohen Stellenwert für den Rat; in dessen Wissenschaftlicher Kommission Wissenschaftlerinnen übrigens etwa ein Drittel der Mitglieder stellen. Ein Ausdruck dieses Stellenwerts ist auch darin zu sehen, dass der Wissenschaftsrat acht Jahre nach Verabschiedung der genannten Empfehlungen eine Konferenz zum Thema organisierte („*Exzellenz in Wissenschaft und Forschung – Neue Wege in der Gleichstellungspolitik*“, Köln 2006), die mit dem Start einer „*Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern*“ durch die deutschen Wissenschaftsorganisationen (DFG, FhG, HGF, HRK, MPG, WGL, WR) abschloss. Zudem wurden auf der Grundlage der inhaltlichen Ergebnisse dieser Konferenz vom Wissenschaftsrat im Sommer 2007 neue *Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern*“ verabschiedet.

Hierbei standen die folgenden Überlegungen im Mittelpunkt: Es ist mittlerweile hinreichend empirisch belegt, dass die größten und am schwierigsten zu überwindenden Barrieren für eine nachhaltige Integration von Frauen in das Wissenschaftssystem ihrerseits eben systemische Gründe sind. Vor allem wissenschaftsinterne, strukturelle Faktoren sind für die Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft verantwortlich zu machen,

nicht so sehr, wie man lang annahm, individuelle Bedingungen auf Seiten der Wissenschaftlerinnen. Während die Phrase, man habe nicht ein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem, im Wissenschaftssystem ansonsten durchaus komisch wirkt, denn ohne Erkenntnisprobleme würde es die Wissenschaft ja schwerlich geben können, beschreibt sie die Lage der Gleichstellungspolitik doch durchaus treffend. In der Theorie herrscht weitgehender Konsens, doch die entsprechende Umgestaltung der Praxis kommt bei weitem zu zögerlich voran. Beschleunigen lassen wird sie sich allein dann, wenn einige durchaus auch unangenehme Einsichten des theoretischen Konsens handlungsleitend werden.

Zu diesen Einsichten rechne ich die folgenden. Die Durchsetzung von Chancengleichheit ist zunächst eine Machtfrage, die Gleichbehandlung von Frauen und Männern hat immer auch mit Machtverteilungen zu tun. Es geht darum, wer die reputationelle Macht, die ökonomische Macht, kurzum die Entscheidungsmacht im System besitzt. Und wenn man solche Machtverteilungen verstehen und verändern will, dann gilt es allerdings nicht nur zu fragen, was der Ausschluss von Macht mit den von der Macht Ausgeschlossenen macht; dies war die individualistische Emanzipationsperspektive. Die Beseitigung der Ursachen solcher Exklusionen setzt vielmehr eine Antwort auch auf die Frage voraus, was denn der Ausschluss von Macht für diejenigen leistet, die ihn, willentlich oder unbewusst, agierend oder geschehen lassend, mitvollziehen. Und in einem allgemeinen Sinne ist die Antwort auf diese Frage selbstverständlich klar: Exklusion produziert und garantiert institutionelle Stabilität und kollektive Sicherheit. Sie setzt Macht voraus und ist zugleich ein Instrument ihrer Proliferation. Sie sichert die bestehenden Muster der Verteilung und Zuweisung von symbolischen wie finanziellen Ressourcen. Und diejenigen, die solche Macht ausüben, haben naheliegende Interessen daran, bestehende Zustände mit Integrationshindernissen und Exklusionsmechanismen aufrechtzuerhalten. Den Wandel zu organisieren, dies heißt daher auch, solche Mechanismen offenzulegen und so ihre Wirksamkeit zu verringern.

Die zweite wichtige Einsicht in diesem Zusammenhang, ich deutete sie bereits knapp an: Machtsicherungs- und Ausgrenzungsmechanismen werden im Maße des Erfolgs von Gleichstellungspolitik und auch ihrer Professionalisierung immer indirekter, zuweilen raffinierter. Geschlechter-Diskriminierung kann im Wissenschaftssystem einer ‚aufge-

klären' Zivilgesellschaft allenfalls in geschlossenen Zirkeln noch offen verteidigt oder intentional vollzogen werden. Das Patriarchat besteht fort, in Filiationsnetzen und impliziten Annahmen (etwa derjenigen, dass Frauen der Chirurgie körperlich nicht wirklich gewachsen seien), aber öffentlich trägt es sozusagen ein schlechtes Gewissen. In immer weniger Fällen ist heutzutage noch von einer absichtlichen und bewussten Behinderung von Frauen auszugehen. Doch stille Ausgrenzungen und strukturelle Abwertungen sind an vielen Stellen unübersehbar. „Frauenförderung“, Programme oder Maßnahmen also, die speziell auf Frauen ausgerichtet sind, werden sehr häufig nachrangig behandelt und als mindere Lösung praktiziert. Diskriminierende Geschlechter-Differenzierung solcher Art hat unter anderem dazu geführt, dass Frauen überwiegend C3/W2- und nicht etwa C4/W3-Professuren innehaben. Überhaupt ist ein Verteilungsmuster, wonach Frauen für Juniorprofessuren oder W2-Stellen in den ‚weichen‘ Fächern (sagen wir: Pädiatrie, Kunstgeschichte oder Romanistik) gut seien, während es für W3-Professuren in den ‚hard sciences‘ (wie Materialwissenschaften oder Chirurgie, aber auch Geschichte) Männer brauche, nicht nur eine Karikatur. Es macht in seiner Zuspitzung eine Tendenz deutlich, die Teilhabe von Frauen auf nur einen Ausschnitt des wissenschaftlichen Spektrums zu beschränken und so Ungleichbehandlung – auf etwas höherem Niveau – festzuschreiben.

III.

Wenn diese Situationsbeschreibung richtig ist, dann wird man nicht umhin kommen, mit dem Wissenschaftsrat aus ihr konkrete Folgerungen abzuleiten. Deren erste wichtigste ist die, dass deutlich mehr Frauen als bisher in die Rekrutierungsentscheidungen und Steuerungsprozesse des Wissenschaftssystems eingebunden werden müssen. Nur wenn Frauen in Gremien keine marginale Minderheit mehr sind, werden sie deren ‚Spielregeln‘ (und zwar nicht nur die formellen, sondern vor allem auch die informellen) mitbestimmen können. Weitere Kernforderungen aus den Empfehlungen des Wissenschaftsrats schließen hieran an: Die Umsetzung von Chancengleichheit gehört zu den strategischen Aufgaben einer Hochschulleitung und muss dort entsprechend verankert sein. Diagnosekompetenz und Sensibilität aller an Rekrutierungs- und Kooptationsver-

fahren sowie anderen Personalentscheidungen beteiligten Führungskräfte müssen systematisch ausgebaut und gestärkt werden (Stichwort Fortbildung), um den erforderlichen Bewusstseins- und Kulturwandel wirksam zu unterstützen. Berufungsverfahren müssen transparent und formalisiert und unter Heranziehung auswärtiger Gutachter ablaufen. Lehr- und Praxiserfahrung sind stärker zu berücksichtigen, die Beteiligung von Frauen an den Entscheidungsprozessen ist deutlich zu erweitern. Vergleichbares trifft auf Rekrutierungsprozesse jeder Art zu (z.B. auch auf strukturierte Doktorandenprogramme). Coaching und Mentoring haben sich vielerorts und in vielen Kontexten bewährt (Netzwerkbildung, Vorbildfunktion etc.). Die entsprechenden Programme sollten auch weiterhin finanzielle Unterstützung finden.

Das Wissenschaftssystem basiert auf dem Auswahlprinzip, seine Leistungsfähigkeit wird nicht zuletzt auch über wettbewerbliche Bewertungs- und Entscheidungsverfahren gesichert. Ein perfides, aber weit verbreitetes Vorurteil unterstellt, dass Wissenschaftlerinnen vor allem an den diese Wettbewerbe bestimmenden Leistungskriterien scheiterten. Es unterstellt, dass Frauen ‚qualitativ‘ nicht genügten. Allerdings handelt es sich hierbei tatsächlich um ein Vorurteil im schlechtesten Sinn, sachliche Gründe für eine derartige Unterstellung gibt es nicht. Ebenso eindeutig ist hingegen die empirische Evidenz dafür, dass formalisierte und transparente Verfahren der Personalrekrutierung und -auswahl, dass qualitative Bewertungsverfahren (im Gegensatz zu quantitativen Indikatorensystemen), dass die Anonymisierung von Bewertungsprozessen sowie die breitere Mitwirkung von Frauen in Gutachtergremien und Boards die Gleichstellung von Frauen befördern.

Der Wissenschaftsrat hat darüber hinaus vorgeschlagen, Gleichstellungsziele durch einen Wettbewerb der Hochschulen und Forschungseinrichtungen und darüber zu befördern, dass mit diesem auch über Finanzverteilungen entschieden wird. Zu den Prinzipien eines solchen Wettbewerbs, der nach wie vor auf die Eigenverantwortung der Hochschul- und Forschungseinrichtungen setzen müsste, würden selbst definierte Ziel- und Zeitvorgaben ebenso gehören wie die Orientierung an qualitativen wie quantitativen Gleichstellungskriterien, regelmäßige Erfolgskontrollen sowie öffentlicher Begründungs- und Rechtfertigungsdruck für den Fall, dass selbstgesteckte Ziele nicht erreicht werden. Sollte ein solcher Wettbewerb keine realen Wirkungen zeitigen, so würde der Wissen-

schaftsrat für durchaus auch finanziell wirkende Mechanismen der Sanktion und der Durchsetzung von gleichstellungspolitischen Zielen plädieren, deren Definition sich etwa an den Quoten des sogenannten Kaskadenmodells orientieren könnte.

IV.

Niedersachsen ist für diesen Wettbewerb gut aufgestellt. Es gibt im hiesigen Wissenschaftssystem längst eine Tradition progressiver Gleichstellungspolitik; eingeführte Instrumente wie das Dorothea-Erxleben-Programm, das Maria-Goeppert-Mayer-Programm oder diverse Mentoring-Programme sind dafür ebenso beispielhaft wie nun auch die aktuelle Dialoginitiative. Und diese jahrelangen Bemühungen zahlen sich aus: Niedersachsen nimmt im CEWS-Ranking gemeinsam mit Berlin die Spitzenplätze ein.

Um so mehr kommt es in der jetzigen Situation darauf an, nicht nachzulassen, den Prozessen der schleichenden Veralltäglicung und Routinisierung von Gleichstellungspolitik neue Impulse entgegenzusetzen. Einzelne Programme allein werden vermutlich den erforderlichen Systemwandel nicht bewirken. Es müssen sich überhaupt die Spielregeln des Systems ändern, und das ist eine Verpflichtung von Frauen und Männern gleichermaßen.

Der Impuls, den das Land mit seiner „Dialoginitiative Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen“ nun setzt, ist daher der richtige Schritt zur richtigen Zeit. Vergleichbar jener „Offensive für Chancengleichheit“, welche die bundesdeutschen Wissenschaftsorganisationen 2006 auf den Weg gebracht haben, geht diese Dialoginitiative davon aus, dass die nach wie vor mangelhafte Integration von Frauen in die Wissenschaft ganz direkt ein Qualitätsproblem ist. Und mit dem „Forum Gleichstellung und Qualitätsmanagement an Niedersächsischen Hochschulen“, mit dem „Benchmarking-Verbund Chancengleichheit“ sowie mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen bündelt die Dialoginitiative auch die richtigen Instrumente.

Das deutsche Wissenschafts- und Hochschulsystem, ich habe es eingangs schon gesagt, befindet sich momentan in einer Veränderungsphase, wie es sie zuletzt vor 30 o-

der 40 Jahren gegeben hat. Allein bis zum Jahr 2014 wird mehr als ein Drittel der Professorinnen und Professoren aus dem Amt scheiden. Gleichzeitig expandiert das System. Unter anderem über den Hochschulpakt, die Exzellenzinitiative, den Pakt für Forschung und Innovation, aber auch über das 7. EU-Forschungs-Rahmenprogramm und hoffentlich über weitere Anstrengungen zur durchgreifenden Verbesserung der Betreuungsrelationen vor allem an Universitäten können viele tausend Wissenschaftlerinnenstellen finanziert werden. Man muss nur wollen! Qualifizierte Frauen gibt es. Sie dürfen nur nicht, wie bislang allzu oft, auf die eine oder andere Weise „übersehen“ werden. Die Zeit ist reif für einen Perspektivenwechsel: Brille putzen! Den Wandel organisieren!

Professor Dr. Peter Strohschneider
lehrt Germanistische Mediävistik an
der Ludwig-Maximilians-Universität
München und ist seit 2006 Vorsit-
zender des Wissenschaftsrates