

sylvia löffler m.a.

Windeckstraße 15 68163 Mannheim Fon (0621) 8281027

Qualitätsmanagement unter genderrelevanten Aspekten

Bericht über die Prüfung von ausgewählten
Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen
auf die Berücksichtigung genderrelevanter Aspekte

erstellt für das
Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung (ZHW)
Fakultät Erziehungswissenschaften, Psychologie und
Bewegungswissenschaften
Auftraggeberin:
Frau Professorin Dr. Margret Bülow-Schramm
(Gleichstellungsbeauftragte)

Mannheim, im November 2005

1. Qualitätsmanagement an Hochschulen	1
1.1 Rahmenbedingungen	1
1.2 Arbeitshypothesen	4
1.2.1 Qualität entsteht im Auge der Bewertenden/des Bewertenden: Zur Relativität und Multidimensionalität des Qualitätsbegriffes.	4
1.2.1.1 Beschreibungsdimensionen von Qualität und Qualitätskonzepte	5
1.2.1.2 Funktionen von Qualitätssicherungsverfahren	6
1.2.2 Qualitätskultur und Mainstreaming Quality	9
1.2.3 Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit	12
2. Qualitätsmanagement unter genderrelevante Aspekte: Beispiele zum Managen einer Querschnittaufgabe	15
2.1 Auswahlmatrix	15
2.1.1 Das Dortmunder Rektoratsprojekt QueR – Qualität und Innovation – Geschlechtergerechtigkeit als Reformstrategie	16
2.1.1.1 „Reißen wir das Steuer rum“: Die Verbindung von Hochschulreform und Geschlechtergerechtigkeit	18
2.1.1.2 Leitidee, Felder und Projektstrategien: Was macht QueR so besonders?	22
2.1.2 Die Ruhr-Universität-Bochum (RUB)	24
2.1.3 Die Universität Bremen: Die Geschlechterbrille im Alltagshandeln aufsetzen	29
3. Verstetigung und Nachhaltigkeit	33
3.1 Das Dortmunder Modell	33
3.2 Die Ruhr-Universität-Bochum	35
3.3 Die Universität Bremen	35
3.4 Frauen als Erfolgsfaktor für Hochschulen – Der Hochschulwettbewerb der Initiative D21 <i>Get the Best</i>	37
3.5 Ein Kompetenzprojekt: Fachtagung ‘Theater in Forschung und Lehre – Theatrale Inszenierung in der Hochschuldidaktik als wissenschaftlicher Erkenntnisprozess’	39
4. Schlussresumée	41

1. Qualitätsmanagement an Hochschulen

1.1 Rahmenbedingungen

Qualitätssicherung an Hochschulen ist keine Erfindung des Bologna-Prozesses, wenngleich dieser Kernbereich im Kommuniqué der Bologna-Folgekonferenz in Berlin am 19. September 2003 eine wesentliche Verstärkung erfuhr und die Internationalisierung die derzeit dynamischste Triebfeder der Hochschulpolitik ist.¹ Ein wesentlicher Faktor in diesem Sinne ist der zunehmend wettbewerblich organisierte nationale und internationale Bildungsmarkt auf dem die Hochschulen agieren.² Um in diesem Wettbewerb erfolgreich zu sein, benötigen sie neben einem eigenständigen Profil, ein umfassendes Qualitätsmanagement, d.h. ein System zur Entwicklung und Sicherung der Qualität in den Bereichen Studium und Lehre, Forschung und Dienstleistung (vgl. Hopbach, 2004, S. 8). In den letzten Jahren war es vor allem die Hochschulpolitik, die das Thema in der öffentlichen und in der Fachdiskussion vorangetrieben, Standards gesetzt und die Entwicklung der Qualitätssicherungssysteme mit Nachdruck forciert hat (s. Dokumentation Abschlusskongress Projekt Q, 11./12. Dezember 2000, Videodokumentation & Texte sowie HRK-Konferenz, 2002).

Neben dem hohen Stellenwert, der der Qualitätssicherung ganz allgemein im Berlin-Kommuniqué beigemessen wird, stellt die Betonung der zentralen Rolle der Hochschulen auf diesem Feld die zweite Botschaft des Kommuniqués dar.³ Der hohe Stellenwert, der der Qualitätssicherung an Hochschulen beigemessen wird, resultiert letztlich aus sich verändernden Rahmenbedingungen im deutschen Hochschulsystem und einem sich diversifizierenden Aufgabenspektrum. Die sich erweiternden Gestaltungsspielräume der Hochschulen (entsprechend dem Trend zu immer größerer Autonomie der Hochschulen) und das sich verändernde Verhältnis zwischen Staat und Hochschule⁴ stellen die Hochschulen vor neue Herausforderungen und erfordern eine entsprechende Positionierung bezüglich der Qualitätssicherung. Angesichts dieser zunehmenden Befreiung von staatlicher Reglementierungsdichte und Verlagerung von Steuerungskompetenzen auf die Hochschulen gewinnt die Qualitätssicherung in ihrer Multidimensionalität eine zentrale Rolle für sie. Auf einen Nenner gebracht, lässt sich daher feststellen, dass die systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität an Hochschulen als eine Schlüsselfrage in In- und Ausland wahrgenommen wird – besonders auf Seiten der Akteure/Akteurinnen der Hochschulpolitik. Aber auch für die Hochschuleseite ist die systematische Qualitätsentwicklung und –sicherung zu einer Kernfrage der Hochschulreform geworden. Inzwischen ist eine Bedeutungsverlagerung hin zu den Hochschulen als selbstständige, sich selbst steu-

¹ „Es hat sich gezeigt, dass die Qualität der Hochschulbildung der Dreh- und Angelpunkt für die Schaffung des Europäischen Hochschulraumes ist. Die Ministerinnen und Minister verpflichten sich die weitere Entwicklung der Qualitätssicherung auf institutioneller, nationaler und europäischer Ebene zu fördern. Sie betonen die Notwendigkeit, wechselseitig anerkannte Kriterien und Methoden der Qualitätssicherung zu entwickeln“ (Berlin Kommuniqué ‚Den Europäischen Hochschulraum verwirklichen‘, 2003, www.bologna-berlin.de).

² Siehe zum Wettbewerbsaspekt das Sondergutachten 30, der Monopolkommission vom 30. Juni 2000 gemäß § 44 Abs. 1 Satz 4 GWB unter www.monopolkommission.de/sg_30/sum_s30.htm.

³ „...das die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung in der Hochschulbildung gemäß dem Grundsatz der institutionellen Autonomie bei jeder Hochschule selbst liegt und dass dies die Grundlage für die tatsächliche Verantwortlichkeit der Hochschulen im nationalen Qualitätssystem bildet“ (zitiert nach Hopbach, 2004, S. 8).

⁴ Spätestens seit Ende der Neunzigerjahre ist ein Trend zur Verlagerung von Steuerungskompetenzen von den Ministerialbürokratien auf die Hochschulen bei gleichzeitiger verstärkter Pflicht zur Rechenschaftslegung unübersehbar und manifestiert sich in der Chiffre ‚Autonomy/Accountability‘.

ernde Qualitätssicherungsinstanzen unübersehbar, d.h. „...der sich erweiternde Gestaltungsspielraum der Hochschulen führt zu einer ‚Aufwertung‘ der nach innen gerichteten Qualitätssicherung im Kontext der strategischen und operativen Hochschulsteuerung“ (Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B1.1, S. 24). Auf die Ebene der Spezifika der hier im Zentrum stehenden Institution zurückgeführt, dürfte dieser Weg angesichts der je speziellen Umwelt, des komplexen institutionellen Bezugsrahmens und dem je eigenen Profil und Leitbild einer Universität, langfristig den erfolgsversprechenderen Weg darstellen.⁵ Allerdings merkt Anneliese Niehoff dazu berechtigterweise kritisch an, dass im Gegenzug der gleichstellungspolitische Einfluss im Zuge der Verlagerung von hochschulstrukturpolitischen Entscheidungen ins Rektorat sowie in die „halbautonomen“ sonstigen organisationalen Einheiten der Universität formal schwächer wird. Auch zeitigt die Bezugnahme auf die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen nicht den gewünschten Erfolg (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 138). Eine dritte zentrale Botschaft des Berlin-Kommuniqués ist die Betonung der sozialen Dimension des Bologna-Prozesses, die Vermeidung bzw. Verringerung sozialer und auf das Geschlecht bezogener Ungleichheiten: „The need to increase competitiveness must be balanced with the objective of improving the social characteristics of the European Higher Education Area aiming and strengthening social cohesion and reducing social and gender inequalities both at national and at European level“ (zitiert nach Sigrid Michel in: Hopbach, 2004, S. 273).⁶ Obwohl in der auf Berlin folgenden Konferenz in Bergen (Mai 2005) der Abbau sozialer Schranken in Bezug auf die Mobilität im Ausland Studierender und die entsprechende Umsetzung im BAFÖG Thema waren, wurde der Aspekt des Abbaus geschlechtsbezogener Benachteiligungen völlig aus dem Diskussionsprozess ausgeklammert. Dies bleibt erklärungsbedürftig! Offensichtlich wird das innovative und kreative Potenzial der Verzahnung von Qualitätssicherung und Gender für Studium und Lehre, Personal- und Organisationsentwicklung nach wie vor stark unterschätzt. Dieses Gutachten soll daher auch einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung und den Gewinn durch die Beachtung des Genderaspektes in der Qualitätsentwicklung und –sicherung herauszustellen.

Über die direkt aus dem Berlin-Kommuniqué resultierenden Forderungen hinaus, stehen die Hochschulen vor folgenden Herausforderungen im Bereich der Qualitätssicherung:

⁵ Zu den Spezifika der Institution Hochschule siehe Klaus-Dieter Wolff in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.1, S. 6: „Danach ist die Hochschule zu verstehen als ein sich selbst organisierendes System mit dezentraler Selbststeuerung und iterativen nichtlinearen Rückkoppelungsstrukturen unter zentraler Koordination“, Karl E. Weicks Spezifizierung von Universitäten als ‚Loosely Coupled Systems‘ in: „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“, *Administrative Science*, 21 (1976), S. 1-19 und Ada Pellerts Beitrag „Doing Quality – Qualitätsmanagement als Prozess“ in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, S. 2/3 sowie Dr. oec. Anke Burkhardts Abgrenzung der Universität als Expertenorganisation gegenüber der Verwaltungsorganisation und die damit einhergehenden strukturellen Schwierigkeiten im Bezug auf die Verzahnung des Gender-Mainstreaming-Prozesses mit einer entsprechenden Verwaltungs- bzw. Hochschulmodernisierung in: Tagungsbericht, Fachtagung ‚Gender Mainstreaming – vom Verwaltungshandeln zum akademischen Selbstverständnis. Im Fokus: Studiengangreform und Akkreditierung‘ (07.07.2005).

⁶ Damit und mit der nachfolgenden Erläuterung bzw. Passage im Berlin-Kommuniqué wurden die 2001 von der ETAN-Expertinnengruppe ‚Frauen in der Wissenschaft‘ erarbeiteten Grundsätze (s. hierzu Abschnitt 1.2.3) verstärkt: „Die Berücksichtigung der Kategorie ‚Gender‘ bei der Planung, Entwicklung und Evaluation von Studiengängen ist nunmehr ein unverzichtbares Qualitätsmerkmal, das als Querschnittaufgabe in alle Bereiche aufzunehmen ist“ (zitiert nach Michel in Roloff/Selent, 2003, S. 273).

- Verhältnis Evaluation – Akkreditierung.
- Stärkere Output-Orientierung/Studienerfolg (Schwerpunktverlagerung auf „learning outcomes“ bzw. erworbene Kompetenzen und Qualifikationen; Paradigmenwechsel: Übergang von Lehrer/Lehrerinnen-orientierten auf Lerner/Lernerinnen-orientierte Qualitätssicherungsverfahren)⁷.
- Verbindliches Follow-up.
- Schaffung einer umfassenden Qualitätskultur (Entwicklung geht weg von der Qualitätssicherung einzelner Bereiche des Hochschulhandelns hin zu einem umfassenden Ansatz der Qualitätssicherung als zentralen strategischem Element der Hochschulentwicklung und –steuerung; Stichwort: von additiver Programmqualität zu integrierter Prozessqualität der Gesamtinstitution Hochschule, Gabriele Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B1.1, S. 24)

aus denen sich die von mir im ersten Teil des Gutachtens erläuterten Arbeitshypothesen ableiten lassen:

- 1.) Qualität entsteht im Auge des Betrachtenden/der Betrachtenden. Komplexität, Multidimensionalität und Relativität des Qualitätsbegriffes.
- 2.) Umfassendes Qualitätsmanagement bzw. „Mainstreaming Quality“ erfordert „Quality Broker“/Prozesskompetenz (ähnlich wie beim Gender-Mainstreaming-Prozess) vor Ort und die Entwicklung einer Qualitätskultur.
- 3.) Die Beachtung und Integration des Genderaspekts im Qualitätsmanagement ist angesichts der Ähnlichkeit der Prozesse im Kontext neuer Steuerungsinstrumente kein zusätzlicher Arbeitsaufwand, sondern ein weiteres strukturelles Element im Kanon des strategischen Führungsinstrumentariums des Hochschulmanagements und fördert insgesamt die Profil- und Strategiebildung der Hochschule (vgl. dazu auch Sigrid Michel in: Hopbach, 2004, S. 274/275).

1.2 Arbeitshypothesen

- 1.2.1 Qualität entsteht im Auge des Bewertenden/der Bewertenden. Komplexität, Multidimensionalität und Relativität des Qualitätsbegriffes.

Jenseits der allgemein gehaltenen Definition von Qualität nach DIN ISO 8042 als der „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (zitiert nach Doris Carstensen/Stefanie Hofmann in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 1.1, S. 3) dominieren eher kritische Haltungen bezüglich der Qualitätsbestimmungen an Hochschulen: „Die‘ Qualität an Hochschulen und ‚die‘ Qualitätssicherung sind eher Schimären, denn im Konsens definierbare Sachverhalte. Qualität an

⁷ Siehe hierzu den darauf Bezug nehmenden Ansatz der im Mai 2006 geplanten Fachtagung ‚Theater in Lehre und Forschung – Theatrale Inszenierungen der Hochschuldidaktik als wissenschaftlicher Erkenntnisprozess, Universität Hamburg, Antragstellerin: Prof.‘in Dr. Margret Bülow-Schramm. Dieser Ansatz bedeutet auch unter dem Gender-Blickwinkel einen wichtigen Schritt hin zu mehr Qualität in Bezug auf die Qualifizierung von Hochschullehrenden. (s. hierzu ausführlicher Gliederungspunkt 3.5, S. und die entsprechenden Anregungen aus dem Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘ erstellt durch Sylvia Löffler M.A. und veröffentlicht im Organ des Deutschen Akademikerinnenbundes e.V., *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18-20 sowie unter: www.kompetenz.de/arbeitschwerpunkte/hochschulbildung/aktuelles/gender_als_qualitatives_merkmal_im_bologna_prozess.

Hochschulen ist nicht wertneutral und lässt sich nicht nach objektiven Kriterien definieren. Qualitätssicherung ist Interessen geleitet und dient demnach keinem objektivierbaren Ziel...“ (Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/ Kohler/ Landfried, 2004, B1.1, S. 8). Insbesondere an zwei Aspekten lässt sich diese kritische Haltung festmachen: der Multidimensionalität und der Relativität von Qualität.

Qualität an Hochschulen ist ein multidimensionales Phänomen, das sich in einem Kräftefeld unterschiedlicher Interessen aus Hochschule, Wissenschaft, Staat und Politik abspielt. Dementsprechend dominieren unterschiedliche Interessenlagen und schlagen sich in verschiedenen Erwartungshaltungen an die etablierten und zu etablierenden Verfahren der Qualitätssicherung nieder. Sie wirken sich auch auf die Interpretation der Zielsetzung und Reichweite derselben aus (vgl. Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, B 1.1, Vorwort, S. 1). Zu oft noch steuern implizite Prämissen und Zuschreibungen den Arbeitsprozess. Das jeweilige Verständnis von Qualität jedoch beruht oftmals auf dem Blick des bewertenden Betrachters/der bewertenden Betrachterin. Entsprechend formuliert Heid (Heid, 2000, S. 41 zitiert nach Doris Carstensen/Stefanie Hofmann in: Benz/Kohler/Landfried, C 1.1, S. 21) seine Relativitätsthese: „...das Qualität – auch wenn sie Alltags sprachlich als Eigenschaft und Merkmal eines Beurteilungsgegenstands bezeichnet und aufgefasst wird – keine beobachtbare Eigenschaft oder Beschaffenheit eines Objektes, sondern das Resultat einer Bewertung der Beschaffenheit eines Objektes ist“. Qualität wird erst definierbar bzw. für die strategische und operative Planung einer Hochschule operationalisierbar,

- wenn sie in Relation zu expliziten „Idealvorstellungen“ und vorausgesetzten Erfordernissen steht,
- wenn deutlich wird, an welchem Gegenstand eine Qualitätsdefinition erkennbar ist,
- wenn deutlich wird, welche Formen der Messbarkeit und welche Kriterien bestehen sowie
- wenn deutlich wird, wer in welchen Handlungen zur Qualität beiträgt.⁸

1.2.1.1 Beschreibungsdimensionen von Qualität und Qualitätskonzepte

Um die Bewertungsmaßstäbe und die Relativität in der Praxis handhabbar und zugänglich zu machen, bietet sich die Ableitung in Qualitätskonzepte und Beschreibungsdimensionen von Qualität an. Mittlerweile sind die im Folgenden erwähnten Konzepte von Qualität im Bildungsbereich zu allgemein akzeptierten und stabilen Beschreibungsdimensionen von Qualität geworden:

- Eine transzendente Sicht auf die Qualität, die diese als absolut und universell erkennbar aber schwer definierbar und nur durch Erfahrungen empfindbar macht.
- Eine produktbezogene Sichtweise, nach der bestimmte Eigenschaften eines Produktes messbar dessen Qualität wiedergeben.

⁸ Ähnliches gilt für die Verankerung und die Verfestigung von Gleichstellungszielen im operativen und strategischen Controlling der Hochschulen – das sogenannte Gleichstellungs-Controlling (s. dazu Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten: Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch, 2002, Hoho-Verlag Hoffmann & Hoyer, Kirchlinteln).

- Eine anwenderbezogene Sichtweise, in der der Grad der Bedürfnisbefriedigung der Kunden und Kundinnen die Qualität bestimmt.
- Eine prozessbezogene Sicht richtet den Fokus auf die Einhaltung von Spezifikationen, die zu gut ausgeführten Arbeiten beiträgt und das Ergebnis der Arbeit als zuverlässig gelten lässt.
- Die Preis-Nutzen-Sichtweise, die Qualität daran misst, ob Leistungen zu einem bestimmten Preis einen Nutzen erbringen (nach: Doris Carstensen/Stefanie Hofmann in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C1.1, S. 2).

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungsbegriffes für die Hochschulen und durch die Veränderungen in den nationalen Hochschulsystemen in Europa, sind neben die Qualitätsmerkmale, die in einer der ersten Klassifizierungen seitens Harvey/Green, 1993, festgehalten wurden und die auch traditionelle Konzepte der ‚scientific community‘ umfassen, wie

„Quality can be viewed as exceptional, as perfection (or consistency), as fitness for purpose, as value for money, as transformation“

mittlerweile andere Dimensionen getreten, wie

“quality as customer satisfaction, quality as enhancement (process of changing the institution)” (European University Association, 2003, S. 14, zitiert nach Doris Carstensen/Stefanie Hofmann in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 1.1, S. 4).

Im Sinne eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements ist zudem ein Paradigmenwechsel von der Qualitätswahrnehmung in den Leistungen einzelner Personen hin zu den Leistungen einer Institution (Hochschule oder ihrer konstitutiven Teile) erfolgt.

1.2.1.2 Funktionen von Qualitätssicherungsverfahren

Entsprechend den unterschiedlichen Interessenlagen und Zielsetzungen bei der Beurteilung, Entwicklung und Sicherung von Qualität sollen die maßgeblichen Verfahren verschiedene Funktionen erfüllen. Die beiden wichtigsten Verfahren zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre sind inzwischen etabliert, methodisch erprobt und ausgereift. In der Fachliteratur und unter Praktikerinnen/Praktikern gibt es ‚gesättigte‘ Definitionen der beiden Instrumente – Evaluation und Akkreditierung – ihrer Grundsätze und Verfahrensziele sowie – aufgaben, die eine eindeutige Unterscheidung ermöglichen.⁹ Die beiden wesentlichen Funktionen,

⁹ „In einem wesentlich bipolaren System etablierten sich seit Mitte der Neunzigerjahre die klassische Lehrevaluation und mit wenigen Jahren Verzögerung die Akkreditierung von Studiengängen. Mit der 1998 erfolgten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) und nachfolgend der Landeshochschulgesetze wurde Qualitätssicherung in der Lehre unter Einbeziehung der Studierenden eine gesetzliche Verpflichtung der Hochschulen“ (Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B 1.1, S. 9). Etabliert haben sich inzwischen zweistufige Verfahren aus interner Selbstbewertung und externer Begutachtung (Peer Review) – erstmalig im EU-

die die beiden Verfahren abdecken, sind zum einen die nach innen gerichtete Qualitätssicherung an den Hochschulen – auch entwicklungsorientierte Qualitätssicherung genannt. Dieser Funktion liegt ein relativer Qualitätsbegriff zu Grunde, nach dem Qualität aufgrund des Erreichens eines selbst gesteckten Ziels beurteilt wird. In der klassischen Typologie werden vor allem Evaluationsverfahren unter dieser Funktion gefasst. Mit Evaluationsverfahren streben die Hochschulen an ihre Performanz zu kontrollieren, Leistungsdefizite zu identifizieren und Handlungsanleitungen zur Qualitätssteigerung aus den Ergebnissen abzuleiten. Die Evaluation wird als das den Aufgaben der Hochschule adäquate Verfahren zur Verbesserung der eigenen Qualität angesehen, da es den Anforderungen einer eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung entspricht. Darüberhinaus haben die Evaluationsverfahren auch eine starke nach außen gewandte Funktion. Ihre Ergebnisse werden zunehmend in koordinierten und tendenziell standardisierten Benchmarkingverfahren eingesetzt und Hochschulen gestalten die Verfahren bewusst so aus, dass sie für weitere, ursprünglich sekundär betrachtete Aufgaben genützt werden können – überwiegend als Basis für Zielvereinbarungen oder für Verfahren der leistungsorientierten Mittelvergabe. Die Hochschulen stehen den Evaluationsverfahren weitaus positiver gegenüber als der Akkreditierung, da ihnen der hier dominierende relative Qualitätsbegriff entgegenkommt. Mit der Evaluation knüpfen sie an jene Verfahren der Qualitätssicherung an, die einen Teil des Wesensgehalts der wissenschaftlichen Methode ausmachen: „...die wissenschaftliche Methode prüft jede Aussage, lässt nur gelten, was der kollektiven Kritik standhält“ (Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B 1.1, S. 15). Auch spielen für die entwicklungsorientierten Verfahren qualitative Beurteilungen, in der Regel durch Peer Review gewonnen, eine gewichtige Rolle. Dieses ursprüngliche Verfahren der Qualitätssicherung in der Wissenschaft geht von einem prozesshaften Charakter der Qualität aus, denn sie ist wie die Wissenschaft (zugespitzt): „...als etwas noch nicht Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes zu betrachten und unablässig (...) als solche zu suchen“ (Wilhelm v. Humboldt: Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin, Werke in fünf Bänden, Bd. IV, S. 257 zitiert nach Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B 1.1, S. 15).

Zum anderen sollen Qualitätssicherungsverfahren als Mittel der Rechenschaftslegung gegenüber Interessenträgerinnen/Interessenträgern dienen und dementsprechend auch die Transparenz gewährleisten. In dieser Funktion liegt ihnen ein absoluter Qualitätsbegriff zu Grunde, der nach definierten Standards urteilt. In der klassischen Typologie haben Akkreditierungsverfahren eine starke Komponente der Rechenschaftslegung.¹⁰ Mit diesen Verfahren weisen die Hochschulen das Erreichen

Projekt ‚Qualitätsbewertung im Bereich der Hochschulen‘ in Deutschland für Lehre und Studium erprobt. Diese Erfahrungswerte nutzend, verabschiedete die Hochschulrektorenkonferenz 1995 die Entschließung ‚Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre‘, worin die grundlegenden und bis heute Gültigkeit beanspruchenden Prinzipien eines dem Hochschulbereich angemessenen Verfahrens der Qualitätsbewertung niedergelegt sind.

¹⁰ 1998 wurde durch entsprechende Beschlüsse der Kultusministerkonferenz und der Hochschulrektorenkonferenz die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen als zweite Säule der Qualitätssicherung in der Lehre eingeführt. Auch die Akkreditierung von Studiengängen beruht auf dem Prinzip der internen und externen

einer definierten Leistung oder eines vorgeschriebenen Standards nach. Demnach haben Qualitätssicherungsverfahren mit dieser Funktionszuschreibung eine stark nach außen gerichtete Zielsetzung und arbeiten eher mit quantifizierbaren Standards – vor allem Leistungsindikatoren. Die Abkehr vom früheren System der detaillierten Rahmenordnung für Diplom- und Masterstudiengänge wird als Paradigmenwechsel in der Qualitätssicherung bezeichnet, denn die Akkreditierung orientiert sich unmittelbar am allgemeinen fachlichen Konsens. Inwieweit durch die Akkreditierung tatsächlich eine nachhaltige Verlagerung von Regelungskompetenzen auf die Hochschulen erreicht wird, bleibt aber noch abzuwarten, denn hierfür ist insbesondere die künftige Ausgestaltung der Kompetenzen nach § 9, Abs. 2 HRG von Bedeutung.¹¹ Im Moment erfüllen die Länder die Aufgabe Strukturvorgaben für die Genehmigung von Bachelor- und Masterstudiengängen zu verabschieden. Geregelt werden durch diese Strukturvorgaben unter anderem Zu- und Übergangsbedingungen, die zu erbringende Workload und die Bezeichnung des Abschlussgrades. Kritiker der Akkreditierung schätzen diese eher als staatlich motivierte, die Einhaltung von Mindeststandards und daher keine Entwicklungsperspektive umfassende Kontrollmaßnahme ein.

Beide Verfahren werden von den Hochschulen sowohl für die nach innen gerichtete Funktion der Qualitätssicherung im Sinne der Qualitätsentwicklung und –stärkung der Steuerungsfähigkeit genutzt, wie auch für die nach außen gerichtete Funktionszuschreibung der Qualitätssicherung im Sinne der Rechenschaftslegung. Wie bereits erwähnt wird die Effizienzsteigerung und Weiterentwicklung sowie die Verknüpfung beider Verfahren für die Qualitätssicherung als eine der Kernaufgaben nach Berlin (2003) begriffen.

Neben den beiden zentralen Verfahren der Qualitätssicherung an Hochschulen, die entweder von Agenturen oder Hochschulverbänden durchgeführt werden, besteht ein zusätzliches Spektrum unterschiedlicher Bemühungen und Ansätze der Hochschulen, die Qualität von Lehre und Studium zu überprüfen und zu verbessern. Zum einen sind dies klassische hochschulinterne Verfahren wie studentische Veranstaltungskritik und sogenannte Lehrberichte. Zum anderen sind dies aus der Wirtschaft übernommene oder adaptierte Qualitätssicherungsverfahren wie die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff., Total Quality Management (TQM) oder Verfahren nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Kritikerinnen/Kritiker letztgenannter Verfahren bemängeln vor allem die Adaption in Hinblick auf den Hochschul- und Wissenschaftsbereich als und gehen daher von einem eingeschränkten Potenzial der Qualitätsentwicklung in diesen Verfahren aus.

Zusammenfassend zur Position der Hochschulen:

Bewertung. Im ‚Statut für ein länder- und hochschulübergreifendes Akkreditierungsverfahren‘ messen Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz der Beteiligung von externen Peers eine zentrale Rolle zu.

¹¹ Siehe hierzu neuste Ergebnisse der Föderalismusdebatte, wie in der Frankfurter Rundschau vom 1. November 2005 berichtet.

Verfahren der Qualitätssicherung sollten aus Sicht von Expertinnen/Experten (s. Christiane Ebel-Gabriel in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, B 1.1, S. 15) die Eigenverantwortung der Hochschulen für die Qualitätsentwicklung und –sicherung beachten und stärken, d.h. die Hochschulen müssen sich durch Anwendung der Verfahren selbst in die Lage versetzen, ihre Qualität zu steigern und zu sichern. Das Schwergewicht ist auf die profilbildende Entwicklung der Hochschulen zu legen und dementsprechend verbieten sich allzu detaillierte und schematische Vorgaben.

1.2.2 Qualitätskultur und Mainstreaming Quality

Die Schlüsselbegriffe in diesem Abschnitt, der sich mit integriertem Qualitätsmanagement¹² und der damit verbundenen bedeutenden Rolle der Entwicklung einer Qualitätskultur befasst, sind Bewusstsein, Kommunikation und Partizipation. „Konzepte wie Qualitätskontrolle, Qualitätsmechanismen, Qualitätsmanagement vermitteln einen eher technokratischen, einen top-down-Ansatz, der in akademischen Kontexten nur fehlschlagen kann“ (Andrée Surssock in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.2, S. 1)¹³. Ähnlich argumentiert auch Klaus Dieter Wolff (Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.1, S. 1), wenn er betont, dass die Schaffung eines hochschuladäquaten Qualitätsverständnisses und einer Qualitätskultur nicht nur darauf angewiesen ist, „dass die technischen Instrumente des Qualitätsmanagements sachgerecht eingesetzt werden“. Neben die Beherrschung der Instrumente tritt sowohl das Verständnis für Widerstände (Stichwort: Management von Veränderungsprozessen), als auch die methodische Vorbereitung der Menschen, welche die Verwirklichung von Qualität anstreben, und schliesslich die entsprechende finanzielle und personelle Ausstattung. Instrumente und Bewusstsein (für die kollektive Verantwortung) lassen sich nicht getrennt behandeln und einsetzen und keinem der beiden Komponenten kommt die Funktion des Primats über die andere Komponente zu. Wie bereits im vorhergehenden Teil angesprochen, ist auch hier darauf zu achten nicht eine genormte Definition von Qualität zu Grunde zu legen. Jede Hochschule muss den je spezifischen Kontext berücksichtigen, ihr entsprechende Vorstellungen und eine ihr entsprechende Qualitätskultur entwickeln. Welcher spezifische Weg zur Qualitätskultur einer Hochschule einzuschlagen ist, hängt von der Klärung der folgenden Fragen ab:

¹² Bezüglich der Konzeption eines integrierten Qualitätsmanagements betont Christiane Ebel-Gabriel in Benz/Kohler/Landfried, 2004, B 1.1, S. 24: „Die Erfahrungen der letzten zehn Jahre zeigen, dass Verfahren der Qualitätssicherung in der Lehre nur dann einen Beitrag zur strategischen Entwicklung der Hochschulen leisten und somit nur dann zu tragfähigen Ergebnissen führen, wenn sie eng mit anderen zentralen Prozessen in den Hochschulen verknüpft werden, wie etwa der Evaluation der Forschungstätigkeit und der Evaluation der zieladäquaten Tätigkeit der Verwaltung. Die Ergebnisse müssen grundlegend für die übrigen hochschulinternen Prozesse sein, einschliesslich der Organisationsentwicklung, der langfristigen Strategieplanung mit dem Ziel der Profilbildung und der entsprechenden Mittelverteilung. Dabei geht es nicht um rein ‚additive‘ Verknüpfung der Qualitätssicherungsverfahren in unterschiedlichen Handlungsfeldern, sondern vielmehr um einen qualitativen Sprung hin zu einem integrierten und umfassenden Qualitätsentwicklungssystem.“ Erste Ergebnisse bezüglich Hochschulen, die solche umfassenden Systeme entwickelt haben und bei denen es sich nach wie vor um Ausnahmen handelt, inklusive der zugrunde liegenden Bewertungskriterien, siehe in *Check up*, 1/2005, S. 5.

¹³ Die Ergebnisse und Empfehlungen der Autorin stützen sich auf die Ergebnisse des ‚Quality Culture Projects‘ der European University Association (EUA) aus dem Jahr 2003. Ziel dieses Projektes war es auf die Schlüsselrolle der Hochschulen und Fachhochschulen im Qualitätsentwicklungsprozess einzugehen, die Kompetenz dieser Institutionen diesbezüglich zu erhöhen und sicherzustellen, dass akademische anstelle rein bürokratischer Prinzipien und Werte Eingang in den Prozess finden.

- Was versteht die Hochschulgemeinschaft unter Qualität?
- Worin soll sich Qualität manifestieren? Auf welchen Gegenstand soll sich die Qualitätsfeststellung und die Verwirklichung von Qualität beziehen? Oder auf welche Felder?
- Über welche wesentlichen Kenndaten sollen die Qualitätsgegenstände verfügen?
- Welcher Verfahren bedarf es, damit Qualität tatsächlich realisiert wird? Wie muss der Prozess der Umsetzung gestaltet und organisiert werden? (Wolff in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.1, S. 3).¹⁴

Noch einmal: Die Schaffung von Qualitätskultur nimmt Bezug auf die strukturellen und kulturellen Aspekte von Qualitätsentwicklung und –sicherung. Zu den kulturellen Aspekten gehört in erster Linie die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls unter allen Hochschulangehörigen, „in dem gemeinsame Werte, Visionen, Perspektiven und Einstellungen wachsen können“ (Sursock in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C. 2.2, S. 3). Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Schaffung einer effektiven Kommunikationsstrategie, die Top-down- und Bottom-up-Kommunikationskanäle, schriftliche Dokumente sowie formelle und informelle Besprechungen miteinander kombiniert – die gesamte akademische Gemeinschaft muss in einen Prozess der Reflexion über Leitbild und Ziele einbezogen werden. Außerdem gehören zu den kulturellen Aspekten die Basisverbundenheit aller Prozesse sowie umfassende Partizipationschancen.¹⁵ Nicht unerheblich ist es auch externe Stakeholder in den Prozess mit einzubeziehen quasi als ‚Realitätskontrolle‘. Auf dem Weg zur Etablierung einer Qualitätskultur sind unverzichtbare Querschnittsmerkmale die Folgenden:

- Beherrschung von Veränderungsprozessen.
- Verständnis der Hochschule als organisches System.
- Adäquate Leitungswahrnehmung (im Sinne eines interaktiven Managements).
- Rationale Entscheidungsbildung bzw. –fällung (Wolff in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 1.2, S. 1).

Diese Merkmale sollen zur notwendigen Entwicklung eines ausgehandelten Institutionenprofils – unter Berücksichtigung der jeweils spezifischen Traditionen und geschichtlichen Entwicklung der Institution - und der Identifikation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit ihrer Institution führen. Zur Entwicklung eines

¹⁴ Siehe als Handlungsleitfaden den Beitrag von Detlef Müller-Böling, Christian Berthold und Florian Buch in Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 1.2, S. 1-25 „Qualitätsermittlung, Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung“ und den Bericht über die CHE-Studie bezüglich Qualitätsmanagement an Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen „Viele gute Ansätze und erste integrierte Systeme“ in: *Check up*, 1/2005, S. 5, dem Organ des Centrums für Hochschulforschung, Bielefeld. Die ausführliche Studie soll laut Aussage des Autors noch bis Jahresende herauskommen (gero.federkeil@che.de).

¹⁵ Eine wesentliche Rolle spielt dabei, dass die Erarbeitung einer Qualitätskultur auf der Basis eines ‚grass-root‘-Modells erfolgen sollte, um erfolgreich eine kulturelle Veränderung zu erzielen, d.h. es sollte eine Forum für seine Teilnehmerinnen/Teilnehmer bieten, in dem diese darüber diskutieren können, was Qualität bedeutet. Siehe zur Bedeutung von Kommunikationsprozessen auch Marion Kamphans und Nicole Auferkorte-Michaelis ‚Spielart(en) der Umsetzung von Gender Mainstreaming in universitären Strukturen – Das Dortmunder-Modell‘, unveröffentlichter Beitrag für die Fachpublikation „Mehr als ein Gendermodul“, die für das Frühjahr 2006 geplant ist.

strategischen Handlungsplans bietet sich die Bearbeitung spezifischer Themen in thematischen Gruppen auf der Basis von SWOT-Analysen (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen) oder ähnlichen analytischen Instrumenten an. Eine solche Analyse wird als Querschnittsergebnis folgende Hauptprobleme jeder Hochschule in mehr oder minder ausgeprägter Form ausweisen:

- Integrationsprobleme (d.h. die Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Interessengruppen müssen mit den Zielen der Hochschule in Einklang gebracht werden. Für Mitglieder interner Interessengruppen sind Leistungsanreize, Belohnungssysteme und Motivationshilfen zu entwickeln).
- Kooperationsprobleme/Konfliktlösungsprobleme (resultierend aus Zersplitterung in Gruppen mit eigenen Normen, Werten und Verhaltensweisen).
- Innovationsprobleme (d.h. dass anstelle der Stagnation die Regeneration treten soll. Die Voraussetzungen für Innovationen sind die Fähigkeit aus Erfahrungen lernen zu können, den Lernprozess zu optimieren, also zu lernen wie man lernt, und sich selbst analysieren zu können, mit anderen Worten: Feedback-Mechanismen für die eigene Leistung zu entwickeln).
- Flexibilitätsprobleme (d.h. Zielsetzungen und Rahmenbedingungen müssen einander angepasst werden. Wenn Aufgaben spezialisierter, komplexer und weniger planbar werden, bedarf die Aufgabenerfüllung der Einbettung in übergreifende Ziele in Form von Leitbildern und Leitsätzen, in deren Rahmen die Ziele konkretisiert und im Einzelnen definiert werden können).¹⁶

Das Management dieser Probleme und der zuvor erwähnten Querschnittsmerkmale unterstreicht die wichtige Rolle einer überlegt handelnden Hochschulleitung sowie deren Fähigkeit, einzelne zu motivieren und die Gemeinschaft einzubeziehen (Stichwort: Interaktives Hochschulmanagement). In Bezug auf den jeweiligen individuellen Kontext einer Hochschule gilt es drei Hauptelemente zu berücksichtigen, als Rahmen für die Definition ihrer eigenen spezifischen Hochschulkultur: Das interne Umfeld (Maßnahmen, die kongruent sind mit ihrer geschichtlichen Kultur, ihrer Organisationsstruktur und ihrem spezifischen Leitbild und ihren Zielen), das externe Umfeld (die traditionelle Beziehung zu den Regierungsinstanzen, der nationalen politischen Kultur usw.) und der Zeitfaktor (bei fehlender Praxiserfahrung sollten sogenannte „Quality Champions/Broker“ zur Unterstützung gewonnen werden). Erste Schritte wären zum Beispiel die Standards und Operationen innerhalb einer Hochschule unter Einbeziehung von Sachverstand an der Basis zu systematisieren und eine Reihe von Standards zu entwickeln, die den ‚institutionellen Auftrag‘ und das Selbstverständnis widerspiegeln. Diese Standards müssen zum einen konkret genug gefasst sein, um Erfolg und Misserfolg wirkungsvoll erfassen zu können, dürfen aber zum anderen nicht die Dynamik individueller

¹⁶ Kernthemen des Zielsetzungsrahmens können sein: Die Leitbildentwicklung, die Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse, die Relevanz des fachlichen Leistungsspektrums, die Organisationsentwicklung und der Umgang mit Zentralisierung und Dezentralisierung (Wolff in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.1, S. 11 sowie S. 16).

Initiativen oder die aus der fachlichen Diversität entstehende Dynamik einschränken. Um effektiver mit internen Qualitätsfragen umgehen zu können, ist die Schaffung neuer Strukturen notwendig. Die folgenden Vorschläge beziehen sich auf Ergebnisse des ‚Quality Culture Projects‘ – alle Vorschläge sehen zentral angelegte Strukturen vor:

- Qualitätsbüros für Lehre und Lernen: Diese Einheiten funktionieren am besten, wenn der Sachverstand der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ausgeprägt und glaubwürdig ist, ihr Ansatz eher beratend als vorschreibend ist und ihr Ziel in Verbesserung und nicht Kontrolle besteht.
- Institutionelles Informations- und Planungsbüro: Dieses Büro dient der Festlegung von Forschungsprioritäten, der Verteilung von Mitteln, der Entwicklung von Partnerschaften und strategischen Allianzen, der Bereitstellung rechtlicher Unterstützung, der Karriereplanung von Forschungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern und der Kontrolle der Qualität.
- Integrierte und umfassende studentische Dienstleistungen, die die Studierenden ganzheitlich wahrnehmen und sowohl ihre akademischen Bedürfnisse als auch ihr geistiges und körperliches Wohlergehen berücksichtigen.¹⁷
- Ein Auslandsamt, das eine strategische Position einnimmt, um die verschiedenen Aufgaben der Universitäten – Forschung, Lehre und Dienste an der Gemeinschaft – miteinander zu verbinden. Es arbeitet eng mit der Hochschulleitung zusammen und bezieht dabei die akademische Gemeinschaft mit ein (Sursock in: Benz/Kohler/Landfried, 2004, C 2.2, S. 11).¹⁸

Die Annahme der Qualitätsagenda und deren dauerhafte Verankerung wird gelungen sein, wenn ihre Sicherung Teil der individuellen Alltagsroutine aller Hochschulmitglieder geworden ist¹⁹ und ihre Verstetigung (im Sinne von Nachhaltigkeit) durch kontinuierliche Bewertung und Überprüfung, permanente Aktualität der Qualitätskultur gewährleisten hilft. Zusammenfassend und abschließend möchte ich noch einmal die Schlüsselfaktoren des Erfolgs zusammentragen: Die Wichtigkeit institutioneller Governance und der Gemeinschaftsbildung, die Wichtigkeit strategischen Denkens, das auf einer geeigneten institutionellen Analyse (SWOT oder vergleichbares Instrument) aufbaut²⁰ und schließlich die Verbindung von Qualitätsentwicklung mit angemessenen finanziellen und personellen Ressourcen (u.a. Pläne zur Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterförderung).

¹⁷ Siehe dazu insbesondere den Beitrag von Prof. Rainer Hornung (Universität Zürich) in der im Frühjahr 2006 erscheinenden Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘ und die entsprechende Passage im Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘, in *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 19.

¹⁸ Siehe als Anwendungsbeispiel die Stabsstelle ‚Qualitätssicherung‘ der TFH Berlin, die 1997 als Drittmittelprojekt aus HWP-Mitteln ihre Arbeit aufnahm.

¹⁹ Siehe hierzu unter dem Genderaspekt kritisch Anneliese Niehoff (in: Roloff/Selent, 2003, S. 141) und den durch die Fachhochschule Nordostniedersachsen eingereichten Wettbewerbsbeitrag ‚Gender-Kompetenz - Genderorientierte Fachkulturen‘, der von der Initiative D21 als progressiver und innovativer Ansatz einer Hochschule mit Top-Potenzial gewürdigt wurde (Gliederungspunkt 3.4, S. 37).

²⁰ Aus Gendersicht wäre hier an das Gender Impact Assessment (GIA) als geeignetes Instrument zu denken, aber auch das systematische Gender-Controlling könnte hier zum Zuge kommen.

1.2.3 Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit

Die Beachtung und Integration des Genderaspektes im Qualitätsmanagement ist angesichts der Ähnlichkeit der Prozesse im Kontext neuer Steuerungsinstrumente kein zusätzlicher Arbeitsaufwand. Dabei gibt es wie auch beim Qualitätsmanagement bestimmte Voraussetzungen, die sich günstig auswirken, wie eine diesbezügliche Tradition in der Gender- bzw. Geschlechterforschung und die entsprechenden Fachfrauen (Stichwort: Prozesskompetenz) vor Ort,²¹ flankierende Maßnahmen und „sanfter Druck von außen“ sowie die Verzahnung an den maßgeblichen Schnittstellen (Profilbildung, Personal- und Organisationsentwicklung) und letztlich ein entsprechendes operatives und strategisches Gender-Controlling.²² Das erfolgreiche Managen der Querschnittaufgabe Gender Mainstreaming kann letztlich als Indikator für die qualitative Kompetenz einer Hochschule im Management von Querschnittaufgaben allgemein gewertet werden.²³

1999 wurde die neue Herangehensweise ‚Gender Mainstreaming als politisches Leitprinzip‘ auf der Ebene der Bundesregierung verankert und die meisten Bundesländer und Stadtstaaten fassten in der Folgezeit Beschlüsse, „die darauf abzielten, eine Kultur des Verwaltungshandelns zu entwickeln, die die Förderung von Chancengleichheit als immanenten Bestandteil politischen Agierens begreift“ (zitiert nach Dr. oec. Anke Burkhardt, Tagungsbericht der Fachtagung ‚Gender Mainstreaming – vom Verwaltungshandeln zum akademischen Selbstverständnis‘, Hof-Wittenberg, 07.07.2005).

Es ist ein offenes Geheimnis, dass der Hochschulbereich – von einigen löblichen Ausnahmen abgesehen – diesbezüglich eindeutig keine Vorreiterrolle für sich beanspruchen kann, obwohl sich Gender Mainstreaming als politisches Leitziel und prozessorientierte Strategie auch auf den Hochschulbereich erstreckt. Auch Burkhardt weist auf die Parallelität der gegenwärtigen Prozesse hin – die Reform der Außen- und Binnensteuerung über Kontraktmanagement

²¹ Bei Nicht-Verfügen über Genderkompetenz und Genderwissen wäre eine externe Begleitung der Prozesse anzuraten.

²² Für das Gelingen eines effektiven Gender-Controlling siehe: Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten: Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch, 2002, Hoho-Verlag Hoffmann & Hoyer, Kirchlinteln. Die ETAN Expertinnengruppe ‚Frauen in der Wissenschaft‘ nennen die folgenden Grundsätze des Gender Mainstreaming in wissenschaftlichen Institutionen und Einrichtungen :

- Gleichstellung als Leitprinzip der Organisationskultur als selbstverständlicher Aspekt des täglichen Handelns einer Organisation
- Ganzheitliche Wahrnehmung der Beschäftigten mit der Berücksichtigung der familiären und sonstigen Lebensumstände der einzelnen Beschäftigten
- Achtung und Würde verlangt, die Beschäftigten und Studierenden als Menschen zu achten und sie mit Respekt und Würde zu behandeln
- Partizipation und Befragung zur Herausbildung einer demokratischen Kultur
- Durchleuchten von Systemen, Strukturen, Konzepten und Programmen, die eine diskriminierende Wirkung entfalten (vgl. EFAN-Bericht, S. 66ff. zitiert nach Sigrid Michel in Hopbach, 2004, S. 272/273).

²³ So Prof. in Dr. med. Dipl. Soz. Sigrid Michels Argumentation, eine ausgewiesene Fachfrau bezüglich Qualitätssicherungs- und Qualitätssicherungsprozessen auf nationaler und europäischer Ebene, ehemalige langjährige Frauenbeauftragte der Fachhochschule Dortmund (s. auch Michels Beitrag in Roloff, 2003, S. 144-161) und ehemalige Vorsitzende der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten (BuKoF). „Gender Mainstreaming kann als weitere Last empfunden werden, die den Hochschulen aufgebürdet wird, oder als Chance mit Hilfe von definierten und erprobten Methoden und Techniken einen längst fälligen Wandel in der Organisation mit herbeizuführen. Das Einbeziehen der Genderperspektive von Qualitätssicherungsmaßnahmen an Hochschulen ist ein wesentliches Kriterium, an welchem deren Qualität zukünftig gemessen werden kann (und wird)“ (Sigrid Michel in: Hopbach, S. 274).

und die leistungsorientierte Mittelzuweisung – und auf die sich daraus ergebenden Möglichkeiten der Implementierung neuer, auf Geschlechtergerechtigkeit in Studium und Lehre, Forschung und Nachwuchsentwicklung zielender Handlungsansätze. Als Erklärungsansatz verweist sie auf die je spezifischen Organisationstypen. Während Gender Mainstreaming konzeptionell im Bereich der ‚Verwaltungsorganisation‘ wurzelt, die durch hierarchische Arbeits- und Entscheidungsstrukturen und die Weisungsbefugnis der Führungskräfte gekennzeichnet ist, setzt die Hochschule als ‚Expertinnen/Expertenorganisation‘ auf weitgehend autonomes Handeln und Reformstreben ihrer Leistungsträgerinnen/Leistungsträger, deren selbstgesteuerte Kooperation sowie auf kollektive Meinungsbildung und Beschlussfassung. „Während sich das inzwischen etablierte gleichstellungspolitische Instrumentarium mit seinem Bezug auf eine abgrenzbare Personengruppe (Frauenförderung) und die Vertretung der Gruppeninteressen durch gewählte Beauftragte als einpassungsfähig in das Muster der Gruppenuniversität erwiesen hat, wird die Forderung nach einem grundlegenden Umdenken (und Umsteuern) der Institution (vertreten durch ihre Gremien, Funktionsträger, Führungskräfte) und des einzelnen Hochschulangehörigen häufig mit einer unzulässigen Einmischung in die ‚originären‘ Leistungsprozesse und in die Praxis der autonomen akademischen Selbstverwaltung gleichgesetzt. Aus Sicht der Hochschulen reiht sich Gender Mainstreaming in den ‚wesensfremden‘ Katalog extern erhobener Modernisierungs- und Legitimationsforderungen ein.“ (zitiert nach Burkhardt, Tagungsbericht, Hof-Wittenberg, 07.07.2005).²⁴ Umsetzung auf dem Verordnungsweg ist genau aus diesem Grunde häufig mit Blockadehaltungen konfrontiert. Der anfängliche Schub der Jahre 1998-2003, den die neue Strategie auslöste, die als ‚two-track-strategy‘ (Frauenförderung und Chancengleichheit) aufgefasst und implementiert wurde, hat inzwischen merklich nachgelassen und hat kritischen bis hin zu bedenklichen Einschätzungen (Ersetzung der Frauenförderung durch ein konzeptionell mehr als löcheriges Gender-Mainstreaming-Verständnis) Platz gemacht.²⁵ Zum einen ist eine Tendenz der Machtverlagerung hin zur Leitungsebene und den halbautonomen Institutionen der Hochschulen (mehr Leitungs- und weniger Gremienmacht) festzustellen und zum anderen eine Tendenz zu mehr Aushandlungs- und weniger Verregelungspolitik. Vergleichbar den anderen modernen Steuerungsinstrumenten setzt Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe auf die Kommunikation zwischen den mit unterschiedlichen Aufgaben und Positionen ausgestatteten Beteiligten in einem Bereich. Anneliese Niehoff merkt dazu kritisch an: „Die tradierte männlich dominierte Organisationskultur lässt Skepsis aufkommen, ob Frauen und Männer im Zuge dieser neuen Begegnungen an patriarchalen Mustern vorbeikommen und ihre sozial konstruierten Kommunikationsgewohnheiten überwinden können. Inwieweit die oft marginalisierten Gleichstellungspolitikern in diesem Feld des kommunikativen Aushandelns als gleichberechtigte Partnerinnen anerkannt und gehört werden, wird sich erst noch zeigen müssen“ (Niehoff in Roloff/Selent, 2003, S. 139) und kommt meines Erachtens

²⁴ Siehe zum Aspekt Wissenschaftskultur und kritisch zur „teilweise exekutierten Hochschulreform“ den Beitrag von Prof. Dr. Ulrich Frank ‚Wissenschaftskultur. Zwischen Wettbewerbsorientierung und Qualitätssicherung‘ in: *Wissenschaftsmanagement*, 01/04, S. 27-31.

²⁵ „Die Umsetzung der Querschnittsaufgabe Gender Mainstreaming durch Leitungskräfte verlangt nicht nur Sensibilität für dieses Thema, sondern den Einsatz von Fachkompetenz, die teilweise erst noch zu entwickeln ist. Ein wesentliches Argument ist diesbezüglich, dass mangelnde Genderkompetenz die Gefahr kontextueller Verkürzungen und damit einer Reduktion auf traditionelle Frauenförderung birgt“ (zitiert nach Sigrid Michel in: Hopbach, 2004, S. 274).

auch auf individuelle Persönlichkeiten und die Konstellation mit anderen Führungskräften in der Hochschule an – die berühmte ‘Chemie’.

Eine gängige Annahme, die auch auf mich bisher überzeugend gewirkt hat, ist, dass gute Argumente neue Kräfte wecken und Prozesse anstoßen könnten. Praxiserfahrene Genderexpertinnen wie Ute Giebardt und Anneliese Niehoff²⁶ sehen das nüchterner und bezweifeln die Annahme, die Führungskräfte ließen sich von sachlich frischen Argumenten überzeugen, selbst wenn in Bezug auf die neueren Gestaltungsinstrumente im Bereich Gleichstellung (Total-E-Quality und Gender-Mainstreaming) neben moralischen und demokratiethoretischen Argumenten sehr stark auf Qualität und Ökonomie gesetzt wird.

Zusammenfassend würde ich sagen, dass es bei der Verzahnung von Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit stark auf gewachsene Strukturen sowie Traditionen und die entsprechenden, beharrlichen Persönlichkeiten ankommt.²⁷ Das Umfeld, die internen Strukturen und das Selbstverständnis an den verschiedenen Hochschulen bieten jeweils andere interessante Ansatzpunkte. Tatsächlich muss die Verzahnung von Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit in den Köpfen der Menschen ankommen und sie überzeugen. Das ist ein langwieriger Prozess. Effizienz und Erfolg lassen sich aber andererseits nicht durch das Beibehalten blinder Flecken und das Zurückhalten von innovativen Potenzialen erlangen. Daher schliesse ich mich Sigrid Michel an: „So verstanden kann Gender Mainstreaming als ein Vehikel von Hochschulmodernisierung verstanden werden, weil es wesentliche Elemente, wie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement beinhaltet“ (Sigrid Michel in: Hopbach, 2004, S. 275).

2. Qualitätsmanagement und genderrelevante Aspekte: Beispiele zum Managen einer Querschnittaufgabe

2.1 Auswahlmatrix

Als gelungenes, nachhaltiges Beispiel, im Sinne von „Best-Practice,“ unter dem Aspekt eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements sowie einer gelungenen Verzahnung zwischen Hochschulreform und dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit, werde ich in diesem Teil das Projekt „QueR“ (Qualität und Innovation – Geschlechtergerechtigkeit als Reformstrategie) an der Universität Dortmund ausführlich darstellen.²⁸

Bezugnehmend auf die im ersten Teil angeführten Voraussetzungen für ein gelungenes, sich selbst steuerndes, Qualitätskultur integrierendes Hochschulqualitätsmanagement, waren an der Universität Dortmund die erfolgreichsten Metho-

²⁶ So Niehoff in Roloff/Selent, 2003, S. 134: „Geschlechterpolitik wird nach wie vor oft als Sonderfrage und nicht als integratives Moment der Hochschulstrukturpolitik behandelt.“

²⁷ Obwohl ich sehr wohl weiß, dass selbst die kämpferischsten Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten sich oftmals die Zähne ausbeißen über den vergeblichen Versuch ihre Marginalisierung aufzubrechen. Neue Themenfelder bieten da eine Möglichkeit, sich als kompetente Akteurinnen nicht nur von Gleichstellungspolitik, sondern von Hochschulreformprozessen zu etablieren (so ein maßgebliches Argument und Ergebnis im Projektverlauf von QueR, Gliederungspunkt 2.2).

²⁸ Das Akronym QueR setzt sich folgendermaßen zusammen: „Qu für Qualität, ein kleines e für die vielen e in Geschlechtergerechtigkeit und das große R aus Reformstrategie“ (zitiert nach Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 35). QueR hat laut Roloff zusätzlich die Konnotation zu Gleichstellung als Querschnittaufgabe und innovativem Querdenken.

den bzw. Prozessstrategien für die Initiierung der geschlechtergerechten Reformprozesse die folgenden:

- Eine einzelne, additive Elemente transzendierende Gesamtkonzeption von Hochschulreform und Geschlechtergerechtigkeit durch bereichsübergreifende Strategien und Konzeptionen im Rahmen einer entsprechenden Projektorganisation, die den tradierten Top-down-Ansatz des Gender-Mainstreaming-Leitprinzips mit Bottom-up-Bewegungen aus den einzelnen Fachbereichen erfolgreich zu verknüpfen verstand²⁹.
- Akzeptanz durch Berücksichtigung von Fachkulturen und einer ‚Politik der kleinen Schritte‘ (Detaillösungen von innen heraus) sowie der Gewinnung von ausgewiesenen Expertinnen/Experten innerhalb der Hochschule, die eine gute Anschlussfähigkeit durch Prozesskompetenz gewährleisten halfen, und letztlich einer gelungenen Verzahnung von Fach- und Genderkompetenz durch konsequente Projektbegleitung und -beratung u.a. der Projektleiterinnen in den Fachbereichen.

Sowohl für die einzelnen Reformprozesse Hochschulmodernisierung und Gender Mainstreaming je separat, viel mehr aber noch für die Verzahnung beider Prozesse trifft zu, was Max Weber am 28. Januar 1919 in seinem Vortrag ‚Politik als Beruf‘ vor Münchner Studenten (und einigen wenigen Studentinnen) betonte: „Politik bedeutet das starke und langsame Bohren von dicken Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß“. Im Zentrum von Veränderungen im strukturellen und organisatorischen Hochschulbereich stehen immer die Menschen, deren Widerstände und deren Engagement. Gerade angesichts des maßgeblichen Problems, dem wir uns hier gegenübersehen, des Managements von Veränderungsprozessen und Widerständen, bietet das Dortmunder-Modell wesentliche Anregungen.³⁰ Anschließend werde ich zwei weitere gelungene Beispiele bzw. Konzeptionen, nämlich die der Universitäten Bochum und Bremen, beschreiben.

2.1.1 Das Dortmunder Rektoratsprojekt QueR – Qualität und Innovation – Geschlechtergerechtigkeit als Reformstrategie

Das Rektoratsprojekt QueR wurde anlässlich der Weichenstellung zur Hochschulreform entwickelt und hatte einige günstige Voraussetzungen, sowohl hochschulintern, was die Traditionslinien der Universität Dortmund im Bereich Frauen- und Genderforschung und die dort bereits seit Anfang der Neunzigerjahre eingeleiteten Entwicklungen im Bereich Qualitätsverbesserung betrifft (Lehrevaluationen und neue Steuerungsinstrumente), als auch durch die günstige Entwicklung der Aufnahme in das Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der VolkswagenStiftung³¹.

²⁹ Gender Mainstreaming allgemein verstanden als politisches Leitbild und prozessorientierte Reformstrategie, bedeutet im Wissenschaftsbereich die Integration der Gleichstellung in die Steuerungsinstrumente und die tägliche Arbeit von Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen; idealerweise im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, deren Monitoring und Controlling: „Wenn heute in einem umfassenden Sinne von Hochschulreform die Rede ist, so ist dabei der Komplex des ‚Gender Mainstreaming‘ unübersehbar einbezogen“ (Roloff 2003, Vorwort, S. 9).

³⁰ Die klassische Ausprägung des Widerstandes ist der Glaube, oder die Überzeugung, dass es keine Probleme gibt, die zu Veränderungen Anlass geben (Klaus-Dieter Wolff in: Benz/Kohler/Landfried, C 2.1, S. 4).

³¹ 1996 wurden die ersten sieben Universitäten und erst anderthalb Jahre später, im März 1998, dann auch QueR in die Förderung aufgenommen. Ziel des Programms war es die Universitäten in konkreten Veränderungsprozessen

In Bezug auf den Themenkomplex hochschulinterne Qualitätsverbesserung datieren erste Initiativen aus den Anfängen der Neunzigerjahre. So wurden 1992 erstmals Lehrberichte und 1995, im Rahmen der begrenzten Finanzautonomie, ein Evaluationsverfahren für sämtliche Studiengänge im zweijährigen Rhythmus verabschiedet. Mit diesem ‚peer-review‘-Verfahren sollten die Fachbereiche zur Präsentation ihrer Leistungen gegenüber dem Rektorat und externen Gutachterinnen/Gutachtern und zu Qualitätsverbesserungen aufgefordert werden (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 36). Nicht nur erreichte die damalige Frauenbeauftragte der Universität, dass der Leitfaden zur Selbstevaluation den Fachbereichen die Dokumentation der Situation von Frauen und Ansätze zur Frauenförderung in ihren Bereichen vorschrieb, auch wurde in diesem Zusammenhang mit der systematischen Erfassung geschlechtsspezifischer Daten begonnen – eine wesentliche Grundlage für Maßnahmen zur Frauenförderung und Ansätze für Qualitätsverbesserungen darüber hinaus. In diesem Zeitraum entstanden zudem die ersten Konzepte zur Integration der Frauenförderung in die neuen Steuerungsinstrumente, wie zum Beispiel die leistungsbezogene Mittelverteilung. 1994 führte die Universität Dortmund ein internes Mittelverteilungssystem ein, das neben einer Grundversorgung für die Fachbereiche auch einen Teil mit Leistungsanreizen enthielt und 1996 die Möglichkeit Gleichstellung über Mittelverteilung zu unterstützen, integrierte.

Ein wichtiger Meilenstein in der Fördervorgeschichte des Projekts war das Symposium ‚Reißen wir das Steuer rum! Effiziente Frauenförderung als Aufgabe der neuen Hochschulsteuerung‘, das 1996 an der Universität Dortmund von der damaligen Gleichstellungsbeauftragten initiiert wurde. Das eigentliche Projekt selbst entstand gleichsam aus der Initiative der Gleichstellungsbeauftragten und einer Gruppe Wissenschaftlerinnen, denen es gelang die Hochschulleitung davon zu überzeugen, dass Hochschulreform und Geschlechtergerechtigkeit eine reziproke Perspektive beinhaltet. Die Hochschulleitung nahm ihre Idee einer ‚integrierten Frauenförderung‘ in einen Projektantrag auf, den sie 1995 bei der VolkswagenStiftung im Programm ‚Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung‘ stellte.³² Das Projekt stieß nicht unmittelbar auf Akzeptanz seitens des Auswahlgremiums, aber die Auseinandersetzung mit dem Konzept führte letztlich zur Bewilligung mit dem Zusatz ‚in Anbindung an das Programm...‘. Infolge galt QueR als Beispiel für „eine schlüssige, produktive Verbindung zwischen Hochschulmodernisierung und Abbau geschlechterdifferenter Strukturen“ (Roloff 2003, S. 15). Dass dieser Zusatz ‚in Anbindung an‘ inzwischen in Vergessenheit geraten ist, begreift Roloff als Anzeichen für einen erfreulichen Lerneffekt, „dass sich nämlich bei den Beteiligten, die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Geschlechtergerechtigkeit und Hochschulstrukturreform keine konträren und womöglich gar konkurrierenden Ziele sind und sein müssen, sondern dass sie beide ihren gemeinsamen Nenner in der Verbesserung der universitären Leistungsfähigkeit finden...“ (Roloff 2003, S.

sen zu unterstützen und unumkehrbare Entwicklungen einzuleiten. Die Universität Dortmund war die einzige Universität, die das Thema Gleichstellung explizit bearbeitete. „Dass die asymmetrische Beteiligung von Männern und Frauen an der Wissenschaft eines der Modernisierungsdefizite im deutschen Hochschulwesen ist, wurde bis dahin so deutlich nicht gesehen“ (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 35).

³² Ursprünglicher Titel ‚Innovation und Qualität – Abbau geschlechterdifferenter Strukturen als Reform von innen‘.

15; vgl. auch Sigrid Michels These, Gliederungspunkt 1.2.3, S. 14). Auf einen Nenner gebracht, lässt sich daraus die folgende Prämisse formulieren: Umfassende Ziele – die Universität als Gesamtkörper betreffend – orientieren sich an nachhaltigen Strukturverbesserungen und einer Verbesserung des Hochschulklimas insgesamt (Organisationsentwicklung).

Das Projekt QueR proklamiert außerdem, mit seinen Projektprozessen und –strukturen, am Anfang einer Neukonzeption von Gleichstellungspolitik zu stehen: Frauen als Akteurinnen von Hochschulreform und nicht nur als Vertreterinnen einer Gruppenpolitik.

2002 wurden die Maßnahmen, die im Prozess der Durchführung von QueR angestoßen wurden, flankiert durch eine separate Zielvereinbarung zum Komplex von Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik zwischen Hochschule und Land, von der noch die Rede sein wird. 2003 wurde in der Abschlussstagung, in Form eines hochkarätig und international besetzten Workshops, ein vorläufiges Fazit gezogen, denn obwohl damit das Rektoratsprojekt formal zum Abschluss kam, wurde die Weiterführung und Verstetigung der angestossenen Maßnahmen und Teilprojekte durch Mittel der VolkswagenStiftung und des Landes Nordrhein-Westfalen gewährleistet.³³

Bis dato hatten vier Pilotbereiche – die Fächerstruktur der Universität Dortmund exemplarisch abbildend (Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Planungs- und Wirtschaftswissenschaften sowie die Geistes-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften mit dem Schwerpunkt Pädagogik und Lehramtsausbildung) diese Entwicklungen von Anfang an mitgemacht. Jeder der vier Pilotfachbereiche Chemie, Maschinenbau, Raumplanung und Gesellschaftswissenschaften, Philosophie, Theologie ging dabei nach einer anfänglichen Organisationsanalyse und Bestandsaufnahme seiner je eigenen fachkulturell gedingten Situation, individuell vor.³⁴ Allerdings wurden die mit der Umsetzung der frauenfördernden und allgemeinen Reformmaßnahmen betrauten Projektmitarbeiterinnen vom QueR-Team intensiv beraten und unterstützt.

2.1.1.1 „Reißen wir das Steuer rum!“ Die Verbindung zwischen Hochschulreform und Geschlechtergerechtigkeit

Obwohl Finanzierung über Zielvereinbarungen und nach Erfolgskriterien, Qualitätsprüfungen mittels Evaluation und eine Revision der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen einerseits, als auch Gleichstellung als Hochschul- und Querschnittsaufgabe andererseits³⁵, gesetzlich verankert sind, ist der Prozess dieser Veränderungen an jeder Hochschule zutiefst individuell und eingebettet in die jeweiligen Traditionslinien. Die Antworten auf die Herausforderung, die Universitäten allgemein als

³³ Siehe dazu ausführlicher die Zusammenfassung am Ende dieses Abschnitts.

³⁴ Wesentliche Prozessstrategien waren hier die umfangreiche Information der Fachbereiche über die Situation ihrer weiblichen und männlichen Beschäftigten und Studierenden in Form einer Bestandsanalyse, d.h. Personal- und Studierendenstrukturen in quantitativer Hinsicht. Über Interviews mit Akteurinnen/Akteuren sowie Funktionsträgerinnen/Funktionsträger (z.B. Studienberaterinnen/Studienberater) wurden qualitative Aspekte ergänzt (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 46).

³⁵ Das Hochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen definiert seit 1999 – in Verbindung mit dem ebenfalls seit 1999 geltenden Landesgleichstellungsgesetz (§5) Gleichstellung als Hochschulaufgabe, die auch in der Mittelverteilung und der Evaluation zum Zwecke der Sicherung und Verbesserung der Qualität zu berücksichtigen ist. Demzufolge wirkt die Gleichstellungsbeauftragte bei der Entwicklungsplanung und der leistungsorientierten Mittelvergabe mit. Außerdem sollen in jeder Einheit der Hochschule Frauenförderpläne erstellt werden.

selbstverantwortliche Institutionen zu konstituieren und ihnen durch mehr Autonomie und durch veränderte Organisationsstrukturen die institutionelle Handlungsfähigkeit zu verleihen als solche zu agieren, sollten unbedingt, jenseits von einseitigen auf betriebswirtschaftliche Effizienz- und Kostenersparnis gerichteten Erwägungen, mit inhaltlichen Erneuerungsperspektiven verbunden sein. Die unmittelbare Verbindung der Gleichstellungsaufgabe mit den Reformprozessen im Hochschulbereich wurde an der Universität Dortmund als eine Chance begriffen und genutzt, denn wo Strukturen in Bewegung sind, lassen sich eher neue Sichtweisen und Ideen einbringen. In Dortmund ging es darum, Gleichstellungspolitik um die Dimension der aktiven, vorausschauenden, auch Qualitätsprozesse maßgeblich mitgestaltenden, Politik zu erweitern.³⁶ Damit war der Weg geebnet zu einer Einmischung in die Reformdiskussion seitens der Frauen an den Hochschulen in ihren verschiedenen Funktionen. Gleichstellung, so die Argumentation, hat der Qualitätsverbesserung etwas zu bieten und tangiert Hochschulentwicklung insgesamt (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 35).³⁷ An der ungleichen Situation von Frauen in Studium, Lehre, Forschung und Organisation, zeigen sich die generellen Strukturdefizite und Herausforderungen der Hochschulen in Deutschland:

- Mangelnde Attraktivität naturwissenschaftlich-technischer Studienfächer für neue Zielgruppen
- Unklare Studienpläne und mangelnde Betreuung von Studierenden
- Nicht-Übereinstimmung von Hochschulqualifikationen und Nachfrage des Arbeitsmarkts
- Mangelnde Polyvalenz traditioneller Ausbildungsgänge
- Überlange Studiendauer und zu viele Studienabbrüche
- Zufallsprinzip, mangelnde Stringenz und Transparenz der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung
- Mangelnde Motivierung zu und Anerkennung von Leistung und Qualität in der Lehre

Auf diese Herausforderungen zu reagieren und Gleichstellungsaufgaben verbindlich in die Eigenverantwortung der Universitäten zu überführen, verlangt jedoch deren strategische und strukturelle Fixierung und sollte mit den Mitteln der neuen Steuerung implementiert und kontrolliert werden. Bewährt hat sich ein gleichzeitig zentrales und dezentrales Vorgehen.³⁸ „Deswegen gehört zur neuen Steuerung konsequenterwei-

³⁶ Gleichstellungspolitik wurde als Strukturpolitik konzipiert und sollte bereits in strategischen Planungen und nicht erst im Nachhinein als Kontrollfunktion eine Rolle spielen.

³⁷ Siehe auch als Zusammenfassung sämtlicher Ergebnisse und Anregungen der Fachtagung ‚Mehr als ein Gendermodul‘ am 17. Dezember 2004 an der Fachhochschule Dortmund und im Hinblick auf den Diskussionszusammenhang ‚Gender als qualitatives Merkmal‘, den von Prof.‘in Dr. med. Dipl. Soz. Sigrid Michel initiierten und von ihrem und dem Fachwissen der Referentinnen/des Referenten maßgeblich mitbestimmten Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘, *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18-20).

³⁸ Zum Einen richtete sich die Aufgabe darauf, Kriterien der Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit in alle Instrumente und Entscheidungen der Hochschulreform zu integrieren, zum Anderen wurden in den einzelnen Fachbereichen Maßnahmen angestoßen und betreut, die Reformprozesse und Gleichstellung parallel forcier-

se und komplementär auch eine Organisationsentwicklung, die alle Beteiligten einbezieht und Transparenz über Ziele, Arbeitsverteilung, Zielerreichung, Strukturverbesserung usw. herstellt und Personalentwicklung betreibt“ (Roloff/Selent, 2003, S. 41). Daraus ergeben sich – jenseits der Bereiche Studium und Lehre sowie Forschung - die folgenden Bereiche, die es im Sinne eines umfassenden, gleichsam auf Hochschulqualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit bezogenen Vorgehens, zu bearbeiten gilt:

- Profil- und Leitbildentwicklung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Neue Steuerungselemente, wie z.B. Zielvereinbarungen als wesentliches Element für Nachhaltigkeit und Verstetigung von Reformprozessen
- Hochschulmarketing

QueR-Antworten darauf sind:

- 1.) Anforderungen an ein professionelles Hochschulmanagement bestimmen: Hochschulmanagement als interaktiver Prozess
- 2.) Die Bedeutung des Personals, d.h. der handelnden Personen in der Hochschule: Individuelle und institutionelle Personalentwicklung
- 3.) Fragen der Wissensproduktion und Wissenschaftskritik: Die Genderperspektive in Forschung und Lehre.

Zu 1.) Hochschulmanagement als eine Tätigkeit, „die Aktivitäten in einem System koordiniert und mit der Umwelt in Beziehung setzt“ (Pellet, 1999, S. 69) wird im Zeichen der zunehmenden Autonomie der Hochschulen immer wichtiger. Um der Komplexität der Institution Hochschule und dem Potenzial der Mitglieder gerecht zu werden, muss Hochschulmanagement eine Managementkultur entwickeln, die gleichsam transparent, kollektiv und vor allem integrativ ist. Hochschulmanagement muss es verstehen, die Prozesse des organisationalen und individuellen Lernens miteinander zu verzahnen und am Gesamtziel Hochschulentwicklung auszurichten. Unvermeidlich wird sich eine derart agierende Hochschule auf das Feld der Personalentwicklung begeben.

Die besondere QueR-Struktur, unter dem Aspekt der Legitimierung des Ziels der Verzahnung von Hochschulreform und Geschlechtergerechtigkeit, war die Vernetzung der Steuerungsebene (Top-down-Prozess) mit den Entwicklungen in den dezentralen Einheiten (Bottom-up-Prozess). Das wechselseitige Verhältnis dieser beiden Prozesse sowie die koordinierende und begleitende Funktion der Projektgruppe QueR kennzeichneten das Projekt von Anfang an. Dazu kommt, dass das Thema ‚Gender‘ in allen Prozessen, Entscheidungen und Maßnahmen nicht von allein auftritt, sondern von den Beteiligten bearbeitet werden

ten. Initiativen der Fachbereiche wurden wiederum durch Entscheidungen des Rektorats – etwa zur Mitfinanzierung aus dem Rektoratsfonds – unterstützt (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 41/42).

muss. Sie müssen motiviert und in die Lage versetzt werden, es einzubringen. Hier muss ein interaktives Management steuern.

Zu 2.) Häufig fußt die Personalentwicklung an Universitäten auf dem Zufallsprinzip, d.h. es gibt sie je nachdem, ob die Professorinnen/Professoren sich ihrer Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs annehmen, oder wie die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden fördern. Diese Beziehungsebene folgt ihren eigenen Regeln und wirkt sich bekannterweise besonders nachteilig für Frauen aus, was sich deutlich durch quantitative Indikatoren ausdrücken und belegen lässt.³⁹ Darüberhinaus hat dieses Zufallsprinzip aber auch die Abwanderung von kreativen Nachwuchskräften ins Ausland zur Folge. Entgegen dieser Handhabung sollte Personalentwicklung zur Aufgabe der Institution werden und Arbeits- bzw. Lernprozesse so gestaltet werden, dass das Potenzial bei Studierenden und Beschäftigten optimal entwickelt und zur Qualitätsverbesserung eingesetzt wird (vgl. Roloff 2002, S. 11-16). Das macht es notwendig, dass im Rahmen des Wissenschaftsmanagements, Professorinnen/Professoren und der wissenschaftliche Nachwuchs für Organisations- und Personalentwicklungsaufgaben qualifiziert werden – im Sinne eines Human Resource Managements.⁴⁰ Zur Personalentwicklung gehören bereits Maßnahmen zur Gewinnung von Studienanfängerinnen/Studienanfängern, die Qualität der Studienbedingungen, die Gestaltung der Lehre und die Begleitung, Betreuung und Unterstützung von Studierenden, Beschäftigten und dem wissenschaftlichen Nachwuchs.⁴¹ Mentoringbeziehungen und Karriereplanung sollten dabei frühzeitig zum Einsatz kommen, aber auch über den Hochschulabschluss hinaus spielen sie eine gewichtige Rolle in Bezug auf die Etablierung in der ‚scientific community‘. Im Rahmen des Projekts QueR wurden einzelne Bausteine einer geschlechtergerechten Personalentwicklung eingeführt und auf je spezifische Fachkulturen und Fachbereiche bezogen erprobt (Roloff 2003, S. 22/23):

- Zielgruppen angemessene Studieninformationen
- Förderliche Studienbedingungen
- Polyvalente Ausbildungsziele
- Kontaktprogramme Schule/Universität und Universität/Beruf
- Karriereberatung
- Förderung der Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen

Seit zwei Jahren gehört Personalentwicklung an der Universität Dortmund zum Ressort eines Prorektorats und Weiterbildungsangebote mit

³⁹ Siehe hierzu das CEWS-Ranking: ‚Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten‘, Publikation des Center of Excellence Women in Science (CEWS), cews.publik no. 5, Autorin: Dr. Andrea Löther, Bonn, August 2003, www.cews.org/cews/files/62/de/cewspublik5.pdf.

⁴⁰ Zu den Zielen dieser Qualifizierungen ist auch die Befähigung zur Förderung der Chancengleichheit und allgemein der Erwerb von Genderkompetenz zu rechnen.

⁴¹ Siehe auch hierzu in aller Ausführlichkeit die qualitativen Kriterien im Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – Eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘, *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18-20.

diesem thematischen Schwerpunkt werden ins Hochschuldidaktikprogramm für Lehrende aufgenommen.

Zu 3.) Der Genderdiskurs gehört zu den modernen wissenschaftskritischen Debatten über die Veränderung der Wissensproduktion in Richtung Transdisziplinarität, Problemorientierung und Demokratisierung (Roloff, 2003, S. 23).⁴² Die Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht in der Wissenschaft, in den Inhalten von Forschung, und curriculare Integration von Frauen- und Geschlechterforschung in die Lehre, ist ein Anliegen des Projekts QueR gewesen, das erfolgreich im Rahmen der Zielvereinbarung zwischen Hochschule und dem Land Nordrhein-Westfalen verstetigt wurde. An der Universität Dortmund hat Frauen- und Geschlechterforschung zudem eine lange Tradition und ist in einigen Disziplinen mit Lehrstühlen aus dem Netzwerk Frauenforschung NRW vertreten.

Die Verbindung von Geschlechterfrage mit Hochschulreform zielt über die Gleichstellung von Frauen und Männern hinaus auf die Gesamtentwicklung in Wissenschaft und Gesellschaft, die einseitig bleibt bzw. einen systematischen Fehler perpetuiert, wenn Frauen nicht genauso daran teilnehmen wie Männer. „Die wissenschaftlichen Fragestellungen und die Erkenntnisgewinnung sind untrennbar mit vorgeschalteter Erfahrung, den Biografien, den sozialen Kontexten der Forscherinnen und Forscher verbunden. Diese Konstellationen induzieren heuristische Annahmen, steuern Entscheidungen über Forschungsgegenstände, geben Impulse zur Theorieentwicklung. Es ist ein Qualitäts- und Modernisierungsdefizit der Hochschulen, wenn die aus den differenzierten Lebensverhältnissen und Erfahrungszusammenhängen von Frauen erwachsende Kreativität, ihre Sichtweise und Beiträge fehlen und die Produktion von gesellschaftlich relevantem Wissen nicht mitbestimmt und mittradiert. Darum nützt Gleichstellung nicht nur den Frauen, sondern dem gesamten Wissens- und Hochschulsystem“ (reziproke Perspektive; Roloff 2003, S. 27).

2.1.1.2 Leitidee, Bereiche und Prozessstrategien: Was macht QueR so besonders?

Im Zentrum der Arbeit des Projekts QueR stand von Anfang an die Leitidee, nachhaltige Strukturen für eine geschlechtergerechte Qualitätsentwicklung aufzubauen. Dementsprechend lag der Schwerpunkt darauf, Maßnahmen und Prozesse in den Planungs- und Gestaltungsablauf der Universität Dortmund zu integrieren, um so die Kontinuität und Verstetigung zu gewährleisten. Treibende Kräfte und wichtige Verbündete sind in solchen Fällen häufig die Frauen- oder Gleichstellungsbe-

⁴² Siehe hierzu die diversen Beiträge von Prof.'in Aylâ Neusel bezüglich des kritischen Beitrags von Frauen zur Wissenschaft und der Ausgrenzung wesentlicher Sichtweisen, Erfahrungszusammenhänge und Fragestellungen u.a. in „Zukunftentwürfe für die Universität“ (in: Roloff/Selent, 2003, S. 56-73), ihren Beitrag über Wissensproduktion in Modus 2 für die Fachtagung ‚Mehr als ein Gendermodul‘ an der Fachhochschule Dortmund, 2004, der Ende des Jahres in der Tagungspublikation erscheinen wird und generell Evaluationsergebnisse zur Internationalen Frauenuniversität.

auftragten vor Ort – so auch im Falle des Projekts QueR. Gegenüber der Anfangsphase des Projekts QueR hatte sich außerdem der Gedanke der Integration der Gleichstellungsfrage in die Hochschulentwicklung entscheidend verbreitet und die zeitgleiche Befassung mit der Prozessstrategie Gender Mainstreaming bewirkte eine Offenheit und Veränderungen in der Hochschulgesetzgebung. Die Wissenschaftsinstitutionen empfehlen inzwischen die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten bei der Evaluation und Bewertung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen (s. Wissenschaftsrat, 1998, BLK, 2000 und §1 der DFG-Satzung). So haben sich in den letzten Jahren auch die Rahmenbedingungen und Einflussmöglichkeiten von Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten verbessert – in einigen Ländern progressiver als in anderen.

Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte an der Universität Dortmund gehörte zum festen Kern der Lenkungsgruppe, die die Arbeit des Projekts begleitete. Den Vorsitz der Lenkungsgruppe hatte in den ersten Jahren der jeweilige Prorektor für Lehre, Studium und Studienreform und ab Sommersemester 2002, ein Jahr vor Auslaufen des Projekts, übernahm der Rektor selbst den Vorsitz. Weitere Mitglieder der Lenkungsgruppe waren die Dekaninnen/Dekane der vier Pilotfachbereiche, die Kanzlerin/der Kanzler der Universität, die Projektleiterin sowie eine externe Beraterin. Organisatorisch wurde das Projekt im Dezernat für DV-Angelegenheiten, Hochschulplanung angesiedelt.

Grundlage für die Projektstrategie QueR und die Perspektive Qualitätsverbesserung bei der Personalentwicklung war die Erkenntnis, dass Frauenförderung nicht nur Frauen fördert, sondern je persönliche Leistungsfähigkeit und Motivationen von Studierenden und Beschäftigten, die wiederum die institutionellen Ziele qualitativ verstärken.⁴³ Insofern wurde im Kontext von QueR Geschlechtergerechtigkeit nicht als Differenz- sondern vielmehr als qualitatives und evolutives Diversifikationskonzept verstanden. Die besondere Stärke von QueR war der dekonstruktivistische Ansatz und die Organisationsanalysen in den Fachbereichen, die Reformansätze und Anschlussmöglichkeiten zutage förderten, die sonst eher dem Alltagshandeln und der Routine erlegen wären. Im Rahmen der Projektarbeit QueR wurden in die folgenden Steuerungsbereiche Gleichstellungskriterien eingebracht: Evaluation, Monitoring, interne Mittelverteilung, Studieninformation und Außendarstellung, Struktur- und Profildarstellung und Zielvereinbarung.

- 1.) Evaluation. Für das interne Reviewverfahren, an dem sich die Fachbereiche bereits einmal beteiligt hatten, das allerdings während der Projektlaufzeit in Erwartung einer landesweiten Evaluation ruhte, erarbeitete das QueR-Team einen Vorschlag zur Integration von quantitativen und qualitativen Aspekten der Gleichstellung in den Leitfaden zur Berichterstattung und als Grundlage zur Erhebung detaillierter und fachbezogener Informationen bezüglich der geschlechtsbezogenen Situation von Studierenden und Beschäftigten.

⁴³ Siehe auch hierzu die im Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘ an dieser Stelle von Dipl. Soz. Barbara Schwarze, Geschäftsführerin des Kompetenzzentrums für Frauen in Informationsgesellschaft und Technologie, Bielefeld, angeregte gleichlautende These in *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 20.

- 2.) Monitoring. Die Integration der quantitativen und qualitativen Aspekte der Gleichstellung ins Berichtswesen führte allgemein zu einer besseren Informationsgrundlage und Datenbasis. Infolge wurden alle Datensätze zur Studierenden- und Personalstatistik nach Geschlecht differenziert.
- 3.) Interne Mittelverteilung. Bereits 1994 wurden mit einem internen Verteilungsschlüssel bezüglich der Mittel für Forschung und Lehre, Leistungs- und Belastungsindikatoren geschlechtsunspezifisch eingeführt. 1996 wurde der Schlüssel erweitert durch die Ermittlung eines ‚Frauenförderbetrags‘. Je nach Anteilen von Studienanfängerinnen, Absolventinnen und Promovendinnen mussten die Fachbereiche jährlich bestimmte Beträge zweckgebunden für Frauenfördermaßnahmen ausgeben. Für die Einführungsphase der Jahre 2002-2004 wurde ein fixer Höchstbetrag vereinbart, der von 5.000 € im Jahre 2002 auf 9.000 € im Jahre 2004 angehoben wurde. Ab diesem Jahr entfällt die Kappungsgrenze. Für die Zukunft anvisiert wird ein Qualitätspunktesystem unter Integration von Gleichstellungsindikatoren. Qualitätspunkte sollen für die Aspekte ‚Chancengleichheit im Studium‘, ‚Personalentwicklung/Nachwuchsförderung‘ und für ‚Strukturelle Qualitätsverbesserungen‘ vergeben werden. Weitere Mittel sollen als Grundversorgung über das alte Modell und über Zielvereinbarungen verteilt werden.⁴⁴
- 4.) Studieninformation und Außendarstellung. In der Projektlaufzeit von QueR wurde die seit 1994 in den Sommerferien durchgeführte Schnupperuni für Schülerinnen – eine Initiative der Gleichstellungsbeauftragten, um junge Frauen für naturwissenschaftliche und technische Studienfächer zu interessieren und motivieren – mehrmals evaluiert und verbessert. Inzwischen wird die Schnupperuni als Qualitätsmerkmal im Rahmen der Außendarstellung und der Öffentlichkeitsarbeit in der Studierendenwerbung eingesetzt.
- 5.) Struktur- und Profilbildung. Als im März 2001 der Expertenrat Nordrhein-Westfalen sein Gutachten zur Hochschulentwicklung vorlegte, wurden darin Reformprozesse und Entwicklungen an der Universität Dortmund bestätigt. Der Expertenrat hatte insbesondere die Schwerpunktsetzung auf Genderforschung und Frauenförderung als ‚Dortmunder Kennzeichen‘ gewürdigt und mittelfristig „Konzepte der Personalentwicklung als Human Resource Management unter Integration der optimalen Erschließung und Förderung des weiblichen Personals“ empfohlen. „Frauenförderung wurde als originäre Querschnittsaufgabe bezeichnet und die besondere Verantwortung der Leitungsebene dafür betont“ (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 44). Entsprechend der Leitidee im Rahmen des Projekts QueR entschied sich die Universität Dortmund nach einer universitätsinternen Strukturdiskussion und Perspektivenplanung den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen und interdisziplinäre, fakultätsübergreifende Schwerpunkte in zukunftsorientierten Forschungsgebieten einzurichten (s. ‚Dynamik der Geschlechter-

⁴⁴ Da die Universität Dortmund ab 2005 finanzielle Autonomie erhält und infolge das gesamte Mittelverteilungskonzept neu überarbeitet werden muss, ruht das Konzept des Qualitätspunktesystems vorübergehend. QueR hat unabhängig davon empfohlen, in die Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fachbereichen regelmäßig ein bis zwei Gleichstellungsziele mit aufzunehmen (Roloff/Selent/Pfaff in: Roloff/Selent, 2003, S. 43).

konstellationen' und das Graduiertenkolleg ‚Geschlechterverhältnis und sozialer Wandel‘, Metz-Göckel, Kalbitz, 2000 zitiert nach Roloff/Selent/Paff in: Roloff/Selent, 2003, S. 45).

- 6.) Zielvereinbarung. Im April 2002 hatte die Universität Dortmund mit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eine Zielvereinbarung im Bereich Gleichstellung für die Jahre 2002/2003 zur Förderung von Geschlechterforschung und von Wissenschaftlerinnen in allen Disziplinen abgeschlossen. Gegenstand waren erstens der profilbildende Forschungsschwerpunkt ‚Dynamik der Geschlechterkonstellationen‘ mit dem zusätzlichen Ziel, ein internationales Gastwissenschaftlerinnenprogramm einzuführen, und insgesamt Graduiertenförderung zu betreiben. Zweitens wurde darin die Integration von Gender Studies Modulen in neue Curricula der Universität festgehalten. Drittens sollte allgemein der weibliche wissenschaftliche Nachwuchs in allen Disziplinen gefördert werden, damit universitätsweit der Frauenanteil auf Qualifizierungsstellen gesteigert wird. Viertens war es Ziel, die im Projekt QueR konzipierten Maßnahmen zu vertiefen und weitere Fortschritte im Feld geschlechtergerechte Personalentwicklung zu erarbeiten.

Wie das Beispiel der Universität Dortmund zeigt, können Universitäten und ihre Leitungen sehr viel in ihrem Verantwortungsbereich bewirken, um nachhaltige Strukturverbesserungen und eine Verbesserung des Hochschulklimas insgesamt zu erreichen und so die Zugangs- und Verbleibbedingungen für Frauen (in erster Linie) und Männer zu verändern. Die familienfreundliche Hochschule und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (s. hier zum Beispiel das Audit der Universität Trier ‚Familienfreundliche Hochschule‘, Claudia Winter in: Hopbach 2004, S. 285-289) und auch die Initiativen der Universität Wuppertal, Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 124), sollten in Bezug auf Akzeptanz und Wertschätzung gegenüber Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftlern mit Kindern, genauso ein ernsthaftes Anliegen von Hochschulleitungen sein, wie die Umsetzung der Evaluations- und Berufungspolitik unter Gleichstellungsaspekten. Ein wichtiger Anstoß zur Entscheidung für und Entwicklung von Maßnahmen zur Verzahnung von Hochschulreformprozessen und Gleichstellungsaspekten war die Einrichtung eines Anreizsystems. Das interne Programm ‚Qualität durch Geschlechtergerechtigkeit‘ unterstützte auf Antrag Reformprojekte - zunächst in den Pilotbereichen, später dann auch in anderen Fachbereichen und Fakultäten - die auf Qualitätsverbesserung und Gleichstellung gleichzeitig hinwirkten.

Auf der Basis der in Dortmund eingesetzten Strategien sind Strukturen und Aufgabenfelder entstanden, die nun weitergeführt und ausgebaut werden – teilweise sind das ähnliche Felder wie in Bochum und Bremen. Auch dort sind Anstöße oder Impulse von außen wesentliche Promotoren der Prozesse gewesen.

2.1.2 Die Ruhr-Universität-Bochum (RUB)

Ein Faktor, der den Prozess der Integration des Reformziels Geschlechtergerechtigkeit in das Profil und die Steuerungsmodelle der Ruhr-Universität-

Bochum maßgeblich beförderte, war die Einführung des Landesgleichstellungsgesetzes von Nordrhein-Westfalen im Jahr 1999. Das Landesgleichstellungsgesetz setzte mit seinen klaren Zeitvorgaben und Sanktionsmechanismen unverhandelbare Rahmenbedingungen hinsichtlich der Implementierung von Maßnahmen zur Frauenförderung. Neben dem Landesgleichstellungsgesetz unterstreicht auch der §3, Abs.3 im Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen, der die tatsächliche Umsetzung der Gleichberechtigung für Frauen und Männer als Aufgabe und Auftrag der Hochschulen definiert und die flächendeckende Einführung von Frauenförderplänen fordert, die Verpflichtung, den Verfassungsauftrag der Gleichberechtigung der Geschlechter zu erfüllen.

Auch in Bochum bestand seit Mitte der Neunzigerjahre eine Offenheit und Experimentierfreudigkeit hinsichtlich der Erprobung neuer Steuerungsinstrumente, die es begünstigte Geschlechtergerechtigkeit als Innovationsfaktor und Modernisierungsprozess von Anfang an einzubeziehen. Anhand der Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung mit Geschlechtergerechtigkeit sollten Innovationen angestoßen werden, deren Ziel die größere Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und eine Steigerung der Effizienz der Institution sein sollten. Dabei sollte Geschlechtergerechtigkeit – in Analogie zur Prozessstrategie Gender Mainstreaming – als Querschnittsaufgabe in alle Aktivitäten der Hochschule eingebunden werden. Ähnlich wie in Dortmund war das ehrgeizige Ziel, die Bündelung vielfältiger zentraler und dezentraler Frauenförderaktivitäten zu einem breiten, innovativen Gesamtkonzept. Stationen dieses Prozesses waren die Initiierung des Projekts ProFil (Start 2000), die Zielvereinbarung zur Förderung von Chancengleichheit (2001) und die feste Einrichtung der Gleichstellungskommission, als Elemente der Organisationsentwicklung. Völlig neu war für die Hochschule, die Personalplanung und –entwicklung als strategische Aufgabe der Hochschule zu begreifen und Geschlechtergerechtigkeit als Profilelement der Hochschule zu verankern.

Im Frühjahr 2000 wurde als Folgerung aus dem gesetzlichen Auftrag durch das Landesgleichstellungsgesetz und in Realisierung des zusätzlich notwendig werdenden Beratungsbedarfs, das Projekt ProFil initiiert. Finanziell getragen durch die Ruhr-Universität-Bochum selbst und begrenzt auf ein Jahr, entschied sich die Universität Bochum mit diesem Projekt, Initiativen zur Geschlechtergerechtigkeit als Profilelement der Universität zu begreifen (Kaus/Tillmann in: Roloff/Selent, 2003, S. 119/120). Ähnlich wie in Dortmund wurde das Projekt organisatorisch begleitet durch eine Lenkungsgruppe, der der Kanzler, die Gleichstellungsbeauftragte, die maßgeblichen Stellen der Verwaltung (Planungs- und Personaldezernat) sowie eine Geschlechterforscherin angehörten. ProFil änderte die Kommunikationsform und –kultur nachhaltig. Erstmals wurde seitens der Verwaltung ein zentrales Dienstleistungs- und Unterstützungsangebot für die Fakultäten und Einrichtungen bereitgestellt. ProFil beriet die dezentralen Einheiten mit Leitfäden und Workshops zur Erstellung der Frauenförderpläne. Durch die zeitgleiche Betreuung wurden Transparenz und Vergleichbarkeit gewährleistet und die Kommunikation über das Thema Geschlechtergerechtigkeit sowie der Dialog über unterschiedliche Positionen, Unmut und Unsicherheiten gefördert. Die guten Erfahrungen, die mit ProFil gemacht wurden, gaben auch den Ausschlag, den Bereich der Personalentwicklung – schwerpunktmäßig im Bereich der zentralen Verwaltung - durch ein weiteres, neues Projekt voranzutreiben: Pro Personal wurde mit dem Ziel initi-

iert, die Personalentwicklung an der Ruhr-Universität-Bochum systematisch weiter voranzubringen.

Pro Personal ist inzwischen zur fest etablierten Stabsstelle für Personalentwicklung ausgebaut worden, die beim Kanzler angesiedelt ist. Im Rahmen dieser Stabsstelle wurde 2002 auch ProFil II erneut eingerichtet, mit dem Ziel die Fakultäten und Einrichtungen bei der Umsetzung der Maßnahmen in den Frauenförderplänen zu unterstützen. Auf diesem Weg konnte gewonnene Prozesskompetenz verstetigt und auf den Sektor der Personalentwicklung für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs ausgedehnt werden.⁴⁵

Neben diesem unterstützenden Beratungs- und Begleitungsangebot seitens ProFil wurde der Parameter ‚Frauenförderung‘ der leistungsorientierten Mittelvergabe an der Ruhr-Universität-Bochum als Fonds genutzt, aus dem die Fakultäten im Rahmen einer Projektförderung Zuschüsse zur Finanzierung von dezentralen Frauenfördermaßnahmen beantragen konnten.

Ein wesentlicher Schritt im Bereich der Organisationsentwicklung war auf jeden Fall der Abschluss der Zielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit im Dezember 2001. Neben zentralen Projekten wurden dabei die verschiedenen dezentralen Projekte aus den Frauenförderplänen in die Zielvereinbarung eingebracht und so die Bindung an die Realisierung verstärkt. Gleichzeitig wurde die Zielvereinbarung breiter getragen.

Ein der Zielvereinbarung ähnliches Steuerungsmodell, eine Mischform aus Anreizsystem zur Realisierung von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Zielvereinbarung, wird darüber hinaus den Fakultäten seitens des Rektorats regelmäßig angeboten: Im Rahmen einer jährlichen Ausschreibung wird den Fakultäten die Möglichkeit geboten, eine separate Vereinbarung mit dem Rektorat abzuschließen, in der diese sich verpflichten „ein bestimmtes Stellenkontingent (...) im Bereich der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung mit Frauen zu besetzen“ (Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 122). Als Gegenleistung erhalten die entsprechenden Fakultäten zentrale Mittel vom Rektorat, die sie für die Frauenförderung einsetzen müssen.

Eine weitere wichtige strukturelle Veränderung im Bereich der Verzahnung von Geschlechtergerechtigkeit und Organisationsentwicklung ist die aus der zeitlich begrenzten Lenkungsgruppe hervorgegangene Gleichstellungskommission. Ihre Aufgabe besteht unter anderem in der Evaluierung und dem Controlling der Frauenförderpläne sowie der Arbeit an einem effektiven Modell für die leistungsorientierte Mittelvergabe, wodurch Erfolge in der Gleichstellung angemessen honoriert werden sollen. Zusammen mit dem strategischen Controlling wurde zudem der Aufbau eines allgemeinen Gleichstellungscontrollings anvisiert.

Die Verzahnung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit wurde vor allem im Rahmen der Frauenförderpläne der Fakultäten und Einrichtungen fixiert.⁴⁶ Neben Initiativen und Maßnahmen in den dezentralen Einrichtungen wurden auch fakultätsübergreifende Maßnahmen eingeleitet:

⁴⁵ Finanziert wurde ProFil in seiner zweiten Phase im Rahmen der Zielvereinbarung zur Chancengleichheit durch Mittel des Wissenschaftsministeriums (Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 121).

⁴⁶ ProFil ist mit dem Arbeitsschwerpunkt ‚Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen‘ in die Stabsstelle für Personalentwicklung eingebunden. Das Projekt bietet zum Beispiel in Kooperation mit Pro Personal Unterstützung bei der Einführung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Gesprächen an, um die Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen zu optimieren.

- In der Fakultät für Sportwissenschaft entstanden zum Beispiel diverse Informationsangebote für interessierte Studienanfängerinnen, wie das Faltblatt ‚Frauen studieren Sportwissenschaft‘ und ein Film über Absolventinnen des Studiengangs, der das Berufsbild der Sportwissenschaftlerin verdeutlichen soll.⁴⁷
- Das hochschulübergreifende Mentoring-Projekt *Thekla*⁴⁸ wurde zur Unterstützung von Studentinnen aus natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten eingerichtet.⁴⁹ Aufgrund der durchweg positiven Resonanz wurde eine Ausweitung des Mentoring-Programms auf den geisteswissenschaftlichen Bereich geplant. Inzwischen gibt es auch ein Mentoring-Programm für Doktorandinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften – mentoring³.
- Bereich Weiterbildung: Diverse statusübergreifende Qualifizierungsangebote innerhalb der Fakultäten wie auch in der internen Fortbildung, zum Beispiel PC Kurse für Frauen⁵⁰. Zudem wird der Geschlechteraspekt inhaltlich – zum Beispiel in der Führungskräfteentwicklung – in den Themenkatalog der konkreten Veranstaltungen integriert
- Themenkomplex Work-life-balance/ Betreuung von Kindern der Beschäftigten. Das Projekt Prokids greift als Kooperationsprojekt zwischen Gleichstellungsbeauftragter, Kanzler und Personaldezernat die Vereinbarkeitsproblematik auf. Im Fokus dieses Projekts stehen eine Ferienbetreuung für 6-14 jährige Kinder und die Einrichtung einer Ganztagsbetreuung von Kindern zwischen 4 Monaten und 6 Jahren. Aufgrund der sehr guten Resonanz der Eltern gab es in der Hochschulöffentlichkeit ein verstärktes Bewusstsein dafür, „dass sich solche Maßnahmen im Sinne der Personalentwicklung auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/inne/n positiv auswirken“ (Kaus/Tillmann, S. 124). Zur Erarbeitung von Modellen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der zentralen Verwaltung wurde zudem eine Arbeitsgemeinschaft gegründet.

Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe hat sich, neben der Integration in das Personalentwicklungskonzept der Ruhr-Universität-Bochum, das von der im Jahre 2001 etablierten Stabsstelle für Personalentwicklung erarbeitet wurde⁵¹, im Bereich der Leitbildentwicklung der zentralen Verwaltung der Universität⁵² und in der Organisationsentwicklung insgesamt ausgewirkt. Auch weiterhin wird der Anstoß von außen, verbunden mit ‚sanftem Druck‘ eine wichtige Rolle in der Integration und Verstetigung von Geschlechtergerechtigkeit als Profilelement und Ziel für die gesamte Hochschule sein (in diesem

⁴⁷ Diese Aktivitäten wurden – neben einem finanziellen Eigenbeitrag durch die Fakultät – durch eine anteilige Finanzierung aus den zentralen Frauenfördermitteln unterstützt.

⁴⁸ Zusammen mit der Fachhochschule Bochum und der Technischen Fachhochschule Georg Agricola.

⁴⁹ Die Projektstelle wird aus Mitteln der Zielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit finanziert.

⁵⁰ Auch diese Angebote wurden im Rahmen der Projektförderung für Frauenfördermaßnahmen als Ergänzung zu den Fakultätsmitteln finanziell unterstützt.

⁵¹ Siehe hierzu www.ruhr-uni-bochum.de/profil.

⁵² Siehe hierzu folgenden Satz im Text des Leitbildes der Universität, der sich auf das Führungsverständnis bezieht: „Für die Chancengleichheit setzen wir uns besonders ein. Unterschiedlichkeit sehen wir als Bereicherung unserer Zusammenarbeit an. Jeglicher Form von Diskriminierung wirken wir entgegen“ (Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 124). Zudem wurde auf Initiative der Gleichstellungsbeauftragten die ‚Richtlinie zum fairen Umgang‘ erarbeitet.

Fall: Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes und der Parameter ‚Frauenförderung‘ in der leistungsbezogenen Mittelvergabe). Durch die flächendeckende Einführung von Frauenförderplänen und die Beratung und Begleitung durch ProFil wurden erste Strukturbedingungen für eine geschlechtergerechte Qualitätsentwicklung geschaffen, worauf mit der Zielvereinbarung aufgebaut werden und die verschiedenen zentralen und dezentralen Projekte verstetigt werden konnten. Bewährt hat sich auch im Falle der Ruhr-Universität-Bochum die neu geschaffene Kommunikationskultur (zentrales Dienstleistungsangebot der Hochschulleitung durch Beratung und Begleitung seitens ProFil) und der finanzielle Anreiz im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe. Auf der Ebene des Hochschulmanagements wird es weiterhin wesentlich sein, Prozesskompetenz und Kontinuität durch Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten in die unterschiedlichen Themenfelder zu sichern. Das gilt gleichermaßen für die Arbeit der Gleichstellungskommission. An dieser Stelle ist ein interaktives Hochschulmanagement gefragt. Auch für die Ruhr-Universität-Bochum bleibt anzumerken, dass Erfolge in der Gleichstellungspolitik „immer noch sehr an Personen gebunden sind, die sich mit ihren Inhalten identifizieren“ und die Inhalte in ihren unterschiedlichen Zusammenhängen forcieren und transportieren (Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 127). Realistischerweise – so Kaus und Tillmann – kann an der Ruhr-Universität-Bochum trotz vielversprechender Anfänge („Inseln der Veränderung“) nicht von einer umfassenden Akzeptanz des Themas Geschlechtergerechtigkeit gesprochen werden: „...eine ganze Organisation dauerhaft für eine Aufgabe zu motivieren, die sie traditionell nicht als ihre genuine Angelegenheit begreift, ist nicht einfach (Kaus/Tillmann, in: Roloff/Selent, 2003, S. 127). Positiv zu bewerten ist, dass die erarbeiteten Grundlagen im Bereich Chancengleichheit in die Bewerbung der Ruhr-Universität-Bochum um die Best-Practice-Auszeichnung des Centrums für Hochschulentwicklung in den Bereichen Profilbildung und Wettbewerbsfähigkeit Eingang fanden, und dass Qualitätssicherung und –steigerung zukünftig durch ein kontinuierliches Gleichstellungscontrolling gewährleistet werden sollen.

2.1.3 Die Universität Bremen: Die Geschlechterbrille im Alltagshandeln aufsetzen

Am Beispiel der Universität Bremen wird abschließend noch einmal der schwierige Weg des Übergangs von einer Chancengleichheitsrhetorik und einzelnen additiven Elementen hin zu kontrollierbaren und verstetigten Veränderungen auf struktureller Ebene im Bereich Geschlechtergerechtigkeit deutlich.⁵³

Seit 2002 erfolgte an der Universität Bremen die Auseinandersetzung mit dem Gender Mainstreaming-Prinzip und möglichen Auswirkungen an der eigenen Universität im ‚Gender-Mainstreaming-Plenum‘. Gemäß dem Selbstverständnis der Universität als ‚lernende Institution‘ war das Ziel, Chancengleichheit auf der strukturellen Ebene zu verankern und als festen Bestandteil in das Management der Universität zu integrieren. Bereits seit Mitte der Neunzigerjahre wurden innerhalb der Universität moderne Managementinstrumente erprobt.

⁵³ Siehe dazu den im Beitrag von Anneliese Niehoff zitierten Kommentar von Angelika Wetterer (in: Roloff/Selent, 2003, S. 134) „die Universität Bremen verfügt über ausgeprägte rhetorische, geschlechterpolitische Grundlagen“.

So startete die Universität einen Organisationsentwicklungsprozess⁵⁴, führte Kontraktmanagement ein und stellte die Personalentwicklung in den Kontext der universitären Strategieplanung.⁵⁵ Zielvereinbarungen sollten die Kreativität und Eigenverantwortung fördern, eine Innovationskultur etablieren und Prozesskompetenz erzeugen.

Für die Gleichstellungspolitik hatte die Universität seit Anfang der Neunzigerjahre Grundlagen erarbeitet. Als formales Argument oder Rahmenbedingung wirkten hier die §§ 4 und 6 des Bremischen Hochschulgesetzes (BremHG). Sie definieren Gleichstellung als Führungsaufgabe der Universitäten und regeln, wie diese über Frauenbeauftragte institutionell verankert werden soll (nach Niehoff in: Roloff/Selent, S. 133).⁵⁶ Die Universität setzte in dieser Zeitspanne verschiedenen Projekte um, wie eine universitätsinterne Gleichstellungsrichtlinie, einen Frauenförderplan für die Verwaltung, die Definition von Gleichberechtigung der Geschlechter als einem Leitziel der Universität und die Selbstverpflichtung zur Einführung von Gender Mainstreaming im Staatskontrakt mit dem Land Bremen.⁵⁷ Die zentralen und dezentralen Frauenbeauftragten wurden zudem von Seiten der Verwaltung durch das Sachgebiet ‚Antidiskriminierung/Chancengleichheit‘, einer Stabsstelle des Rektorats begleitet. Dieses Sachgebiet umfasst genau genommen zwei Einrichtungen, nämlich die Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung (ADE) und die Arbeitsstelle Chancengleichheit. Zu den gleichstellungspolitischen Projekten, die sich parallel dazu entwickelten, gehörte auch die Informatica Feminale. Für ihr vielfältiges Engagement in der Gleichstellungspolitik⁵⁸ wurde die Universität 2002 mit dem damals erstmalig vergebenen TotalE-Quality Award ausgezeichnet. In Folge sollten die im Bewerbungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse und die öffentliche Aufmerksamkeit genutzt werden, um eine größere strukturelle Verankerung der Gleichstellungspolitik zu erreichen. Ziel war auch sich 2005 erneut für den Award zu bewerben. Die Erfahrungen und die gewonnene Prozesskompetenz durch die Erprobung der zuvor erwähnten Managementinstrumente (vgl. S. 27) boten günstige Anknüpfungspunkte für die Verzahnung von Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit durch die Integration anderer, entscheidungsrelevanter Personengruppen, was aber leider in der Realität so nicht umgesetzt werden konnte

⁵⁴ Der Organisationsentwicklungsprozess begann mit einem durch die VolkswagenStiftung finanzierten Projekt ‚Kontrakt- und Qualitätsmanagement an der Universität Bremen‘ (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 131).

Hauptsächlich Ziel der Organisationsentwicklung sollte die flächendeckende Einführung von Kontrakten sein.

⁵⁵ Einen großen Vorteil sahen die Führungskräfte in der pragmatischen und umsetzungsorientierten Vorgehensweise. Unter Vorsitz des Kanzlers klärten die Fachverantwortlichen für Organisations- und Personalentwicklung sehr umsetzungsorientiert mit dem Personalrat und der Frauenbeauftragten die Belange für die Verwaltung, unter anderem:

- Förderung des Führungskräftenachwuchses (in der ersten Runde waren bereits 70% der Teilnehmenden Frauen).
- Die Berücksichtigung der besonderen Lage technischer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in den Fachbereichen.
- Personalentwicklungsmaßnahmen in der Wissenschaft, wie die Entwicklung eines Konzeptes für die Einführung und Begleitung von Juniorprofessorinnen/Juniorprofessoren.

⁵⁶ Das Land Bremen hat sich mit Senatsbeschluss vom 19.02.02 verpflichtet, „Gleichstellung von Frauen und Männern gezielt und konsequent umzusetzen – Gender Mainstreaming als Strategie im politischen Handeln zu verankern“ (Bremische Bürgerschaft, 2002, zitiert nach Niehoff in: Roloff/Selent, S. 135). Universitätsintern waren die maßgeblichen Akteurinnen/Akteure zum grundsätzlichen Einschwenken auf Gender Mainstreaming der Personalrat und die Arbeitsstelle für Chancengleichheit.

⁵⁷ Allerdings ohne Messgrößen und finanzielle Konsequenzen.

⁵⁸ Unter anderem gendergete Angebote in allen Feldern – für Sekretärinnen, Reinigungskräfte und weiblichen Führungsnachwuchs.

(s. Niehoff, in: Roloff/Selent, 2003, S. 138). Die entsprechenden Schnittstellen waren:

- Erfahrungen in Projektmanagement.
- Kommunikationsfähigkeit (die Beratung und Begleitung durch Kommunikationsexpertinnen/experten war ein Teil des Prozesses und anfangs gewöhnungsbedürftig, bewährte sich aber insbesondere bei konflikträchtigen Themen – laut Niehoff, in: Roloff 2003, S. 131/132).
- Wissen um die zentrale Rolle der Leitung in den Gremien.
- Kultur des Aushandelns und der Ergebnisorientierung.
- Erfahrungen mit der Parallelstruktur zu Recht und Verwaltungsvorschriften.
- Die Erkenntnis, wie notwendig konkrete Ziel- und Messvorgaben für die Effektivität eines Veränderungsmanagements sind.

Motiviert durch die Auszeichnung mit dem Total-E-Quality Award berief der Kanzler im Mai 2002 eine informelle Planungsgruppe ‚Gender Mainstreaming‘, der Organisationsdezernent, Personalrat, Frauenbeauftragte, Verwaltung und Arbeitsstelle ‚Chancengleichheit‘⁵⁹ angehörten. In der ersten Planungsphase war das wissenschaftliche Personal noch nicht vertreten. Ende Oktober 2002 lud die Leitung der Universität Bremen zu einem Workshop ‚Gender Mainstreaming‘ ein, an dem zwanzig Teilnehmerinnen/Teilnehmer aus Wissenschaft, Verwaltung und Interessenvertretung – quer durch alle Statusgruppen – teilnahmen. Besonderes Interesse und großer Bedarf bestand bezüglich praktischer Beispiele aus anderen Organisationen.

Grundsätzlich positiv aufgenommen wurde der Gender-Mainstreaming-Ansatz in Bezug auf die Differenzierung innerhalb der Geschlechtergruppen hinsichtlich der jeweiligen Lebensweise sowie die Empfehlung der externen Fachleute genaue Ziel- und Zeitvorgaben erst im Rahmen jeweils ausgewählter Themenfelder vorzunehmen (Niehoff, 2002). Ende April wurde schließlich die Lenkungsgruppe ‚Gender Mainstreaming‘ ins Leben gerufen. Der Personenkreis war vergleichbar dem der Teilnehmerinnen/Teilnehmer des Workshops. Beachtet werden sollte in diesem Gremium vor allem:

- Fokus auf das soziale Geschlecht (Gender) statt nur auf die Frau.
- Systematische Politikfolgenabschätzung (Geschlechterbrille im Alltagshandeln aufsetzen – Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 134/135).
- Von der Verantwortung durch die Leitung ausgehen (ausgeprägter Top-Down-Prozess).
- Qualität über Zielgenauigkeit und Effizienz verbessern.
- Die Organisation Universität modernisieren.

⁵⁹ Die Arbeitsstelle ‚Chancengleichheit‘ spielte eine besondere Rolle in diesem Prozess. Sie hatte zeitweise von der Leitung Aufträge erhalten, den anlaufenden Prozess inhaltlich zu begleiten, Inputs zu Gender Mainstreaming zu machen, sich um Expertinnen/Experten zu kümmern und den Vorlauf zu koordinieren. Sie vereint auf sich eine Funktionsbündelung aus Fachberatung, Interessenvertretung und geschäftsführender Assistenz und ist universitätsintern auch für klassische Belange der Frauenförderung zuständig (s. Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 137).

- Die Gewinne für einzelne Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter hervorheben und die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung definieren; Ziel war es das Werbeargument mit Leben zu füllen, Gender Mainstreaming trage zur größeren Arbeitszufriedenheit der Beteiligten bei (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 140).

Obwohl sich die Beteiligten für Schulungen in Genderkompetenz entschieden, um Sicherheit und Kriterien für die Qualität der Projektauswahl zu gewinnen, wurde an der Universität Bremen letztlich ein anderer Weg beschritten. Durch den Wunsch möglichst schnell messbare Ergebnisse zu erzielen, wurde die Chance nicht genutzt, nachhaltig Fachkompetenz mit Genderkompetenz zu verzahnen und langfristig den Kreis der Gleichstellungsexpertinnen/experten zu erweitern. Erst im Nachhinein wurde erörtert, inwieweit die Einführung durch externe Fach- und Prozessberatung begleitet werden soll. Stattdessen wurde der Hoffnung Ausdruck verliehen, durch die Modellprojekte einen exemplarischen Lerncharakter zu generieren (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 132). Die Gruppe einigte sich darauf, das Thema ‚Vereinbarkeit von Studieren/Arbeiten mit Kind‘ als erstes zu bearbeiten (andere Themen wurden vorläufig zurückgestellt).⁶⁰ Das Thema wurde in einen größeren Kontext eingebettet: Zeitsouveränität, Individualisierung und Flexibilisierung von Lebenswelten. So präsentiert erzielte es dementsprechendes Engagement und Aufmerksamkeit.

Bemängelt werden kann im Fall der Universität Bremen, dass erstens die Verzahnung mit anderen Gremien, sprich eine progressive Organisationsentwicklung nicht erreicht wurde. Es spricht grundsätzlich einiges dafür eine Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung anzustreben, denn zum Einen sitzen in den entsprechenden Arbeitsgruppen die relevanten Entscheiderinnen/Entscheider für eine Verankerung von Geschlechtergerechtigkeit auf struktureller Ebene, zum Anderen wäre genau an dieser Stelle die Begegnung von Fach- und Genderkompetenz ein großer Qualitätszugewinn, denn die Akteurinnen/Akteure in diesen Gremien sind auch geübt in der Initiierung, Umsetzung und Auswertung von Modellprojekten und es gibt dort einen guten Überblick über laufende Projekte, die sich für eine Verkoppelung eignen könnten. Auch die umsetzungsorientierte Personalentwicklung mit ihren Erfahrungen zur kontinuierlichen fachlichen Beteiligung der Frauenbeauftragten und dem Ansatz, „einzelne Maßnahmen in größere strategische Würfe einzubetten“ (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 133), wäre ein guter Ansatzpunkt gewesen. Doch wo die Fachfrauen für Geschlechterfragen das Geschlecht nicht explizit zu einer Kategorie des Handelns machten, unterblieb die Integration der Geschlechterfrage in die Alltagsabläufe. Erschwerend wirkte sich aus, dass es trotz des rhetorischen Bekenntnisses zu Gender Mainstreaming universitätsintern keinen formalen Beschluss dazu gab, auf den sich die verschiedenen Akteurinnen/Akteure beziehen konnten. In den Fällen, in denen das Thema Geschlechtergerechtigkeit und Maßnahmen dazu nach außen präsentiert wur-

⁶⁰ Dieses Thema eröffnet laut Niehoff auch für Männer die Möglichkeit aktiv zu werden und als ‚Zeitpioniere‘ (Höyng, 2002 zitiert nach Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 140) aus starren Arbeitsbildern ausbrechen zu können sowie die eigene Lebensqualität zu verbessern – ein Thema das tatsächlich in der Praxis langsam an Bedeutung gewinnt. Andere Akteurinnen/Akteure versprechen sich von Themen rund um Gender Mainstreaming zum Beispiel neue Impulse für die Personalentwicklung, insbesondere für den Bereich der Wissenschaft.

den, fand zudem eine geschlechtsspezifische Verteilung von interner Arbeit und externer Präsentation zugunsten männlicher Akteure statt. Letztlich hat sich an den Tatsachen wenig geändert, dass Geschlechterpolitik noch „wie so oft als Sonderfragen und nicht als integratives Moment der Hochschulstrukturpolitik“ behandelt wird (Niehoff in: Roloff/Selent, 2003, S. 134) und es sich tatsächlich vielmehr um rhetorische Präsenz bei faktischer Marginalität handelt (Angelika Wetterer in: Kraus, 2000, S. 195).

3. Verstetigung und Nachhaltigkeit

Letztlich kann von einer erfolgreichen Integration der Gleichstellungspolitik als Strukturpolitik in das Hochschulqualitätsmanagement sowie einer effektiven Ressourcen- und Innovationsinitiative erst gesprochen werden, wenn die ‚Geschlechterbrille‘ an den entsprechenden Schnittstellen (Profilbildung, Personal- und Organisationsentwicklung) sowie in den Alltagsabläufen der Universitäten wie selbstverständlich zum Tragen kommt. Die Schwierigkeiten, dieses Ziel zu realisieren, habe ich unter Gliederungspunkt 1.2.2, Stichwort ‚Managen von Veränderungsprozessen‘, beschrieben. An dieser Stelle möchte ich einen kurzen Überblick bezüglich des momentanen Standes der Umsetzung der Maßnahmen an den drei exemplarisch dargestellten Universitäten bieten. Im Anschluss daran werde ich anhand zweier weiterer Beispiele, der Darstellung der konsekutiven Maßnahmen der Preisträgerinnen der D21-Initiative 2004 (Bereich Förderung von weiblichem Nachwuchs in Ingenieur- und Naturwissenschaften) sowie dem Hamburger Kompetenzprojekt ‚Theater in der Lehre‘, den Nachhaltigkeitsaspekt von Gleichstellungsmaßnahmen als wichtigen Qualitätsgaranten noch stärker untermauern.

3.1 Das ‚Dortmunder Modell‘⁶¹

Nicht nur die Expertinnen/Experten in Sachen Qualitätskultur, auch die Fachfrauen in Dortmund betonen die Notwendigkeit eines umfangreichen Kommunikationsnetzes (Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 7) und einer guten Kommunikationsstrategie⁶² mit Hinweis auf aktuelle Ergebnisse der Implementationsforschung zum Gender-Mainstreaming-Konzept (vgl. Metz-Göckel et al., 2003, 2004 zitiert nach Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 1). Um eine Versteti-

⁶¹ Die Bewertung der Ergebnisse der Nachfolgeprozesse (nach offizieller Abschlusstagung des QueR-Projekts) an der Universität Dortmund entnehme ich dem unveröffentlichten Artikel von Marion Kamphans & Nicole Auferkorte-Michaelis „Spielart(en) der Umsetzung von Gender Mainstreaming in universitären Strukturen – Das ‚Dortmunder Modell‘“, der in der für das Frühjahr 2006 zur Veröffentlichung geplanten Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘, Herausgeberin: Prof.‘in Dr. med. Dipl. Soz. Sigrid Michel, erscheinen wird sowie einem Gespräch mit beiden im Rahmen der Fachtagung ‚Mehr als ein Gendermodul‘ an der Fachhochschule Dortmund, 17. Dezember 2004. Hintergrund der Ausführungen des Artikels von Kamphans und Auferkorte-Michaelis sind zwei empirische Studien zur Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Prinzips an den Hochschulen: Eine Interviewstudie mit Rektorinnen/Rektoren sowie Kanzlerinnen/Kanzlern in Nordrhein-Westfalen, die dazu befragt wurden, ob sie das Gender-Mainstreaming-Prinzip kennen und wie sie es an ihrer Universität umsetzen, das Begleitprojekt ‚GM-medial‘ im BMBF-Programm ‚Neue Medien in der Bildung‘, das die Aufgabe hatte, die über 2000 Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler in den 100 Verbundprojekten dabei zu unterstützen, wie sie bei der Entwicklung von multimedialen Lehr- und Lernmaterialien für die Hochschullehre Gender-Aspekte berücksichtigen sowie eigene Erfahrungen der Autorinnen.

⁶² Unter diesem Aspekt wäre auch das Beispiel der Katholischen Universität Leuven in Belgien zu nennen, die im Rahmen eines EU-Forschungsprojekts an den Universitäten Leuven und Maastricht das ‚Manual on Gender Mainstreaming at Universities‘, Autorinnen Ils Stevens und Ilse van Lamoen, 2001, entwickelten.

gung der angestossenen Maßnahmen des QueR-Projektes unter Einsatz der bereits erlangten Prozess- und Kommunikationskompetenz zu erreichen, wurde im Herbst 2003 die AG ‚Gender Studies‘ vom Rektorat, quasi als „kommunikatives Bindeglied einer top-down- und bottom-up-Kommunikation“ (Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 5), eingerichtet. Sie erhielt die Aufgabenbeschreibung, die Fachbereiche/Fakultäten bei der Umstellung der bisherigen Studiengänge auf die neue BA/MA-Struktur beratend darin zu unterstützen, wie sie Gender-Aspekte bei der Gestaltung der neuen Studiengänge berücksichtigen können.⁶³ Mitglieder der AG sind die Gleichstellungsbeauftragte als gewählte Vorsitzende, zwei Personen aus der Gruppe der Professorinnen/Professoren, zwei Personen aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sowie zwei Personen aus der Gruppe der Studierenden. Zielgruppe der Beratungstätigkeit sind dementsprechend Studiengangsplanerinnen/Studiengangsplaner. Die in der Beratungspraxis verfolgten Strategien/Bausteine sind:

- Kommunikative und dialogische Verfahren.
- Begleitung, Beratung, Schulung.
- Herausstellen des spezifischen Nutzens für den Fachbereich.
- Wissenschaftliche Untermauerung.

Um die Studiengangsplanerinnen/Studiengangsplaner in den Fachbereichen und Fakultäten darüber zu informieren, was Gender-Aspekte in Studium und Lehre sein können, hat die AG einen Katalog mit Gender-Leitfragen (orientiert an den Kriterien der Akkreditierungsagenturen; Stand 30.08.04) und ein ‚Vier-Felder-Schema‘ (Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005) entwickelt.⁶⁴ Bisherige Erfahrungen und Ergebnisse der Beratungspraxis sind:

- Die Studiengangsplanerinnen/Studiengangsplaner benötigen mehr Wissen zur Geschlechterthematik allgemein und konkrete Hinweise und Beratung, wie sie Gender-Aspekte in neuen Studiengängen umsetzen können. Dabei dient das erarbeitete Instrumentarium der Check-Liste/Leitfragen und des Vier-Felder-Schemas als Ideen-Pool.

⁶³ Sowohl bei der Umstrukturierung der vorhandenen (Lehramts) Studiengänge als auch bei der Neukonzeption von Studienangeboten müssen Gender-Aspekte als Qualitätskriterium integriert werden; so vereinbart in der am 02.09.2004 zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen und der Universität Dortmund abgeschlossenen ‚Zielvereinbarung Gleichstellung‘ (vgl. Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 9).

⁶⁴ Inhalte der Check-Liste sind: Qualität des Curriculums (Leitfragen: Integration von Gender-Studies Modulen – Erfahrungen, Ideen, Entwicklung entsprechender didaktischer Konzepte – sowie Gender-Kompetenz als überfachliche Kompetenz), Studierbarkeit des Studiengangs (Leitfragen: Organisation des Studiums unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Studium und Familie sowie studiengangsbezogene geschlechterperspektivische Fachberatung), Berufsorientierung des Studiengangs (Leitfragen: Chancen der Vermittlung in den Arbeitsmarkt und Informationsquellen bzw. Informationstransfer zu entsprechenden Organisationen), Personelle und sächliche Ressourcen (Leitfragen: Gender-Kompetenz bei Auswahl des Lehrpersonals sowie geschlechterparitätische Betreuungsrelation), Qualitätssichernde Maßnahmen (Leitfragen: Geschlechterperspektive bei der Evaluation und in der Studierendenstatistik, Gender-Kompetenz bei der Weiterbildung des Lehrpersonals sowie generell Einbindung von Genderexpertinnen/Genderexperten). Das Vier-Felder-Schema umfasst die Felder: Fachübergreifendes Curriculum (Feld 1)/fachimmanentes Curriculum (Feld 2) – diese beiden Felder unterscheiden, wo genau die Inhalte der Gender-Studies angeboten werden; ob im Wahlpflichtbereich oder als Inhalt des Regelstudiums, Struktur und Organisation (Feld 3) – u. a. ausgewogenes Verhältnis bei den Lehrenden, geschlechterparitätische Besetzung der Arbeitsbereiche und Vermeidung geschlechterstereotyper Arbeitsaufteilung, Entwicklung von Gender-Kompetenz (Feld 4) – als Weiterbildung bei den Lehrenden und als Qualifikation einfordern.

- Die face-to-face Beratung hat sich – laut Kamphans und Auferkorte-Michaelis – als die geeignetste Strategie erwiesen, um die Implementierung von Gender-Mainstreaming voranzubringen und Widerstände abzubauen. Je eher dabei die Beratung ansetzt, desto größer sind die Chancen, dass Ideen entwickelt, aufgegriffen und umgesetzt werden.

3.2 Die Ruhr-Universität Bochum⁶⁵

An der Universität Bochum zeichnet sich eine Verstetigung der angestossenen Maßnahmen dadurch ab, dass Fachfrauen aus der ProFil-Arbeitsgruppe an wesentlichen Schnittstellen beschäftigt sind und eine Kontinuität bezüglich der Erfahrungswerte und Prozesskompetenz besteht – nicht nur in der Person von Andrea Kaus, sondern auch bezüglich Dr. Christina Reinhardt, derzeit Verantwortliche für Personalentwicklung und Qualitätsmanagement (Stichwort: Verbindung von Fach- und Genderkompetenz). Kontinuität besteht auch in der Fortschreibung der Frauenförderpläne. Leider wurde bisher kein explizites Gender-Controlling eingerichtet, sondern die Universität arbeitet am Aufbau eines allgemeinen Controlling, in dem Gender-Aspekte, gemäss der Verpflichtung der Hochschule zu Gleichstellung als strategischem Ziel, integriert werden. Desweiteren ist der Bereich des Mentoring unter das Dach und die Verantwortung der Personalentwicklung gewechselt. Weitere Projekte, die nach wie vor schwerpunktmässig verfolgt werden, sind die Thematik Vereinbarkeit Studium und Familie und diverse SchülerInnenprojekte.

3.3 Die Universität Bremen⁶⁶

Ziel des Gender-Mainstreaming-Prozesses an der Universität Bremen war es, eine Geschlechterperspektive bei der Vergabe von Forschungsgeldern, beim Entwickeln von wissenschaftlichen Schwerpunkten, bei den Finanzen, bei der Personalentwicklung sowie bei der Öffentlichkeitsarbeit systematisch zu berücksichtigen und umzusetzen.⁶⁷ Der Bremer Ansatz zielt dabei, wie auch in Dort-

⁶⁵ Die Kommentare zur Fortentwicklung des Prozesses an der Ruhr-Universität-Bochum gründen in einem Fachgespräch mit der Zuständigen für Organisationsentwicklung Andrea Kaus.

⁶⁶ Die Ausführungen zur Verstetigung der Modellprojekte und Maßnahmen an der Universität Bremen gründen in einem Fachgespräch mit Bettina Schweizer, Arbeitsstelle Chancengleichheit, SG 04. Inzwischen wird die Universität Bremen, die bereits 2003 für ihren Erfolg in der Drittmittelinwerbung bekannt war, als Wissenschaftszentrum im Nordwesten gehandelt und Bremen als „unterwegs zur city of science“ (*Get the Best*, Berlin 2005, S. 18). Den Ruhm verdient die Universität Bremen u.a. der Initiative, vom 18.-23. September 2005 erstmalig eine deutschlandweit ausgerichtete Sommeruniversität für Ingenieurinnen veranstaltet zu haben.

⁶⁷ Seit 2002 gab es an der Universität Bremen ein ‚Gender Mainstreaming-Plenum‘, das für die Implementierung von Gender Mainstreaming verantwortlich war und wichtige Grundsatzentscheidungen dazu treffen sollte. Dieses Plenum wurde von Rektor und Kanzler eingerichtet und hatte die Aufgabe, neben der Implementierung von Gender Mainstreaming in den wissenschaftlichen Bereich, auch die Verwaltungsprozesse der Organisation zu gendern. Es wurde sich darauf geeinigt, die folgenden Modellprojekte anzugehen: Vereinbarkeit von Studium und Arbeit mit Kindern, Geschlechtergerechte Qualitätssicherung in der Promotionsphase am Beispiel des Fachbereichs Rechtswissenschaften, Verbesserung der Quote der Absolventinnen und Absolventen, Geschlechterkritische Analyse der Beratungsangebote für Studierende und Anwendung von Gender Mainstreaming bei den Rektorsratsbeschlüssen/Akademischer Senat. Beratung und inhaltliche Hilfe erhielten die Mitglieder des Plenums, aber auch die Beschäftigten in den Modellprojekten und andere Interessierte, von der Arbeitsgruppe ‚Gender‘ und von der Arbeitsstelle Chancengleichheit, von der auch die Initiative zur Gründung dieses Zusammenschlusses ausging (vgl. Kamphans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 7). Ausführliche Informationen zum Gender-Mainstreaming-Implementierungsprozess an der Universität Bremen gibt es auf der Homepage der Arbeitsstelle

mund, auf Partizipation und Kommunikation, einer „Mischung aus top down, bottom-up und quer rein (Beratung, Training)“ (Niehoff, 2003, zitiert nach Kamp-hans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 7), wobei auch hier formelle und informelle Arbeitsstrukturen vernetzt werden sollen. Um diesen Prozess zu steuern, hatte die Universitätsleitung folgende Punkte festgelegt (s. Niehoff, 2003, nach Kamp-hans/Auferkorte-Michaelis, 2005, S. 7):

- Klare Leitungsverantwortung für das Initiieren des Gender-Mainstreaming-Prozesses (nicht länger alleinige und spezielle Zuständigkeit der Frauenbeauftragten).
- Verknüpfung top-down- und bottom-up-Prozesse
Geschlechtergerechtigkeit als Qualitätsmerkmal im Wettbewerb um Personal und Ressourcen.
- Daten- bzw. Bestandsanalyse, um Schwachstellen zu erkennen
Genauere Ziele für die Umsetzung von Gender Mainstreaming formulieren und Evaluationen einsetzen, um Effekte von Gender Mainstreaming zu messen; Umsetzungsverfahren sollen transparent und praktikabel sein.
- Umfassender Ansatz, nicht nur isolierte Projekte.

Zum aktuellen Stand: Auch an der Universität Bremen gibt es eine Kontinuität bezüglich von Personen und Projekten. Frau Schweizer betreut innerhalb der Arbeitsstelle Chancengleichheit die Themenkomplexe Personalentwicklung und Qualitätsverbesserungen und Frau Niehoff u.a. den Themenschwerpunkt Qualitätssicherung in der Promotionsphase am Beispiel des Fachbereichs 26 (Rechtswissenschaft). Die Arbeit dazu erfolgt in einer Arbeitsgruppe, der auch wichtige Entscheiderinnen/Entscheider aus den Bereichen Personalentwicklung und Forschungsstelle uniinterne Stipendien angehören (Stichwort: Verzahnung wichtiger Schnittstellen). Nach wie vor ist das Projekt Vereinbarkeit Studium/Arbeit und Familie mit Fokus auf den wissenschaftlichen Mittelbau (Maßnahme: Personalentwicklung für Führungskräfte) ein Kernbereich, der eng mit der Personalorganisationsstelle verzahnt ist. Es ist das größte und teuerste Modellprojekt im Gender-Mainstreaming-Prozess der Universität Bremen. Um die Beschlüsse im Akademischen Senat zu gendern, wurde Genderfachkompetenz von außen hinzugezogen. Die Fachberaterin hat die Aufgabe, Inputs für alle Dezernentinnen/Dezernenten zu geben, was sie in ihrem Gebiet unter Gender-Aspekten bearbeiten bzw. in die Wege leiten können. Bezüglich der Erhöhung und Verbreiterung der Gender-Kompetenzbasis besteht weiterhin die interne Beratungsleistung seitens der Arbeitsstelle Chancengleichheit, inzwischen unterstützt durch ein externes Beratungsteam der Böll-Stiftung. Ein neueres Projekt ist das gendern von Juniorprofessur-Bausteinen.

Als uniinterne Richtlinien und Rahmenbedingungen dienen weiterhin der Frauenförderplan im Dienstleistungsbereich und die Richtlinie für das wissenschaftliche Personal. Eine Neubewerbung für den Total-E-Quality Award ist nicht erfolgt, da personelle Ressourcen in anderen Projekten gebunden sind (u.a. Umstellung auf BA/MA-Strukturen).

Folgerungen aus dem bisher Erwähnten:

- Bei sämtlichen Verhandlungen, die Neueinstellungen – sowohl im Dienstleistungs- bzw. Verwaltungsbereich als auch im wissenschaftlichen Lehrbetrieb – betreffen, muß noch genauer geprüft und gefordert werden, dass Kompetenzen und Erfahrungen im Gender-Mainstreaming-Prozess und bezüglich Genderkompetenz vorhanden sind.
- Geschlechterpolitik muss explizit mit dem Aspekt Fachbereichskulturen verzahnt werden und dabei eine Konzentration auf konkrete Beispiele anstelle der Vermittlung abstrakten Wissens stattfinden. Wie im Dortmunder Fall ist eine enge, individuelle Beratung diesbezüglich das geeignetste Vorgehen. Zudem stehen allmählich immer mehr konkrete Beispiele der Umsetzung von Gender-Mainstreaming-Maßnahmen an Universitäten zur Verfügung. Generell ist eine ‚Ungleichzeitigkeit‘ bezüglich der Auseinandersetzung und Annahme des Themenkomplexes Gender Mainstreaming/ Geschlechtergerechtigkeit in den verschiedenen Fachbereichen und bei den verschiedenen Entscheiderinnen/Entscheidern festzustellen.

3.4 Frauen als Erfolgsfaktor für Hochschulen – Der Hochschulwettbewerb der Initiative D21 *Get the Best*⁶⁸

Übergeordnetes Ziel der Initiative D21 ist es Wirtschaftskompetenz mit Hochschulkompetenz zu verbinden. Mit ihrem Hochschulwettbewerb *Get the Best* bietet sie Hochschulen einen Anreiz, Studentinnen der ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengänge durch innovative Projekte bereits frühzeitig und nachhaltig zu Forschungskarrieren zu ermutigen und diese erfolgreichen Ideen und Konzepte der Öffentlichkeit vorzustellen. Prozentzahlen zwischen 2,9% lehrenden und forschenden Professorinnen in der Elektrotechnik und dem Höchstwert von 8% an Professorinnen in der Informatik unterstreichen die Motivation, den Frauenanteil in den ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fachbereichen steigern zu wollen.

Wichtige Kriterien für die Prämierung waren:

- Eine stringente Erfolgskontrolle der Maßnahmen (Stichwort: Follow-up-Prozess/Verstetigung/Nachhaltigkeit).
- Das Eigenengagement der Hochschule (auch im finanziellen Bereich).
- Die Verbindung von Schule-Hochschule-Wirtschaft (s. Wichtigkeit von Schülerinnenprojekten sowie des Faktors ‚Employability‘ und

⁶⁸ Der Wettbewerb geht aus einer Untersuchung des Bundesbildungsministeriums ‚Studiengänge im Wettbewerb – Hochschulranking nach Studienanfängerinnen in Naturwissenschaft und Technik‘ hervor. Darin wurden die Erfolge von Hochschulen im Wettbewerb um Studienanfängerinnen für die ingenieur- und naturwissenschaftlichen Diplomstudiengänge untersucht – mit dem Ergebnis, dass es gravierende Unterschiede zwischen den Hochschulen gibt (*Get the Best*, Berlin 2005, S. 6). Teilnehmen können die Studiengänge Elektrotechnik, Informatik, Maschinenbau, Physik und Wirtschaftsingenieurwesen.

fachlich hoch qualifizierter Analysen der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt für die Arbeit z.B. von Women's Career Centers)⁶⁹.

- Eine auf Nachhaltigkeit angelegte Strukturveränderung (zitiert gemäß der Broschüre: Wettbewerb - *Get the Best* – Frauen als Erfolgsfaktor für Hochschulen, Initiative D21 e.V., Berlin 2005, S. 5).

Insgesamt wurden im Wettbewerbsjahr 2004 von den fünfundzwanzig sich bewerbenden (Fach-) Hochschulen, dreizehn (Fach-) Hochschulen in einem ersten Bewertungsgang ausgewählt, von denen ich in meinem Beitrag lediglich auf den ersten Platz eingehen werde – sowie auf den Wettbewerbsbeitrag der Fachhochschule Nordostniedersachsen. Besonders positiv bewertet wurden schlüssige Gesamtkonzepte und die Verankerung/Verstetigung der Maßnahmen innerhalb der Hochschule.

Die Universität Hannover – die größte Hochschule Niedersachsens - belegte den ersten Platz aufgrund des umfassendsten Gesamtkonzepts.⁷⁰ Die aufeinander aufbauenden Maßnahmen reichen von der Gewinnung neuer Studentinnen in den zuvor beschriebenen Fachgebieten⁷¹, über die Unterstützung bei der Bewältigung struktureller Barrieren (Kinderbetreuung, Netzwerkkontakte), bis zur verbesserten Vorbereitung auf den Einstieg in die Berufspraxis und die enge Kooperation mit der Wirtschaft⁷². Die Maßnahmen werden zudem kontinuierlich bezüglich ihres Erfolgs und ihrer Nachhaltigkeit überprüft. Bereits laufende und für die Zukunft geplante Projekte zum Erreichen der Zielvereinbarung (quantitatives Ziel ist die Erhöhung des Anteils von Frauen in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen) sind:

- Das Mentoring für Schülerinnen 2005.
- Der Workshop ‚Roboterbauen‘ für Schülerinnen und Studentinnen.
- Das Programm Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft 2005.
- Die Kamingespräche 2005 mit dem Themenschwerpunkt ‚Absolventinnen in den Beruf‘.
- Das Programm zur Stärkung zukunftsorientierter Kompetenzen von Absolventinnen und Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen und informatikorientierten Studiengänge.
- ‚Interkultureller Austausch – Intercultural Encounter‘ für Studentinnen und Doktorandinnen.

⁶⁹ Siehe hierzu die Thesen von Frauke Narjes, Women's Career Center, Universität Hamburg, im Rahmen der Diskussion um den Wandel der Erwerbsverläufe und den sich daraus ergebenden adäquaten Beratungsansatz für die Fachtagung ‚Studium und Beruf im Wandel – Wie kommt Gender in die Modernisierungsprozesse der Hochschule?‘, Carl-von-Ossietzky-Universität, Oldenburg, 6./7. April 2005 sowie die Thesen und das Referat von Dr. Sünne Andresen, Universität Potsdam und Christoph Kimmmerle (www.uni-oldenburg.de/gss/13266.html, 17.05.2005).

⁷⁰ „Der Hochschule ist es gelungen, deutlich mehr Frauen als andere Hochschulen für Fächer wie Informatik oder Elektrotechnik zu begeistern“ – so das Fazit von Christine Kurmeyer vom Gleichstellungsbüro der Universität (*Get the Best*, Berlin 2005, S. 9). Erfolgreich war die Hochschule mit ihrem Konzept der intensiven Frauenförderung bereits 2002, wie die Auszeichnung mit dem Total-E-Quality Award dokumentiert.

⁷¹ Zum Beispiel werden mathematisch interessierte Schülerinnen zu Informatik-Lehrveranstaltungen eingeladen und dabei von Studentinnen betreut. Eine spezielle Erstsemesterbetreuung hilft zudem den jungen Frauen, die sich an der Hochschule in diesen Fächern eingeschrieben haben, die schwierige Eingangsphase mit ihren besonderen Belastungen besser zu meistern. Den Absolventinnen stehen nach ihrem Abschluss Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung, die ihnen helfen als Juniorprofessorinnen oder in der Wirtschaft ihre Karriere weiter zu verfolgen (*Get the Best*, Berlin 2005, S. 9).

⁷² Ein wichtiger Baustein des erfolgreichen Gesamtkonzepts der Universität Hannover ist das dreimonatige Praktika-Programm ‚Go for Pole-Position‘.

- Die Konzeption eines Programms zur Einwerbung von Juniorprofessorinnen.

Zusammenfassend: Um die Nachhaltigkeit der einzelnen Maßnahmen zu sichern, gilt es, die Förderung und Unterstützung von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Fächern möglichst konsekutiv und im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements unter Genderaspekten zu gestalten. Nicht nur die Studienbereiche werden zunehmend interdisziplinär und berufsorientiert angelegt⁷³, auch die Motivation weiblicher Studierender setzt bereits bei Schülerinnen und ihren Eltern an. Publikumswirksame Veranstaltungen sorgen außerdem für die nötige Öffentlichkeitsarbeit zugunsten der entsprechenden Hochschule.

Der Wettbewerbsbeitrag der Fachhochschule Nordostniedersachsen⁷⁴ wurde als Konzept mit hohem Zukunftspotential ausgezeichnet. Am 01.01.2005 fusionierten die Fachhochschule Nordostniedersachsen und die Universität Lüneburg zur Stiftungsuniversität Lüneburg. Ziel im Fusionsprozess war die Bündelung von Gendermaßnahmen, um dadurch mehr Frauen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge zu gewinnen. So entstand anstatt einzelner isolierter Projekte, ein Konzept mit einem Bündel von sechs Maßnahmen.⁷⁵ Anhand dieses Maßnahmenbündels ‚Genderorientierte Fachkulturen‘ sollen „die männerorientierten Kulturen, der Habitus, an den Fachbereichen dahingehend beeinflusst werden, dass in Lehre, Forschung und Studium, in der Berufsorientierung und in der Kooperation mit der Wirtschaft genderorientiert und somit frauengerecht geforscht, gelehrt und agiert wird“ (*Get the Best*, Berlin 2005, S. 19). Das Konzept zielt auf eine Stärkung der Gender-Kompetenz ab, was bedeutet, dass mit einem genderorientierten Blick auf die verschiedenen Fachkulturen (vgl. dazu Niehoffs ‚Geschlechterbrille‘, S. 28) ein zukunftsweisendes Profilelement an der neuen Stiftungsuniversität Lüneburg in den Fusionsprozess eingebracht wurde!

⁷³ Siehe dazu im Hinblick auf die ‚Frauenfreundlichkeit eines Studiengangs‘ die Kriterienliste des Forderungskatalogs ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme‘, *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18.

⁷⁴ Sie erhielt 2004 ebenfalls die Auszeichnung ‚Total-E-Quality Science Award‘ für ihre bisher geleistete Frauenförder- und Genderarbeit.

⁷⁵ Das Maßnahmenbündel umfasst sechs Elemente des Konzeptes ‚Genderorientierte Fachkulturen‘:

- Die Total-E-Quality-Ansätze der Fachhochschule werden weiter verfolgt. Ausbau des Aktionsfeldes 7 (Forschung, Lehre, Studium) um den Aspekt genderorientierte Fachkulturen praxis- und anwendungsorientiert.
- Mentoring auf allen Stausebenen.
- Gendermodule in den Studiengängen.
- Gender-Kompetenz: Beratung und Training.
- Career-Service für Frauen.
- Kooperationen mit der Wirtschaft: D21 regionale Innovationskarawane Frauen&IT, Kammern, Gründungsträger, Unternehmen (s. *Get the Best*, Berlin 2005, S. 19).

3.5 Ein Kompetenzprojekt: Fachtagung ‚Theater in Forschung und Lehre – Theatrale Inszenierung der Hochschuldidaktik als wissenschaftlicher Erkenntnisprozess‘⁷⁶

„Mit dieser Tagung wir im Bereich Lehr-/Lernforschung Neuland betreten. Künstler treffen Hochschullehrer, -forscher, -didaktiker, um wissenschaftliche Erkenntnisprozesse durch theatrale Inszenierungen, die über Sprechtheater hinaus erstmals auch die Bereiche Performance und Tanz umfassen sollen, in Gang zu setzen“ (Auszug aus dem Konzeptpapier zur Vorbereitung der Fachtagung, S. 1). Diese Tagung hat neben dem Potenzial im engeren thematischen Kontext eine darüber hinaus reichende wichtige Bedeutung für die Aspekte Nachhaltigkeit und Gender; zudem trägt sie dem Paradigmenwechsel von der stärkeren Output-Orientierung/Studienerfolg hin zu Learning Outcomes⁷⁷ im Sinne von erworbenen Kompetenzen/Qualifikationen („shift from teaching to learning“; s. Gliederungspunkt 1.1, S. 3) entsprechend Rechnung. Die Notwendigkeit einer lernförderlichen Inszenierung von Lehrveranstaltungen ist noch nicht weit verbreitet und in das Qualifikationsprofil der Hochschullehrenden integriert. Hier zeigt sich für die Universität Hamburg die Möglichkeit einer entsprechenden Positionierung und Profilbildung – auch gerade im Hinblick auf Gender als qualitatives Merkmal im Prozess eines nachhaltigen Qualitätsmanagements. Warum will ich kurz im Folgenden verdeutlichen.

Ein wesentliches Ergebnis der Fachtagung ‚Mehr als ein Gendermodul‘, in Dortmund, am 17. Dezember 2004, war die Erkenntnis, dass die Didaktik eine viel größere Rolle für geschlechtergerechte Studienstrukturen und –bedingungen spielt, als zunächst vermutet (s. Forderungskatalog ‚Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme, *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18). Das betrifft vor allem das geschlechterdifferente Aneignungsverhalten wie auch die Rahmenbedingungen und die Organisation von Lernprozessen. Im Zentrum einer gendersensiblen Didaktik stehen daher die Forderungen einer 1.) lehr- und lerntheoretischen Ausrichtung auf einen ganzheitlichen Problembezug und projektorientiertes Arbeiten mit engen Bezügen zu praxisrelevanten Wissen und Erfahrung⁷⁸ und 2.) für eine gendersensible Didaktik gilt es im Rahmen der Modulentwicklung und zur Ausbildung von Schlüsselkompetenzen solchen Lernprozessen Rechnung zu tragen, die forschende und selbstorganisierte Lernprozesse befördern und unterschiedlichen Lerntypen unterschiedliche Zugänge zu Wissen ermöglichen (s. Forderungskatalog, *Konsens*, S. 19 sowie Bülow-Schramm, bisher unveröffentlichter Beitrag für ‚Mehr als ein Gendermodul‘). Zusammenfassend bedeutet das die Ermöglichung von wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen auf der Basis eines ganzheitlichen Zugangs – im Sinne eines ‚new mode of knowled-

⁷⁶ Die Tagung ist initiiert und getragen vom Netzwerk Theater in der Lehre der Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD e.V.) und organisiert vom Hamburger Team. Die vorhergehende Tagung in Oldenburg (20.-22.05.2004) hatte eine Systematisierung der Wissens- und Kompetenzebenen unterschiedlicher Theater- und Spielformen erbracht, die für Fragen der Professionalität und Qualitätsentwicklung in der Theaterpädagogik zentral sind (s. Konzeptpapier ‚Ideen und Entwürfe für die Fachtagung Theater in Lehre und Forschung, S. 2).

⁷⁷ Die Learning Outcomes werden als Lernergebnisse übersetzt, obwohl damit in Abgrenzung zu Learning Outcomes mehr die erzielten Lerneffekte bzw. die Konsequenzen des Lernens gemeint sind. Sie drücken sich in Tätigkeiten aus, die als ‚Can Do Statements‘ oder ‚Handlungsprofil‘ angegeben werden (s. Volker Gehmlich in: Hopbach, 2004, S. 154; s. auch Karin Fischer-Bluhms Beitrag bezüglich der Integration des Ansatzes in die Evaluation des zweiten Zyklus beim Verbund Norddeutscher Universitäten, S. 170-178).

⁷⁸ Siehe hierzu auch den noch unveröffentlichten Beitrag von Frau Prof. in Margret Bülow-Schramm ‚Projektstudium als Lösung der Verankerung des Genderaspekts in zweistufigen Studiengängen?‘ für die für das Frühjahr 2006 geplante Veröffentlichung der Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘.

ge production' (Gibbons u.a. 1994, Nowotny 1999)⁷⁹ unter Einbeziehung von sinnlichen, körperlichen Erfahrungen. Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Expertinnen/ Expertenkreises der Tagung und die Überbrückung getrennter gesellschaftlicher Bereiche (hier: Kunst und Wissenschaft) bietet die Grundlage für innovative Forschungsfragen und originelle Lösungsansätze, die in den ‚harten Kernen der Disziplinen‘ nicht mehr in den Blick kommen (s. Bülow-Schramm aus: Konzeptpapier zur Fachtagung, S. 1 sowie Forderungskatalog, *Konsens*, S. 19).

4. Schlussresümée

Folgerungen aus den bisher präsentierten Beispielen, die sich dem Thema Qualitätsmanagement und Geschlechtergerechtigkeit in mehr oder weniger progressiver und umfassender Weise gestellt haben, wären:

- Wenn eine Universität nicht gerade mit den entsprechenden Genderforscherinnen/Genderforschern ausgestattet ist, muss sie sich die jeweiligen Kompetenzen aneignen bzw. Genderfachkompetenz von außen zur Prozessbegleitung sichern, da Maßnahmen im Sinne des Gender Mainstreaming eine dekonstruierende, geschlechtergerechte Wirkung entfalten sollten. Der Anspruch, sich nicht auf dem Polster rhetorischer Präsenz ausruhen zu wollen, ist zu begrüßen! Gleichwohl gilt, dass ohne die Aneignung fachspezifischer Genderkompetenzen, die strukturelle Verankerung und Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming erschwert wird und die Gefahr besteht, nur interessante Einzelprojekte („Inseln der Veränderung“) zu verwirklichen.
- Ohne ihre teilautonomen Strukturen aufgeben zu wollen, sehen Gleichstellungspolitikern verstärkt die Notwendigkeit, in den Mainstream zu gelangen und mit ihren Themen nicht permanent als Sonderfall behandelt zu werden. Wie wir am Beispiel des Projekts QueR gesehen haben, besteht darin die Chance Frauen als Akteurinnen der Hochschulreform und kompetente Partnerinnen im Modernisierungsprozess der Hochschulen aus ihrer Sonderrolle herauszuholen.
- Noch einmal betont werden muss zum Einen die Wichtigkeit einer guten Kommunikationsstrategie sowie die Notwendigkeit der Bereitstellung von Gender-Mainstreaming-Prozessbegleitung als Dienstleistungsaspekt der Hochschulleitung und Vermittlungsebene zwischen Top-Down- und Bottom-up-Prozessen; zum anderen die Notwendigkeit eines entsprechenden Follow-up-Prozesses der initiierten Maßnahmen. Gender-Controlling wäre als strategische und operative Zielplanung zu empfehlen. Bei Nichtvorhandensein von Fachkompetenz auf diesem Gebiet bietet sich auch hier externe Fachbegleitung an. Wichtig für die Verstetigung der gleichstellungspolitischen Maßnahmen ist auch die Aufnahme des Ziels der Geschlechtergerechtigkeit in das Leitbild der Universität.

⁷⁹ Zitiert nach Ayla Neusel, bisher unveröffentlichter Beitrag ‚Impulse für die Wissenschaftsentwicklung: Zum Verhältnis von Fächerkulturen und Gender‘ für die im Frühjahr 2006 zur Veröffentlichung vorgesehene Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘.

- Trotzdem bleibt Gender Mainstreaming eine paradoxe Strategie, weil sich der Mainstream als solcher problematisieren müsste, um bisher Ausgegrenztes produktiv und innovativ zu integrieren; dem fehlt weitgehend jedoch das kritische Potenzial dazu. Diese Tatsache unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit von engagierten und kompetenten Personen, die sich nicht scheuen immer wieder aufs Neue den Genderaspekt im Hochschulqualitätsmanagement und der Wissenschaft einzufordern sowie von Instrumenten wie Zielvereinbarungen und monetären Anreize.

Angesichts dessen, dass in Hamburg 1985 die erste Gleichstellungsstelle an einer Hochschule eingerichtet wurde⁸⁰ sowie mit dem Projekt Universitätsentwicklung und diversen Projekten im Rahmen der Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten⁸¹ Prozesskompetenz innerhalb der Universität bezüglich Qualitätsentwicklung/Qualitätssicherung und Geschlechtergerechtigkeit besteht, kann auch hier von einer entsprechenden Traditionslinie und Ansätzen einer strukturellen Verzahnung von Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement gesprochen werden. Zu begrüßen wäre die Aufnahme von Geschlechtergerechtigkeit in das Leitbild der Universität sowie der Aufbau eines qualifizierten und systematischen Gender-Controllings, welches das Profil der Hochschule nachhaltig prägen und Gender als quantitatives und qualitatives Merkmal im Prozess der Hochschulmodernisierung und des nationalen sowie internationalen Wettbewerbs als Wettbewerbsvorteil nutzen hilft.

⁸⁰ Aus: Pressemitteilung der 17. Jahrestagung der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten (BuKoF) am 16.-18. September 2005 in Erfurt.

⁸¹ www.uni-hamburg.de/PSV/PR/Frauen/gleichstellung/indexgleichstellung.html.

Bücher:

- Benz, Winfried/Jürgen, Kohler/Klaus, Landfried (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil Schärpen. Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004.
- Bülow-Schramm, Margret ‚Projektstudium als Lösung für die Verankerung des Genderaspekts in zweistufigen Studiengängen?‘, unveröffentlichter Beitrag Für die Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘, (Hrsg.) Sigrid Michel, Kleine-Verlag:Bielefeld, geplant Frühjahr 2006.
- Carstensen, Doris/Stefanie Hofmann ‚Qualität in Studium und Lehre: Begriffe und Objekte‘ in (Hrsg.) Benz/Kohler/Landfried: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004, C 1.1, S. 1-24.
- Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten (Hrsg.): Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch. Hoho-Verlag Hofmann&Hoyer:Kirchlinteln, 2002.
- Ebel-Gabriel, Christiane ‚Qualitätssicherung an Hochschulen – Konzepte, Prozesse, Akteure‘ in (Hrsg.) Benz/Kohler/Landfried: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004, B 1.1, S. 1-24.
- Fischer-Bluhm, Karin ‚Berücksichtigung von Learning Outcome in Qualitätssicherungsverfahren‘ in (Hrsg.) Achim Hopbach: Qualitätssicherung an Hochschulen. Neue Herausforderungen nach der Berlin-Konferenz. Reihe Hochschulrektorenkonferenz, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG:Bielefeld, 2004, S. 170-178.
- Gehmlich, Volker ‚Learning Outcomes als Qualitätsparameter‘ in (Hrsg.) Achim Hopbach: Qualitätssicherung an Hochschulen. Neue Herausforderungen nach der Berlin-Konferenz. Reihe Hochschulrektorenkonferenz, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG:Bielefeld, 2004, S. 154-169.
- Hopbach, Achim (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen. Neue Herausforderungen nach der Berlin-Konferenz. Reihe Hochschulrektorenkonferenz, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG:Bielefeld, 2004.
- Kamphans, Marion/Nicole Auferkorte-Michaelis ‚Spielart(en) der Umsetzung von Gender Mainstreaming in universitären Strukturen – Das ‚Dortmunder-Modell‘, unveröffentlichter Beitrag für die Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘, (Hrsg.) Sigrid Michel, Kleine-Verlag:Bielefeld, geplant Frühjahr 2006.
- Kaus, Andrea/Anja Tillmann ‚Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe – Innovationsimpulse am Beispiel der Ruhr-Universität Bochum (RUB)‘ in (Hrsg.) Roloff, Christine/Petra Selent: Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag:Bielefeld, 2003, S. 118-129.
- Krais, Beate (Hrsg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Campus Verlag:Frankfurt/New York, 2000.
- Michel, Sigrid ‚Hochschulmanagement kreativ und geschlechtergerecht mit Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten gestalten – Fallbeispiel Fachhochschule Dortmund‘ in (Hrsg.) Roloff, Christine/Petra Selent: Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit als-Querschnittsaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag: Bielefeld, 2003, S. 144-162.

- Michel, Sigrid ‚Qualitätssicherung und Gendermainstreaming – Einführung‘ in (Hrsg.) Achim Hopbach: Qualitätssicherung an Hochschulen. Neue Herausforderungen nach der Berlin-Konferenz. Reihe Hochschulrektorenkonferenz, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG:Bielefeld, 2004, S. 270-277.
- Müller-Böling, Detlef/Christian Berthold/Florian Buch ‚Qualitätsermittlung, Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung‘ in (Hrsg.) Benz/Kohler/Landfried: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004, C 1.2, S. 1-25.
- Neusel, Aylâ ‚Zukunftsentwürfe für die Universität‘ in (Hrsg.) Roloff, Christine/Petra Selent: Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag:Bielefeld, 2003, S. 56-73.
- Neusel, Aylâ ‚Impulse für die Wissenschaftsentwicklung. Zum Verhältnis von Fächerkulturen und Gender‘, unveröffentlichter Beitrag für die Fachpublikation ‚Mehr als ein Gendermodul‘, (Hrsg.) Sigrid Michel, Kleine-Verlag:Bielefeld, geplant Frühjahr 2006.
- Niehoff, Anneliese ‚Die Geschlechterbrille aufsetzen...Gender Mainstreaming an der Universität Bremen‘ in (Hrsg.) Roloff, Christine/Petra Selent: Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit als-Querschnittaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag: Bielefeld, 2003, S. 130-143.
- Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 142, Kleine Verlag:Bielefeld, 2002.
- Roloff, Christine/Petra Selent (Hrsg.): Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag:Bielefeld, 2003.
- Roloff, Christine/Petra Selent/Carsten Pfaff ‚Geschlechtergerechtigkeit als Reformstrategie – Viereinhalb Jahre Projekt „QueR“ an der Universität Dortmund‘ in (Hrsg.) Roloff, Christine/Petra Selent: Hochschulreform und Gender Mainstreaming. Geschlechtergerechtigkeit alsQuerschnittaufgabe. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 143, Kleine Verlag:Bielefeld, 2003, S. 35-55.
- Stevens, IIs/Ilse Van Lamoen: Manual on Gender Mainstreaming at Universities. Equal Opportunities at Universities. Towards a Gender Mainstreaming Approach. Garant:Leuven-Appeldoorn, 2001.
- Sursock, Andrée ‚Qualitätskultur und Qualitätsmanagment‘ in (Hrsg.) Benz/Kohler/Landfried: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004, C 2.2, S. 1 -12.
- Wetterer, Angelika ‚Noch einmal: Rhetorische Präsenz – faktische Marginalität. Die kontrafaktischen Wirkungen der bisherigen Frauenförderung im Hochschulbereich in (Hrsg.) Beate Kraus: Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Campus Verlag:Frankfurt/New York, 2000, S. 195-221.
- Winter, Claudia ‚Das Audit Familiengerechte Hochschule – ein prozessorientiertes Instrument zur Optimierung von Hochschulen‘ in (Hrsg.) Achim Hopbach: Qualitätssicherung an Hochschulen. Neue Herausforderungen nach der Berlin-Konferenz. Reihe Hochschulrektorenkonferenz, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG:Bielefeld, 2004, S. 285-289.

Wolff, Klaus-Dieter ,Wege zur Qualitätskultur. Die Elemente der Qualitätsentwicklung Und ihre Zusammenhänge' in (Hrsg.) Benz/Kohler/Landfried: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Raabe Verlags-GmbH:Berlin, 2004, C 2.1, S. 1-20.

Zeitschriftenaufsätze:

Löffler, Sylvia ,Gender als qualitatives Merkmal im Bologna-Prozess – eine Antwort Auf die Herausforderung an die Qualitätssicherungssysteme' in *Konsens*, 21. Jahrgang, Heft 2, 2005, S. 18-20.

Ohne Autor ,Viele gute Ansätze und erste integrierte Systeme' in *Check up*, 1, 2005, S. 5.

Ulrich, Frank ,Wissenschaftskultur. Zwischen Wettbewerbsorientierung und Qualitätssicherung' in *Wissenschaftsmanagement*, 1, 2004, S. 27-31.

Weick, Karl E. ,Educational Organizations as Loosely Coupled Systems' in *Administrative Science*, No. 21, 1976, S. 1-19.

Weitere Medien:

Broschüren:

Wettbewerb – *Get the Best* – Frauen als Erfolgsfaktor für Hochschulen, Initiative D21 e.V., Berlin, 2005.

Konzeptpapier:

Ideen und Entwürfe für die Fachtagung ,Theater in Lehre und Forschung – Theatrale Inszenierungen der Hochschuldidaktik als wissenschaftlicher Erkenntnis-Prozess', Hamburg, 25.-27.05.2006 (geplant), eine Initiative des Netzwerks ,Theater in der Lehre', Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD e.V.).

CD:

Abschlusskongress Projekt Q: Zukunftsaufgabe Qualitätsentwicklung – 3 Jahre Projekt Q, 11./12. Dezember 2000, Wissenschaftszentrum Bonn, Videodokumentation&Texte.