



Open Access Repository

[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

**Rezension: Hildegard Macha, Susanne Gruber,  
Sandra Struthmann, 2011: Die Hochschule  
strukturell verändern. Gleichstellung als  
Organisationsentwicklung an Hochschulen**

Schlüter, Anne

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Schlüter, A. (2013). Rezension des Buches *Die Hochschule strukturell verändern: Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*, von H. Macha, S. Gruber, & S. Struthmann. *GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 5(2), 168-171. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-398268>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Lee Ann Banaszak betritt mit ihrer Studie Neuland und bearbeitet innovativ und detailreich eine Lücke der sozialen Bewegungsforschung. Ihre zentrale Frage zeigt auf, wo Bewegungsforschung generell blinde Flecken hat. Dabei Interviews mit unterschiedlichsten Archivmaterialien wie ton- und filmtechnischen Aufzeichnungen zu kombinieren, um mehrere Jahrzehnte bearbeiten zu können, ist methodisch kreativ.

Ihr Fallbeispiel hilft, sich einem neuen Blick auf Bewegungsstrategien und Institutionalisierung zu öffnen. Hier schließen sich die Fragen an, welche Ergebnisse andere Ebenen (z. B. Bundesstaaten, regionale Verwaltung) oder andere (nationale) Kontexte (z. B. Deutschland, EU) ergeben würden und ob die föderale US-Ebene nicht doch eine spezielle ist. Ist diese Art von Aktivismus z. B. nur auf einer halbwegs „anonymen“ föderalen Ebene möglich? Macht es einen Unterschied, wie offen die Institutionen für „Outsiderinnen“ sind und wann diese zu „Insiderinnen“ werden können?

Unbeantwortet bleibt leider, nach welchen Kriterien jemand als Feministin oder gar als radikale Feministin eingestuft wird. Hier bleibt Banaszak diffus und zieht sich zurück auf ihre Kriterien für die Auswahl der untersuchten Insiderinnen.

Perspektivisch bleibt zu hoffen, dass die von Banaszak formulierten Fragen und ihr methodisches Vorgehen eine breite Rezeption und Nachahmung in der sozialen Bewegungsforschung finden. Dass die Begriffe Insiderin/Outsiderin nicht immer adäquat sind, hat sie in ihrer Studie aufschlussreich ausgeführt. Viel zu häufig wurden bisher autonome Frauenbewegung und institutionalisierte Gleichstellungspolitik als Gegensätze aufgefasst, viel zu selten Zusammenspiel und gemeinsam erzielte Erfolge in den Blick genommen.

## Zur Person

*Petra Ahrens*, Diplom-Sozialwissenschaftlerin, promoviert derzeit an der Berlin Graduate School of Social Sciences (BGSS) der Humboldt-Universität zu Berlin zu Gleichstellungspolitik in der Europäischen Union. Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Europäische Integration.

Kontakt: Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin Graduate School of Social Sciences, Luisenstraße 56, 10117 Berlin

E-Mail: [petra.ahrens@sowi.hu-berlin.de](mailto:petra.ahrens@sowi.hu-berlin.de)

## Anne Schlüter

Hildegard Macha, Susanne Gruber, Sandra Struthmann, 2011: *Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*. Opladen, Farmington Hills: Budrich UniPress. 322 Seiten. 36,00 Euro

---

Es ist der Anspruch der Studie, erstellt von Hildegard Macha und Mitarbeiterinnen, einen Beitrag zur Theorieentwicklung der Gleichstellungspolitik an Hochschulen zu leis-

ten. Verfolgt man die einzelnen Kapitel, dann liegt mit dem letzten Kapitel schließlich ein Konzept vor, das nicht allein für Gleichstellungsbeauftragte interessant ist, sondern von denen gelesen werden sollte, die Funktionen in den Hochschulen innehaben, gleich auf welcher Ebene. Denn die Konzeptentwicklung beinhaltet die Vorstellung einer „Idealen Hochschule“ der Geschlechtergerechtigkeit. Um zu einem solchen Modell zu kommen, sind verschiedene theoretische und empirische Anstrengungen notwendig. Die Monographie, als Teamarbeit konzipiert und umgesetzt, basiert daher neben der theoretischen Erörterung des Forschungsstands auf der Auswertung einer empirischen Studie, die die Gleichstellungsprozesse an Hochschulen erforschte. Unter dem Titel „Gender Mainstreaming – Bilanzierung und Optimierung“ wurde sie in den Jahren 2006 bis 2008 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert und an der Universität Augsburg durchgeführt. Federführend war das Gender Zentrum an der Universität. Die Bedeutung der Studie, so die Autorinnen in der Einführung, liegt darin, dass hier erstmalig Gleichstellungsprozesse an 15 Hochschulen mit drei unterschiedlichen empirischen Erhebungsinstrumenten vergleichend untersucht wurden (S. 31). Diese sind: Dokumentenanalyse, quantitative Erhebungen mit Fragebögen und ExpertInneninterviews mit der Leitungsebene und den Gleichstellungsbeauftragten vor Ort. Das methodische Design mit den theoretischen und methodischen Überlegungen wird im zweiten Kapitel des Buches nachvollziehbar dargestellt (S. 69ff.).

Nicht unwichtig für die Konzeptentwicklung und damit für die Einordnung von Gleichstellungsstrategien an Hochschulen sind die Reflexion der sozialen und politischen Gegebenheiten und Konstellationen in der historischen Zeit der letzten 30 Jahre, die als Vorlauf und Hintergrund aufgenommen werden, um zu verdeutlichen, dass vor der Zeit des Gender Mainstreamings (GM) Initiativen von Akteurinnen für Gleichstellungspolitik vor allem solche der Frauenförderung waren. Die ausgewertete Erhebung erfasst den Zeitraum des Wandels von der Strategie der Frauenförderung bis hin zur europäischen Strategie des Gender Mainstreamings, also einer Zeit, in der über die Wirksamkeit beider Strategien diskutiert wurde. Dokumente wie Frauenförderpläne, Maßnahmen, Berichte und Befragungen geben darüber Aufschluss. Die Chronologien der Gleichstellungsprozesse einerseits und die Professionalisierung des Amtes der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten andererseits ließen sich auf diese Weise erheben und vergleichen (S. 32).

Nachgezeichnet wird, dass sich das ehemalige Amt der Frauenbeauftragten in seinem Selbstverständnis mit dem Prozess des Gender Mainstreamings zum Amt der Gleichstellungsbeauftragten mit einer Verstetigung der Aufgaben veränderte. Die rechtliche Verankerung durch Gleichstellungsgesetze hat zu einer höheren Verbindlichkeit geführt. In der Tendenz versteht sich Gleichstellungspolitik an Hochschulen gegenwärtig als Organisationsentwicklung. Dies drückt sich u. a. in der Aufnahme von Gleichstellungszielen in die Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten, Rektoraten und Ministerien aus. Betont wird, dass Gleichstellung nicht Gleichartigkeit, sondern Gleichwertigkeit meint. Mit den mittlerweile vorhandenen Ansätzen der genderorientierten Organisationstheorie lassen sich nicht nur die Gleichstellungspolitiken vorantreiben, es können auch die bekannten Theorien der Organisation kritisch reflektiert werden. Die Ebenen der kritischen Auseinandersetzung und der Unterscheidung beziehen sich auf die struktural-organisatorische, die interaktionale und die personale. Im Blickfeld der gegenwärtigen Auseinanderset-

zungen, so Hildegard Macha in der Erörterung des Diskussions- und Forschungsstandes, steht die „gendered organization“. Das Modell der Organisationsentwicklung habe sich mit dem Konzept der Gleichstellung gut verbinden lassen, so ihre Argumentation, denn Organisationsentwicklung habe als Ziel, die Effektivität der Arbeitsabläufe zu steigern und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen (S. 45). Dazu passt hervorragend Gender Mainstreaming als Strategie für Organisationen. Denn GM hat als Vision, Geschlechtergerechtigkeit zum Nutzen der MitarbeiterInnen herzustellen.

Vor dem Hintergrund der Einführung von Steuerungsinstrumenten aus der Wirtschaft in die Hochschulen ist auch die aktuelle Gleichstellungsdebatte neu zu bewerten. Hildegard Macha kritisiert, dass betriebswirtschaftliches Denken unhinterfragt auch für die Ziele der Gleichstellung übernommen wird (S. 52). Sie plädiert für eine erneute Verknüpfung der Gleichstellungspolitik mit feministischen Theorien (S. 56). Das bedeutet, dass die wissenschaftsgestützten und konzeptbasierten Gleichstellungsprogramme der Hochschulen auch weiterhin die politische Kommunikation in den Hochschulen prägen sollten.

In den weiteren Kapiteln weisen Ergebnisse der empirischen Erhebungen darauf hin, dass Erfolge nur über eine „untrennbare Wechselwirkung“ zwischen den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und den Hochschulleitungen zu erreichen sind. Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten bringen aktiv Ideen ein und die Hochschulleitung steuert „top-down“ den Prozess (S. 57). Aufgrund der Analyse der durchgeführten ExpertInneninterviews ist die Praxis der Steuerung der GM-Prozesse allerdings komplexer als bisher entworfen. Statt der klassischen Steuerung durch „Top-down“- und „Bottom-up“-Strategien finden sich empirisch feststellbar außerdem reziproke Prozesse. Daher wird von den Autorinnen das Modell der „reziproken Interferenz“ erarbeitet (S. 112), das für weitere Planungen der Organisationsentwicklung relevant werden kann.

Aufschlussreich sind die Präsentationen der Verlaufsgrafiken von Gleichstellungspolitik an den einzelnen Hochschulen. Sie zeigen, dass erst ab dem Jahr 2000 Gender Mainstreaming aktiv betrieben wird. Ab 2003 stieg die Intensität noch einmal an. Ergebnisse weiterer einzelner Analyseschritte verweisen auf die sogenannten „Stellschrauben“ oder „Strukturkategorien“, die aus dem empirischen Material herauskristallisiert werden. Der gewählte Begriff der „Stellschrauben“ ist zwar ein eher technischer Begriff, aber er hebt auf die Möglichkeiten der Justierung bzw. Festschreibung von Möglichkeiten der Gleichstellungspolitik ab, die als Ansätze und Einflussfaktoren zur Implementierung und Optimierung gelten können. Auf der Basis der Auswertung des empirischen Materials wurden zehn dieser sogenannten „Stellschrauben“ identifiziert. Man kann davon ausgehen, dass sie unmittelbar Einfluss auf die hochschulpolitische Gleichstellungspolitik ausüben. Dazu gehören die Strukturkategorien: Visionen und Ziele; Festlegung einer Gleichstellungsstrategie; Erstellung einer Gender-Daten-Analyse; Formulierung eines Konzepts; Durchführung von Gender-Trainings; Steuerung und Controlling; Gremienbildung zur Unterstützung sowie Programmentwicklung und Evaluation.

Die Erhöhung der Komplexität von Gleichstellungspolitik im Laufe der letzten Jahrzehnte wird mit der vorliegenden Studie sehr klar. Deutlich wird auch, dass die Anforderungen an die Beruflichkeit von Gleichstellungsarbeit gestiegen sind. Das liegt nicht allein an dem veränderten Selbstverständnis der Gleichstellungsarbeit, sondern insbesondere an der damit verbundenen Aufgabe, den Prozess der Organisationsentwicklung als Akteurin mitzuverantworten. Die Publikation macht auch auf den Tatbestand

aufmerksam, dass die Breite und Höhe der Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten etwa denen eines mittleren Managements in Organisationen der Wirtschaft entsprechen. Das bedeutet: Gleichstellungspolitik an Hochschulen kann nur dann erfolgreich werden, wenn sie Personal- und Organisationsentwicklung wie in Betrieben praktiziert. Insofern handelt es sich bei der vorliegenden Publikation um einen praktischen und handlungsleitenden Entwurf zur Veränderung von Hochschulen, der informativ, innovativ und relevant für die Praxis der Gleichstellungsarbeit sein kann.

## Zur Person

*Anne Schlüter*, Prof. Dr., Sprecherin des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Leiterin der Koordinations- und Forschungsstelle des Netzwerks. Arbeitsschwerpunkte: Erwachsenenbildung/Bildungsberatung, Lehre im BA Erziehungswissenschaft/MA Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Forschung zu Frauen in Leitungsfunktionen in der Erwachsenenbildung und allgemein zu Weiterbildung und Biographie. Kontakt: Universität Duisburg-Essen, IBW in der Fakultät für Bildungswissenschaften, Berliner Platz 6–8, 45127 Essen  
E-Mail: [anne.schlueter@uni-due.de](mailto:anne.schlueter@uni-due.de)

## Nicole Justen

Eichhorn, Svenja/Kuwert, Philipp, 2011: *Das Geheimnis unserer Großmütter. Eine empirische Studie über sexualisierte Kriegsgewalt um 1945*. Gießen: Psychosozial-Verlag. 112 Seiten. 16,90 Euro

---

Die vorgelegte Studie untersucht, in welchem Ausmaß Traumatisierungen durch sexualisierte Kriegsgewalt um 1945 bei den betroffenen Frauen zu Belastungssymptomen geführt und inwieweit sich diese aufgrund von mangelnden Bewältigungsmöglichkeiten bis in die Gegenwart hinein zu einer (chronischen) posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) ausgeprägt haben. Die Veröffentlichung basiert auf einer Erhebung von Svenja Eichhorn, die unter der Betreuung und Projektleitung von PD Dr. Philipp Kuwert am Institut für Psychologie der Universität Greifswald sowie der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie des Hanse-Klinikums Stralsund durchgeführt wurde. Die Studie steht im Kontext der sich erst langsam entwickelnden öffentlichen Beschäftigung mit sexualisierter Kriegsgewalt um 1945 und dem Aufbrechen der Traumatisierungen im Zusammenhang des Älterwerdens und entstehender Pflegebedürftigkeit. Was muss es beispielsweise für eine Frau bedeuten, die sexualisierte Gewalt erlebt hat, wenn sie von männlichen Pflegern betreut, gefüttert und gewaschen wird und ihr eventuell geäußertes Unbehagen als unverständliches, störendes Verhalten im anstrengenden Pflegealltag verurteilt und entsprechend behandelt wird?

Hier wird ein Thema aufgegriffen, das auch 65 Jahre nach den Vergewaltigungen von bis zu zwei Millionen Frauen durch russische Alliierte sowohl im privaten als