

'Decoupling' und Organisationskultur: zwei hartnäckige Fallstricke für geschlechtergerechte Personalentwicklung an deutschen Hochschulen

Dr. Ute Symanski

Auf dem Gebiet der Personalentwicklung übernehmen die Hochschulen in Deutschland nicht gerade eine Vorreiterrolle. Etwa die Hälfte der Hochschulen hat explizit formulierte Personalentwicklungskonzepte, diese sind oft aber nicht sonderlich auf die organisationale Individualität der Hochschule abgestimmt. Ähnlich wie bei der Formulierung von Leitbildern ist zu beobachten, dass die Hochschulen voneinander abschreiben, so dass die vorhandenen Personalentwicklungskonzepte sich sehr ähneln - und inhaltlich auf Ebene eines Minimalkonsenses zu verorten sind. Das Thema Gender bzw. Gleichstellung/Diversity wird in all diesen Konzepten genannt – inwiefern diesen Worten Taten folgen, ist ungewiss. Einzelne Hochschulen schreiten allerdings beherzt voran und entwickeln offensive und kreative Konzepte, die dann echte Vorreiter sind (siehe etwa Wissensschaftsmanagement Nr. 5/2013, in der best practice Beispiele vorgestellt werden).

Das Thema Personalentwicklung wurde an den Hochschulen vor gut 15 Jahren entdeckt – so richtig Fahrt aufgenommen hat es bis heute nicht. Die community derjenigen, die an Hochschulen Personalentwicklung betreiben, ist nach wie vor gut überschaubar. So trafen sich Anfang Oktober 2013 etwa 150 hierfür Zuständige zum "Symposium Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb" an der RWTH Aachen. Eröffnungsdrednerin und Pionierin auf dem Feld, Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der Hochschule Bochum, sprach von einem "Familientreffen". Man kennt sich, teilweise seit 15 Jahren. Hauptamtliche Personalentwicklerinnen und Personalentwickler an Hochschulen sind selten. Hochschulen betreiben mehrheitlich eher Personalverwaltung, statt Personalentwicklung – so ein Fazit der zweiten Expertin und Eröffnungsdrednerin auf dem Aachener Symposium, Prof. Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung-DUW in Berlin. Damit hat eine geschlechtergerechte Personalentwicklung grundsätzlich damit zu kämpfen, dass Personalentwicklung insgesamt ein Entwicklungsgebiet an den Hochschulen ist.

Ute Symanski

Oft ist Personalentwicklung eine von diversen Zuständigkeiten im Aufgabenstrauß von Personalverwaltern, Gleichstellungsbeauftragten, Weiterbildungsbeauftragten oder von Führungskräften generell. Die überwiegende Mehrheit der Personalentwicklerinnen an den Hochschulen sind Frauen, und diese haben oft einen beruflichen Hintergrund im Bereich Gleichstellung oder Frauenförderung. Dies hat zwei handfeste Implikationen: Zum einen ist die Sensibilität, Wachsamkeit und das Engagement für Gleichstellung und eine für Frauen förderliche Personalentwicklung und Personalpolitik bei den hierfür Zuständigen sehr hoch. Was sehr gut ist!

Eine Kehrseite ist, dass die Verantwortlichen zu oft in die "Gender-ecke" gedrängt werden und ihre Anliegen nicht überall in den Leitungsebenen oder entscheidenden Gremien der Hochschulen die erforderliche Unterstützung finden. Was sehr schlecht ist!

Zu der skizzierten Ausgangslage, die bereits kleinere Fallstricke oder Hemmschuhe für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung impliziert, kommen zwei weitere Fallstricke, die im folgenden erörtert werden.

Fallstrick Nr. 1: 'Decoupling'

Ein subtiler Fallstrick, der besonders der geschlechtergerechten Personalentwicklung an Hochschulen im Wege steht, ist das in der Hochschulforschung als "Decoupling" bezeichnete Phänomen, die Entkopplung von Formal- und Aktivitätsebene innerhalb der einzelnen Organisation Hochschule. Die von der Hochschulforschung aktuell stark adaptierte soziologische Theorie des Neo-Institutionalismus benennt damit das Phänomen, dass Organisationen innerhalb eines Feldes voneinander abschauen, welche formalen Strukturen als legitimationsförderlich gelten können und dann entsprechende strukturelle Anpassungen vornehmen. Ob die strukturellen Anpassungen der Organisationen effektiv sind oder ob sie eine tatsächliche Auswirkung auf das Handeln der Akteure haben, spielt aus Sicht der Organisation eine untergeordnete Rolle – so die neo-institutionalistische Auffassung. Es geht vielmehr darum, ein bestimmtes Bild zu erzeugen, was dadurch untermauert wird, dass die Anpassung oft öffentlichkeitswirksam zelebriert wird. Das kann bedeuten, dass die Organisationen nach außen etwas anderes vorgeben, als nach innen tatsächlich gelebt wird.

Gleichstellung oder Frauenförderung werden etwa an prominenter Stelle ins Leitbild oder in Förderanträge und Wettbewerbskonzepte, etwa für

die Exzellenzinitiative geschrieben – es fehlt jedoch an Maßnahmen zur konkreten Umsetzung auf diesem Gebiet.

Der Gedanke, dass auf einer formalen Ebene etwas verändert wird, was aber auf der Handlungsebene der Individuen zu keiner Veränderung führt, ist von Nils Brunsson in seiner mittlerweile klassischen Unterscheidung von "talk/decision/action" (Brunsson 1989) beschrieben (vgl. auch Friedrichsmeier 2012: 331).

'Decoupling' kann also konkret zur Folge haben, dass an den Hochschulen Zielvereinbarungen zur Frauenförderung oder zur Familienfreundlichkeit geschlossen werden oder Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt werden – beides nach außen sichtbare Änderungen in der Formalstruktur. Für die Aktivitätsebene kann dies nahezu folgenlos bleiben und das tatsächliche Handeln bleibt womöglich dasselbe: Interne Zielvereinbarungen werden nicht eingehalten und es werden auch nicht mehr Frauen als Professorinnen berufen.

Fallstrick Nr 2: ungerechte Organisationskultur

Es ist wie es ist: Die Organisationskultur an Universität wie Fachhochschule ist nach wie vor männlich geprägt. Dies ist kein Wunder, denn Hochschulen zählen zu den ältesten Organisationen der Welt, wenn die Schätzungen der Organisationsforschung zutreffen, dass 80% aller Organisationen, die älter als 500 Jahre sind, Universitäten sind. Dass Frauen eine maßgebliche Rolle für die Steuerung und Entwicklung dieser Organisationen spielen, ist in der über Jahrhunderte männlich dominierten Organisationskultur vergleichsweise neu. Vor allem in denjenigen Fachkulturen, in denen Frauen stark unterrepräsentiert sind, stehen informelle Spielregeln, die Männer begünstigen, der geschlechtergerechten Personalentwicklung entgegen. Besonders deutlich wird dies beim Thema Berufungen von Frauen auf Professuren in Fächern, die klar männlich dominiert sind, wie die Ingenieurwissenschaften.

Im Rahmen einer 2011 durchgeführten Studie wurden organisationskulturelle Merkmale und geltende informelle Spielregeln an Universitäten exemplarisch erhoben (Symanski 2013). Das Thema "Gender" stand nicht im Fokus dieser Erhebung – doch lieferte die Studie zahlreiche Belege dafür, wie sehr die offiziell gewünschte und politisch propagierte Geschlechtergerechtigkeit durch bestehende Machtverhältnisse und informelle Spielregeln ausgebremst wird. Ein häufig genanntes Beispiel ist die vielerorts kaum stattfindende Berufung von Frauen auf Professuren in ingenieurwis-

Ute Symanski

senschaftlichen Fächern. Ein Zitat einer Führungskraft einer der untersuchten Universitäten beschreibt plastisch eine Schattenseite der selektiven und kulturkonformen Personalauswahl:

"Wir haben zu wenig Professorinnen. Ja, und das könnte vielleicht eventuell nicht nur daran liegen, dass Frauen eben generell unqualifiziert sind, sondern das könnte auch an den Berufungsverfahren, wie sie durchgeführt werden, von wem sie durchgeführt werden, liegen. Also ich kann mich nicht an einen Fall erinnern, der auch nur ansatzweise zu einer Entscheidung, zu einem Vorschlag geführt hat. Was für mich immer noch ... ein nachhaltiges Beispiel war, es wird sehr konkret, das war die [Nennung eines konkreten Lehrstuhls, US]. Wo wieder gesagt wurde, es gibt keine Frauen, die da ihr Spezialgebiet drauf haben. Und dann hat jemand das gegoogelt, also nur gegoogelt, das ist ja keine wissenschaftliche Nachprüfungsmethode, dann hat er also 1.000 Wissenschaftlerinnen gefunden. (...) Im Ernstfall kann es ja immer keiner so richtig nachrecherchieren. Nur der Grundimpuls ist, dass das eigentlich nicht sein kann. In der Gesamtheit kann es nicht sein, so. Aber im Einzelfall wissen Sie natürlich nicht, ob es wirklich keine gibt. (...) Nein, die haben schon zum Teil ... halsstarrig und zum Teil sehr gut argumentiert, das muss man sagen, und zum Teil eben vertröstet auf die Zukunft, nach dem Motto: Über die Nächste, da gucken wir mal. Wie gesagt, ich glaube, 0 Fälle, 0 Frauen." (vgl. Symanski 2013: 90ff.)

Die Frauen- und Geschlechterforschung ist seit langem eine Vorreiterin bei der Analyse von Machtgefügen und von informellen Strukturen. Sie hat insbesondere die Hochschulen auf ihre impliziten Geschlechterdimensionen hin untersucht und verdeckte Tiefenstrukturen thematisiert (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 130–131). Die Umsetzung der Ergebnisse bzw. die Veränderung der Machtstrukturen vor Ort ist jedoch noch ein weiter und steiniger Weg. Was ist auf diesem Weg zu tun?

Ansatzpunkt einer geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung: Her mit Präsidentinnen, Kanzlerinnen und Professorinnen

Organisationskulturelle Merkmale und Machtstrukturen von Organisationen sind an die Kulturträger gekoppelt: an die Organisationsangehörigen. Wer die Personalentwicklung an Hochschulen ändern will, muss dafür sorgen, dass es eine Geschlechterparität in den Leitungsebenen der Hochschulen gibt. Dies ist ein ziemlich alter Hut – und ebenso zäh in der Umsetzung. Frauen sind in der Leitungsebene von deutschen Hochschulen in der Minderzahl. Die 2010 durchgeführte CHE-Studie zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement liefert ernüchternde Zahlen: Bei gerade einmal 15 % der befragten Hochschulen liegt der Frauenanteil im

Präsidium bei 50 % oder mehr. Bei etwa der Hälfte der an der Studie beteiligten Forschungseinrichtungen gibt es keine Frauen im Präsidium. Die Position des Kanzlers/der Kanzlerin ist nur bei 26% der befragten Hochschulen tatsächlich weiblich besetzt. Eine explizite Karriereförderung von Frauen in den Hochschulen ist relativ selten der Fall, so ein – ernüchterndes – Ergebnis der Studie. Die beschriebenen Fallstricke für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung werden dann keine mehr sein, wenn die Macht an den Hochschulen gerecht auf die Geschlechter verteilt ist.

Literatur

- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Action in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Friedrichsmeier, Andres (2012): *Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente: Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung*. Münster: Lit.
- Metz-Göckel, Sigrid/Auferkorte, Nicole/Zimmermann, Karin (2005): *Schneeflocken oder eigener Forschungstyp? Innerinstitutionelle Forschung als Profilbildung der Hochschule*. In: Craanen, Michael/Huber, Ludwig (Hrsg.): *Notwendige Verbindungen: Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung*. Bielefeld: UVW, S. 121–135.
- Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (2010): *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF*. Gütersloh: CHE.
- Symanski, Ute (2013): *Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform*. Mering: Hampp.
- Wissenschaftsmanagement: *Zeitschrift für Innovation*, 19. Jahrgang, Nr. 5/2013.