

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

MICHAELA KLEMISCH, ANNE SPITZLEY, JÜRGEN WILKE (HRSG.)

GENDER- UND DIVERSITY-MANAGEMENT IN DER FORSCHUNG

Stuttgart, 7. und 8. Mai 2015 | Konferenzband



FRAUNHOFER VERLAG

Herausgeber
Michaela Klemisch, Anne Spitzley, Jürgen Wilke

GENDER- UND DIVERSITY- MANAGEMENT IN DER FORSCHUNG

FRAUNHOFER VERLAG

Impressum

Kontaktadresse:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Michaela Klemisch
Telefon +49 711 970-2219
michaela.klemisch@iao.fraunhofer.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-
sche Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN: 978-3-8396-0878-4

Titelbild: © evirgen – iStock

Druck und Weiterverarbeitung:
Konrad Tritsch
Print und digitale Medien GmbH
97199 Ochsenfurt

Für den Druck des Buchs wurde chlor- und
säurefreies Papier verwendet.

© Fraunhofer IAO, 2015

Fraunhofer Verlag
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon +49 711 970-2500, Fax -2508
verlag@fraunhofer.de
www.verlag.fraunhofer.de

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrover-
filmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handels-
namen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme,
dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und
Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären
und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit
in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften
oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus
ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für
Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Inhaltsverzeichnis

I. EINFÜHRUNG

- 1 Vorwort**..... 10
- 2 STAGES – Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science: Strukturelle Veränderungen durch Austauschprozesse**
Michaela Klemisch, Daniel Friz..... 12

II. DIE SESSIONS

- 1 Was zeichnet erfolgreiche Diversitätsstrategien aus?**
Dr.in Gloria-Sophia Warmuth 21
- 2 Geschlechterordnungen im Wandel – Kulturelle Veränderungsprozesse an Universitäten**
Dr. Nora Krzywinski, Dr. Theresa Lempp, Dr. Katrin Pittius, Dipl.-Soz.-Päd. Nadine Fischer 30
- 3 Aufwind mit Mentoring – Effekte, Erfolgsfaktoren und Empfehlungen**
Dr. Dagmar Höppel 43
- 4 Mehr Vielfalt für die Informatik – Evaluation einer Maßnahme**
M.A. Stefanie Nordmann, Prof. Dr. Petra Lucht, Prof. Dr. Juliane Siegeris 55
- 5 Unbewusstes Diskriminieren – Sozialpsychologische Effekte und mögliche Lösungsansätze**
Lina Vollmer 65
- 6 Verpflichtende Frauenquoten – genderbewusste Organisationskultur? Soziale Repräsentation über Quotenregelungen an Universitäten**
Miriam Zehnter, Prof. Erich Kirchler 73
- 7 Evaluation von Gleichstellungsplänen in Europa – Indikatoren im Praxistest**
Dr. phil. Anke Lipinsky, M.A. Maria Schäfer 81
- 8 Karriere in der Hochschulmedizin – gibt es messbare Hürden für Frauen im akademischen Mittelbau?**
Dr. Anja Vervoorts, Anna Kalus, Christine Kreißl 92
- 9 Das Karrieregespräch als Baustein der Karriereförderung für Frauen: Ein Werkstattbericht**
Dr. Dorothee Dohrn, Ines Kümmel..... 104
- 10 Karriere- und Netzwerkförderprogramm 2013 für Nachwuchswissenschaftlerinnen in der außeruniversitären und industriellen Forschung und Entwicklung**
Prof. Dr. Meike Tilebein, Dr. Birgit Buschmann, Dr. Marcus Winkler 115

11 Top-Down und Bottom-Up – neue Strategien für die Verknüpfung von Privatleben und Beruf Beispiel Aktionsplattform Familie@Beruf.NRW <i>Prof. Barbara Schwarze, Dr. Kerstin Weißenstein</i>	129
12 Meet in Speed – Work-Life-Balance im „Komm, mach MINT.“-Netzwerk <i>Eva Viehoff, Christina Haaf</i>	143
13 Genderbewusste Erstellung von Persona-Sets <i>Jasmin Link, Elisabeth Büllsfeld, Prof. Dr. Nicola Marsden</i>	152
14 Integration von Gender in der medizinischen Forschung am Beispiel eines Lehrkonzepts <i>Mag.^a Dr.ⁱⁿ Heidi Siller, Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Margarethe Hochleitner</i>	166
15 Familienfreundlichkeit an deutschen Hochschulen. Zur Wahrnehmung und Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie <i>David Brodesser, Kathrin Samjeske, Susann Kunadt, Anna Schelling</i>	180
16 Attraktivität von Wissenschaftskarrieren – geschlechtsspezifische Motivationsfaktoren und Hürden <i>Angelika Trübswetter, Anna Sinell, Florian Schütz, Prof. Dr. Martina Schraudner</i>	195

III. DIE POSTER

1 Als technische Hochschule für Frauen attraktiver werden – Praxisbeispiel der Hochschule Karlsruhe <i>Lore Funk, Dominique Scharping</i>	210
2 Evaluation des Dual Career Service der Universität Freiburg Indikatoren und Erfolgsfaktoren <i>Katharina Klaas</i>	212
3 Forschen und Beraten jenseits dichotomer Perspektiven und Diversitätsrhetorik – Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis <i>Dipl.-Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Bente Knoll, Mag.^a Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann</i>	214
4 Fix the leaky pipeline – eine Erfolgsgeschichte Das Karriereförderprogramm für junge Wissenschaftlerinnen im ETH Bereich <i>Dr. Christiane Löwe, Dr. Mihaela Falub, Dr. Ines Günther, Ursula Gut, Honorata Kaczykowski-Patermann, Dr. Alexandra Kröll, Dr. Farnaz Moser, Alexandra von Schack, Prof. Dr. Renate Schubert</i>	216
5 Frauen in der Wissenschaft – machen Sie sich sichtbar! <i>Samira Nakhaeizadeh</i>	218
6 Wenn die Zielgruppe selbst gar nicht sichtbar werden will: Über die Einstellung zu geschlechtersensibler Sprache <i>Maike Schikora</i>	220

7 Geschlechtergerechte Hochschulkultur – Status Quo im DFG-Instrumentenkasten und Perspektiven <i>Dr. Nina Steinweg, Annika Rehm</i>	222
--	-----

8 Die Evaluierung des Empowerments der Frauen in Vietnam – Ein begriffliches Experiment <i>Ngoc Trang Vu</i>	225
--	-----

IV. ANHANG

1 Informationen zu den Autorinnen und Autoren	230
--	-----

2 Mitglieder des German STAGES Committee	237
---	-----

2 Geschlechterordnungen im Wandel – Kulturelle Veränderungsprozesse an Universitäten

Dr. Nora Krzywinski, Dr. Theresa Lempp, Dr. Katrin Pittius, Dipl.-Soz.-Päd. Nadine Fischer; Technische Universität Dresden

Trotz Jahrzehnten institutionalisierter Gleichstellungsarbeit geht der Wandel der Geschlechterordnungen an Universitäten nur sehr langsam vonstatten. Dies zeigt sich v.a. darin, dass neben der horizontalen Segregation in allen Fächern nach wie vor Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern in der Verteilung auf die Qualifikationsstufen zu finden sind. Der Beitrag hat zum Ziel, kulturellen Wandel an Universitäten in Bezug auf eine geschlechterbewusste Organisationsentwicklung zu diskutieren. Hierfür wird einerseits auf das Konstrukt der Organisations- bzw. Universitätskultur fokussiert, andererseits wird das Konzept des Geschlechterwissens vorgestellt. Die Zusammenführung organisations- und geschlechtertheoretischer Ansätze bietet einen komplexen Erklärungsansatz für das Verhältnis von Beharrung und Wandel in Bezug auf die Geschlechterordnungen an Hochschulen. In einem Ausblick werden Schlussfolgerungen für ein gelingendes kulturelles Veränderungsmanagement hin zu einer gendersensiblen Universität abgeleitet.

2.1 Einleitung

Die Geschlechterordnungen¹ an Hochschulen weisen trotz aller Verschiebungen in den letzten 30 Jahren weiterhin stark geschlechtshierarchische Elemente auf. Auch nach Jahrzehnten formaler Gleichberechtigung und institutionalisierter Gleichstellungsarbeit an Universitäten sowie zahlreicher Forschungsprojekte zu den verdeckten Mechanismen der Ausgrenzung bestehen Ungleichheiten entlang der Geschlechterdimension fort bzw. gehen Veränderungsprozesse sehr langsam vonstatten.

Gleichzeitig gibt es seit einigen Jahren deutliche Bestrebungen an Universitäten, konsequenter als bisher für die Durchsetzung von Chancengleichheit aktiv zu werden. Die Vergabe von Forschungsmitteln wurde zunehmend an gleichstellungspolitische Forderungen geknüpft, was den Handlungsdruck auf die Hochschulen deutlich erhöht. Initiativen des Wissenschaftsrates, der DFG, des BMBF und der EU führen dazu, dass Gleichstellung von Hochschulen zunehmend als zentrale Gestaltungsaufgabe verstanden wird (vgl. Blome u.a. 2005). Während den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten lange Zeit „im mikropolitischen Gefüge eher die Rolle des Störfaktors“ (Wiechmann/KiBler 1999: 64) zukam, wird Gleichstellung nun

¹ Der Begriff der Geschlechterordnung zielt sowohl auf die Geschlechterverhältnisse (Makroebene), als auch auf die Geschlechterbeziehungen (Mikroebene) einschließlich der korrespondierenden Geschlechterbilder (vgl. Lenz/Adler 2010: 11). Die Geschlechterordnung ist als Stratifikationssystem zu verstehen, in dem Frauen und Männer unterschiedliche Positionen einnehmen. In diesem werden die mit Geschlecht verbundenen Aufgaben und Verhaltensweisen unterschiedlich bewertet bzw. die Lebenschancen und Ressourcen von Frauen und Männern beeinflusst (vgl. ebd.: 26). Im Projekt sprechen wir von Geschlechterordnungen im Plural, da diese sich fächerspezifisch unterschiedlich ausbuchstabieren.

weitestgehend bei den Hochschulleitungen angesiedelt und mit Anreiz- und Sanktionspotentialen ausgestattet. Mit der Exzellenzinitiative wird nun die Umsetzung von Gleichstellungsprogrammen mit der Profilierung der Wissenschaftsorganisationen im Wettbewerb um ökonomische Ressourcen und wissenschaftlichen Nachwuchs verbunden. Neben Gerechtigkeitsargumentationen wird dabei zunehmend auf Qualitätsverbesserung wissenschaftlicher Praxis und auf die notwendige Einbindung des verfügbaren Humankapitals für den Erhalt der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit verwiesen (vgl. Kahlert 2008; Findeisen 2011; Engels u.a. 2012).

Welche Folgen dies für die Geschlechterordnungen und für die Etablierung einer genderbewussten Organisationskultur an Universitäten hat, ist in Deutschland erst in Ansätzen erforscht (vgl. Aulenbacher u.a. 2010; Binner u.a. 2013). Zahlreiche Projekte der letzten Jahre verweisen jedoch auf die anhaltende Kluft, die zwischen Programmatiken/Konzepten und der alltäglichen Praxis besteht (Expert Group on Structural Change 2012; Holzinger/Schmidmayer 2010).

An diesem „missing link“ zwischen den Gleichstellungsmaßnahmen und der alltäglichen Praxis, in der sich z.B. die traditionelle geschlechtshierarchische Arbeitsteilung immer wieder reproduziert, setzt das Forschungsprojekt „Gendered University“ an. In einer Fallstudie werden mit Hilfe von teilnehmenden Beobachtungen und Gruppendiskussionen Reproduktions- und Wandlungsprozesse der Geschlechterordnungen im Zuge der derzeitigen Reformbestrebungen analysiert. Wir gehen dabei davon aus, dass sich der Wandel der Geschlechterordnungen in der Praxis entscheidet, beispielsweise darin, wie Gleichstellungsmaßnahmen von den relevanten Akteuren und Akteurinnen angenommen und umgesetzt werden. Diese Praxis ist zum einen vorstrukturiert durch die spezifische Funktionsweise der Universität als Organisation mit ihrer jeweiligen kulturellen Dynamik und ihrem Beharrungsvermögen. Sie ist zum anderen geprägt durch die Funktionsweise von Geschlecht als Strukturierungs- und Hierarchisierungsmodus, welcher sich beständig modifiziert und reproduziert (vgl. Andresen 2003: 35f.).

In diesem Artikel werden neben einem kurzen statistischen Überblick über die Geschlechterordnungen an Hochschulen (Kap. 2) sowohl die universitäre Organisationskultur (vgl. Krzywinski 2013) (Kap. 3.1) als auch die in dieser Organisationskultur eingelagerten Geschlechterwissensbestände (vgl. Wetterer 2009) (Kap. 3.2) als Erklärungsmomente für Beharrung und Wandel vorgestellt und theoretisch aufeinander bezogen. In einem Ausblick (Kap. 4) werden identifizierte Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven für einen kulturellen Wandel hin zu einer geschlechterbewusste(re)n Universität skizziert.

2.2 Geschlechterordnungen an Hochschulen

Auch wenn der Begriff Geschlechterordnungen womöglich etwas statisch anmutet, so ist dennoch festzustellen, dass diese seit vielen Jahren in Bewegung geraten sind, wie sich an der Entwicklung der Fragestellungen in diesem Gebiet aufzeigen lässt. Während noch 1986 gefragt wurde, wie männlich die Wissenschaft sei (vgl. Hausen/Nowotny 1986), geht es inzwischen um eine dezidierte Analyse dessen, wie weit bzw. an welchen Stellen die tradierten Geschlechterverhältnisse in Veränderung geraten sind und wo bzw. warum sie an anderen Stellen weiterhin Bestand haben (vgl. Bauschke-Urban u.a. 2010: XVIII).

Mit Blick auf die zahlenmäßigen Entwicklungen des Frauenanteils lässt sich zudem eine Gleichzeitigkeit von Beharren und Wandel aufzeigen:

Wandlungsprozesse lassen sich beispielsweise mit Blick auf die Ebene der Studierenden verdeutlichen: Hier kann sogar ein Frauenüberschuss festgestellt werden. Unter den AbsolventInnen stellen Frauen inzwischen den etwas größeren Anteil von 50,8% (vgl. Statistisches Bundesamt 2014a: 108), darüber hinaus brechen diese seltener das Studium ab (vgl. Heublein u.a. 2014: 16ff.).

Auch bei den Promotionen stiegen die Frauenanteile auf 44,2% deutlich an (vgl. Statistisches Bundesamt 2014b: 13). Darüber hinaus hat sich der Frauenanteil auf Professuren in den letzten Jahren von 5% im Jahr 1990 auf 20% erhöht (vgl. Kraiss 2008).

Gleichzeitig weisen die Zahlen aber auch auf Stagnation in verschiedener Hinsicht hin. Gerade mit Blick auf die Fächer zeigen sich weiterhin stark geschlechterdifferenzierende Elemente, die seit Jahren beharrlich konstant bleiben. Bundesweit sind z.B. knapp 80% der Studierenden in den Ingenieurwissenschaften Männer, während in den Sprach- und Kulturwissenschaften mit einem Anteil von ca. 70% zahlenmäßig die Frauen dominieren. In der kleinen Fächergruppe der Veterinärmedizin stellen diese sogar einen Anteil von etwa 85% (vgl. Statistisches Bundesamt 2014c).

Nach dem Studium bestehen die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern fort und manifestieren sich in der Verteilung auf die Qualifikationsstufen in den akademischen Laufbahnen. Dabei wird deutlich, dass mit jeder Hierarchiestufe der Frauenanteil weiter zurückgeht. Trotz des feststellbaren Vorrückens der Frauen ist der Männeranteil vor allem aber bei den Habilitationen (72,6%) und Professuren (78,7%) ungleich höher (vgl. Statistisches Bundesamt). Dort ist auch zu betonen, dass ein wesentlicher Teil der Professorinnen bei geringer dotierten Professuren zu finden ist (vgl. ebd.). Mit Blick auf das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal lässt sich feststellen, dass Frauen in diesem Bereich im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen häufiger auf Teilzeitbasis und befristet angestellt sind (vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2011/2012).

Betrachtet man diese Zahlen nochmals differenzierter und mit Blick auf die verschiedenen Fächer, so lässt sich anhand der Bundesstatistiken sagen, dass die Verläufe sehr unterschiedlich sind. Anschaulich nachvollziehbar ist dies anhand einer vom Center of Excellent Women in Science (CEWS) entwickelten retrospektiven Verlaufsanalyse, in der der akademische Qualifikationsverlauf eines Studienjahrgangs vom Studienbeginn bis zur Berufung aufgezeigt wird (vgl. CEWS Statistik 2010). Während sich bei den Geistes- und Sozialwissenschaften ein Scherendiagramm offenbart, das einen sukzessiven „drop out“ der Frauen verdeutlicht, zeigt sich bei den Ingenieurwissenschaften, dass der Frauenanteil an Erstberufungen in etwa ebenso hoch ist wie jener unter den StudienanfängerInnen (vgl. Lind/Löther 2007).

Dass Frauen nur schwach auf der höchsten Rangstufe der Hochschulen vertreten sind, ist nicht nur ein deutsches Phänomen, sondern zeigt sich in allen Mitgliedsstaaten der EU. Allerdings gehört Deutschland zu den Ländern mit dem niedrigsten Frauenanteil unter den HochschullehrerInnen (vgl. European Commission 2009; Zimmer u.a. 2007).

Die Frauen sind damit, wie Bauschke-Urban, Kamphans und Sagebiel (2010) feststellen, „in der Institution Wissenschaft (...) immer noch nicht ganz angekommen und eine ausgewogene Repräsentation der Geschlechter findet sich in den oberen Hierarchiestufen nicht wieder“ (ebd.: XIX). Der Frage, warum sich Gleichstellungsmaßnahmen nicht in erwünschtem Maße in den Wissenschaftlerinnenkarrieren niederschlagen, wird sich nachfolgend durch die Konzepte der Organisations- bzw. Universitätskultur sowie des Geschlechterwissens angenähert.

2.3

Erklärungsansätze für Beharrung und Wandel an Universitäten

Aufgrund der Spezifik von Universitäten im Hinblick auf organisationale und kulturelle Aspekte zieht der Artikel die Konzepte der Universitätskultur sowie des Geschlechterwissens als theoretische Erklärungsansätze für Beharrung und Wandel heran. Beide Konzepte betrachten sowohl explizite Elemente, die im hier skizzierten Fall politisch und organisatorisch forcierte Gleichstellungsbestrebungen beinhalten, als auch implizite Elemente, die sich stark auf einen inkorporierten Wissens- und Handlungsvorrat beziehen. Dieser beeinflusst wiederum die Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen. Die Zusammenführung der beiden theoretischen Ansätze ermöglicht es, organisationskulturelle und geschlechterbezogene Wissensbestände aufeinander zu beziehen, um die Erklärung für die Kluft zwischen Programmatik und alltäglicher Praxis zu fundieren.

2.3.1

Universitätskultur

Das Organisationskulturkonzept ist bei der Betrachtung von Universitäten bedeutsam, denn „die kulturelle Dimension nimmt in Hochschulen als Organisationen, die auf eine teilweise jahrhundertelange Existenz und entsprechend ausgeprägte Traditionen zurückblicken, eine wichtige Funktion für das Verhalten der Universitätsmitglieder ein“ (Schönwald 2007:106f.).

Organisationskultur wird in „sozialer Interaktion und Kommunikation kontinuierlich produziert“ und ist „ein System von Zeichen, Symbolen und Verweisungen im Handlungs- und Kommunikationsraum 'Organisation'“ (Franzpötter 1997: 62f.). Sie transportiert damit stets ein bestimmtes Feld- und Organisationswissen, dessen sich die Mitglieder einer kulturellen Gruppe in Form von Handlungsroutinen bedienen. Diese haben direkten Einfluss auf organisationale Veränderungen, wie z.B. eine verstärkte Gleichstellungspolitik, und bestimmen Befürwortung oder Widerstand derselben aktiv mit.

Veränderungsmanagement an Universitäten trifft demnach auf eine heterogene und stark tradierte Organisation. Diese ausgeprägte institutionelle bzw. kulturelle Historizität fußt auf einer spezifischen Organisiertheit deutscher Universitäten² und zeichnet sich durch eine Vielzahl elementarer Komponenten aus:

- *Individuelle Autonomie in Forschung und Lehre als Leitmotiv von Universitäten:* Die inhaltliche Freiheit von Forschung und Lehre sowie die autonome Verwaltung der Universität sind institutionell tradierte Charakteristika von Universitäten. Die New Public Management-Reformen haben jedoch die Abnahme der individuellen Autonomie über die Stärkung managerialer Strukturen zum Ziel. Die Abnahme individueller Autonomie führt zu einem direkten Spannungsverhältnis zwischen einer einerseits institutionell-kulturellen und andererseits organisationalen Sichtweise auf Universität. Dies führt häufig zu einer Ablehnung universitätsweiter Veränderungsprozesse, da diese – zunehmend hierarchisch von der Universitätsleitung angestoßen – die individuelle und organisationale Autonomie der Professorinnen und Professoren mindern (Krzywinski 2013: 107f).

² Zum Diskurs der Hochschule als Organisation vs. Institution siehe auch Krzywinski 2013; Kosmützky 2010.

- *Lose interne Kopplung*: Die lose Kopplung stellt die in der Organisation festgeschriebene strukturelle Umsetzung des Autonomie-Verständnisses dar. Die einzelnen Lehrstühle und Institute innerhalb einer Fakultät und die Fakultäten in Bezug auf die Gesamtuniversität stehen in einem losen Verbund zueinander, der wenig Koordination ermöglicht und wenig Kooperation nötig macht (Musselin 2007). Dies drückt sich in einem nur gering kohärenten Zielsystem der Organisation Universität auf ihren verschiedenen Ebenen aus. Der Bezug zur Gesamtorganisation ist gering ausgeprägt und war aus organisationaler Sicht nicht nötig, da das Agieren der Gesamtorganisation Universität bis zu den NPM-Reformen nicht im Fokus der Betrachtung stand bzw. als nicht notwendig erachtet wurde. Veränderungsprozesse lassen sich demnach schwerer durchsetzen bzw. müssen begleitet werden.
- *Universität als epistemic community*: Diese Sichtweise auf Universität beschreibt eine starke Identifikation mit der jeweils eigenen Scientific Community und einer gering ausgeprägten Identifikation mit der Gesamtorganisation Universität (Clark 1980). Dies war, sich ausdrückend in der beschriebenen losen Kopplung der Einheiten, weder notwendig noch wirklich hinderlich. Wenn der Fokus jedoch auf das strategische Agieren der Gesamtorganisation rückt und Entscheidungen der einzelnen Einheiten nun auch Auswirkungen auf andere hat, ist die Frage nach der Identifikation sowohl mit der Gesamtorganisation als auch mit der Zielstellung des Veränderungsprozesses eine sehr entscheidende. An ihr bricht sich z.B., inwieweit Wandlungsprozesse positiv begleitet oder erschwert werden.
- *Der Glaube an die Leistungsgerechtigkeit*, d.h. daran, dass leistungsbezogene Kriterien die einzigen und ausschlaggebenden Faktoren für wissenschaftliche Karriereverläufe darstellen, bildet einen zentralen Kern des hochschulkulturellen Selbstverständnisses (vgl. Gross u.a. 2008). Leistung gilt als legitimes und (geschlechts-)neutrales Kriterium zur Bestenauslese (vgl. z.B. Kraus 2000; Hartmann 2002). Die Anforderung, Gleichstellungsmaßnahmen umsetzen zu müssen, widerspricht diesem Prinzip etablierter Leistungsgerechtigkeit. Die strukturelle Beteiligung der Hochschule an den ungleichen Geschlechterverhältnissen wird damit negiert und unsichtbar gemacht (vgl. Kamphans 2014: 93ff.).

Konkret ergeben sich aus diesem Spannungsverhältnis zwischen kultureller Tradiertheit und der veränderten organisationalen Ausrichtung zwei grundlegende Auswirkungen (Krzywinski 2013): Es besteht die Gefahr einer Legitimations- und Steuerungslücke, die den intendierten Veränderungsprozess, wie bspw. die Implementierung und Realisierung bestimmter Gleichstellungsmaßnahmen, behindert, bisweilen lähmt oder gar komplett aufhalten kann. Diese ergibt sich aus der entmachteten Position des Senats, dem dadurch fehlenden iterativen Diskurs sowie einer nach wie vor hohen Autonomie und losen, organisationalen Kopplung. Die spezifische kulturelle Historizität, die sich in den beschriebenen organisationalen Strukturen und der Legitimations- und Steuerungslücke widerspiegelt bzw. sich in ihnen manifestiert, kann demnach als Hemmnis für Veränderungsprozesse an Universitäten verstanden werden.

Eine Organisationskultur bzw. ein Umgang mit ihr, der passend und adäquat für die jeweilige Organisation ist, kann für Veränderungsprozesse allerdings aktivierend und beschleunigend wirken. Ein entsprechendes Kulturmodell, das die Realität deutscher Universitäten abbilden soll, darf weder strukturell noch inhaltlich homogenisieren. Um adäquate Handlungsempfehlungen ableiten zu können, sollte es vielmehr die

universitätstypische strukturelle Heterogenität und inhaltliche Differenz betonen und darüber hinaus einen emergent-funktionalen Charakter (Krzywinski 2012) besitzen.³

Das folgende Universitätskulturmodell nimmt genau diese Anforderungen einer heterogenen und zielambivalenten Organisation auf und bietet mit dem Konzept der Kohäsion einen Ansatz, wie es in heterogenen und differenten Organisationen zu emergenten Zielfindungs- und Zielerreichungsprozessen kommen kann: Kohäsion fungiert als Aktivierungsmoment und gibt die Möglichkeit, Veränderungsprozesse durchzuführen, ohne die Homogenität der Gruppe und damit eine starke Organisationskultur betonen zu müssen. Kohäsion wird dabei verstanden als Band, das eine Gruppe zielgerichtet verbindet, zeitlich flexibel und stets kontext- und aufgabenbezogen ist (Krzywinski 2013: 109). Sie entsteht durch spezifische kommunikative Prozesse, sog. kulturelle Dynamiken. Diese werden als „konkrete Wirkungsweise bestimmter inhaltlicher Einflüsse [und] ihr Niederschlag [...] innerhalb der entstehenden Unternehmenskultur“ verstanden, die „die Realisierung bzw. Etablierung inhaltlicher Einflüsse als unternehmenskulturelle Standardisierungen bestimmen“ (Rathje 2004: 220f.) und die sich kontextspezifisch ausprägen. Eine kohäsive Verbindung, bezogen auf eine definierte Zielstellung, lässt demnach kontextbezogen eine heterogene Gruppe handlungs- und veränderungsfähig werden.

Kulturelle Stabilität und Handlungsfähigkeit einer heterogenen Gruppe entstehen folglich nicht zwingend durch gemeinsame Werte und Normen, sondern über die kontextbezogene Kohäsion entwickeln sich Vertrautheit bzw. Normalität mit der anvisierten Zielstellung. Die angestrebte Gleichstellung von Frauen im Wissenschaftsbetrieb bzw. die damit verbundenen Maßnahmen und vor allem die damit einhergehenden Veränderungen bedürfen demnach einer zunehmenden Vertrautheit, gar Normalität, um anerkannt, umgesetzt und tatsächlich angewandt zu werden.

Dies verlangt ein Change- und Kulturmanagement, welches – statt sich auf normativen Konsens zu fokussieren – die Erzeugung eines solchen kohäsiven Bandes zur Aufgabe hat. Spezifische kulturelle Dynamiken, wie z.B. Machtabgabe, individualisierte Kommunikation oder Selbstorganisation (Krzywinski 2013: 146) helfen bei der Herausbildung desselben. Das Modell der Kohäsion ersetzt die bisherige Annahme, in der eine möglichst homogene Gruppe als notwendig für Zielerreichungsprozesse in Gruppen angesehen wurde.

Es wird deutlich, dass Organisationskultur sowohl als Hemmnis als auch als Aktivierer für Veränderungsprozesse an Universitäten angesehen werden muss. Das Konzept der kohäsionsorientierten Organisationskultur liefert für die organisationskulturelle Betrachtung dieser Veränderung und dem entsprechend universitätsadäquaten Umgang mit ihr einen Mehrwert, indem die aktivierende Seite von Organisationskultur betont wird.

Nachfolgend wird das Konzept des Geschlechterwissens vorgestellt, welches sich von geschlechtertheoretischer Seite der Frage von Wandel und Beharrung der Geschlechterordnungen an Universitäten annähert. Es soll den Blick, der bisher vor

³ Die Diskussion zur Gestaltbarkeit von Organisationskultur verläuft zwischen den Polen einer stark *funktionalen Gestaltbarkeit* bzw. einer vollständigen *Nicht-Gestaltbarkeit* (Smircich 1983: 353). Das hier vertretene Konzept sucht den Mittelweg und versteht sich als funktional-emergenter Ansatz der Gestaltung von Organisationskultur (Krzywinski 2013: 91ff.).

allem auf die Organisation Universität und ihre Strukturen fokussiert war, auf die Akteurlinnengruppen und das inkorporierte und diskursive Wissen lenken.

2.3.2 Geschlechterwissen

In der Organisationsforschung der letzten Jahrzehnte fand die Relevanz von Geschlecht bisher kaum Eingang. In der Geschlechterforschung wiederum haben organisationstheoretische Ansätze zur Untersuchung der Geschlechterungleichheiten im Wissenschaftssystem bereits seit den 90er Jahren Konjunktur (vgl. u.a. Acker 1990; Wilz 2002; Müller u.a. 2013). Auch wenn in neueren organisationssoziologischen Ansätzen auch zunehmend kulturelle Dimensionen von Symbolen, Normen und Leitbildern integriert wurden, fehlt eine geschlechtertheoretische Untersetzung dieser Dimensionen im Hinblick darauf, wie diese Wissensbestände und Deutungsmuster Geschlechterasymmetrien (de-)legitimieren können, weitgehend (vgl. Mangold 2008: 87).

Das Wissen über Geschlecht kann als ein konstituierendes Element von Organisationskultur eingeordnet werden und bestimmt damit den Umgang mit Gleichstellungsbestrebungen erheblich. Das spezifische geschlechter- und organisationsbezogene Wissen manifestiert sich in einer kontextspezifischen Offenheit bzw. Widerstand gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen.

Mit dem anschließend vorgestellten Konzept des Geschlechterwissens nach Wetterer (2009) bietet sich die Möglichkeit, die beiden Forschungsstränge stärker zu verbinden. Darüber hinaus lässt sich der zu Beginn konstatierte „missing link“ zwischen Gleichstellungsmaßnahmen an den Hochschulen und der dort alltäglichen Handlungspraxis nachvollziehen. Damit lässt sich auch die bereits angesprochene Gleichzeitigkeit von Beharren und Wandel genauer analysieren.

Wetterers Typologie des Geschlechterwissens fokussiert auf den Zusammenhang von Wissen und Handeln und ergänzt diesen mit der Kategorie der *Anerkennung*, die darüber entscheidet, ob sich das hervorgebrachte Wissen jeweils bewährt und handlungsrelevant wird oder nicht (vgl. Wetterer 2010: 51).

Ausgangspunkt von Wetterers Überlegungen ist ihre Feststellung, dass die Dialoge zwischen Frauenforschung und Gleichstellungspolitik sowie deren Dialoge mit den übrigen Gesellschaftsmitgliedern – und damit auch weiten Teilen der Universitätsangehörigen – in hohem Maße schwierig geworden, gleichsam aber für das Vorbringen von Veränderungen essentiell sind (vgl. Wetterer 2009: 46).

Wetterer unterscheidet in ihrer Typologie folgende „Spielarten“ des Geschlechterwissens:

- Gender-Expertise: Wissensarbeiter/-innen bzw. „knowledge worker“ wie z.B. Gleichstellungsbeauftragte, die über ein praxis- bzw. anwendungsorientiertes Wissen verfügen und eine vermittelnde Stellung zwischen Alltagswissen und wissenschaftlichem Wissen einnehmen;
- Feministische Kritik: Theoretiker/-innen mit einem systematischen wissenschaftlichen Geschlechterwissen, dass sich an disziplinspezifischen Regeln und Problemdefinitionen der Geschlechterforschung orientiert;
- Alltagsweltliches Geschlechterwissen (vgl. Wetterer 2009: 50ff.)

Im Vergleich zu den beiden Wissensformen „Gender Expertise“ und „Feministische Kritik“ ist das „alltagsweltliche Geschlechterwissen“ widersprüchlich und in besonderem Maß heterogen. (vgl. Wetterer 2008: 46). Es ist einerseits geleitet durch latente, „inkorporierte“ Wissensbestände, die den Akteuren und Akteurinnen in Fleisch und Blut übergegangen sind und insofern als vorreflexiv bzw. unbewusst eingeordnet werden können. Diese sind an einem Naturmodell der Geschlechter orientiert, in dem Geschlechterdifferenzen als Wesensunterschiede begriffen und auf die Biologie zurückgeführt werden.

Andererseits kann eine Modernisierung dieses alltagsweltlichen Geschlechterwissens konstatiert werden, in dessen Zuge sich eine „Gleichberechtigungsnorm“ bzw. „Semantik der Gleichheit“ im Sinne eines diskursfähigen Geschlechterwissens entwickelt hat. Es wird also davon ausgegangen, dass die Gleichstellung der Geschlechter im Wesentlichen bereits erreicht ist, sodass bestehende Ungleichheiten (erneut) tendenziell individualisiert werden. Dies führt dazu, dass Geschlechterfragen im privaten wie auch beruflichen Bereich kaum thematisiert werden und die vermeintliche Egalität den tatsächlichen Verhältnissen vorseilt (vgl. Wetterer 2005: 51f.).

Die Hervorbringung der jeweils eigenen Wissensformen ist zurückzuführen auf die jeweils unterschiedlichen Bezugssysteme. Mit den unterschiedlichen Wissensformen sind verschiedene Anerkennungskriterien im jeweiligen Handlungsfeld verbunden (vgl. Wetterer 2008: 45). So ist beispielsweise das wissenschaftliche Geschlechterwissen in Disziplinen wie der Soziologie oder den Literaturwissenschaften, in denen Gender als analytische Kategorie in Forschung und Lehre integriert ist, anerkannter als z.B. in einer Fachrichtung wie Maschinenwesen, die stärker dem Objektivitätsparadigma verpflichtet ist und Technik(-forschung) als (geschlechts-)neutral entwirft.

Wann welches Wissen hervorgerichtet und dominant wird, hängt mit Verweis auf Dölling (2005) auch damit zusammen, inwiefern dies ein „Trumpf im Spiel“ der AkteurInnen darstellt. Demnach würden jeweils die Wissensformen integriert und vordergründig ins praktische Handeln eingebracht, die erfolgsversprechend sind. So wird z.B. die Notwendigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen im Senat vorrangig über Wettbewerbsaspekte begründet und legitimiert, während im Kreise der Gleichstellungsbeauftragten stärker Gerechtigkeitsaspekte thematisiert werden.

Ein modernisiertes Geschlechterwissen ist also immer auf Anerkennung, auf die Anschlussfähigkeit an aktuelles Wissen und entsprechende Gelegenheitsstrukturen angewiesen, um neue Routinen zu institutionalisieren. Da diese notwendigen Bedingungen nur spärlich gegeben sind, vollzieht sich der soziale Wandel bisher nur langsam und in einer Vor-und-Zurück-Bewegung (vgl. Wetterer 2006: 19).

2.4

Fazit und Ausblick

Die Skizzierung der beiden theoretischen Konzepte der Universitätskultur sowie des Geschlechterwissens führt uns zu der Frage zurück, wie der „missing link“ zwischen gleichstellungspolitischen Maßnahmen und der alltäglichen Praxis an Hochschulen überwunden werden kann. Im Ausblick werden nun daraus abgeleitete Faktoren skizziert, die beachtet werden müssen, um eine gendersensible Organisationskultur zu etablieren.

Nach Kamphans (2014) reicht die Konzentration auf strukturelle Implementierungsaktivitäten für eine nachhaltige geschlechtergerechte Gestaltung von

Universitäten nicht aus, solange die kulturelle Veränderungsdynamik nicht in den Blick genommen wird (vgl. ebd.: 100f.).

Wie in Kap. 3.1 dargelegt, nimmt die Universitätskultur in ihrer Dialektik als Ursache für Widerstand in der Umsetzung von Veränderungsprozessen und gleichzeitig als deren Aktivierer durch konkrete kulturelle Dynamiken eine Schlüsselposition ein. Kulturorientiertes Veränderungsmanagement soll den Universitäten in einem dynamischen Umfeld die Möglichkeit geben, trotz ihrer komplexen Organisationskultur Veränderungen positiv zu durchlaufen und in der Universitätskultur keinen hindernden Faktor, sondern ein proaktiv mitgestaltendes Element zu sehen.

Bezogen auf Gleichstellungsbestrebungen muss aber im kulturorientierten Veränderungsmanagement auch die Heterogenität des Geschlechterwissens der Akteuren und Akteurinnen Beachtung finden. So ist es auch als Teil der Universitätskultur zu verstehen, dass die Hochschulangehörigen in den verschiedenen strukturellen Bereichen und Fachdisziplinen über ein unterschiedliches Geschlechterwissen verfügen und sich dies wiederum in der alltäglichen Handlungspraxis niederschlägt.

Eine gelingende Implementierung von Gleichstellungsaktivitäten setzt also die Integration bestimmter Überlegungen voraus:

Die Herausbildung eines übergeordneten Zielsystems – hier Gleichstellung – auf gesamtuniversitärer Ebene läuft der Heterogenität der Organisation teilweise zuwider. Auch wenn es sich bei Gleichstellung um ein der Universität übergeordnetes demokratisches Prinzip handelt, dass nicht zuletzt in Grundgesetz verankert ist, muss bei den entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen die individuelle Autonomie der Fächer beachtet werden. Wird dies übergangen, können hieraus entsprechende Abwehr- oder gar Boykottreaktionen resultieren.

In diesem Zusammenhang kann die „zur Chefsache gemachte“ Gleichstellungsthematik auch mit dem Machtverlust der demokratischen Selbstverwaltungsstrukturen kollidieren. Neben den Gleichstellungskonzepten von oben müssen bereits von unten initiierte Veränderungsprozesse aufgegriffen und öffentlich sichtbar gemacht werden.

Insofern sind auch die Reflexion des Führungsverständnisses sowie der Führungskompetenz und deren Passfähigkeit an die institutionellen und organisationalen Besonderheiten der jeweiligen Universität unumgänglich.

Insgesamt müssen die Wissensbestände der Akteure und Akteurinnen moderiert miteinander in einen Diskurs gebracht werden. Dies bietet zum einen die Chance, implizites Wissen stärker zu reflektieren; zum anderen kann auf diese Weise ein Fundament geschaffen werden, um die konkreten Bedarfe (z.B. in den verschiedenen Fachdisziplinen) zu lokalisieren und die jeweiligen Gleichstellungsmaßnahmen anschlussfähig zu machen. So könnten bspw. kontextsensible Gender-Workshops oder Beratungen die dominierenden Wissensbestände und die damit zusammenhängenden Handlungspraxen sichtbar machen, ohne diese zu hierarchisieren.

Insbesondere aufgrund der stärker hierarchisch ausgerichteten Universität als Organisation sowie der Hinwendung zur unternehmerischen Hochschule muss die Partizipationsfrage innerhalb der Wandlungsprozesse und ihrer Ausgestaltung neu gestellt werden: Wie können die Beteiligten (Umsetzende wie auch Zielpersonen) so in den Prozess integriert werden, dass sie diesen unterstützen und aktiv mitgestalten (wollen)? Gleichzeitig ist u.E. zu fragen, inwieweit Gleichstellungsziele in einem

wettbewerbsorientierten Rahmen tatsächlich passfähig sind, so dass sich diesbezüglich ein kultureller Wandel vollziehen kann?

Es lässt sich also herausstellen, dass strategische Wandlungsprozesse im Allgemeinen und die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen an Universitäten im Besonderen auch kulturell unterfüttert sein müssen, indem die Spezifik der Universitätskultur über den Weg eines kulturorientierten Veränderungsmanagements eingebunden wird. Überdies erfordern jene Prozesse den Einbezug aller relevanten Gruppen, ohne dabei allein auf ein Top-Down-Prinzip zu setzen. Gleichstellung als Führungsaufgabe in Universitäten zu formulieren, ist fraglos richtig. Dennoch kann sie nur durch eine stärkere Verknüpfung der beteiligten Ebenen gelingen. Wie oben aufgezeigt, kann kontextbezogene Kohäsion hier als Band fungieren, um in Hinblick auf die Zielerreichung Handlungsfähigkeit und Vertrautheit zu entwickeln.

2.5

Literaturverzeichnis

Acker, J.: Hierarchies, Bodies, and Jobs: A Gendered Theory of Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 1990, S. 139-158.

Andresen, S.: Moderne Organisationen als Institutionen der Vergeschlechtlichung: Organisations- und gendertheoretische Grundlagen. In: Andresen, S.; Dölling, I.; Kimmerle, C.: *Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren*. Leske und Budrich, Opladen, 2003, S. 33-57.

Aulenbacher, B.; Kirsch-Auwärter, E.; Müller, U.; Riegraf, B. (Hrsg.): *GenderChange in Academia: Re-mapping the fields of work, knowledge, and politics from a gender perspective*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2010.

Bauschke-Urban, C.; Kamphans, M.; Sagebiel, F. (Hrsg.): *Subversion und Intervention. Wissenschaft und Geschlechter(un)ordnung*. Barbara Budrich, Opladen/Farmington Hills, 2010.

Binner, K.; Kubicek, B.; Rozwandowicz, A.; Weber, L. (Hrsg.): *Die unternehmerische Hochschule aus der Perspektive der Geschlechterforschung. Zwischen Aufbruch und Beharrung*. Westfälisches Dampfboot, Münster, 2013.

Blome, E.; Erfmeier, A.; Gülcher, N.; Smasal, K.; Smykalla, S.: *Handbuch universitärer Gleichstellungspolitik. Von der Frauenförderung zum Gendermanagement?* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.

CEWS Statistik 2010.

<http://www.gesis.org/cews/informationsangebote/statistiken/blaettern>. Stand: 12.02.2015.

Clark, B. R.: *Academic culture*. Institution for Social and Policy Studies, New Haven, Yale University, 1980.

Dölling, I.: Geschlechterwissen – ein nützlicher Begriff für die Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 23 (1/2), 2005, S. 44-62.

Engels, A.; Ruschenburg, T.; Zuber, S.: Chancengleichheit in der Spitzenforschung: Institutionelle Erneuerung der Forschung in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. In: Heinze, T.; Krücken, G. (Hrsg.): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2012, S. 187-217.

European Commission (Hrsg.): Gender and Excellence in the making. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2009, S. 57-65.

Expert Group on Structural Change: Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012.

Findeisen, I.: Hürdenlauf zur Exzellenz. Karrierestufen junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Franzpötter, R.: Organisationskultur. Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden, Nomos, 1997.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Hrsg.): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 17. Fortschreibung des Datenmaterials (2011/2012) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-34-Chancengleichheit.pdf>, Stand: 11.02.2015.

Gross, C.; Jungbauer-Gans, M.; Kriwy, P.: Die Bedeutung meritokratischer und sozialer Kriterien für wissenschaftliche Karrieren – Ergebnisse von Expertengesprächen in ausgewählten Disziplinen. Beiträge zur Hochschulforschung, 30(4), 2008, S. 8-32.

Hartmann, M.: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main, Campus, 2002.

Hausen, K.; Nowotny, H.: Wie männlich ist die Wissenschaft? Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1986.

Heublein, U.; Richter, J.; Schmelzer, R.; Sommer, D.: Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2012. Forum Hochschule, (4), 2014.

Holzinger, F.; Schmidmayer, J.: *GENDERA* Synthesis Report. Good practices on gender equality in R&D-organizations. Wien, Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, 2010.

Kahlert, H.: Der Beitrag der Frauen- und Geschlechterforschung zur Modernisierung der Universität. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 33(3), 2008, S. 43-64.

Kamphans, M.: Zwischen Überzeugung und Legitimation. Gender Mainstreaming in Hochschule und Wissenschaft. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2014.

Kosmützky, A.: Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation. Eine Untersuchung der (Hochschul-) Leitbilder von Universitäten. Dissertation, Universität Bielefeld, 2010.

Krais, B. (Hrsg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Campus, Frankfurt am Main/New York, 2000.

Krais, B.: Wissenschaft als Lebensform: die alltagspraktische Seite akademischer Karrieren. In: Haffner, Y.; Krais, B. (Hrsg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Campus, Frankfurt am Main/New York, 2008, S. 177-211.

Krzywinski, N.: Universitätskultur als Hemmnis und Aktivierer im strategischen Universitätsmanagement - Drei Thesen. Qualität in der Wissenschaft, 6(4), 2012, S. 93-98.

Krzywinski, N.: Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationsstrukturmodells. Baden-Baden, Deutscher Wissenschafts-Verlag, 2013.

Lenz, K.; Adler, M.: Geschlechterverhältnisse – Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung. Band 1. Weinheim/München, Juventa, 2010.

Lind, I.; Löther, A.: Chancen für Frauen in der Wissenschaft – eine Frage der Fachkultur? Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse. Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften, 29(2), 2007, S. 249-271.

Mangold, A.: Beruf, Organisation und Geschlecht am Beispiel des Sanitätsdienstes der Bundeswehr: eine empirische Untersuchung von Organisationsregeln, deren Umsetzung und soziale Folgen. Berlin, Logos, 2008.

Müller, U.; Riegraf, B.; Wilz, S.: Geschlecht und Organisation. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2013.

Musselin, C.: Are universities specific organisations? In: Krücken, G.; Kosmützky, A.; Torca, M. (Hrsg.): Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions. Transcript, Bielefeld, 2007, S. 63-84.

Rathje, S.: Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternenfels, Verlag Wissenschaft Praxis (Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, 8), 2004.

Schönwald, I.: Change Management in Hochschulen: die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre (Vol. 12). BoD – Books on Demand, 2007.

Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), 1983, S. 339-358.

Statistisches Bundesamt: Frauenanteile. Akademische Laufbahn.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html>, Stand: 12.02.2015.

Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur – Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. 1980-2013. Wiesbaden, 2014a.

Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur – Prüfungen an Hochschulen. 2013. Wiesbaden, 2014b.

Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur – Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2013/2014. Wiesbaden, 2014c.

Wetterer, A.: Gleichstellungspolitik und Geschlechterwissen. Facetten schwieriger Vermittlungen. In: Vogel, U. (Hrsg.): Was ist weiblich, was ist männlich? Aktuelles zur Geschlechterforschung in den Sozialwissenschaften. Kleine, Bielefeld, 2005, S. 48-70.

Wetterer, A.: Ordentlich in Unordnung? Widersprüche im sozialen Wandel der Geschlechterverhältnisse. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 31(4), 2006, S. 5-22.

Wetterer, A. (Hrsg.): Geschlechterwissen als soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge. Helmer Verlag, Sulzbach/Taunus, 2008.

Wetterer, A.: Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 1(2), 2009, 45-60.

Wetterer, A.: Wer weiß was? Gleichstellungspolitik und Geschlechterwissen in wissenssoziologischer Perspektive. Fakten und Fassaden. Gleichstellungspolitiken und Geschlechterwissen in Wissenschaft und Forschung, Tagungsdokumentation, 2010.

Wilz, S. M.: Organisation und Geschlecht: strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen, Leske und Budrich, 2002.

Wiechmann, E.; Kißler, L. (Hrsg.): Gleichstellungspolitik und kommunale Verwaltungsreform. Baden-Baden, Nomos, 1999.

Zimmer, A.; Krimmer, H.; Stallmann, F.: Frauen an Hochschulen: Winners among losers. Zur Feminisierung der deutschen Universität. Opladen, Budrich, 2007.