

# Aus Forschung, Politik & Praxis

Carmen Leicht-Scholten, Andrea Wolffram

## Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

### Zusammenfassung

In den letzten Jahren ist Gender und Diversity Management zunehmend ein Thema an Hochschulen geworden. Mit der Einrichtung der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ Ende 2007 hat die RWTH Aachen bundesweit als erste technische Hochschule eine stark impulsgebende Struktur für die Umsetzung eines Gender und Diversity Managements geschaffen. Das Konzept der Stabsstelle, die am Rektorat angesiedelt ist, umfasst vier miteinander verknüpfte theoretische und praxisorientierte Konzepte, die sich aus den Gender Studies, den Diversity Studies, dem Gender Mainstreaming und dem Diversity Management ableiten. Dadurch gewinnt die Stabsstelle produktive Blickwechsel und Spannungsfelder zwischen Theorie und Praxis, auf deren Grundlage sie eine innovative Hochschulentwicklung in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Forschung und Lehre an der Hochschule mit dem Ziel der Chancengleichheit, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit unterstützt.

#### *Schlüsselwörter*

Gender and Diversity Management an Hochschulen, Hochschulentwicklung, Chancengleichheit

### Summary

Between Theory and Practice: Managing Gender and Diversity Mainstreaming at Universities

In recent years the topic of Gender and Diversity has gained increasing importance at universities. RWTH Aachen was the first university in Germany that established a strong and sustainable framework for the implementation of Gender and Diversity Management by creating the scientific unit “Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management” in late 2007. The scientific unit, which is situated at the rector’s office, is based on four theoretically and practically oriented concepts. These derive from the fields of Gender Studies, Diversity Studies, Gender Mainstreaming and Diversity Management. The Integration Team thus benefits from a chance of perspectives as areas of conflict between theory and practice become apparent. Accordingly, the scientific unit can further an innovative development within higher education in the areas of organizational and human resources development, work life balance as well as research and teaching. The main objective is to establish equal opportunities, sustainability and competitiveness.

#### *Keywords*

Gender and Diversity Management at universities, university development, equal opportunities

## 1 Einleitung

Der Diversity-Management-Ansatz verbreitet sich seit den späten 1990er Jahren in Deutschland von großen internationalen Unternehmen ausgehend zunehmend in der Privatwirtschaft. „Managing Diversity“ bezeichnet ein Prinzip der Unternehmensführung, das Differenzen zwischen Menschen als Stärke und die Berücksichtigung von

Unterschieden als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg betrachtet. In den letzten Jahren hält das Konzept auch vermehrt Einzug in nicht-marktwirtschaftlich orientierte Organisationen wie soziale Projekte, Verwaltungen und (Hoch-)Schulen.

Damit könnte der formal festgelegte Auftrag von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, auf die Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern hinzuwirken und insbesondere für die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen an den Hochschulen Sorge zu tragen, erweitert werden. Wurden die Gender-Aktivitäten in den letzten Jahren bereits um Diversity-Perspektiven in der alltäglichen Arbeit von manchen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten angereichert, so hält das Diversity Management als Organisationsstrategie zunehmend institutionalisierten Einzug an deutschsprachigen Hochschulen. Mit der Schaffung der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD) Ende 2007 hat die RWTH Aachen bundesweit als erste technische Hochschule eine stark impulsgebende Struktur für die Umsetzung eines Gender und Diversity Managements geschaffen. Die Konzeption der Stabsstelle ist Teil des Zukunftskonzeptes der RWTH Aachen (Leicht-Scholten 2008), das im Rahmen der in Deutschland durchgeführten Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder gefördert wurde. Gender und Diversity Management steht damit nicht nur im Kontext von Chancengleichheit an Hochschulen, sondern wird als notwendige Voraussetzung angesehen, die Zukunftsfähigkeit der RWTH Aachen als wettbewerbsfähige Hochschule im Zuge wachsender Internationalisierungsprozesse in der Bildungslandschaft zu gewährleisten. So ist es eine grundlegende Aufgabe und zugleich Ziel der Stabsstelle, die Hochschulleitung bei der Entwicklung von Konzepten zu unterstützen, die darauf abzielen, vielfältige Menschen für die Hochschule zu gewinnen, die ihre diversen Erfahrungen und ihr Wissen als Chance und Potenzial für sich und die Hochschule einsetzen (RWTH Aachen 2007). Weitere Universitäten (z. B. Universität Freiburg) folgten diesem Stabsstellen-Modell. An anderen deutschsprachigen Hochschulen finden sich weitere Modelle der Integration von Diversity Management in die Hochschule. Neben der Einrichtung von Professuren (z. B. HU Berlin) gibt es Pilotprojekte, Zentren und Prorektorate an den Hochschulen. Darüber hinaus ist das Thema „Diversity“ aus der Perspektive der Chancengleichheit bereits längst in die Praxis der Hochschule integriert, insofern Beauftragte für einige Minderheitengruppen an der Hochschule (z. B. für Behinderte, ausländische Hochschulangehörige etc.) ihren gesetzlichen Auftrag der Wahrung von Chancengleichheit erfüllen, ohne dass die Hochschulen die Potenziale der vorhandenen Vielfältigkeit erkannt haben und damit implizit von einem Defizitansatz ausgegangen sind. Mit der Integration des Gender und Diversity Managements in die Hochschulen wird dieser Ansatz nun zugunsten eines Potenzialansatzes aufgegeben.

In diesem Beitrag wird dargelegt, wie sich das Konzept des Gender und Diversity Managements an der RWTH Aachen in der Hochschulpraxis konkret darstellt. Die Produktivität des Spannungsverhältnisses, das aus der Integration von theorie- und praxisorientierten Konzepten aus den Bereichen Gender und Diversity erwächst, wird exemplarisch anhand einzelner Aktivitäten innerhalb 5 zentraler Handlungsfelder an der Hochschule aufgezeigt. In diesen Bereichen konnte jeweils bereits ein Prozess angestoßen werden. Diese erzielten Erfolge sowie die sich ergebenden Risiken vor dem Hintergrund der Institutionalisierung von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im Wissenschaftsbetrieb werden abschließend diskutiert.

## 2 Gender and Diversity Management in der Praxis einer Hochschule

Dem Konzept der Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ liegen 4 miteinander verknüpfte Konzepte zugrunde. Es handelt sich dabei um

- das Konzept der Reflexion, Wahrheitsfindung und Verunsicherung bestehender Geschlechterverhältnisse aus den Gender Studies (Degele 2005: 81);
- das Heterogenitätskonzept aus den Diversity Studies, bei dem Differenz als kontingent und damit als Potenzial einbezogen wird (Center for Diversity Studies 2006)
- das Konzept des Empowerments als Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten und Machtgewinn im Gender-Mainstreaming-Ansatz (Degele 2005: 81);
- das Konzept des Diversity Managements in seiner Auslegung als „gleichstellungspolitisches Konzept“ mit den Zielen der Unrechtsbekämpfung und Antidiskriminierung sowie der Förderung von Fairness, Toleranz und Respekt (Hardmeier/Vinz 2007) und des sich hierdurch ableitenden Mehrwertes für Organisationen.

Die Integration dieser theorie- und praxisorientierten Konzepte ergibt produktive Spannungsfelder und Blickwechsel; sie sind inhaltlich aufeinander bezogen, ergänzen sich und stoßen sich wechselseitig an.<sup>1</sup> Dies soll im Folgenden entlang der 5 zentralen Handlungsebenen im System Hochschule exemplarisch aufgezeigt werden. Die Felder umfassen die Organisationsentwicklung, die Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Forschung und Lehre (Kahlert 2003, Leicht-Scholten 2008).

Aus dem Konzept des Gender Mainstreamings bedient sich die Konzeption der Stabsstelle primär der deskriptiven Methodik, der normativen politischen Strategie und des radikalen Reorganisationsansatzes, die durch die positiven Konnotationen von Differenz, Heterogenität und Verschiedenheit sowie durch die Zielvorgabe des Diversity Managements erweitert werden, die Verschiedenheit von Menschen anzuerkennen und im organisatorischen Kontext von Organisationen positiv zu nutzen. Diese praxisorientierten Konzeptionen erhalten ihre Schlagkraft jedoch erst durch die Integration der Erkenntnisse aus den Gender Studies und den Diversity Studies.

Die konsequente Zusammenführung und Verschränkung der Konzepte, die die Einbeziehung der Perspektiven von Gender und Diversity in alle Handlungsfelder der Hochschule zum Ziel hat, geht in der Hochschulpraxis von mehreren Prämissen aus:

- Wissenschaftliche Expertise in der Gender- und Diversity-Forschung wird als notwendige Voraussetzung zur Entwicklung innovativer und anwendungsorientierter Maßnahmen angesehen. Um dies zu gewährleisten, wurde die Stabsstelle als wissenschaftliche Einheit am Rektorat angesiedelt und die wissenschaftliche Leitung durch den Rektor ernannt. Die WissenschaftlerInnen des Teams kommen

1 Eine ausführliche Verhältnisbestimmung der 4 Konzepte findet sich in Leicht-Scholten, Carmen/Wolffram, Andrea (2010): Neue Wege in der Organisationsentwicklung an Hochschulen: Gender und Diversity Management an der RWTH Aachen. In Martina Schraudner (Hrsg.), Diversity Management im Innovationssystem. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

aus unterschiedlichsten Disziplinen (Sozial-, Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaften).

- Gender und Diversity Controlling muss in einem Top-down-Ansatz verfolgt werden und sich zugleich der Unterstützung aller Einheiten der Hochschule versichern (Bottom-up). Dementsprechend wurde eine Ansiedlung der Stabsstelle an das Rektorat im Sinne eines Top-down-Ansatzes verfolgt. Diese Ansiedlung realisiert und ermöglicht es nun der Stabsstelle, mit dem Rückhalt des Rektorats weitere Gender- und Diversity-Maßnahmen innerhalb der Entscheidungswege der Hochschule „systemkonform“ durchzusetzen.
- Entsprechend der klassischen Definition des Gender Mainstreamings, Geschlechterdiskriminierungen in Organisationen aufzuzeigen, ihre Ursachen zu benennen und im nächsten Schritt auf den Abbau der Geschlechterhierarchie hinzuwirken (vgl. Degele 2005), muss Gender und Diversity Management als eine alle politischen Handlungs- und Entscheidungsfelder durchziehende Querschnittsfunktion konzipiert werden. Damit wird der deskriptive Ansatz in einen normativen Bezugsrahmen eingefasst, der auf allen Hierarchieebenen Anwendung findet. Das bedeutet, dass die Stabsstelle zugleich eng mit den Fakultäten und weiteren dezentralen sowie zentralen Einrichtungen an der Hochschule im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes kooperiert und dadurch hochschulweit die notwendige Akzeptanz und Unterstützung erhält.
- Um das umfassende Gender- und Diversity-Konzept in den 5 Handlungsfeldern der Hochschule innerhalb der nächsten 5 Jahre maßgeblich voranbringen zu können, ist eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung notwendig, die über reine Absichts- oder Willenserklärungen der Hochschulleitung hinausgeht. Deshalb wurde im Rahmen des Zukunftskonzeptes eine personelle Grundausrüstung von 4 WissenschaftlerInnen beantragt und in dieser Form bewilligt.
- Im Unterschied zur Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten, die eine Kontrollfunktion innerhalb der Hochschulstruktur einnimmt, hat die Stabsstelle die Funktion eines „Thinktanks“, der konzeptionell und beratend agiert und Konzepte entwickelt, die dann auf unterschiedlichen Ebenen operativ umgesetzt werden. Ein grundlegender Erfolgsfaktor für eine geschlechtergerechte Hochschulpolitik und -entwicklung ist der enge Austausch zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und der Stabsstelle sowie mit anderen AkteurInnen in diesem Feld (z. B. Professuren mit Teildomination Gender).

Zur Umsetzung eines umfassenden Gender und Diversity Managements liegt eine grundlegende Aufgabe der Stabsstelle darin, im Sinne eines Gender- und Diversity-Controllings sämtliche Aktivitäten und Entscheidungsprozesse an der Hochschule deskriptiv im Hinblick auf ihre Geschlechter- und Diversity-Relevanz zu analysieren und zu überprüfen. Dieses stellt zugleich den ersten Schritt eines pilothaft an der RWTH Aachen durchgeführten Gender- und Diversity-Audits dar.

In diesem Kontext hat die Stabsstelle die Durchgängigkeit aller Statistiken hinsichtlich der Berücksichtigung von Geschlecht und weiteren Diversity-Kategorien überprüft und in der Folge angeregt, diese um Diversity-Kategorien (insbesondere die statistische Erhebung des Migrationshintergrunds) im Sinne eines Diversity-Monitorings zu erwei-

tern. Ferner hat die Stabsstelle alle Aktivitäten der Hochschule im Bereich der Personalentwicklung, die sämtliche Zielgruppen von SchülerInnen bis hin zu ProfessorInnen sowie Leitungspersonen einschließt, erfasst und ein übergreifendes Evaluationskonzept für all diese Maßnahmen ausgearbeitet. Ziel ist es, in der Vielfalt von rund 280 identifizierten Aktivitäten Best Practice sowie Überschneidungen und ineffiziente Parallelprojekte zu identifizieren, um so in erster Linie „gegenseitiges Lernen“ strukturiert in einer angepassten Form von Benchmark zu ermöglichen. Dieses Forschungsvorhaben, gefördert aus Mitteln der Exzellenzinitiative und aus Mitteln des 200-Professorinnen-Programms des Bundes und der Länder, ist zugleich ein wesentlicher Bestandteil der Maßnahme „Mobilising People“ im Zukunftskonzept der RWTH Aachen (vgl. RWTH Aachen 2007). Grundlegend ist dabei, dass nicht nur singuläre Aktivitäten im Bereich der Frauenförderung evaluiert, sondern diese in den Gesamtkontext der Aktivitäten im Bereich Personalgewinnung und -entwicklung gestellt werden. Damit wird die Kategorie Geschlecht als eine grundlegende Kategorie innerhalb der Organisationsentwicklung berücksichtigt, die ebenso wie die Berücksichtigung anderer Diversity-Kategorien zu einer Variablen der Hochschulsteuerung wird. Ein wesentlicher Gewinn, der durch dieses übergreifende Konzept erzielt wird, besteht unter anderem darin, dass diese umfassende Evaluation mit weiteren Instrumenten der Hochschulsteuerung verbunden werden kann. Ein in diesem Zusammenhang wichtiges Instrument ist das Gender- und Diversity-Budgeting. Sämtliche Analysen werden somit nicht nur unter der Fragestellung durchgeführt, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit leisten und wie eine solche tatsächlich zu erreichen ist, sondern auch in das Verhältnis ihrer personellen und finanziellen Ressourcen gestellt.

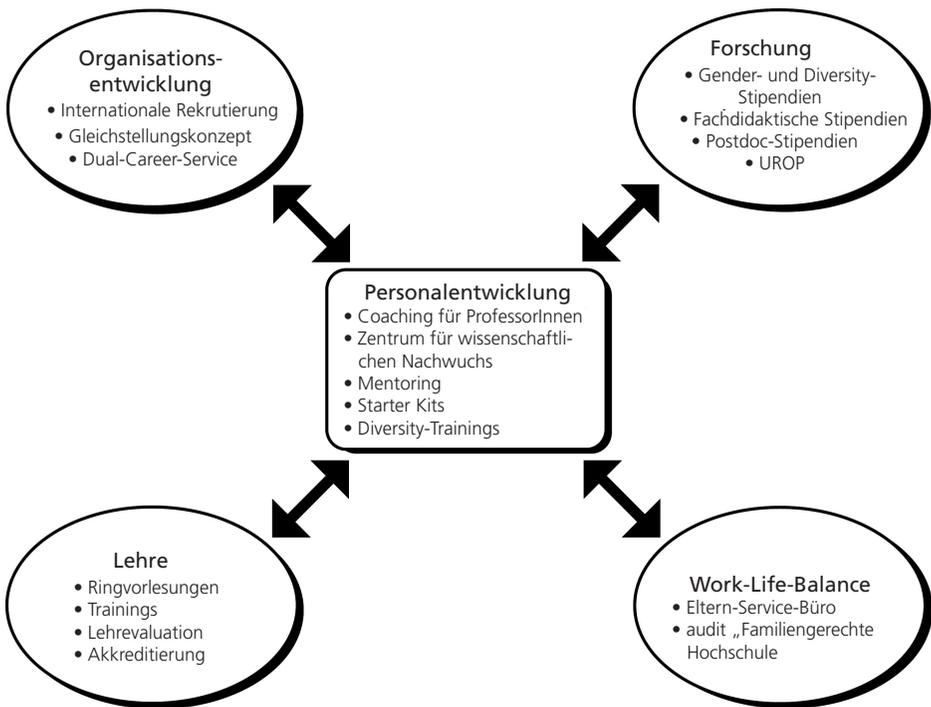
Dieses Vorgehen soll nun auf 5 zentralen hochschulpolitischen Handlungsfeldern konkretisiert werden. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, stehen diese Handlungsfelder im Spannungsfeld der Subsysteme Hochschulsteuerung, Wissenschaft und Wettbewerbsfähigkeit (Wirtschaft) und darüber hinaus untereinander in einem wechselseitigen Verhältnis. Gender- und Diversity-wirksame Aktivitäten in einem Handlungsfeld zeigen in der Regel Synergieeffekte in den anderen Handlungsfeldern.

Managing Gender und Diversity Mainstreaming als hochschulpolitische Strategie betrifft Hochschulen im Handlungsfeld Personalentwicklung insbesondere im Hinblick auf die Herstellung von Chancengleichheit für Frauen und für weitere Minderheitengruppen in der Wissenschaft sowie bei Personen in Leitungspositionen in Wissenschaft und Hochschulverwaltung. Darüber hinaus ist die Schaffung eines Bewusstseins unter allen HochschulakteurInnen angesprochen, Vielfalt an der Hochschule wertzuschätzen und zu befördern. Gender- und Diversity-relevante Aktivitäten im Bereich einer umfassenden Personalentwicklung stellen damit den zweiten Schritt in dem an der RWTH Aachen pilothaft durchgeführten Gender- und Diversity-Audit dar, in das die Leitungsebene der Hochschule integriert ist. Denn in diesem Bereich geht es vor allem darum, den Rückhalt der Leitungsebene auf der Basis eines wirklichen Commitments zu erhalten. Dieses kann zum Beispiel in Form von „Gender and Diversity Awareness“-Trainings für Personen in Leitungsfunktionen ermöglicht werden. An diesem Punkt setzt eine spezifische Aktivität in der Maßnahme „Mobilising People“ des Zukunftskonzeptes an. Mit den sogenannten „Starter Kits“<sup>2</sup> besteht ein Angebot für neu berufene ProfessorInnen an

2 Weitere Informationen siehe [www.exzellenz.rwth-aachen.de/aw/cms/home/Zielgruppen/zukunftskonzept/maassnahme/~sax/starter\\_kits/?lang=de](http://www.exzellenz.rwth-aachen.de/aw/cms/home/Zielgruppen/zukunftskonzept/maassnahme/~sax/starter_kits/?lang=de).

der RWTH Aachen, sich gezielt in den Bereichen weiterzubilden, in denen Weiterentwicklungsbedarf in Zielvereinbarungen mit der Berufungskommission bestimmt worden ist. Wichtige Kompetenzbausteine in der Konzeption der „Starter Kits“ sind dabei unter anderen „Gender- und Diversity-sensibles Führungsverhalten“, „Kommunikation mit Studierenden“ und „Auswahl von Mitarbeitenden“, jeweils mit der Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten. Am Beispiel dieser Aktivität wird deutlich, dass hier an einer zentralen „Stellschraube“ gedreht wird, die unmittelbare Synergie-Effekte in den anderen Handlungsfeldern zeigt (vgl. Abb. 1).

*Abbildung 1:* Wechselseitige Einflussnahme von Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung auf die Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Forschung, Lehre, Work-Life- Balance



© IGaD 2009

Nehmen die Neuberufenen die Erkenntnis aus den Weiterbildungen mit, dass ein vielfältig zusammengesetztes, wertgeschätztes und gefördertes Team (Personalauswahl und Personalentwicklung) vielfältige Lösungsansätze für Forschungsfragen tendenziell besser entwickeln kann, dass vielfältige Perspektiven in die Lehre einfließen können und flexible, familienfreundliche Arbeitsstrukturen (Work-Life-Balance) diese Prozesse unterstützen, kann von den einzelnen Personen im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes ein Reorganisationsprozess an der Hochschule in Gang gesetzt werden. Perspektivisch ist

es das Ziel, ein Mainstreaming von Lehre und Forschung unter Gender- und Diversity-Gesichtspunkten, somit die Diffusion von Gender und Diversity in die gesamte Wissenschaft, zu erzielen, sei es als eigenes Thema, anwendungs- oder projektbezogen. Um bei diesem grundlegenden Prozess nicht allein auf den Bottom-up-Ansatz zu hoffen und zu vertrauen, werden derzeit an der RWTH Aachen gezielte Maßnahmen angestoßen, um die Durchdringung der Forschungs- und Lehrinhalte mit den Themen Gender und Diversity durch die sukzessive Durchführung von Ringvorlesungen in Kooperation mit den Fakultäten voranzutreiben. Perspektivisch wird die Implementierung eines Masters „Gender and Diversity Studies in den Ingenieurwissenschaften“ angestrebt.

Mit dem Abschluss der Evaluation sämtlicher „People“-Aktivitäten an der Hochschule werden die Ergebnisse und sich hieraus ableitende Empfehlungen und Richtlinien im Sinne eines Qualitätsmanagements auf einem hochschulweiten Strategie-Workshop vorgestellt, an dem VertreterInnen aller Statusgruppen teilnehmen. Auf dieser Basis werden dann mit allen teilnehmenden AkteurInnen weiterführende Strategien entwickelt, um die forschungsgeleiteten Standards in die vorhandenen Aktivitäten zu implementieren und weitere Ziele zu erarbeiten, die in den Folgejahren umgesetzt werden sollen.

Somit zielen alle Aktivitäten in den genannten Handlungsfeldern auf eine umfassende Organisationsentwicklung im Sinne einer Reorganisation von Hochschule unter Gender- und Diversity-Kriterien, die idealtypisch einen Auditierungsprozess nachzeichnen und es ermöglichen, Standards für ein Audit „Gender and Diversity“ zu entwickeln. Nach dem Durchlauf dieses selbstverpflichtenden, pilothaft durchgeführten Audits an der RWTH Aachen ist perspektivisch die Übertragung dieses Audits auf andere Technische Hochschulen angedacht.

### **3 Erfolge und Risiken von Managing Gender und Diversity Mainstreaming im Spannungsfeld zwischen Praxis und Theorie im institutionellen Kontext von Hochschulen**

Insbesondere an Technischen Hochschulen, die durch ihr Studienangebot stärker als nicht-technische Hochschulen zu einer Monokultur unter ihren Hochschulangehörigen neigen, wird die Notwendigkeit gesehen, Gender und Diversity Management in die Hochschulsteuerung zu integrieren (Leicht-Scholten 2007b; Leicht-Scholten et al. 2009). In der institutionellen Verankerung von Gender und Diversity Management an der RWTH Aachen als Stabsstelle des Rektorats und dem damit umgesetzten Top-down-Ansatz werden Gender- und Diversity-Belange im Rahmen der Verfahrenslogik von Hochschulen bearbeitet. Die bereits erzielten Erfolge, ebenso wie die Auszeichnung des Gleichstellungskonzeptes und die erfolgreiche Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards durch die DFG, bestätigen diese These. Die RWTH Aachen ist die einzige technische Hochschule aus der Reihe der Exzellenzhochschulen in der Spitzengruppe der 12 Hochschulen, deren Konzept die vierte Umsetzungsstufe erreicht hat.<sup>3</sup>

---

3 Weitere Informationen: [www.dfg.de](http://www.dfg.de).

Bei allem Erfolg besteht demgegenüber durch den gewählten Zugang des Bottom-up-Ansatzes zugleich das Risiko der Vereinnahmung durch die verschiedenen HochschulakteurInnen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen und in den verschiedenen Handlungsfeldern. Die Stabsstelle erhält eine Vielzahl von Anfragen, die den Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Integration von Gender und Diversity in die Arbeitsabläufe von Forschung (z. B. bei Forschungsanträgen), von Lehre, von Verwaltung (z. B. bei der Entwicklungsplanung), von einzelnen WissenschaftlerInnen (z. B. bei Projekten) etc. verdeutlichen und auf die hohe Akzeptanz der Stabsstelle und ihrer wissenschaftlichen MitarbeiterInnen hinweisen. Gerade weil deren fachliche Expertise geschätzt wird, erhoffen sich diese HochschulakteurInnen einen schnellen und umfassenden Support, möglichst ohne eigenen Aufwand. Aus diesen Anfragen ergibt sich für die WissenschaftlerInnen in der Stabsstelle ein hoher konzeptioneller Arbeitsaufwand, bei dem die anwendungsorientierte Umsetzung der Erkenntnisse aus der Gender- und Diversity-Forschung geleistet wird.

Ohne kritische Selbstreflexion und eigene Standortbestimmung sowie Rückversicherung mit der Hochschulleitung besteht die Gefahr, dass die WissenschaftlerInnen, die in den institutionalisierten Gender und Diversity Einrichtungen arbeiten, für eine operative Arbeitsebene vereinnahmt werden und für die eigentliche impulsgebende und konzeptionelle Arbeit wenig Raum bleibt. Das kann mittel- und langfristig das Risiko bergen, dass sich die Erfolge der Veränderungen und Reorganisationsprozesse in der Hochschule durch das Managing von Gender und Diversity Mainstreaming durch eine bloße Instrumentalisierung von Gender- und Diversity-Forschung einstellen. Um diesem Risiko der institutionellen Vereinnahmung entgegenzuwirken, gibt es mehrere Handlungsoptionen, die am sinnvollsten gemeinsam verfolgt werden sollten. Zum einen ist die enge Kooperation mit der Gleichstellungsstelle unabdingbar, die als politische Akteurin maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der Konzepte beiträgt, da sie in den Gremien der Hochschule vertreten ist. Auch gilt es, die Stabsstelle personell so zu verstärken, dass Personalressourcen für die Unterstützung unterschiedlicher AkteurInnen auf der operativen Ebene zur Verfügung stehen, womit die Akzeptanz der Stabsstelle als anwendungsorientierte Einheit weiter gesteigert werden kann. Des Weiteren sollten das wissenschaftliche Profil geschärft und über unabhängige Forschungsprojekte und externe Kooperationen mit ExpertInnen auch die eigene Arbeit permanent reflektiert und die Anbindung an die kritischen Diskurse in der Scientific Community gehalten werden. Dann kann dieses Spannungsfeld für alle AkteurInnen ein sehr kreatives und für die Umsetzung einer gender- und diversitätsgerechten Hochschule äußerst förderlich sein.

## 4 Literaturverzeichnis

- Cox, Taylor Jr., Robert E. Quinn, Paul O'Neill. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity* (University of Michigan Business School Management Series, 6). San Francisco: John Wiley & Sons
- Degele, Nina. (2005). Anpassen oder unterminieren: Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In Dorothea Lüdke, Anita Runge & Mechthild Koreuber (Hrsg.), *Kompetenz und/oder Zuständigkeit: Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- European Commission. (2005). *Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Hardmeier, Sibylle & Vinz, Dagmar. (2007). Diversity und Intersectionality. Eine kritische Würdigung der Ansätze für die Politikwissenschaft. *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, 16 (1), 23–33
- Kahlert, Heike. (2003). *Gender Mainstreaming an Hochschulen – Anleitung zum qualitätsbewussten Handeln*. Opladen: Leske + Budrich
- Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara & Vinz, Dagmar. (2007). Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In Gertraude Krell, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben & Dagmar Vinz (Hrsg.), *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (S. 7–16). Frankfurt a. M.: Campus
- Leicht-Scholten, Carmen. (Hrsg.). (2007a). *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften*. Bielefeld: Transcript Verlag
- Leicht-Scholten, Carmen. (2007b). Gender Mainstreaming – Mehr als nur ein Papiertiger? – Wie viel Gender ist im Mainstream der Wissenschaften? In Carmen Leicht-Scholten (Hrsg.), *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften* (S. 19–35). Bielefeld: Transcript Verlag
- Leicht-Scholten, Carmen. (2008). Exzellenz braucht Vielfalt – oder: wie Gender and Diversity in den Mainstream der Hochschulentwicklung kommt – Human Resources, Gender and Diversity Management an der RWTH Aachen. In *Journal Netzwerk Frauenforschung NRW*, 23, 33–39
- Leicht-Scholten, Carmen; Wolffram, Andrea; Weheliye, Asli-Juliya & Lämmerhirt, Miriam. (2009). *Gender and Diversity Management. Gleichstellungskonzept RWTH Aachen in Kurzfassung*. Aachen: RWTH Aachen
- Luhmann, Niklas. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- RWTH Aachen, der Rektor. (2007). *Proposal for the Establishment and Funding of the Institutional Strategy to Promote Top-Level Research: „RWTH 2020 – Meeting Global Challenges“*. Aachen: RWTH Aachen
- Universität zu Köln. Center for Diversity Studies. (2006). *Leitidee*. Zugriff am 28. April 2009 unter [www.cedis.uni-koeln.de/content/ueber\\_cedis/leitidee/index\\_ger.html](http://www.cedis.uni-koeln.de/content/ueber_cedis/leitidee/index_ger.html)
- Vedder, Günther. (Hrsg.). (2006). *Managing Equity and Diversity at Universities*. München, Mering: Reiner Hampp Verlag

## Zur Person

*Carmen Leicht-Scholten*, Dr. phil, Leitung des „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD), RWTH Aachen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender und Diversity in Wissenschaft und Hochschule, Gender and Diversity Management, Gender und Diversity in MINT-Fächern

Kontakt: RWTH Aachen, IGaD, Templergraben 55, 52056 Aachen

E-Mail: [carmen.leicht-scholten@igad.rwth-aachen.de](mailto:carmen.leicht-scholten@igad.rwth-aachen.de)

*Andrea Wolffram*, Dr. phil., stellvertretende Leiterin des „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“ (IGaD), RWTH Aachen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender in Wissenschaft und Hochschule, Gender and Diversity Management, Arbeits- und Organisationssoziologie, Gender Technology Studies

Kontakt: RWTH Aachen, IGaD, Templergraben 55, 52056 Aachen

E-Mail: [andrea.wolffram@igad.rwth-aachen.de](mailto:andrea.wolffram@igad.rwth-aachen.de)