

Macha, Hildegard; Gruber, Susanne

## Spielplatz der Exzellenz: Eine Kultur der Sorge an Hochschulen

Moser, Vera [Hrsg.]; Pinhard, Inga [Hrsg.]: Care - wer sorgt für wen? Opladen u.a. : Budrich 2010, S. 135-147. - (Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft; 6)

urn:nbn:de:0111-opus-82282



in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.budrich-verlag.de/>

### Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Care – Wer sorgt für wen?

Jahrbuch der  
Frauen- und Geschlechterforschung  
in der Erziehungswissenschaft

*herausgegeben von*

Sabine Andresen  
Rita Casale  
Edgar Forster  
Edith Glaser  
Vera Moser  
Annedore Prengel  
Barbara Rendtorff

*Beirat*

Birgit Althans, Berlin  
Eva Borst, Mainz  
Eva Breitenbach, Osnabrück  
Bettina Dausien, Bielefeld/München  
Isabell Diehm, Bielefeld  
Hannelore Faulstich-Wieland, Hamburg  
Carola Iller, Heidelberg  
Marita Kampshoff, Schwäbisch Gmünd  
Margret Kraul, Göttingen  
Andrea Liesner, Hamburg  
Susanne Maurer, Marburg  
Astrid Messerschmidt, Darmstadt  
Inga Pinhard, Frankfurt

*Folge 6/2010*

Vera Moser  
Inga Pinhard (Hrsg.)

## Care – Wer sorgt für wen?

Verlag Barbara Budrich  
Opladen & Farmington Hills, MI 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2010 Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, MI  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

**ISBN 978-3-86649-323-0**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – [www.disenjo.de](http://www.disenjo.de)  
Druck: paper & tinta, Warschau  
Printed in Europe

## Inhalt

### Editorial

<i>Vera Moser/Inga Pinhard</i> Care: Wer sorgt für wen?.....	11
---	----

### Gastbeitrag

<i>Nel Noddings</i> Care Ethics, Caregiving, and Global Caring.....	17
--	----

### Beiträge

<i>Micha Brumlik</i> Ethische Gefühle: Liebe, Sorge und Achtung.....	29
<i>Marianne Friese</i> Die ‚Arbeit am Menschen‘. Bedarfe und Ansätze der Professionalisierung von Care Work.....	47
<i>Sabine Toppe</i> Care-Ethik und Bildung – Eine neue ‚Ordnung der Sorge‘ im Rahmen von Ganztagsbildung?.....	69
<i>Elisabeth Tuidier/Katrin Huxel</i> Männlichkeit und die Übernahme von care work im Migrationskontext.....	87
<i>Anne-Christine Kunstmann</i> Familiale Pflege als Angelegenheit der Frauen? Diskursive Deutungen zur Zukunft der Altenfürsorge und -pflege.....	99

## Aus der Forschung

<i>Celine Camus</i> Is von der Leyen really going too far?.....	121
<i>Hildegard Macha/Susanne Gruber</i> Spielplatz der Exzellenz: Die Kultur der Sorge an Hochschulen.....	135
<i>Anke Spies</i> In Sorge um die ‚Kinder von morgen‘? – ein pädagogisch motiviertes Instrument und seine Konsequenzen.....	149
<i>Susanne Gruber/Dieter Jaufmann</i> Kindertagesbetreuung: Eine strategische Variable bei innerfamiliären und gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen.....	151

## Tagungsberichte

<i>Heike Kahlert</i> Doing family – doing difference (Hannover 2007).....	181
<i>Erna Appelt/Maria A. Wolf</i> Who Cares? Betreuung und Pflege in Österreich – eine geschlechterkritische Perspektive (Innsbruck 2009).....	186
<i>Thomas Viola Rieske/Irina Schmitt</i> Gender: Regulation and Resistance in Education (London 2009).....	189
<i>Laura Nina Paul</i> Care und Migration (Frankfurt 2009).....	196

## Rezensionen

<i>Vera Müncher</i> Rezension zu: Martina Heitkötter/Karin Jurczyk/Andreas Lange/Ute Meyer-Gräwe (Hrsg.): Zeit für Beziehungen?.....	203
<i>Veronika Magyar-Haas</i> Rezension zu: Bettina Hünersdorf: Der klinische Blick in der sozialen Arbeit. Sytemtheoretische Annäherungen an eine Reflexionstheorie des Hilfesystems.....	208

Inhalt	7
<i>Sebastian Winter</i>	
Rezension zu: Claudia Bruns: Politik des Eros.....	213
<i>Mechthild Bereswill</i>	
Rezension zu: Hans Günther Homfeldt/Wolfgang Schröer/Cornelia Schweppe (Hrsg.): Soziale Arbeit und Transnationalität.....	216
<b>AutorInnenhinweise</b> .....	219
<b>Zum Jahrbuch Frauen und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft</b> .....	223
<b>Ankündigung der nächsten Bände</b>	
Band 7.....	224
Band 8 .....	226

# Spielplatz der Exzellenz: Eine Kultur der Sorge an Hochschulen

*Hildegard Macha/Susanne Gruber*

## **Abstracts**

Auf der Grundlage einer empirischen Erhebung von Gender-Mainstreaming-Prozessen an 15 deutschen Hochschulen werden Verknüpfungen von Gleichstellungspolitiken und Anstrengungen zur Entwicklung familienfreundlicher Strukturen untersucht. Dabei zeigt sich, dass sich beide Aspekte in universitären Organisationsentwicklungen gegenseitig bedingen und insofern Gleichstellungspolitik ohne eine gleichzeitige Entwicklung von ‚Kulturen der Sorge‘ nicht zu haben ist.

## **Play ground of excellence: Cultures of Care in German Universities**

The article focuses on processes of Gender Mainstreaming at 15 universities in Germany concerning the aspects ‘equality’ and ‘care’. It can be shown that Gender mainstreaming can not be isolated from questions of care within efforts of organizational development.

## **1. Einleitung**

„Spielplatz der Exzellenz“ – unter diesem Titel werden wir im Folgenden den Aspekt der Familienfreundlichkeit im Rahmen der gleichstellungspolitischen Entwicklungen an deutschen Hochschulen diskutieren. Dabei sind Universitäten in mehrfacher Hinsicht „Orte der Exzellenz“<sup>1</sup>: Wissen durch Forschung zu generieren und exzellentes Potenzial – der Studierenden und der Mitarbeiter/innen – an der Hochschule zu identifizieren, zu entwickeln und auszubilden stellen die beiden zentralen Ziele der Hochschulpolitik dar.

Die Hochschulen in Deutschland sind – neben der Exzellenz – auch dem Grundsatz der Geschlechtergerechtigkeit verpflichtet, weil Frauen in der Wissenschaft weiterhin unterrepräsentiert sind (Wissenschaftsrat 2007; DFG 2008; BLK 2006). Der Begriff der Geschlechtergerechtigkeit integriert dabei wichtige Aspekte der Gleichheits- und Differenzdebatte der feministischen Forschung in einer neuen, erweiterten Perspektive. Wenn auch die Vision der

---

<sup>1</sup> „Exzellenz“ wird von den Autorinnen im vorliegenden Beitrag nicht auf die „Exzellenz-Initiative“ des Bundes und der Länder fokussiert verwendet.

„geschlechtergerechten“ Universität abstrakt nicht trennscharf zu beschreiben ist, zeichnet sie sich dadurch aus, dass in ihr bzw. durch sie niemand auf Grund des biologisch festgelegten Geschlechtes eine Benachteiligung erfährt.

Durch die europaweite Einführung der Gender Mainstreaming-Strategie in der Gleichstellungspolitik wird festgeschrieben, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen in allen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen ist (vgl. Krell / Mückenberger / Tondorf 2001). Mit der Gleichstellungspolitik zieht gleichzeitig die Thematik der Sorge in die Universitäten ein und wird zu einem relevanten Teilaspekt. Als Strategie zur Förderung tatsächlicher Gleichstellung berücksichtigt Gender Mainstreaming nämlich auch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein Ziel, von dem letztlich beide Geschlechter profitieren. Wir können weitergehend anhand der Daten aus Forschungsprojekten zeigen, dass Gleichstellungspolitik zur Organisationsentwicklung der Hochschule führt. Dieser Gedankengang wird in unserem Beitrag entfaltet: Die Wissenschaft wird gegendert, die Kultur der Sorge wird mit der Gleichstellungspolitik an den Hochschulen etabliert und dies führt „auf dem Rücken“ der durchgeführten gleichstellungspolitischen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung der Hochschulen.

Institutionelle Arrangements der Work-Family-Balance sind aber nicht nur vor dem Hintergrund der Förderung exzellenten Potentials von besonderer Bedeutung. Eine „Ordnung der Sorge“ liegt scheinbar quer zu der oben beschriebenen Ausrichtung der Forschung an Exzellenz. Die Universität nimmt sich der „privaten“ Bedürfnisse nach der Versorgung der Kinder an und hebt damit die Dualität von privater und öffentlicher Sorge auf. Das Private wird damit politisch, greift von dem feministischen Diskurs auf den sozialstaatlichen Diskurs über und definiert Sorge als Aspekt der gesellschaftlichen Arbeit und damit der Vergesellschaftung überhaupt (Böhnisch 2009, S. 45).

Auch Hochschild (1995) und Bertram (2009) fordern, dass die historische Trennung von Care und Beruf, die eine Arbeitsteilung der Geschlechter implizierte, aufgehoben werden sollte, da sie die Exklusion von Müttern zementiert. Diese Exklusion wird von Hochschild als „traditionelles“ industriegesellschaftliches Modell der Familie bezeichnet, bei dem die Ordnung der Sorge in der Privatheit verankert war. Kinder und Alte wurden hier umsorgt und gepflegt als Leistung der Frauen an die Gesellschaft (Hochschild 1995, S. 338). Es setzte einen großen Teil der weiblichen Bevölkerung aus der industriellen Güterproduktion frei (Bertram 2009). Hochschild beschreibt weiter, wie in der historischen Entwicklung und dem durch die Bildungsreform ermöglichten Wunsch der Frauen, in die Berufswelt einzutreten, auch die Pflege von Kindern aus der Privatheit der Familie und der Nachbarschaft heraus in die „männliche“ Sphäre des Marktes überführt wurde. Hochschild stellt die Entwicklung von dem traditionellen hin zu dem als „kalt-modern“ bezeichneten Modell der Fürsorge für andere im Unternehmen oder der Universität dar.

Sie wird nach den Zeitstrukturen und ökonomischen Gesetzen des Marktes geregelt.

Dieser Prozess lässt sich nicht umkehren: Der Bildungsgrad der Frauen ist auf dem höchsten historischen Stand. Die Arbeitsteilung ist mit Recht immer stärker aufgehoben worden. Die Vereinbarkeit ist folglich für Eltern (Mütter *und* Väter) unter den Universitätsangehörigen die Voraussetzung für Exzellenz in der Forschung. Die familiengerechte Hochschule ist deshalb ein Thema, das über die Gleichstellungspolitik die Ausrichtung an exzellenter Forschung mit der Kultur der Sorge verbindet. Die Forderung nach Exzellenz zieht nach sich, dass das Potential der begabten Frauen durch gleichstellungspolitische Maßnahmen für die Hochschule erhalten werden muss und dass Eltern von der Sorge zum Teil entlastet werden. Sorge wird deshalb neu definiert werden müssen als Aufgabe, bei der Arbeitgeber, Eltern und professionelle Erzieher zusammenwirken zum Wohle der Kinder. Das Ziel ist eine größere Balance der Aufgaben der Sorge zwischen privater Verantwortung und öffentlichen Institutionen (Macha 2009).

Lange Zeit wurde die Thematik der antizipierten Unvereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem für die Zielgruppe der Frauen diskutiert, die innerhalb einer "Rush-Hour of Life" (vgl. BMFSFJ 2006; Bertram u.a. 2006; Macha 2006) die Balance zwischen dem Wunsch zur Familiengründung und der Nutzung ihres exzellenten Potentials herstellen sollten. Nun rücken auch Männer in den Blick. Empirische Untersuchungen belegen, dass gerade Akademiker(innen) häufig in einer sogenannten Dual-Career-Beziehung leben und damit durch ihre Partner(in) die Herausforderungen der Balance zwischen weiblicher Karriere und Familienwünschen erfahren (vgl. Lind 2004; Metz-Göckel 2009). Die partnerschaftliche Verteilung der beruflichen und familiären Aufgaben ist allerdings auch in diesen Dual-Career-Beziehungen eher traditionell geprägt, sodass die Frauen sich für die Kinderbetreuung bzw. ihre Organisation zuständig fühlen (vgl. Strehmel 1999; Macha et al. 2000; Solga / Wimbauer 2005) und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als belastend erleben. Erste Anzeichen des Aufweichens dieser traditionellen Geschlechterarrangements werden allerdings bereits sichtbar (vgl. Lind 2008a). Insgesamt ist also deutlich: wissenschaftliche Qualifizierung und Familiengründung zu vereinbaren, stellt sich für beide Geschlechter gleichermaßen als schwierig dar. Für Frauen führt diese (antizipierte) Unvereinbarkeit – unter anderem – eher zu einem Drop Out aus der Wissenschaft auf allen Stufen der wissenschaftlichen Karriere, oder zu einer hohen Kinderlosigkeit (vgl. Lind 2008b), während die männlichen Kollegen bislang noch häufig auf die Betreuungsleistung ihrer Partnerinnen vertrauen konnten (vgl. Wissenschaftsrat 2007).

Den institutionellen Rahmen einer Work-Family-Balance zu sichern stellt sowohl für die weiblichen wie auch – zunehmend – für die männlichen Beschäftigten einer Hochschule eine notwendige und grundlegende Basis dar

zur Gestaltung der wissenschaftlichen Karriere und der Exzellenz auf der einen, und für die Hochschule zur Umsetzung und Operationalisierung des Auftrages der Geschlechtergerechtigkeit auf der anderen Seite. Sicherlich erschöpft sich der Auftrag der geschlechtergerechten Hochschule nicht in der Etablierung familienfreundlicher Strukturen. Dennoch wird das

„Innovationspotenzial und die Zukunftsfähigkeit der Wissenschaft [...] von der Schaffung angemessener Bedingungen für eine Ausbalancierung von Familie und Wissenschaft für Wissenschaftler beiderlei Geschlechts abhängen“ (Lind 2004).

Für die Hochschulen wird es damit im Wettbewerb um den exzellenten wissenschaftlichen, weiblichen wie männlichen Nachwuchs – neben weiteren Elementen der Gleichstellungspolitik – zu einem grundlegenden Qualitätsmerkmal, Strukturen der Vereinbarkeit und damit der Sorge vorzuhalten, auszubauen und eine Kultur der Familienfreundlichkeit zu etablieren. Hierzu stellt die Hochschulrektorenkonferenz schon vor langer Zeit fest: „Familienorientierung ist ein Profilelement der Hochschule, das im Hinblick auf die Positionierung im Wettbewerb um Studierende, wissenschaftlichen Nachwuchs und junge Wissenschaftler von Bedeutung ist“ (HRK 2003). Dieses Profilelement der Hochschulen in Deutschland stellt damit den zentralen Rahmen für Geschlechterarrangements von Eltern an der Universität dar.

Die Frage stellt sich, wie sich personell, kollektiv und organisational die Organisationsentwicklung der Hochschule durch Gleichstellungspolitik mit der Kultur der Sorge vereinbaren lassen? Sind die beiden Ansätze kompatibel oder stellen sie divergierende Theorien und Strategien dar? Wie sehen sinnvolle Schritte des Entwicklungsprozesses und wie Erfolgsmomente einer etablierten Kultur der Sorge an Hochschulen aus? Wir versuchen, diese Fragen anhand der Daten aus zwei empirischen Forschungsprojekten zu beantworten.

In einer bundesweiten empirischen Erhebung zum aktuellen Stand von Gleichstellungspolitik an Hochschulen werden die Chronologie und die gleichstellungspolitischen Prozesse an den Hochschulen eingehend beschrieben und damit evaluativen Methoden zugänglich gemacht. Unter anderem wird der Bereich familienfreundlicher Anstrengungen der Hochschulen fokussiert. Hierbei zeigen die Daten sowohl den aktuellen Stand des Ausbaus der Maßnahmen, geben aber auch durch ihren Hinweis auf Best-Practice-Beispiele Möglichkeiten der Optimierung an, die für alle Hochschulen adaptierbar sind (Macha et al. 2010a). In einer Studie zum Organisationsentwicklungsprozess an der Universität Augsburg wird außerdem die Wirkung der Gleichstellungspolitik in der Organisationsentwicklung detailliert nachgewiesen (Macha et al. 2010b). Diese Optimierungsmöglichkeiten werden durch eine explorative Studie mit Eltern, die an der Universität Augsburg durchgeführt wurde, unterfüttert.

## **2. Das Projekt „Gender Mainstreaming an Hochschulen – Bilanzierung und Optimierung“**

Von 2006 bis 2008 wurde in einem empirischen Forschungsprojekt, finanziert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, bundesweit erstmalig der aktuelle Stand der Umsetzung der Gleichstellungspolitik mit der Gender Mainstreaming-Strategie oder der Frauenförderstrategie an insgesamt 15 Kooperationshochschulen erhoben. In dem Konstrukt der „idealen Hochschule“ werden die Ergebnisse in einer Synopse gebündelt dargestellt, ohne für die einzelnen Hochschulen die Anonymität zu verletzen.

Die am Projekt teilnehmenden Hochschulen wurden als „Vorreiter“ der Gleichstellungspolitik aus Deutschland ausgewählt; zugleich wurde durch die Zusammensetzung des Samplings ermöglicht, die Daten vergleichend zwischen verschiedenen Regionen der Bundesrepublik (Nord-Süd- bzw. West-Ost-Vergleich) auszuwerten.

Die Erhebung kombiniert qualitative und quantitative Elemente in einem umfangreichen und mehrstufigen Design und generiert Daten aus verschiedenen Themenbereichen. Diese umfassen, neben einer ausführlichen Beschreibung der gleichstellungspolitischen Chronologie an den Universitäten und des aktuellen Standes von Prozessen der Gleichstellungspolitik auch Daten zur Hochschulsteuerung, zum Personal der Hochschulen, zu Lehre und Studium, zur Forschungssituation sowie speziell zu den familienfreundlichen Strukturen der Hochschulen. Die Auswertung der Daten verfolgt zwei Ziele: Zum einen wird der aktuelle Stand der Umsetzung der Gleichstellungspolitik offen gelegt, zum anderen werden für laufende wie auch für neue Prozesse Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Es werden auch die so genannten „Stellschrauben“ der Prozesse sichtbar und transparent gemacht. „Stellschrauben“ beschreiben einzelne Strukturelemente als Beschleunigungsfaktoren in Gleichstellungsprozessen, durch deren Wirkung die Implementierung und Verstärkung an den Hochschulen maximale Effekte zeitigen kann. Eine wesentliche Stellschraube ist etwa die frühe direkte Kooperation zwischen Frauenbeauftragter/Gleichstellungsbeauftragter und der Universitätsleitung im Gleichstellungsprozess. Auch die Familienfreundlichkeit stellt, wie in der Auswertung der Daten gezeigt werden kann, für die Gesamtprozesse der Gleichstellungspolitik eine wichtige und fundamentale Stellschraube in mehrerlei Hinsicht dar.

### **3. Familienfreundlichkeit und Gleichstellungspolitik – aktueller Stand der Umsetzung an den 15 Kooperationshochschulen**

Insgesamt hat die Etablierung familienfreundlicher Strukturen an Hochschulen den Charakter eines „Motors“ für die gleichstellungspolitischen Prozesse. Das Thema der familienfreundlichen Gestaltung wird von allen untersuchten Hochschulen an zentraler Stelle im Rahmen der gleichstellungspolitischen Prozesse aufgegriffen und geplant. Damit zeigt sich, dass die Kultur der Sorge tief in den Strukturen der Hochschulen verankert worden ist. Zudem spielt die Einbindung der familienfreundlichen Strukturen in das gleichstellungspolitische Gesamtkonzept als Querschnittsthema eine wichtige Rolle.

Die Angebote und Maßnahmen sind dabei oft schon gleich zu Beginn der gleichstellungspolitischen Prozesse datiert. Dies kann verschiedene Ursachen haben: Zum einen kann es darauf hinweisen, dass die Aufgabe, Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, und vor allem für Kinder unter drei Jahren zu organisieren, hochschulübergreifend als so zentral erachtet wird, dass sie nahezu immer mit dem Start der Maßnahmen angegangen wird. Dabei sind der statusübergreifende Charakter familienfreundlicher Maßnahmen – gerade im Vergleich zu Maßnahmen der Frauenförderung – sowie die geschlechter- und generationenübergreifende Identifikation der Menschen an der Hochschule mit diesem Thema sehr deutlich, denn Studierende und wissenschaftliche sowie auch nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/innen profitieren von diesen Maßnahmen. Die Diskussion um eine Kultur der Sorge an Hochschulen kann aber auch Anlass zu einer weiteren politischen Auseinandersetzung um Geschlechterarrangements werden. Diese Hypothese wird gestützt durch jüngere Prozesse des Gender Mainstreaming an den Kooperationshochschulen, die eng verwoben sind mit dem Audit „Familiengerechte Hochschule“. Hier kann beobachtet werden, dass im Kontext des Audit Gender Mainstreaming-Prozesse und -Strategien etabliert werden, ohne dies – zunächst – explizit anzustreben. Auf der Basis der erfolgreichen Kommunikationsstrukturen können dann im Folgenden weitere Thematiken aus dem Bereich der Gleichstellung aufgenommen werden. Das Thema Care ist also sowohl Motor als auch Transporteur von Gleichstellungspolitiken an Hochschulen.

Zusammenfassend ergibt sich aus der Analyse des empirischen Datenmaterials eine enge Verwobenheit der gleichstellungspolitischen Prozesse mit den Bemühungen, eine Kultur der Sorge an den Hochschulen zu implementieren. Die Etablierung familienfreundlicher Strukturen kann als Stellschraube innerhalb gleichstellungspolitischer Prozesse identifiziert werden. Sie fördert eine offene Kommunikation und ermöglicht kooperative Kommunikationsstrategien, bietet einen positiven Einstieg der Leitungsebene in gleich-

stellungspolitische Aufgaben und erhöht damit die Identifikation der Leitungsebene mit der Gleichstellungspolitik. Die Etablierung einer Kultur der Sorge kann für die gesamte Universität mit ihren männlichen wie weiblichen Angehörigen Identifikationspotenzial bieten, ermöglicht sichtbare und damit in der Öffentlichkeitsarbeit darstellbare konkrete Erfolgsprojekte, und generiert über ihre Zielgruppe auch eine große Gruppe an Multiplikatoren, die die Ideen und Erfolge der Gleichstellungspolitik in die Universität und ihr Umland weitertragen und damit positive Rückkopplungsprozesse für den gleichstellungspolitischen Prozess initiieren.

In der Feinanalyse der Angebote und Maßnahmen, die an den 15 Hochschulen des Projekts etabliert werden konnten, zeigt sich eine interessante neue Ausrichtung: Waren zunächst zu Beginn der Gleichstellungspolitik an den Hochschulen vor allem Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Fokus, so lässt sich mittlerweile ein Schwerpunkt im Bereich der strukturellen Veränderung der Gesamtorganisation Hochschule erkennen: Die Richtung geht von der Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen für Gleichstellung mit individuellen Lösungen zu einer Gesamtstruktur der Gleichstellungspolitik, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Idealfall nicht mehr als Problem definiert, sondern sie schon als Tatsache der Hochschulpolitik akzeptiert. An diesem Punkt setzen wir die Organisationsentwicklung der Hochschulen durch Gleichstellungspolitik an, denn die Veränderungen werden auf Dauer gestellt, dadurch dass sie in die Leitbilder, Zielvereinbarungen und die Grundordnungen Eingang finden. Organisationsentwicklung geschieht immer auf drei Ebenen: Der Ebene der individuellen Potentialentwicklung der Mitarbeiterinnen beim Karriereaufbau, der Ebene der kollektiven Beteiligung der Gremien und der organisationalen Ebene der Systemveränderungen der Hochschule. Es werden kollektive Akteure, Steuerungsgruppen und Gremien geschaffen, die mit der Hochschulleitung und der Frauenbeauftragten zusammen die Gleichstellungspolitik planen, Top Down durchführen und Controlling betreiben (Macha et al. 2010a).

Im Evaluationsprojekt der Augsburger Universität verfolgen wir in empirischen Verlaufs- und Strukturanalysen die Wirkung von gleichstellungspolitischen Entscheidungen in die Realität der Hochschule: Steuerungsgremien sind dann effektiv, wenn sie durch begleitende Kommunikationspolitik die Ziele und Visionen an die Mitglieder der Organisation zu vermitteln vermögen und die Identifikation mit der Organisationsentwicklung groß ist. So ergänzen sich die Prinzipien des Top Down und des Bottom Up. Die Veränderungen lassen sich messen in den steigenden Zahlen der weiblichen Mitarbeiter und Professorinnen, sind aber auch in quantifizierbaren Zielvereinbarungen ablesbar (Macha et al. 2010b).

Hier wird deutlich, dass die Gleichstellungspolitik und die Kultur der Sorge stark voneinander profitieren. Das Umdenken von der individuellen Hilfestellung für einzelne bedürftige Frauen hin zur Organisationsentwick-

lung ist auch in der Entwicklung gleichstellungspolitischer Strategien von der Frauenförderung hin zu Gender Mainstreaming belegbar. Die Übernahme der erfolgreichen Strategie des Gender Mainstreaming, nämlich die Organisationsentwicklung einer Hochschule Top Down, verfestigt und erweitert die erfolgreichen Kulturen der Sorge an Hochschulen.

Betrachtet man zusammenfassend die empirischen Ergebnisse der Gleichstellungspolitik an den Hochschulen aus dem Projekt, so ist ein positives Resümee zu ziehen. Vor allem Betreuungsmöglichkeiten für Kinder unter drei Jahren sind hochschulübergreifend vorhanden. Die Hälfte der Hochschulen bieten zudem Möglichkeiten der Ferienbetreuung für Schulkinder oder zur Betreuung von Kindern während Tagungen der Eltern an. Familienfreundliche Strukturen auf dem Campus der Hochschulen sind dabei unterschiedlich gut ausgebaut: sie reichen über explizite Stillgelegenheiten (an neun Hochschulen), oder auch Wickelmöglichkeiten in den Campusgebäuden (an fünf Hochschulen) bis hin zu Eltern-Kind-Zimmern und dem „Kinderteller“ für Gratismahlzeiten in der Mensa. Gleichzeitig wird deutlich, dass familienfreundliche Strukturen bislang noch stark fokussiert auf die Verpflichtungen durch die Betreuung von (kleinen) Kindern gedacht werden. Nur drei der Hochschulen nehmen explizit auch Themen der Sorge für Ältere auf, das „Elder Care“. Für die Zukunft ergibt sich hier also ein weiterer Handlungsbedarf.

Im Hinblick auf weitergehende Strukturen der Vereinbarkeit von Familie und Studium, wie zum Beispiel Formen des Blended Learning oder der flexiblen Studienverlaufsgestaltung für Eltern, sind die Hochschulen noch in den Anfängen. Selten sind Teilzeitstudiengänge an den Hochschulen vorgesehen, am häufigsten noch berufsbegleitend.

Gerade der Auf- und Ausbau des Bereiches der Teilzeitstudien wird nach Bologna für die Hochschulen in Zukunft ein wesentliches Profilelement für exzellente Studierende – mit und ohne Kinder. Die Zahl der Studierenden, die nicht ausreichend Zeit für ein Vollzeitstudium aufbringen, ist bereits jetzt schon sehr hoch (vgl. BMBF 2007). Die Gründe hierfür liegen sowohl im privaten (minderjährige Kinder, Pflege von Angehörigen), wie auch beruflichen Bereich (berufliche Einbindung, finanzielle Engpässe durch Studiengebühren). Insgesamt helfen flexible Formen der Studiengestaltung also verschiedenen Gruppen von Studierenden, ihr Potenzial auszuschöpfen und ein Studium abzuschließen.

Im Hinblick auf die weitere Entwicklung der familienfreundlichen Gestaltung der Hochschulen sind verschiedene Aspekte von Relevanz. Hierzu gehören zum Beispiel die intensive Diskussion und Erforschung der Karriere-mechanismen einer wissenschaftlichen Laufbahn. Eine familienfreundliche Hochschule müsste Strukturen schaffen, die es Eltern ermöglichen, mit ihren Kindern an solchen Mechanismen (z.B. Networking auf Tagungen, Gremien-zugehörigkeit oder ähnliches) teil zu haben. Gerade vor diesem Hintergrund

sind künftig sicherlich auch pädagogische Aspekte zu diskutieren: wie viel Fremdbetreuungszeit der Kinder können wir als „familienfreundlich“ vertreten, und wann gewinnt der Aspekt der beruflichen Ambitionen vor der Familien*freundlichkeit* überhand? Diese Frage muss sicherlich jede Familie bzw. jeder Elternteil für sich beantworten. In einer familienfreundlichen Kultur einer Hochschule sollten allerdings die individuellen Konzeptionen Gehör finden.

#### **4. Konkrete Visionen: eine ideale Hochschule aus der Sicht von Studierenden und Beschäftigten**

Wie aber sollte nun der „Spielplatz der Exzellenz – die familienfreundliche Hochschule“ im Ideal aussehen? Oder, um die Frage anders zu stellen: Welche Kultur der Sorge ist von den Eltern an einer Hochschule gewünscht? Jenseits aller Beschreibungen und Spekulationen sind empirisch fundierte Deskriptionen einer idealen, familiengerechten Hochschule eher wenig verbreitet. An der Universität Augsburg wurden die Beschäftigten und die Studierenden deshalb in einem explorativen Design aufgefordert, ihre Visionen und Elemente einer idealen Hochschule zu beschreiben. Diese Daten stellen eine Ergänzung zu den Anstrengungen der Hochschulen dar, zeigen sie – ohne den Anspruch der Repräsentativität oder der Übertragbarkeit – doch verschiedene Handlungsfelder, in denen kleine Veränderungen große Wirkung haben können<sup>2</sup>. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass die Eltern sehr kreative, differenzierte und konstruktive Ideen entwickelt haben. Eine Verdichtung dieses Ideenpools zu Themenblöcken stellt damit immer auch einen Verlust für die Operationalisierung der Kultur der Sorge dar. Eine Verdichtung ist jedoch für eine Analyse unerlässlich. Die Ausgangssituation an der Universität Augsburg ist die Basis für die Überlegungen zu einer idealen Hochschule. Das bestehende nahezu bedarfsdeckende Angebot an Krippenplätzen für Studierende öffnet hier den Blick der Eltern für weitere Möglichkeiten.

Eines der insgesamt acht Themen, die in einer familienfreundlichen Hochschule bearbeitet werden müssen, stellt die Organisation von Kinderbetreuung dar. Diese ist idealiter räumlich nahe gelegen, flexibel und altersübergreifend organisiert. Eine Konzentration auf die Gruppe der Krippenkinder allein entspricht aber nicht den Bedürfnissen der Eltern – auch Betreuungsmöglichkeiten für Schulkinder müssen Berücksichtigung finden. Zusätzlich

---

<sup>2</sup> Eine quantitative Auszählung im Sinne der Überprüfung potenzieller Häufungen einzelner Kategorien ist mit dem explorativen Charakter und der Anlage der Studie jedoch nicht vereinbar.

wäre auch an Betreuungsformen, die den Eltern Reproduktionsphasen erleichtern (Betreuung während Sportangeboten z.B.), zu denken.

Während für beschäftigte Eltern vor allem Fragen der Stellenqualität im Vordergrund stehen (Qualifikationsphase bis zu einer Dauerstelle, Befristungszeiträume, genehmigter Stellenumfang, Organisation von Präsenz- und Telearbeit), haben die studierenden Eltern die Universität insgesamt im Blick. An der idealen Hochschule ist eine Kultur der Sorge etabliert, die sich sowohl in greifbarer Ausstattung (Kinderhochstühlen in der Mensa, freundliche, saubere und gut zugängliche Still- und Wickelmöglichkeiten, saubere Toiletten für Kinder), in gut organisierten Strukturen (Prüfungszeitpunkte, die auf die Betreuungsmöglichkeiten abgestimmt sind, einer Notwindelstation, Spielecken in den Bibliotheken und in der Mensa, Eltern- bzw. Spielzimmern, die sowohl einen Raum für kurze Pausen wie auch für notwendige Erledigungen mit einem leicht kranken Kind bieten) wie auch atmosphärisch (Nachmittags-sprechstunden der Verwaltung, bevorzugte Behandlung von schwangeren Wartenden oder Wartenden mit kleinen Kindern) niederschlägt. Als sehr wichtiger Punkt kristallisiert sich die Bündelung aller für Eltern wichtigen Informationen in Internet-Portalen sowie ihre gezielte Verbreitung heraus. Hier wird von den Studierenden eine Geh-Struktur der Informationen gewünscht, die vor allem den Vorteil bietet, dass die individuellen zeit- und energieintensiven Aushandlungsprozesse der Komm-Struktur entfallen.

Zentrales Element dieser Informationspolitik ist eine Beratungsstelle, wie sie aktuell bereits an vielen Hochschulen etabliert ist. Als übergreifende Anlaufstellen, aber auch als Fürsprecher für die Eltern an der Hochschule, können diese Stellen ein Bindeglied zwischen den Eltern und ihren Bedürfnissen auf der einen Seite und der Hochschule in ihrem Organisationsentwicklungsprozess in Richtung auf Geschlechtergerechtigkeit auf der anderen Seite werden, von dem wiederum beide Seiten profitieren.

Die Darstellung der Ergebnisse dieser explorativen Erhebung zeigt, dass die Kultur der Sorge aus der Sicht der Eltern noch Hürden überwinden muss, bis Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen an Hochschulen erreicht ist. Alle vorgebrachten Ideen zielen darauf ab, die Eltern von konkreten Benachteiligungen zu entlasten, indem erstens die Sorge um die Kinder zum Teil öffentlich organisiert wird, zweitens das Leben mit Kindern auf dem Campus vereinfacht wird, drittens aber vor allem aktuelle und künftige Nachteile, die durch ihre Fürsorgeverpflichtungen als Eltern entstehen, abgefangen werden. Kultur der Sorge bedeutet also Sorge in zweifacher Hinsicht: in der Übernahme der Fürsorgepflicht für Kinder durch den Arbeitgeber, aber auch in der Sorge um die sorgenden Eltern. Diese Sorge um die Sorgenden ist am besten über einen Organisationsentwicklungsprozess zu operationalisieren. Sie manifestiert sich in personell konkreten Instanzen ebenso wie auch in Organisationsstrukturen.

## 5. Fazit

Der Prozess der Organisationsentwicklung der Hochschule durch Gleichstellungspolitik und die Kultur der Sorge haben sich in der Analyse des empirischen Datenmaterials nicht nur als eng miteinander verknüpft dargestellt. Vielmehr treiben sich die Prozesse gegenseitig an, und wirken damit aufeinander als Motoren und Stellschrauben. Auch in der Geschichte der Organisation der Sorge lässt sich ein Wandel zeigen, wie ihn die Gleichstellungspolitik insgesamt vollzogen hat: von der Fokussierung auf die Beseitigung von Nachteilen für Frauen zur nachhaltigen Veränderung der Organisationsstruktur durch Gleichstellungspolitik mit dem Ziel, eine Benachteiligung idealiter erst gar nicht eintreten zu lassen. Die Hochschulen reagieren damit sowohl auf einen sich verändernden Bedarf der Betroffenen, wie auch auf die gesetzlichen Gegebenheiten. Die Effekte der Anstrengungen gehen über den Nutzen für die Betroffenen hinaus: sie sichern für die Hochschulen und weitergehend für die Gesellschaft das Potenzial der Mitarbeiter/innen und der Student/innen. Dabei stellt die (antizipierte) Unvereinbarkeit von familialen Verpflichtungen und wissenschaftlicher Karriere nicht die einzige Barriere dar – auch nicht für Frauen. Die gleichstellungspolitische Gesamtstrategie des Gender Mainstreaming bietet hier die Chance, eine neue Struktur, die Geschlechtergerechtigkeit ermöglicht, entstehen zu lassen. Dieser Reorganisationsprozess im Sinne einer familienfreundlichen Kultur benötigt neben den gleichstellungspolitischen Maßnahmen und der ideologiekritischen Aufklärung auch und vor allem Zeit. Wie sich die veränderte Struktur auf die innerfamiliären Geschlechterarrangements und die Organisation der Sorge konkret auswirken, können weitere Forschungen in einigen Jahren sicherlich deutlich machen.

## Literatur

- Bertram, Hans (2006): Gutachten nachhaltige Familienpolitik - Zukunftssicherung durch einen Dreiklang von Zeitpolitik, finanzieller Transferpolitik und Infrastrukturpolitik, unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Bertram-Gutachten-Nachhaltige-Familienpolitik.property=pdf,bereich=rwb=true.pdf> am 23.01.2006 um 16 Uhr.
- Bertram, Hans (2009): Familienforschung und Familienpolitik: Themen, Felder und familiale Lebenslagen, in: Macha, Hildegard / Witzke, Monika: Neues Handbuch der Erziehungswissenschaften. Bd. III, Teilband 5: Familie – Kindheit – Jugend - Gender. Gütersloh.

- Böhnisch, Lothar (2009): Die neue Kultur der Sorge und die soziale Verlegenheit der Pädagogik. In: W. Melzer/ R. Tippelt (Hrsg.) (2009): Kulturen der Bildung. S. 45-52, Opladen.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2007): Die Wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem. Bonn/Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Siebter Familienbericht, Baden Baden.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2006): Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Zehnte Fortschreibung des Datenmaterials. Bonn.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG. [www.dfg.de/chancengleichheit](http://www.dfg.de/chancengleichheit) am 24.03.2009.
- Eckart, Christel/ Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.) (2000): Fürsorge – Anerkennung – Arbeit. Sonderheft Feministische Studien.
- Hochschild, Arlie Russell (1995): The Culture of Politics: Traditional, Postmodern, Cold-modern, and Warm-modern Ideals of Care. In: Social Politics, P. 331-346.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2003): Zur familienfreundlichen Gestaltung der Hochschule, [http://www.hrk.de/eng/beschluesse/109\\_261.php](http://www.hrk.de/eng/beschluesse/109_261.php) am 27.03.2009.
- Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2001): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalentwicklung. Wiesbaden, (3. Aufl.), S. 59-75.
- Lind, Inken (2004): CEWS-Newsletter Nr. 26, <http://www.cews.org>.
- Lind, Inken (2008a): Kinder als Risiko für die Hochschulkarriere?: Vereinbarkeit von Hochschulkarriere und Elternschaft II, abrufbar unter <http://www.scienceblogs.de/for-women-in-science/2008/09/kinder-als-risiko-fur-die-hochschulkarriere-vereinbarkeit-von-hochschulkarriere-und-elternschaft-ii.php>.
- Lind, Inken (2008b): Aufgeschobene Kinderwünsche, eingeschränkte Perspektiven? Zur Vereinbarkeit von Wissenschaft und Elternschaft – Ergebnisse einer aktuellen Studie. Forschung und Lehre, Heft 11/08, S. 754-756.
- Macha, Hildegard (2006): Work-Life-Balance und Frauenbiographien. In: Schlüter, A. (Hrsg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Opladen, S. 17-32.
- Macha, Hildegard (2009): Konturen einer erziehungswissenschaftlichen Theorie der Familie. In: Macha, H./ Witzke, M. (Hrsg.) Neues Handbuch der Erziehungswissenschaften. Bd. III, Teilband 5: Handbuch Familie – Kindheit – Jugend – Gender. Gütersloh, S. 9-29.
- Macha, Hildegard / Bauer, Quirin / Gruber, Susanne / Struthmann, Sandra (2010a): Gender Mainstreaming: Professionalisierung der Organisation und Potentialentwicklung der Akteure an Hochschulen. Opladen.

- Macha, Hildegard / Handschuh-Heiß, Stephanie / Magg, Marion / Gruber, Susanne (2010b): Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung und Potentialentwicklung. Opladen.
- Macha, Hildegard / Klinkhammer, Monika / Gehlert, Siegmund (2000): Erfolgreiche Frauen: wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt am Main/New York.
- Metz-Göckel, Sigrid (2009): Wissenschaft als Lebensform - Eltern unerwünscht? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals aller nordrhein-westfälischen Universitäten (zusammen mit Christina Möller & Nicole Auferkorte-Michaelis). Opladen & Farmington Hills.
- Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik. Sonderheft Berliner Journal für Soziologie. Jg. 18, H. 2. Wiesbaden.
- Solga, Heike / Wimbauer, Christine (Hrsg.) (2005): "Wenn zwei das Gleiche tun." Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Opladen.
- Strehmel, Petra (1999): Karriereplanung mit Familie: eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern. Bielefeld.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2007): Exzellenz in Wissenschaft und Forschung - Neue Wege in der Gleichstellungspolitik. Köln.