

## Nachdenken über Gleichstellung (und sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt)

Heike Pantelmann ([heike.pantelmann@fu-berlin.de](mailto:heike.pantelmann@fu-berlin.de)) 

Sabine Blackmore ([sabine@blackmore-coaching.de](mailto:sabine@blackmore-coaching.de))

**Abstract:** Ausgehend von der Verbindung von Exzellenz und Gleichstellung beleuchten wir die positiven und negativen Auswirkungen dieser Verbindung auf Gleichstellungshandeln an Hochschulen und fokussieren dann darauf, was wir als den Problemfall für die Gleichstellung bezeichnen: den Umgang mit Sexualisierter Belästigung, Diskriminierung und Gewalt (SBDG).

**Schlagworte:** Exzellenzinitiative, Gleichstellungsbeauftragte, Sexuelle Belästigung, Sexualisierte Gewalt, Universität

**Eingereicht:** 29. November 2024

**Angenommen:** 22. Juni 2025

**Veröffentlicht:** 25. Juni 2025

**DOI:** <https://doi.org/10.17169/oj.2025.349>

Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Tanja Carstensen und Käthe von Bose.

## Nachdenken über Gleichstellung (und sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt)

In diesem Artikel äußern wir uns kritisch zur Gleichstellung. Die Autorinnen stehen besonders der universitären Gleichstellung der Geschlechter nahe und unterstützen sie seit vielen Jahren aktiv. Wir verstehen uns als *critical friends* und schreiben diesen Artikel, weil wir Reflexions- und Veränderungsbedarf sehen – gerade, weil wir Gleichstellung wichtig finden. Gleichwohl ist uns bewusst, wie schwierig genau diese Form der Reflexion im Alltag der Gleichstellungsarbeit zuweilen ist. Nichtsdestotrotz ist es für „gute“ Gleichstellungsarbeit erforderlich, dass Akteur\*innen die eigenen Positionen beziehungsweise die eigene Arbeit reflektieren und kritisch betrachten. Dies gilt vor allem, wenn es um das besonders heikle Thema sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt (SBDG) geht.

Ausgehend von der Verbindung von Exzellenz und Gleichstellung beleuchten wir die positiven und negativen Auswirkungen dieser Verbindung auf Gleichstellungshandeln an Hochschulen und setzen den Fokus dann darauf, was wir als den Problemfall für die Gleichstellung bezeichnen: den Umgang mit SBDG.

### Exzellente Gleichstellung: Fluch oder Segen?

Die Exzellenzinitiative hat den deutschen Universitäten<sup>1</sup> seit ihrem Beginn 2005/2006 die Stärkung der Gleichstellung als Querschnittsaufgabe ins Aufgabenheft geschrieben. Wie der damalige Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Prof. Dr. Ernst-Ludwig Winnacker, in einem Brief an die an der Exzellenzinitiative beteiligten Universitäten festhielt, hatten die internationalen mit der Begutachtung beauftragten Expert\*innen bemängelt, dass Gleichstellung zumeist völlig unzureichend behandelt worden sei und der Eindruck entstanden sei, es handele sich um „Lippenbekenntnisse“ (Koreuber 2008). Tatsächlich hat die wissenschaftspolitische Stärkung der Gleichstellung in der Folge auch stattgefunden, denn nach 2005/2006 wurde Gleichstellungspolitik nicht nur sichtbarer an den Hochschulen und diskursiv mit Exzellenz verbunden, sondern wurde auch mit Bewertungskriterien der Wissenschaft ver-

---

1 Die Exzellenzinitiative bezog sich nur auf Universitäten. Da aber die Veränderungen für die Gleichstellung in der Folge der Exzellenzinitiative auch auf Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) ausgestrahlt haben, nutzen wir im Folgenden den Begriff „Hochschule“ für Universitäten und HAW.

schränkt, zum Beispiel indem nun bei der Begutachtung von Anträgen das Gleichstellungskonzept als Kriterium für die Vergabe von Drittmitteln herangezogen wird (vgl. Wieners 2023, 47). Mit der Verabschiedung der „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ durch die DFG wurde die Gleichstellung noch stärker in (wissenschaftliche) Exzellenz eingebettet (vgl. Zippel et al. 2016, 875). Dadurch war Gleichstellung nicht mehr eine von außen kommende politische Anforderung, sondern aus dem Wissenschaftssystem heraus reguliert und legitimiert (ebd.).

Nach 2016/2017 wurde das Professorinnenprogramm in der Nachfolge der Exzellenzinitiative – der Exzellenzstrategie – weitergeführt und im November 2022 beschloss die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz das Professorinnenprogramm 2030. In diesem Instrument geht es ganz klar um die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen „Nachwuchses“<sup>2</sup> und damit um das seit langem explizite Ziel der Gleichstellung: nämlich die Erhöhung der Repräsentation von Frauen in der Wissenschaft, immer im Sinne einer „inclusive excellence“ (Zippel et al. 2016), die vor allem in den Berufungsverfahren als „gleichstellungspolitische Arena“ ausgetragen und entschieden wird (Petrova-Stoyanov et al. 2020, 51).

Diese wissenschaftspolitische Stärkung der Gleichstellung im Rahmen der Exzellenz, die maßgeblich von der DFG als wichtigste Drittmittelgeberin forciert wurde, hatte eine Ausweitung gleichstellungspolitischer Regelungen und Programme zur Folge (vgl. Klammer et al. 2020) und führte dazu, dass Gleichstellung eine strategische Bedeutung im globalen Wettbewerb erhielt (vgl. Erbe 2020, 70), mit der aktiv die Exzellenzstrategien und -bestrebungen der Universitäten unterstützt werden sollten. Die Gleichstellung ist dadurch näher an die Präsidien beziehungsweise Hochschulleitungen gerückt, was einerseits einen Macht- und Bedeutungsgewinn symbolisierte und andererseits auch Auswirkungen auf die Stellung der hochschulischen Gleichstellung hatte: Gleichstellung wurde unter den jetzt auch für die Gleichstellung geltenden Wettbewerbsbedingungen Teil der Hochschulstrategie einerseits und der Außendarstellung andererseits.

Für Gleichstellungsakteur\*innen scheint der Macht- und Bedeutungsgewinn zunächst vordergründig positiv, weil das Feld ihrer professionellen Aktivität aufgewertet und verdeutlicht wurde, wie relevant es aus der Perspektive von internationalen Gutachter\*innen ist. Die genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass der Umgang mit dem gesteigerten Macht- und Bedeutungsgewinn nicht einfach ist und dass durch die Verschränkung von Exzellenz und Gleichstellung eine Vielzahl von Fallstricken entstanden sind, die selten thematisiert werden.

---

2 Grundsätzlich lehnen wir diesen Begriff ab, weil dadurch die Hochschulgruppe, die einen Großteil der Forschungsarbeit leistet, institutionell infantilisiert wird. Zudem fallen die sprachliche Repräsentation und die soziale sowie wissenschaftliche Realität stark auseinander. Wir bevorzugen den Begriff „Wissenschaftler\*innen auf dem Qualifikationsweg“.

## Auswirkungen des Macht- und Bedeutungsgewinns

Diese Fallstricke thematisieren wir in diesem Abschnitt als positive und negative Auswirkungen des Macht- und Bedeutungsgewinns. Grundsätzlich sind diese verschränkt, und sie lassen sich nur analytisch trennen. Manchmal ist auch nicht eindeutig, ob ein Aspekt nur positiv oder nur negativ ist. Wir versuchen dennoch nachstehend, dieser Trennung in positive und negative Auswirkungen zu folgen.

### Positive Auswirkungen

Wie oben bereits angedeutet, war vielleicht eine der wichtigsten Auswirkungen des Macht- und Bedeutungsgewinns der Gleichstellung eine engere Anbindung an die Hochschulleitungen beziehungsweise die Einbindung in die Strategien der Hochschulen. Damit einher ging auch die Erkenntnis, dass es einer guten Ausstattung mit Ressourcen, vor allem mit Zeit, Geld und Personal bedarf, um exzellent zu sein – das galt für die Wissenschaft ebenso wie für die Gleichstellung.

Eins ist vorab klar hervorzuheben: An der politischen Aufwertung von Gleichstellung ist nichts schlecht oder gar falsch. Ganz im Gegenteil: Gerade durch diese Verbindung mit der Exzellenz und der damit einhergehenden Aufwertung von Gleichstellung als strategische Aufgabe der Hochschulen erreichten die Gleichstellungsakteur\*innen eine höhere Sichtbarkeit und Akzeptanz für gleichstellungspolitische Themen und Maßnahmen, die wiederum oftmals durch die Nähe zu den Hochschulleitungen nochmal verstärkt wurden. Allerdings waren es nur bestimmte Themen, die Gleichstellungsakteur\*innen platzieren konnten, wie wir weiter unten genauer erläutern werden. Diese Themen zielten vor allem darauf ab, dass sie die Exzellenz der Hochschulen unterstreichen sollten, also etwa die Neuberufung von Frauen auf Professuren. Diese Art der thematischen Auswahl birgt jedoch die Gefahr einer „Präsidiumsgleichstellung“, erfährt doch die Gleichstellung gerade durch die Nähe zu den Präsidien mehr Renommee und erhält dadurch gegebenenfalls mehr Ressourcen für Gleichstellungsmaßnahmen.

Eine weitere positive Auswirkung dieser Entwicklung der Gleichstellung ist die zunehmende Verwissenschaftlichung, das heißt, dass es zunehmend mehr Forschung zum Thema Gleichstellung gibt. Das ist wichtig, weil es einerseits die zunehmende Relevanz und Professionalisierung von Gleichstellung an Hochschulen bezeugt und andererseits wiederum für mehr Professionalisierung der Gleichstellung sorgt. Ebenfalls zentral für die Professionalisierung und zugleich Orientierungspunkt für die Gleichstellungsarbeit ist das wissenschaft-

liche Geschlechterwissen, die Geschlechterforschung. Sie stellt die „zentrale Referenzwissenschaft“ dar und ist die „wissenschaftliche Untermauerung“ der Gleichstellung (Vollmer 2016). Allerdings bleibt hier oft ein Gap, denn weiterhin gibt es eine zu geringe Durchlässigkeit zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellung, dies zeigt sich häufig in den heterogenen Wissensständen vieler Gleichstellungsakteur\*innen. Gleichstellung erscheint dadurch oftmals losgelöst von ihrer zentralen Referenzwissenschaft.

Mit dieser zunehmenden Professionalisierung der Gleichstellung steigt auch der Bedarf an gut ausgebildeten Gleichstellungsakteur\*innen, die über Kenntnisse der zentralen Handlungsfelder, der gesetzlichen Grundlagen und eben auch des geschlechtertheoretischen Wissens verfügen, das die Grundlage für die alltägliche Arbeit bietet. Denn die Anforderungen, die das Amt mit sich bringt, sind immens und nur ansatzweise klar umrissen. Da es zudem keine formalisierte Ausbildung oder einen klassischen Werdegang gibt, bedeutet das auch, dass Gleichstellungsakteur\*innen einen erhöhten Fortbildungsbedarf haben und ihnen ein hoher Kompetenzaufbau abverlangt wird. Dieser bezieht sich beispielsweise auf Kommunikation allgemein, Beratungskompetenz, politisches Geschick und mit wachsenden Teams vor allem auch auf Führungskompetenz.

## Negative Auswirkungen

Die Kehrseite der Verbindung der Gleichstellung mit der Exzellenz ist, dass die Gleichstellung nun auch ähnlich „exzellente“ sein muss wie die Hochschulen auch oder zumindest so dargestellt werden muss. Sie unterliegt nun derselben neo-liberalen Wettbewerbslogik wie die Hochschulen insgesamt, für die wiederum eine gute Außendarstellung relevant ist. Damit wird auch Gleichstellung Teil des institutionellen „polishing“ (Ahmed 2017) oder „airbrushing“ (Phipps 2017), also ein Bereich, der aufpoliert und höchst erfolgreich nach außen präsentiert werden muss.

Diese politische Aufwertung und die größere Nähe zu den Hochschulleitungen entfernte die Gleichstellung gleichzeitig von ihren aktivistischen oder feministischen Wurzeln, aus denen der machtkritische Widerstand gegen die androzentrische Institution resultierte, und möglicherweise auch vom eigentlich politischen Aspekt der Gleichstellungsarbeit, obgleich es sich an Hochschulen schon immer um eine institutionalisierte Gleichstellungspolitik gehandelt hat. Waren Gleichstellungsakteur\*innen vielleicht einst als „Berufsfeministinnen“ (Limbach 2001, 2) verdächtig, sind sie nun verdächtig, Teil der polierten Fassade oder der Erfolgserzählung ihrer Einrichtung zu sein.

Folgerichtig arbeitet die Gleichstellung dann weiter an dieser Erfolgserzählung und hebt hervor, inwiefern auch die Gleichstellung exzellent und erfolgreich ist – nicht zuletzt auch, weil besonders auch Gleichstellungsbeauftragte unter dem Druck der Wiederwahl stehen. Gleichstellungsakteur\*innen geraten dadurch in ein klassisches Dilemma: Sie wollen und müssen einerseits in der Nähe der Hochschulleitung – und damit in der Nähe der Macht – bleiben, können sich aber aus der Nähe nicht mehr so leicht kritisch gegen diese Macht stellen. Dadurch verändert sich auch der Fokus auf die zu bearbeitenden Themen. Zwangsläufig rücken Themen in den Fokus, die dem Glanz der institutionellen Fassade zuträglich sind, und es wird ungleich schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, die eigene Organisation zu kritisieren oder auf strukturelle Probleme deutlich und vehement aufmerksam zu machen, weil das die Erfolgserzählung der Hochschulen – und somit auch die der Gleichstellung – gefährden könnte.

Was bleibt, ist die Unklarheit, was vom politischen Anspruch übrig bleibt, wenn Gleichstellung ausschließlich Erfolge feiern und kommunizieren muss. Werden Niederlagen und Misserfolge überhaupt reflektiert und hinterfragt oder werden lediglich neue Strategien und Maßnahmen gesucht, um die gesetzten Ziele dennoch zu erreichen? Bedeutet dies, dass in der Folge eher jene Wege beschritten werden, die einerseits weniger Widerstand in der Organisation und von Seiten der Hochschulleitung produzieren und damit schnellere und vor allem nach außen kommunizierbare Erfolge versprechen? Oder wird über Misserfolge, beispielsweise wenn die Zielzahlen beim Professorinnenanteil wieder nicht erreicht wurden, schnell hinweggegangen, indem die zahlreichen Bemühungen in den Fokus gestellt werden, aber das Nicht-Erreichen dann auch keine realen Konsequenzen für die Organisation hat?

Auch die vielzitierte Professionalisierung von Gleichstellungsakteur\*innen hat eine Kehrseite. Verfügen die zentralen Gleichstellungsakteur\*innen meist über die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen fürs Amt, so sieht es auf der dezentralen Ebene, also in den einzelnen Bereichen oder Fakultäten der Einrichtung, oft anders aus. Die Gruppe der dezentralen Akteur\*innen ist in Bezug auf Kenntnisse und Kompetenzen sehr heterogen. Manchmal sind Personen zufällig ins Amt gekommen oder weil sie dazu aufgefordert wurden (Vollmer 2017, 141–142) und „irgendwer unterschreiben muss“. Um dies abzufedern, gibt es unterschiedliche Weiterbildungen für Gleichstellungsakteur\*innen, von einzelnen Workshops zu strukturierten Programmen<sup>3</sup>. Ein Blick auf die-

---

3 Zu nennen ist hier beispielhaft „Futura – Qualifikation für genderkompetentes Handeln im Beruf“ (<https://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/angebote/FUTURA/index.html>), das am Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin in der Verantwortung des Teams geschlechter\*gerecht für interne und externe Akteur\*innen regelmäßig angeboten wird.

se Weiterbildungsangebote oder ein Blick in das einschlägige „Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen“ (Blome et al. 2013) zeigen auch, was die Akteur\*innen längst wissen: Die relevanten Themen sind vielfältig und die Anforderungen an Kenntnisse und Kompetenzen komplex.

Allerdings fehlen gerade (aber nicht nur) den dezentralen Akteur\*innen nicht selten Zeit und Mittel für die Weiterbildung. Viele von ihnen haben nicht mal eine Freistellung für das Amt, sondern erledigen die anfallenden Aufgaben „nebenbei“ oder „im Ehrenamt“, das heißt sie haben kaum zeitliche Ressourcen für das Amt und erhalten für seine Ausübung auch wenig oder keine soziale und/oder finanzielle Anerkennung, sehen sich aber dennoch einer nicht mehr erfüllbaren Aufgabenpalette gegenüber. Dementsprechend groß ist auch die Versuchung, Themen auszuwählen und voranzubringen, die auch von anderen Akteur\*innen gepusht oder von den Hochschulleitungen gern gesehen werden, etwa die Förderung von Professorinnen. Komplizierte Themen, wie beispielsweise SBDG, die langfristige Strategien erfordern, werden vermutlich eher aufgeschoben.

Vielleicht erklärt dies auch, warum Gleichstellungsakteur\*innen – auf zentraler wie auf dezentraler Ebene – weiterhin nur sehr zurückhaltend oder punktuell auf eine intersektionale Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierung setzen, und dies trotz zunehmender Diskussionen um und wissenschaftspolitische Forderungen nach (mehr) Diversity. Stattdessen bleibt der Fokus weiter darauf, weiße, vorwiegend bürgerliche cis Frauen auf dem Weg zur Professur anstatt marginalisierte/rassifizierte Akademiker\*innen mit Behinderung zu fördern, selbst wenn die Gleichstellung (ähnlich wie Diversity) dadurch in den Verdacht gerät, neoliberal und zu unpolitisch zu sein.

Die Stellung der Gleichstellung im Konstrukt Exzellenz zeigt sich jedoch auch noch an einer anderen Stelle – und leider auch nicht von ihrer besten Seite. Zur Umsetzung der vielfältigen Gleichstellungsmaßnahmen, die entweder durch den hochschulischen Haushalt oder durch eingeworbene Drittmittel finanziert werden, arbeiten viele Gleichstellungsbeauftragte in größeren Teams und verfügen zuweilen über nicht ganz unerhebliche Macht. Sie nehmen klassische Führungsaufgaben wahr, obwohl sie häufig auch dafür nicht ausgebildet sind – was sie allerdings von vielen anderen Führungskräften an Hochschulen nicht unterscheidet. Hinzu kommt jedoch, dass Gleichstellung per se moralisch aufgeladen ist. In der Selbst- und vermutlich auch der Fremdwahrnehmung müssen Gleichstellungsakteur\*innen „das Richtige tun“, müssen moralisch handeln und die „besseren Menschen“ sein. Dieser Anspruch an die eigene Arbeit mag grundsätzlich nicht verkehrt sein, wenn er aber dazu führt, dass das eigene (Führungs-)Handeln nicht reflektiert wird, dann ist auch hier die Gefahr des Machtmissbrauchs gege-

ben, der bislang in Bezug auf Gleichstellungsakteur\*innen wenig bis gar nicht thematisiert wird.

Außerdem stellt sich die Frage, ob und wie es den Gleichstellungsakteur\*innen noch möglich ist, Niederlagen und Misserfolge zu dokumentieren und zu kommunizieren. Das zeigt sich beispielsweise am Umgang mit Fällen SBDG, welche die exzellente Fassade der Hochschulen massiv gefährden. Trotz aller Bemühungen gelingt es Gleichstellungsakteur\*innen häufig nicht, ausreichend funktionierende Beschwerdeprozesse oder wirkungsvolle Präventionsmaßnahmen im Umgang mit SBDG an ihren Hochschulen zu etablieren. Können diese Maßnahmen an den Hochschulen nur schwer platziert oder können sie von Seiten der Gleichstellung nicht energisch und stetig genug verfolgt werden? In den Hochschulleitungen ist der Widerstand gegen tiefgreifende Maßnahmen hoch, sie können oft nur im Zuge eines öffentlich bekannt gewordenen Vorfalls realisiert werden. Bis es allerdings soweit kommt, greifen viele Hochschulen eher auf ein *institutional airbrushing* (Phipps 2017) zurück, das heißt sie verabschieden Richtlinien und benennen Ansprechpersonen und sorgen somit dafür, dass das Thema gut bearbeitet aussieht, aber letztlich alles bleibt, wie es ist.

Letzlich kann bei dieser Suche nach Erklärungsmustern nicht vernachlässigt werden, dass Gleichstellung dem paradoxen Phänomen einer „starken Gleichzeitigkeit von erfolgreicher Implementierung und Verstetigung von Gleichstellungsaktivitäten einerseits und fortlaufender Marginalisierung von Themen und Akteur\*innen andererseits“ (bukof 2015) unterliegt, das sich durch die Exzellenz-Wettbewerbe noch stärker zeigt.

## SBDG-Fälle als Problemfall in der Gleichstellung

Sexualisierte Gewalt ist schon lange ein zentrales Thema und Anliegen feministischer Bewegungen und Forschung (vgl. Schüz et al. 2021). In Bezug auf den Hochschulkontext werden sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt in der Forschung im Zusammenhang mit Machtverhältnissen, Hierarchien und Abhängigkeit thematisiert (aktuell z.B. ebd., Connor et al. 2021 oder Pantelmann/Wälty 2022). Dies gilt auch für die Gleichstellung, hier beispielsweise im Grundsatzpapier<sup>4</sup> der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten (bukof) von 2018 beziehungsweise in seiner aktualisierten Form von 2022 oder der Online-Handreichung<sup>5</sup> der bukof. Der Zusammenhang mit der historischen und strukturellen Verfasstheit der Hochschule mit ihren Hierarchien und Abhän-

4 [https://bukof.de/wp-content/uploads/22-06-Grundsatzpapier-SDG\\_aktualisiert.pdf](https://bukof.de/wp-content/uploads/22-06-Grundsatzpapier-SDG_aktualisiert.pdf)

5 <https://bukof.de/inhalte/sexualisierte-diskriminierung-und-gewalt/> (Zuerst veröffentlicht in 2013)

gigkeiten wurde auch besonders zu Beginn der frauenpolitischen Aktivitäten an Hochschulen herausgearbeitet. In jüngster Zeit findet die Thematisierung zunehmend auch unter dem Schlagwort „Machtmissbrauch“<sup>6</sup> statt.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema in der Gleichstellung begann im Zusammenhang mit frauenpolitischen Aktivitäten an den Hochschulen. In den 1990er Jahren gab es erste empirische, jedoch nicht repräsentative Untersuchungen<sup>7</sup>, die häufig von den Frauenbeauftragten initiiert wurde (vgl. Schüz et al. 2021). Schon 1999 wurde in Nordrhein-Westfalen eine Untersuchung zur Rolle der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie zum inneruniversitären Umgang mit sexualisierter Gewalt durchgeführt (vgl. Geisweid et al. 1999). Bereits vor fünfundzwanzig Jahren gingen die Befragten davon aus, dass nur wenige der vorhandenen Fälle bekannt würden. Zu ihrer eigenen Rolle gaben sie an, dass es ihnen „nicht nur an juristischen und psychologischen Kompetenzen, sondern vor allem auch an solidarischem Rückhalt und Unterstützung vonseiten der Hochschulleitungen sowie der universitären Öffentlichkeit“ mangelte (Bußmann/Lange 1996, 9). Dies sind Aussagen, die vermutlich auch heute viele Gleichstellungsbeauftragte exakt so wieder machen würden. Oder vielleicht nicht exakt so, denn es ist fraglich, ob sie heute noch so offen von fehlenden juristischen und psychologischen Kompetenzen oder mangelndem Rückhalt der Hochschulleitungen sprechen wollten oder könnten. Schließlich würden sie sich, ihre Stellung und die Wirksamkeit ihres Handelns damit unter Umständen gefährden; denn letztlich ist Gleichstellungspolitik auch immer ein Ausloten des Möglichen unter den gegebenen Umständen.

Historisch ist also der Umgang mit SBDG an Hochschulen in der Gleichstellung angesiedelt und bildet die Grundlage für die heute meist unreflektierte Zuordnung des vermeintlichen „Frauenthemas“ zu diesem Bereich, obwohl klar ist, dass es sich um eine „Gemeinschaftsaufgabe“ (Schüz et al. 2021) der Organisation handelt. Tatsächlich führt die Delegation des strukturell komplexen Themas SBDG an die Gleichstellung zu einer Vermischung: einerseits von traditionellen Ideen der Gleichstellung, zum Beispiel von einer feministisch geprägten Gleichstellung, in der Gewalt gegen Frauen ein Hauptanliegen war, und andererseits der Idee von neoliberalen Gleichstellungspolitiken, die großteils auf symbolische Erfolge und der erfolgreichen Repräsentation von Frauen be-

---

6 Die Autor\*innen beobachten, dass Personen, die Widerstände gegen die Thematisierung von SBDG im Hochschulkontext haben, häufig weniger Widerstände gegenüber der Thematisierung von Machtmissbrauch zeigen. Grundsätzlich gibt es natürlich auch hier Widerstände, aber Machtmissbrauch als Problemfeld scheint weniger Bedenken und Ängste hervorzurufen als das offensichtlich noch unbequemere Thema der sexualisierten Gewalt.

7 Zum Beispiel eine Fragebogenaktion an der Freien Universität Berlin (vgl. Färber 1992) oder Löhr (1994) sowie Holzbecher (1996).

ruht und die dafür sorgen soll, dass SBDG-Fälle so geräuschlos wie möglich bearbeitet werden.

Die Gleichstellungsakteur\*innen ihrerseits nehmen den Umgang mit SBDG auch als ihre Aufgabe wahr, was daraus ersichtlich wird, dass auf den Websites das Thema in der Gleichstellung angesiedelt ist (vgl. Schüz et al. 2021) und in universitären Richtlinien zu SBDG die Gleichstellungsakteur\*innen als zentrale Ansprechpersonen aufgeführt sind (vgl. Wälty/Pantelmann 2023). Es bleibt aber die Frage, ob die Gleichstellungsbeauftragten qua Amt geeignete Anlaufstellen und Berater\*innen in Fällen von SBDG sind. Wenn es an Hochschulen überhaupt Expertise zum Umgang mit SBDG gibt, dann liegt diese meist bei der Gleichstellung, allerdings eher bei den zentralen und weniger bei den dezentralen Akteur\*innen und auch nicht verlässlich und nicht immer in ausreichendem Umfang. Es fehlt den Gleichstellungsakteur\*innen oft an spezifischer Fach- und Beratungskompetenz, die für die Bearbeitung sensibler Fälle von SBDG erforderlich ist. Auch die Möglichkeiten, sich diese Kompetenzen anzueignen, sind häufig nicht gegeben, denn es mangelt, wie so oft, an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Zudem brauchen Gleichstellungsakteur\*innen fundiertes Wissen über die Mechanismen und die Komplexität von SBDG-Fällen, Wissen über Organisationsstrukturen, politische Dynamiken sowie hochschulspezifische Machtstrukturen – also Wissensbestände, ohne die sie nicht in der Lage sind, diese Fälle im Sinne der Betroffenen und gleichzeitig (sic!) der Hochschulen sensibel zu bearbeiten, strukturelle Veränderungen in den Hochschulen anzustoßen oder nachhaltige, machtkritische Lösungen und Präventionsmöglichkeiten zu entwickeln.

Das größte Problem der Ansiedlung in der Gleichstellung ist jedoch, dass die Gleichstellungsakteur\*innen nicht das Mandat haben, Fälle zu entscheiden. Meist können sie ausschließlich die Betroffenen und manchmal noch andere Beteiligte, also etwa Vorgesetzte, beraten. Höchst selten erfahren sie, wie die Fälle eigentlich ausgehen, weil Präsidien oder Personalabteilungen darüber Stillschweigen bewahren (müssen). Das ist individuell frustrierend, zumal die Beratung oft langwierig und emotional belastend ist. Hinzu kommt die Vorstellung der Betroffenen, dass diejenigen, die sie beraten, auch jene sind, die die Fälle lösen können. Das ist jedoch nicht ansatzweise der Fall. So kommt es, dass die Betroffenen im Nachhinein oft sehr frustriert sind und auch die Gleichstellungsakteur\*innen als Teil des Problems an ihrer Hochschule wahrnehmen. Insofern wären die Gleichstellungsakteur\*innen gut beraten, zu reflektieren und offen zu kommunizieren, was ihre Rolle bei SBDG-Fällen ist und vor allem welche Grenzen sie hat. Dies auf Websites und in Richtlinien transparent zu machen, würde vermutlich signalisieren, dass die Gleichstellungsakteur\*innen bei

SBDG-Vorfällen weniger Macht haben als sie gerne hätten, wäre aber den Betroffenen gegenüber im Sinne eines *realistic job preview*<sup>8</sup> fair – und würde vermutlich Frustrationen auf beiden Seiten verringern.

## Was jetzt?

Gleich vorab: Wir haben keinen „Masterplan“. Wir regen aber an, das eigene Gleichstellungshandeln mit Kolleg\*innen in der eigenen Einrichtung und/oder darüber hinaus mit dafür ausgebildeten Supervisor\*innen häufiger und am besten regelmäßig zu reflektieren und die eigene Rolle und das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen. Das wäre ein wichtiger erster Schritt und hier sind auch die Hochschulen gefragt, die dafür nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus sind natürlich noch weitere Maßnahmen denkbar. Man mag Management-Tools kritisch sehen, aber die Idee eines 360°-Feedback<sup>9</sup> ist insofern interessant, als zur Einschätzung von Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften diese aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt werden. Diese Art des Feedbacks wird im Übrigen von manchen Gleichstellungsakteur\*innen bereits in Maßnahmen für ihre Teilnehmer\*innen angeboten oder eingesetzt. Übertragen auf die Gleichstellung könnte das bedeuten, dass die Adressat\*innen der Gleichstellungspolitik eine andere Perspektive auf die Arbeit der Gleichstellungsakteur\*innen haben als die Teammitglieder, die dezentralen Gleichstellungsakteur\*innen oder auch Gleichstellungsakteur\*innen anderer Hochschulen. Diese Perspektiven einzuholen und auszuwerten, könnte neue Impulse für das Gleichstellungshandeln und auch Erklärungsansätze liefern, welche Maßnahmen die gewünschten Zielgruppen erreichen oder welche nicht und warum dies der Fall ist. Außerdem würden solche 360°-Feedbacks auch die Möglichkeit eröffnen, eventuelle dysfunktionale Strukturen und Dynamiken innerhalb der Gleichstellung ansprechbarer zu machen und das Handeln von Gleichstellungsakteur\*innen in ähnlicher Weise zu evaluieren wie die Lehre von Lehrpersonen in der Hochschule oder von Führungskräften.

Dies wäre umso wichtiger, als die Gleichstellung auch eine geschlechtergerechte Organisations- und Führungskultur verkörpert. Um die eigene Glaubwürdigkeit aufrecht zu erhalten und ein *role model* zu sein, wäre es wichtig, dass Gleichstellungsbeauftragte auch gute Führungskräfte und kompetente Bera-

---

8 Der Begriff *realistic job preview* stammt aus dem Bereich Personalgewinnung, lässt sich aber gut übertragen auf die Vorausschau auf das, was in diesen SBDG-Fällen realistisch geleistet werden kann.

9 Im Gegensatz zur üblichen Top-Down-Beurteilung, geht es beim 360°-Feedback darum, (vor allem Führungskräfte) aus der Perspektive unterschiedlicher Gruppen zu beurteilen. Dazu wird das gesamte Umfeld der beurteilten Person miteinbezogen (vgl. Scherm/Kaufel 2018, 126).

ter\*innen sind. Um das zu erreichen, sind wiederum Ressourcen erforderlich: Zeit, finanzielle Mittel und gezielte, gegebenenfalls sogar verpflichtende Weiterbildung (wie es auch schon lange für andere Führungskräfte in den Hochschulen gefordert wird), Super- oder zumindest Intervision für die Beratungstätigkeit. Dies sollte idealerweise außerhalb der eigenen Organisation angesiedelt sein, um ein geschütztes Weiterlernen zu ermöglichen.

Um diese Professionalisierung von Gleichstellung im Zusammenhang mit Hochschulentwicklung voranzutreiben, bedarf es eines politischen Willens, das Amt der Gleichstellungsbeauftragten mit seinen grundlegend veränderten und erhöhten Anforderungen neu zu verorten, die Rechte, Pflichten und Aufgaben von Gleichstellungsbeauftragten neu zu ordnen und auch (tatsächlich) ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Eine Reform des Amtes inklusive der rechtlichen Aufträge ist dringend erforderlich, um „gute“ Arbeit von Gleichstellungsakteur\*innen, aber auch um die grundlegende Unabhängigkeit der Gleichstellung auch in Zeiten der Exzellenz (und anderer Wettbewerbe) zu gewährleisten. Somit gäbe es auch eine tatsächliche Option, problematische und herausfordernde Strukturen und Dynamiken in der Organisation dauerhaft zu kritisieren und bei der Organisationsentwicklung der Hochschulen zu unterstützen.

In diesem Zuge muss die sehr breite Palette an Aufgaben innerhalb der Gleichstellungsarbeit auf ihre Zeitgemäßheit und Machbarkeit gesichtet und evaluiert werden. Es muss geprüft werden, ob Gleichstellungsakteur\*innen den rechtlich verbrieften und mandatierten Aufgaben nachkommen *können*. Das ist nur möglich, wenn sie über die dafür nötigen Ressourcen, über die nötige strukturelle Unabhängigkeit und die Möglichkeit, das Wissen und die erforderlichen Kompetenzen verfügen.

Diese Fragen allein in die einzelnen Organisationen zu verschieben, wäre fatal. Denn schon jetzt können wir beobachten, dass das unabhängige Agieren der Gleichstellungsbeauftragten, zum Beispiel in SBDG-Fällen, nicht umsetzbar ist. Zudem gibt es keine ausreichend unterstützenden organisationalen Strukturen zur Reflexion der Gleichstellungsarbeit und wegen der Unabhängigkeit des Amtes auch keine Kontrolle. Diese Unabhängigkeit des Amtes ist unfraglich immens wichtig, um als Gleichstellungsbeauftragte zu agieren – in Bezug auf Beratungs- und Führungsaufgaben unter Umständen aber auch problematisch. Hier ist eine bessere Differenzierung zwischen genuiner Gleichstellungsarbeit und grundständigen Führungstätigkeiten in den eigenen Teams nötig. Es sind also deutliche rechtliche und darauf aufsetzende organisationale Vorgaben erforderlich, um eine (tatsächlich) unabhängige Gleichstellungsarbeit und gleichzeitig wirksame Beratungs- und Präventionsarbeit, sowie eine gute Führungs-

kultur innerhalb der Gleichstellungsbüros und -stabstellen zu ermöglichen und sicherzustellen.

Vielleicht ist es an der Zeit, die Gleichstellungsarbeit, die täglich von vielen verschiedenen Gleichstellungsakteur\*innen geleistet wird, die Einordnung von Gleichstellungsarbeit im Zusammenhang mit der hochschulischen Exzellenz sowie Niederlagen, Misserfolge und die eigene Fehlbarkeit (oder die Fehlbarkeit der anderen) unaufgeregt zu betrachten und auszusprechen. Dabei können drei bescheidene Sätze, an denen es im hochschulischen Alltag – in der Gleichstellung aber auch grundsätzlich – oft mangelt, eine gute Hilfestellung bieten: „Ich weiß es nicht.“, „Es tut mir leid.“ und „Ich habe mich geirrt.“<sup>10</sup>

## Literatur

- Ahmed, Sara (2017): *Living a feminist life*. London: Duke University Press. doi: [10.1515/9780822373377](https://doi.org/10.1515/9780822373377)
- Blome, Eva/Ermeier, Alexandra/Gülcher, Nina/Smykalla, Sandra (2013): *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management?* 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: [10.1007/978-3-531-93157-9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93157-9)
- Bukof (2015): *Geschlechtergerechtigkeit in der Exzellenzinitiative und in weiteren Bund-Ländern-Programmen*. <https://bukof.de/wp-content/uploads/15-07-Stellungnahme-Exzellenzinitiative.pdf> (23.06.2025).
- Erbe, Birgit (2020): *Exzellente und geschlechtergerecht? Universitäre Strategien zur gleichstellungspolitischen Einbindung der akademischen Profession*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 42 (4), 70–80.
- Klammer, Ute/Altenstädter, Lara/Petrova-Stoyanov, Ralitsa/Wegrzyn, Eva (2020): *Gleichstellungspolitik an Hochschulen: Was wissen und wie handeln Professorinnen und Professoren?* Opladen: Budrich. doi: [10.2307/j.ctv1198z5c](https://doi.org/10.2307/j.ctv1198z5c)
- Koreuber, Mechthild (2008): *Die Exzellenzinitiative – exzellente Forschung und exzellente Gleichstellung*. [https://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/download/cews-news59\\_schwerpunkt-Exzellenz\\_Koreuber-2008.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/download/cews-news59_schwerpunkt-Exzellenz_Koreuber-2008.pdf) (23.06.2025).
- Limbach, Jutta (2001): *Die Frauenbeauftragte in Theorie und Praxis*. In: *Wissenschaftlerinnenrundbrief an der Freien Universität* 1/2001: 2–4.

---

<sup>10</sup> Diese Sätze stammen von Inspecteur Armand Gamache, dem Protagonisten in den Krimis der kanadischen Schriftstellerin Louise Penny, die den beiden Autorinnen vergnügliche Pausen beim Nachdenken über Gleichstellung und SBDG verschaffen.

- O'Connor, Pat/Hodgins, Margaret/Woods, Dorian R./Wallwaey, Elisa/Palmen Rachel/Van Den Brink, Marieke/Kalpazidou Schmidt, Evanthia (2021): Organisational Characteristics That Facilitate Gender-Based Violence and Harassment in Higher Education? In: *Administrative Sciences* 11 (4), 138. doi: [10.3390/admsci11040138](https://doi.org/10.3390/admsci11040138)
- Pantelmann, Heike/Wälty, Tanja (2022): The Hidden Problem: Sexual Harassment and Violence in German Higher Education. In: Striebing, Clemens/Müller, Jörg/ Schraudner, Martina (Hg.): *Diversity and Discrimination in Research Organizations*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 209–234. doi: [10.1108/978-1-80117-956-020221005](https://doi.org/10.1108/978-1-80117-956-020221005)
- Petrova-Stoyanov, Ralitsa/Altenstädter, Lara/Wegrzyn, Eva/Klammer, Ute (2020): Exzellenz oder Frauenförderung? Gleichstellungswissen und -handeln von Professorinnen und Professoren in Berufungskommissionen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 4/2020, 50–69.
- Phipps, Alison (2017): Reckoning up: sexual harassment and violence in the neoliberal university. In: *Gender and Education*, 32 (2), 227–243. doi: [10.1080/09540253.2018.1482413](https://doi.org/10.1080/09540253.2018.1482413)
- Scherm, Martin/Kaufel, Sven (2018): 360-Grad-Feedback. In: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. 2., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 126–143. doi: [10.1007/978-3-658-20759-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_6)
- Schüz, Hannah/Pantelmann, Heike/Wälty, Tanja/Lawrenz, Nina (2021): Der universitäre Umgang mit sexualisierter Diskriminierung und Gewalt. Eine Bestandsaufnahme. *Open Gender Journal*, 5. doi: [10.17169/ogj.2021.120](https://doi.org/10.17169/ogj.2021.120)
- Wieners, Sarah (2023): *Organisationaler Wandel von Wissenschaftsorganisationen. Eine performativitätstheoretische Perspektive*. Wiesbaden: Springer VS. doi: [10.1007/978-3-658-40308-9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40308-9)
- Zippel, Kathrin S./Ferree, Myra Marx/Zimmermann, Karin (2016): Gender equality in German universities: vernacularising the battle for the best brains. In: *Gender and Education*, 28 (7), 867–885. doi: [10.1080/09540253.2015.1123229](https://doi.org/10.1080/09540253.2015.1123229)