



Uta von Winterfeld

# Macht für Nachhaltigkeit

Broschüre 3

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

# Spitzenfrauen

## Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik

„An der Spitze wird die Luft dünn“ – heißt es, wenn über Frauenkarrieren gesprochen wird. In Führungspositionen fehlen immer noch weibliche Vorbilder und Orientierungsmöglichkeiten für nachrückende Generationen. Dennoch setzen Führungsfrauen organisatorisch und inhaltlich neue Impulse. Welche Erfahrungen machen sie dabei, wie schätzen sie ihre Wirkmöglichkeiten ein und auf welche Widerstände stoßen sie? Das Projekt „Spitzenfrauen“ untersucht „Veränderungspotenziale von Führungsfrauen in Umwelt und Technik“. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Innerhalb des Verbundes untersucht die Bergische Universität Wuppertal den Einfluss von Führungsfrauen auf die Organisationskultur in technischen Berufen. Der Schwerpunkt des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, liegt bei Veränderungspotenzialen von Frauen mit Macht in Umweltberufen: Was können sie bezogen auf Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung erreichen? Seit April 2009 wurden acht Organisationen untersucht, davon je zwei Unternehmen, Forschungsinstitute, Universitäten und politische Institutionen. In jeder Organisation stellten sich Führungskräfte (Frauen und Männer) und Schlüsselpersonen aus der Personalentwicklung und/oder der Gleichstellungsstelle bzw. Diversity-Abteilung für ein Interview zur Verfügung. Außerdem wurden Fokusgruppendifkussionen (mit Frauen und Männern getrennt) durchgeführt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.spitzenfrauen.uni-wuppertal.de/>

### Teilprojekt:

Frauen und Macht –  
Frauen an der Spitze in Umweltberufen



**Wuppertal Institut**  
für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH

#### PD Dr. Uta v. Winterfeld

E-Mail: [uta.winterfeld@wupperinst.org](mailto:uta.winterfeld@wupperinst.org)  
Tel.: 0202 2492-176

#### Dipl. Oec. Selly Wane

E-Mail: [selly.wane@wupperinst.org](mailto:selly.wane@wupperinst.org)  
Tel.: 0202 2492-177

### Teilprojekt:

Geschlechtliche Organisationskultur im Management –  
Frauen an der Spitze in technischen Berufen



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

#### Prof. Dr. Felizitas Sagebiel

E-Mail: [sagebiel@uni-wuppertal.de](mailto:sagebiel@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-2165

#### Dipl. Soz.-Wiss. Ulla Hendrix

E-Mail: [hendrix@uni-wuppertal.de](mailto:hendrix@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-3255

#### Dipl. Psych. Christine Schrettenbrunner

E-Mail: [schrett@uni-wuppertal.de](mailto:schrett@uni-wuppertal.de)  
Tel.: 0202 439-3255

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP0909 gefördert, Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Uta von Winterfeld

# **Macht für Nachhaltigkeit**

Broschüre 3



# Inhalt

---

Können Frauen in Spitzenpositionen inhaltlich etwas verändern – und neue nachhaltige Akzente setzen? .....	4
<b>Macht .....</b>	<b>5</b>
Licht- und Schattenseiten .....	6
Machthandeln – oder von den Mühen der Ebene.....	8
Zur Macht gezwungen? .....	11
Drei Punkte zum Anfassen.....	13
<b>Nachhaltigkeit .....</b>	<b>15</b>
Nach uns die Zukunft.....	17
Nachhaltigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit .....	23
Nachhaltiges Handeln.....	25
Drei Punkte zum Anfassen.....	28
<b>Veränderungspotenziale – Macht für Nachhaltigkeit .....</b>	<b>29</b>
Mehr Spitzenfrauen – oder weniger Spitzen? .....	31
Veränderungen beginnen im Kopf.....	34
Veränderungszwänge – oder: Es ändert sich immer etwas .....	35
Sie hat ihre eigene Agenda .....	36
Nicht der eindimensionale Steuerungsgedanke führt zu Veränderungen .....	38
Drei Punkte zum Anfassen .....	40

## Können Frauen in Spitzenpositionen inhaltlich etwas verändern – und neue nachhaltige Akzente setzen?

Oft wird die Geschichte der Macht in Verbindung mit leitenden Positionen so erzählt, dass jemand eine bestimmte Anzahl von Personen „unter“ sich habe. In dieser Lesart bedeutet Macht, über andere bestimmen und im Zweifelsfall auch gegen sie entscheiden zu können.

Macht über etwas –  
Macht für etwas

Die Philosophin Hannah Arendt weist in ihrem Buch zu „Macht und Gewalt“ darauf hin, dass Macht auch einen ganz anderen Ursprung habe. Denn wenn die Wirksamkeit der Befehle die Essenz der Macht sei, so gebe es keine größere Macht als die, welche aus einem Gewehrlauf hervorgehe. Dies aber sei Gewalt. Hingegen beziehe sich Macht auf die Fähigkeit, *gemeinsam* zu handeln.

Gemeinsame Macht beruht nicht auf der Macht „über“ etwas, sondern sie bedeutet die Fähigkeit zur Macht „für“ etwas. Deshalb heißt diese Broschüre „Macht für Nachhaltigkeit“. Sie handelt von den Spannungsbögen zwischen Macht, Nachhaltigkeit und Veränderung:

- Was wird unter Macht verstanden, wie wird sie bewertet – und wie sieht das alltägliche professionelle Machthandeln aus?
- Was ist Nachhaltigkeit – und wie werden Nachhaltigkeitsziele im professionellen Alltag umgesetzt? Wie vertragen sich Macht und Nachhaltigkeit?
- Welche Veränderungen werden für notwendig gehalten und welche lassen sich realisieren? Ist Veränderung immer und automatisch positiv?

Nicht, dass diese kleine Broschüre auf all die großen Fragen vollständig antworten könnte. Wohl aber vermag sie erste Auskünfte darüber geben, ob Frauen mit Macht bezogen auf Nachhaltigkeit etwas bewirken können.

# Macht

---

**V**on „selbstverständlich“ kann noch nicht die Rede sein. „Frauen in Leitungsfunktionen“ seien, so die Gleichstellungsbeauftragte eines Forschungsinstitutes, „immer noch ein dunkler Punkt.“ Gerade im naturwissenschaftlichen Bereich sei die weibliche Perspektive sehr dünn.

Auch fällt es vielen Männern schwer, Frauen in gleichen oder übergeordneten Positionen, Frauen auf gleicher Augenhöhe zu akzeptieren. Und immer noch werden leitende Positionen in Gremien und Organisationen stark von Männern besetzt und geprägt – bis hin zu der Vorstellung, die Machtsphäre der Frauen liege im Haus.

Macht ist also weder selbstverständlich bei Frauen, noch sind Frauen selbstverständlich bei der Macht angekommen.

Kritisiert wird auch, dass Frauen besonders „gut“, besonders „kompetent“ oder gar besonders fast wie ein Mann sein sollen. Sie müssten sich immer noch erst beweisen. Sind sie trotz alledem in einer Spitzenposition angelangt, bleibt die Geschichte dennoch tückisch. Nun kann vorkommen, dass von Frauen bestimmte – beispielsweise fürsorgliche – Macht- und Führungsqualitäten erwartet werden. Dies zeigt sich etwa, wenn die neue Präsidentin von einem Journalisten gefragt wird: *„Wie fühlen Sie sich in diesem Amt – sind Sie dann so die Mutti des Amtes?“*

Die Kontexte für „Frauen und Macht“ oder „Frauen mit Macht“ sind somit trotz Gleichstellungsabsichten und -ansätzen noch nicht eigentlich förderlich. Gleichwohl wird Macht im alltäglichen professionellen Handeln auf allen Führungsebenen von Frauen ausgeübt. Damit aber fängt das Fragen erst an. Was ist Macht? Wie zeigt sie sich im Arbeitsalltag? Ist Macht sinnvoll und nützlich, attraktiv und erstrebenswert?

## Licht- und Schattenseiten

Macht gehört dazu. Sie wird im sozialen Handeln ständig neu her- und wieder hergestellt. Auch würden große Organisationen ohne bestimmte Macht-, Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen gar nicht funktionieren. Macht ist notwendig, wenn Ziele Wirklichkeit werden sollen. Ohne Macht funktioniert es nicht. Auch Führungspositionen müssen mit Machtbefugnissen ausgestattet sein. Macht kann nicht außen vor gelassen und es kann nicht auf sie verzichtet werden. Führen ist nicht möglich, ohne entscheiden und ohne über Ressourcen verfügen zu können. Dennoch ist Macht auch eine vertrackte Angelegenheit, und es ist nicht einfach, ein souveränes Verhältnis zu ihr zu haben.

Macht gehört dazu ...

Sei es, weil Macht süchtig macht. Politik ist Machterwerb – und es gibt Menschen, die dieses Machtgefühl brauchen. Zwar sei – so die Leiterin einer Drittmittelstelle in einem Forschungsinstitut wie auch eine Referatsleiterin in einer Behörde – das Machtwollen, die nicht mit einem Sinn behaftete Macht um der Macht willen, bei Frauen wahrscheinlich weniger ausgeprägt, aber diejenigen, *„die in Machtsituationen kommen, haben Blut geleckt und wollen Macht und weiter machen.“* In der Perspektive der Sucht verselbständigt sich Macht, strebt nach mehr und sucht, sich der Kontrolle und Rechenschaftspflicht zu entziehen. Daher ist sie

einer Referatsleiterin zufolge „*nicht allein positiv, und vom Demokratieverständnis her muss Macht auch Grenzen haben*“.

Oder sei es, weil Macht nicht gut angesehen ist. Negativ bedeutet sie Willkür und dass jemand die eigenen Entscheidungen nicht rechtfertigen muss. Macht kann missbraucht und gegen andere verwendet werden. Sie kann zum Selbstzweck verkommen, zur Macht über etwas und nur dazu da, über andere und über anderes Gewalt ausüben zu können. Menschen „unter sich“ zu haben kann bedeuten, gegen sie zu entscheiden, über sie und ihr Tun zu bestimmen oder gar Macht als Druckmittel gegen andere einzusetzen, um etwas zu erzwingen. Macht kann die Möglichkeit darstellen, *nicht* lernen zu müssen, also der Umwelt Entscheidungen auferlegen zu können, ohne sie überzeugen zu müssen. Macht kann gefährlich werden, weil jemand die Distanz zu sich selbst und die Regulative verliert.

... und muss Grenzen haben

Andererseits kann Macht Spaß machen: Entschieden auftreten, sich an anderen messen, etwas durchsetzen wollen und Widerspruch provozieren. Es kann reizvoll sein, wenn andere Widerstand leisten. Doch wird Macht in dieser Lesart eher als Spiel aufgefasst und es ist nicht letztlich attraktiv, den eigenen Willen gegen den Widerstand anderer durchzusetzen – wie es der Soziologe Max Weber definiert hat.

Positiv wird Macht mit „Gestaltungsfreiheit“, mit organisatorischer, politischer und inhaltlicher Gestaltungsfreiheit assoziiert. Sie ist die Möglichkeit, Einfluss – beispielsweise auf die Entwicklung von Themen und Ideen – zu nehmen und Prozesse – auch im Bereich des Agendasettings – (mit) zu steuern. Macht bedeutet, etwas mit bestimmen, bewirken, gestalten und voranbringen zu können. Diese Macht basiert jedoch zumeist nicht auf dem Konkurrenzprinzip – dem eigenen Willen gegen die Anderen Geltung verschaffen –, sondern darauf, die Fähigkeiten und das Wissen aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herauszuholen und zu bündeln. Hier wird Machtausübung mit einem kooperativen Führungsstil verknüpft. Eine solche Macht, so die Geschäftsführerin eines Unternehmens, sei erstrebenswert und „*Frauen sollten sich diesbezüglich nicht zurücknehmen*“.

Besondere Machtfähigkeiten von Frauen werden bei den so genannten „soft skills“ und insbesondere darin gesehen, die Arbeitsatmosphäre in der eigenen Organisation oder Organisationseinheit zu verbessern. Dies bedeutet auch, dass stark auf Teamfähigkeit, auf Motiva-

tion, Eigeninitiative und gute Argumente gesetzt wird. Jedoch greift die Bezeichnung der „weichen Fähigkeiten“ dort nicht, wo mit diesem Ansatz Kritik verbunden ist: Frauen setzen auch deshalb auf Kommunikation und Kooperation, weil schwerwiegende Probleme (s.u.) mit dem für Männer klassischen Sozialisationsmodell – *alleine* der winner zu sein – nicht gelöst werden können. Schließlich kann die Kritik auch eine kritische Distanz zum Machtgeschehen bedeuten: „*Macht*“, so die Gleichstellungsbeauftragte eines Forschungsinstitutes, „*spielt für mich nicht so eine Rolle. Das ist aber keine Ohnmacht, sondern Versuchen, eher auf gleicher Ebene auszukommen und ein gutes Klima zu haben. Macht nicht durchsetzen ist nicht Ohnmacht.*“

## **Machthandeln – oder von den Mühen der Ebene**

Es gibt starke Berührungspunkte von Machthandeln und Führungsstil: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie ist die Anerkennungskultur? Wie werden Arbeitsabläufe organisiert? (siehe auch unsere Broschüre 2 über Erfolgsstrategien). Das alltägliche Machthandeln ist für Frauen insofern eine fallenreiche Angelegenheit, als dass sie von einer Erwartungslandschaft umgeben sind, die ihnen autoritäres Auftreten abspricht. Frauen *sollen* fürsorglich sein. Gleichzeitig *sollen* sie aber auch klar führen, delegieren, repräsentieren. Da kann Eine mitunter nicht alles gleichzeitig und auch nicht richtig machen.

### **Internes Machthandeln**

Wie sich Macht alltäglich ausprägt ist wesentlich davon abhängig, wie die eigene Organisation beschaffen ist. Eine Behörde ist hierarchisch organisiert und von hohem Abstimmungsbedarf geprägt. Basisdemokratie ist ihr im Grunde fremd: „*Es gibt keine Demokratisierung in einer Behörde*“, formuliert ein Mann der zweiten Führungsebene. Gerade auf den unteren Führungsebenen (z.B. Referatsleitung, Führungsebene 3) ist der Gestaltungsspielraum innerhalb der vielen Hierarchie- und Sandwichebenen eher gering. Hinzu kommt, dass es neben der formalen Ebene wie z.B. dem Bundesgleichstellungsgesetz eine andere, eine „graue Ebene“ gibt. So sollen Frauen formell die gleichen Aufstiegs-

Die formale und die „graue“ Ebene

chancen haben und soll Unterrepräsentanz offiziell seit zehn Jahren abgebaut werden – doch dieses Anliegen wird immer anderen Prioritäten untergeordnet: „Gender kommt formal vor, aber es ist kein gelebtes gender“, fasst eine Referatsleiterin zusammen. Frauen werden formell gleich bewertet, aber in bestimmten Punkten, gerade im fachlichen Bereich, ist es immer noch unterschiedlich.

„Es ist kein gelebtes gender“

Dies wird auch in einem außeruniversitären Forschungsinstitut so gesehen. Hier wird das Machthandeln betreffend deutlich zwischen Wissenschaft und Organisation bzw. Verwaltung unterschieden. Während auf der organisatorischen Ebene beispielsweise Personalentscheidungen z.T. auch gegen andere getroffen werden müssen, wären solcherart Entscheidungen im wissenschaftlichen Bereich kontraproduktiv. Niemand kann wissenschaftlich arbeiten, wenn ihm oder ihr eine Kontrollinstanz auf dem Schreibtisch hockt. Machtausübung bedarf der Fähigkeit, andere zu motivieren; ihnen Vorschriften zu machen wäre unangemessen.

Im Bereich der universitären Forschung werden deutsche Universitäten als „noch sehr konservativ“ angesehen. Es sei für Professorinnen immer noch schwer, Akzeptanz in den Gremien zu finden, so die Leiterin eines universitären Forschungszentrums. Zielvereinbarungen seien negativ ausgerichtet, es werde eher auf das Nicht-Erreichte gezeigt als dass der Erfolg wahrgenommen werde. Wird der Universitätsleitung eine Kooperation in einem großen europäischen Projekt angeboten, so nehme sie den Projektleiter gar nicht erst ernst, wenn er keinen Professorentitel hat. Der Präsident habe sehr viel Macht, seine Vizen kaum. Beide Gleichstellungsbeauftragte (die der Universität und die des Fachbereichs) weisen darauf hin, dass an den Universtäten neue Wellen von Hierarchisierung zu beobachten sind.

Hingegen ist das von uns untersuchte kommunale Unternehmen stark von einem kooperativen und teamorientierten Führungsstil geprägt. Alle leitenden Angestellten sind in Führungsseminaren intensiv geschult worden. Macht entsteht dialogisch, es gewinnt und überzeugt das bessere Argument. Und Macht nützt nichts, wenn sie nicht kommuniziert und von anderen mit getragen werden kann.

Teamorientiertes und kooperatives Machthandeln speist sich aus unterschiedlichen Quellen. Es mag entstehen, weil es der Leiterin liegt, weil ihr etwas anderes nicht entsprechen würde. Es hat damit zu tun, dass eine Geschäftsführung ohne ihre Mitarbeitenden nichts ist. Ihre

Meinungen und Kompetenzen, ihre Anregungen und Ideen werden gebraucht – Entscheidungen müssen mitgetragen werden. Dem liegt nicht unbedingt eine Fürsorgeorientierung zugrunde, sondern, so bringt es die Leiterin des universitären Forschungszentrums auf den Punkt: „*Man bekommt mehr, wenn alle ein bisschen Macht haben.*“ Für die Departmentleiterin in einem außeruniversitären Forschungsinstitut ist Erfolg nichts Singuläres, sondern eine Leistung und Errungenschaft des Teams.

Zugleich ist Machthandeln von „oben“ von dem abhängig, was „unten“ geschieht. Auch von unten können Entscheidungen blockiert und nicht umgesetzt werden. Oder die Mitarbeitenden wünschen sich zum Erstaunen der Referatsleitung klare Ansagen. Oder die Studierenden haben Macht über die Lehrenden, besonders, wenn sie diese als Serviceeinrichtung ansehen. Diese Beziehungen und Wechselwirkungen werden von einer anderen Departmentleiterin auch so zugespitzt: Je weniger Engagement bei den Mitarbeitenden, desto mehr müssen Entscheidungen von oben getroffen und durchgesetzt werden.

kooperativ  
statt patriarchal

Unabhängig von der Art der Organisation wird jedoch eine Veränderung in der Machtkultur insbesondere auch bei den Jüngeren festgestellt (flachere Hierarchien, Entscheidungen dezentral treffen). Die Geschäftsführerin des kommunalen Unternehmens formuliert kurz und bündig: Kooperativer statt patriarchalischer Führungsstil! Delegieren statt vorschreiben! Teamleistungen von mündigen Mitarbeitern dienen als Basis, um gute Entscheidungen zu treffen.

## Externes Machthandeln

Frauen in Leitungsfunktionen können nah an Politik und Öffentlichkeit agieren und sind oft Mitglied in politischen und wissenschaftlichen Gremien. Eine Facette externen Machthandelns von Spitzenfrauen ist daher, nachhaltige Anliegen vorantreiben und sich in inhaltliche Debatten wirkungsvoll einmischen zu können. Das inhaltliche Engagement beißt sich allerdings in Teilen mit repräsentativen Aufgaben.

Frauen der dritten Führungsebene geben an, extern mehr bewirken zu können als innerhalb der eigenen Behörde. Allerdings betreten sie dort immer wieder machtumkämpftes Terrain. Sei es beispielsweise in der Auseinandersetzung um Gentechnik, die immer auch Machtkampf

ist, oder sei es im Streit mit dem autoritär strukturierten Bauernverband. Hier lägen interessante Herausforderungen, die der politischen Um- und Weitsicht, der Beharrlichkeit und der Bündnisse mit anderen bedürfen. Manchmal können Frauen in politischen Auseinandersetzungen Spielräume ausnutzen. Diese entstünden, weil Männer „eine Art Beißhemmung“ hätten.

Zugleich sind es externe Kontexte, von denen eine Organisation abhängt und die das eigene Machthandeln begrenzen. Ist das Unternehmen abhängig von Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten und entstehen beispielsweise Preisverfälle bei Sekundärrohstoffen, so können die von ihm erhobenen Gebühren entgegen der Unternehmensabsicht nicht stabil gehalten werden. Auch wird Politik von einem Mann der zweiten Führungsebene im Unternehmen als externer Machtfaktor angesehen. Dies wird von einer Frau der zweiten Führungsebene bestätigt: die Geschäftsführerin sei den politischen Machtverhältnissen ausgesetzt und müsse angesichts neuer Regierungsbildungen auch reagieren. Gesetzliche Rahmenbedingungen würden immer schärfer, so dass man als Planender auch antizipierend agieren müsse. Die Macht habe derjenige, der an der Geldquelle sitzt – so eine Frau der dritten Führungsebene des Unternehmens.

Externe Kontexte begrenzen das eigene Machthandeln

Im umgekehrten Falle kann Geld aber auch zum internen Machtfaktor werden – beispielsweise wenn mit Drittmitteln in einer universitären Forschungsstelle Arbeitsplätze generiert werden und fruchtbare Strukturen entstehen. Dennoch kann dies zu Lasten inhaltlicher Gestaltungsfreiheit gehen, d.h., die Macht über Ressourcen kann die Eigenmacht des Agendasettings einschränken. Eine Professorin beschreibt dies so: *„Man muss dem Geld hinterherlaufen und nach den Ausschreibungen gehen.“*

## Zur Macht gezwungen?

Während sich einerseits Machtkulturen in Richtung flacher Hierarchien und dezentraler Entscheidungen verändern, werden andererseits gegenläufige Entwicklungen genannt. Denn demokratische Entscheidungen brauchen Zeit. Lastet aber mehr und mehr Effizienzdruck auf der Wissenschaft, so ist es um diese Zeit schlecht bestellt. Und intensive oder sich häufende Belastungsphasen können auch bei einer koopera-

tiv führenden Departmentleiterin bewirken, dass sie zu autoritären Formen greift. Eine andere und in ihrem Machtverständnis teamorientierte Departmentleiterin hat Probleme mit der „Macht über etwas“ und hält nichts von autoritärer Macht. Aber:

*„... (ich) wie gesagt, diese eher autoritäre Variante – im Grunde genommen, eigentlich nicht viel davon halte. Ich weiß, das gibt es und es ist auch gewachsen und dass es das auch geben muss. Sicherlich kann man von Glück sagen, dass man es sich in einem Wissenschaftssystem noch leisten kann, diese anderen Varianten auszuspähen. Ich kann mir vorstellen, dass es in der Wirtschaft, wo der Druck so groß ist, selbst wenn man das irgendwie anders machen wollte, man fast gar nicht anders kann. In dem Moment, wenn man nicht mit den Wölfen mitheult, schon wieder aus dem Spiel rausgeschmissen ist ...“*

Doch Anklänge dieser unter Druck stehenden und womöglich auch Druck ausübenden Wirtschaft finden sich auch in der Wissenschaft, ganz ebenso wie Anklänge autoritärer Politik. So wird der Zwang zur Beurteilung der Untergebenen (mit Blick auf Leistungsprämien dürfen nur 20% besser und müssen 20% schlechter als der Durchschnitt bewertet werden) als Zwang zur Elitenbildung angesehen. Und zur Wirtschaft formuliert eine Referatsleiterin:

*„... quasi Forschung nur noch im Sinne des Verwertungsinteresses stattfindet und damit ist ein ganz bestimmtes Verwertungsinteresse gemeint, ein industriell nutzbares Verwertungsinteresse, das andere gesellschaftliche oder allgemeinwohlorientierte Interessen nicht angemessen berücksichtigt. Wenn Du den großen Bereich Landwirtschaft nimmst ... all die landwirtschaftlichen Fakultäten in den USA ... , die ursprünglich direkt für den Landwirt resp. die Landwirtschaft geforscht haben: Prozessverbesserung ... Saatgutverbesserung etc., die werden reihenweise dicht gemacht, ...“*

### Macht als schlechtes Zeichen

So gesehen ist Macht ein schlechtes Zeichen. Sie begrenzt als externer Kontext den eigenen Entscheidungsspielraum, und sie drängt sich geradezu auf, wenn externe Strukturen so gestaltet sind, dass die intern Handelnden unter Druck geraten. Für die Wissenschaft, so ein stellvertretender Departmentleiter, seien flache Hierarchien und sehr große Gestaltungsspielräume richtig. So lange es gut laufe.

## Drei Punkte zum Anfassen

Die dargelegten „Machtergebnisse“ sind ambivalent und vielschichtig. Eindeutige Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten wäre nicht angemessen. Wohl aber sollen drei Punkte zum Anfassen, zur Bedeutung von und zum Umgang mit Macht abschließend genannt werden:

1. **Macht braucht Mitspielerinnen und Mitspieler.** Sie zu finden ist teils schwer und gleichwohl notwendig. Denn die Luft an der Spitze ist für Frauen oftmals noch dünn, die Erwartungen an ihr Machthandeln sind widersprüchlich und hinter formalen Gleichstellungsstrukturen verbirgt sich noch allzu oft eine ganz anders geartete „graue“ Ebene.
2. **Macht über etwas und über jemanden zu haben ist teils unerfreulich,** teils undankbar und im Bereich wissenschaftlichen Arbeitens überwiegend kontraproduktiv. Da nicht immer alles gut läuft und Konflikte immer wieder entstehen und ausgetragen müssen, können Orte hilfreich sein, wo dies kritisch reflektiert und wo Strategien entwickelt werden können.
3. **Macht für etwas zu haben ist bereichernd und herausfordernd.** Es heißt nicht unbedingt, in vorhandenen Machtspielen souverän mitspielen zu können. Vielmehr kann es auch bedeuten, dieses Machtspiel zu verändern. Denn für Nachhaltigkeit lässt sich Macht, wie wir sie kennen, gar nicht einmal unbedingt gut gebrauchen.

**Für Nachhaltigkeit lässt sich Macht, wie wir sie kennen,  
gar nicht einmal unbedingt gut gebrauchen.**

# Nachhaltigkeit

---

Für Spitzenfrauen und Frauen der untergeordneten Führungsebenen, für Männer wie auch für Personal- und Gleichstellungsbeauftragte ist Nachhaltigkeit selbstverständlich und fremd zugleich. In Deutschland kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft und meint, nicht mehr zu nutzen als nachwachsen kann und die qualitativen Funktionen des Waldes (z.B. Humusbildung) zu erhalten. Die neuere Ausformulierung von Nachhaltigkeit geschah 1987 im so genannten Brundtland-Bericht der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“. Die UNO hatte ihn im Kontext der Armutskrise in den Ländern des Globalen Südens und der globalen ökologischen Krise in Auftrag gegeben. Nachhaltigkeit wird nicht als Zustand sondern als Prozess, als Nachhaltige Entwicklung gefasst. Nachhaltig oder zukunftsfähig ist eine Entwicklung dann, wenn die Bedürfnisse der heutigen Generationen befriedigt werden, ohne die Bedürfnisbefriedigung der künftigen Generationen sowie deren Wahl ihres eigenen Lebensstiles zu gefährden.

Selbstverständlich ist Nachhaltigkeit bzw. ist nachhaltige Entwicklung, weil sich der Begriff enorm ausgebreitet hat und in der Gesellschaft angekommen ist. Fremd ist das Konzept, weil es allgemein und abstrakt bis hin zur Worthölse bleibt. Es wird nicht klar, wie denn nun das große abstrakte Ziel der Nachhaltigkeit im Kleinen konkret zu erreichen sei. Nachhaltigkeit habe eine Schwäche auf der Handlungs- und auf der Umsetzungsebene.

Doch hier gibt es Streit. Denn in der Nachhaltigkeitsdebatte halten andere die Offenheit des Nachhaltigkeitskonzeptes gerade für eine Stärke und für das, was die Integrationsfähigkeit der Nachhaltigkeit ausmache. Sie sei eben nichts Fertiges, kein Monument, kein Modell, das nun alle anzuwenden hätten. Sondern sie sei etwas, über das verhandelt und gestritten werden könne.

Nachhaltigkeit sei, so der Geschäftsführer des universitären Forschungszentrums, als Zustand und positiv nicht zu fassen. Vielmehr müsse negativ beschrieben werden, was genau und weshalb nicht nachhaltig sei. Daraus könne dann abgeleitet werden, wie es anders und nachhaltig sein müsse. Nachhaltigkeit, so ein Mann der zweiten Führungsebene des Zentrums, sei kontextabhängig. Sie bedeute in Hamburg etwas anderes als im Senegal.

Wissenschaftliches  
Arbeiten ist unter  
heutigen Bedingungen  
nicht nachhaltig

In den beiden Organisationen der universitären und außeruniversitären Forschung wird betont, dass wissenschaftliches Arbeiten und Nachhaltigkeitsforschung heute selbst nicht nachhaltig seien. Der Druck, Drittmittelprojekte einzuwerben und nach deren Effizienzlogik zu arbeiten, gehe z.B. zu Lasten fokussierten und konzentrierten Arbeitens. Man müsse immer wieder auf andere Themen springen, die gerade in Mode seien und ausgeschrieben würden. Es sei schwer, den Mitarbeitenden langfristige und angemessene Verträge zu bieten. Und es sei kaum möglich, in der Institution so etwas wie Perspektive und Kontinuität zu entwickeln. In den jetzigen Strukturen sei beispielsweise nicht denkbar, dass zwei Frauen gleichzeitig Kinder bekommen. Eine Gleichstellungsbeauftragte hebt hervor, der Leistungsdruck sei enorm und die Grenze der Belastbarkeit bei allen erreicht oder überschritten. Dieser andauernde Stress sei weder der Arbeit noch der Gesundheit dienlich.

Somit sind Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung von aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen (wie prekäre Arbeitsverhältnisse, Effizienz-, Leistungs- und Wettbewerbsdruck) betroffen, die selbst nicht nachhaltig sind.

## Nach uns die Zukunft

In allen von uns untersuchten Organisationstypen ist es der *Zeithorizont*, der eine enge Verbindung zur Nachhaltigkeit hat. Die Geschäftsführerin des Abfallwirtschaftsunternehmens definiert Nachhaltigkeit als Entwicklung von langfristigen Perspektiven. In diesem Zusammenhang könne Abfallwirtschaft als Rohstoffwirtschaft angesehen werden. Für eine Führungsfrau der dritten Ebene bedeutet Nachhaltigkeit „Zukunftsfähigkeit“. Die Präsidentin der Behörde beruft sich auf das Gutachten des Sachverständigenrates für Umweltfragen von 1994. Dort wird Nachhaltigkeit als „dauerhaft umweltgerechte Entwicklung“ gefasst. Für eine Frau der zweiten Führungsebene des universitären Forschungszentrums bedeutet Nachhaltigkeit Politikintegration (sowohl thematisch mit Blick auf die verschiedenen Politikfelder als auch räumlich, z.B. lokal und global), Langfristorientierung und Langfristplanung. Ein stellvertretender Departmentleiter aus dem außeruniversitären Forschungsinstitut definiert:

*„Nachhaltigkeit heißt ja eigentlich, dass man auf lange Sicht dafür sorgen will, dass praktisch das, was man macht, nicht zu gravierenden Veränderungen führt, in dem System, in dem man agiert. Dazu muss man eigentlich wissen, wie sich das System langfristig entwickelt, unter dem Einfluss der Veränderungen.“*

Hier deutet sich ein Spannungsfeld an. Denn einerseits ist wichtig, dass Gesellschaften auf Veränderungen *flexibel* reagieren können und im Zweifelsfalle mehrere Möglichkeiten haben. Andererseits geht es aber auch um *Stabilität* und den Erhalt des „Systems“ oder der natürlichen Lebensgrundlagen.

Nachhaltigkeit  
braucht Flexibilität  
und Stabilität

Neben der Zeit ist es *Verantwortung*, die als zentrales Moment von Nachhaltigkeit genannt wird. So benennt die Präsidentin der Behörde „Verantwortung“ als zentrales Leitprinzip der Nachhaltigkeit. Eine Referatsleiterin geht von der Molekularbiologie als ihrem Fachgebiet aus und betont, dass Gentechnik in einem komplexen System stattfindet und sich in ganz unterschiedlichen Gebieten ausfaltet. Diese Systeme müsse man gut kennen, um Umweltwirkungen zu berücksichtigen. Werden Zeit und Verantwortung verknüpft, so wird Nachhaltigkeit als Verantwortung gegenüber künftigen Generationen bzw. als Langfristorientierung und Orientierung am Wohl künftiger Generationen angesprochen.

Möglicherweise liegt hier die größte Herausforderung. Denn Rücksicht auf und Verantwortung für künftige Generationen, die wir nicht kennen können, sind an unmittelbarem Nutzen und Vorteil orientierten Individuen und Gesellschaften fremd.

## Von drei Säulen und dem magischen Dreieck

Das dreifaltige Konzept ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit war und ist hoch umstritten. Es ist im Abschlussbericht der Enquetekommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" 1998 mit dem Ziel entwickelt worden, das Leitbild Nachhaltigkeit zur Umsetzung zu bringen. Das magische Dreieck ist einige Jahre älter und nennt als drei Wege zur Nachhaltigkeit Effizienz („besser“, z.B. Energieeffizienz, wird von einigen auch mit der ökonomischen Dimension verbunden), Suffizienz („weniger“, z.B. Energieeinsparung, teils mit der sozialen Dimension verbunden) und Konsistenz („anders“, Wechsel der Stoffbasis, z.B. regenerative Energien und teils mit der ökologischen Dimension verbunden).

Der Streit geht darüber, ob alle drei Dimensionen gleichberechtigt sind oder eine von ihnen das Sagen hat und wenn, welche. So stellt die Präsidentin der Behörde dem Drei-Säulen-Modell das Zwiebel-Modell gegenüber und betont:

*„ ... wenn wir bestimmte ökologische Limits überschreiten, dann nutzt – dann nutzen alle ökonomischen und sozialen Gesichtspunkte nichts. Eigentlich ist es die Ökologie, die sozusagen die Limits letzten Endes vorgibt und darin spielt sich dann das Ökonomische und Soziale ... ab.“*

Demgegenüber kritisiert ein stellvertretender Departmentleiter des außeruniversitären Forschungsinstitutes gerade umgekehrt, dass derzeit die ökologische bzw. stoffliche Dimension der Nachhaltigkeit (Energie, Ressourcen, Anpassung an den Klimawandel) wieder sehr betont werde, wohingegen die soziale und ökonomische Einbettung fehle. Eine Departmentleiterin sieht hingegen mit Bezug auf Biologische Vielfalt, dass mit dem neuen Instrument der Bewertung ökologischer Dienstleistungen die Geschichte ökonomischer konnotiert ist. Es sei ein utilitaristisches (am Nutzen und Nutzbarkeit orientiertes) Konzept, mit der sich allerdings in Richtung Öffentlichkeit, Gesellschaft und Politik mehr bewirken lasse. Ein Mann der zweiten Führungsebene der Behörde problematisiert diese Dominanz des Ökonomischen:

Die Dominanz  
des Ökonomischen

*„Die Gefahr stellt sich dann da vielleicht in der Zukunft, wenn ich also Natur nur noch in Geld begreifen möchte und vergessen habe, dass ich vielleicht auch noch eine moralische Verantwortung habe und die Schöpfung, die mir mal irgend wie verantwortet worden ist, die ich dann doch vielleicht an meine Kinder weiter geben möchte ...“*

Ähnlich hält eine Kollegin auf der dritten Führungsebene die wachsende Orientierung am Monetären und die Konsumorientierung für problematisch. Hingegen sieht die Geschäftsführerin des Unternehmens positive Entwicklungen darin, Nachhaltigkeit und Wirtschaft zu verknüpfen:

*„Also sie (die Entwicklung, UvW) ist insofern positiv, als dass wir dadurch den Wert des Unternehmens für unseren Gesellschafter darstellen können. Also, dass der Gesellschafter nicht auf den kurzfristigen Gewinn achtet und sagt ... „ich verkaufe mein Tafelsilber, um meinen Haushalt zu sanieren“, sondern sagt,“ ich habe hier eine Gesellschaft die mir langfristig mehr bringt wenn ich sie behalte“ ... und das ist eigentlich auch mein Ziel, das für das Unternehmen gewinnbringend an den Gesellschafter heran zu bringen ... sagen: „Wir sind was Wert für Dich!““*

Eine Frau der zweiten Führungsebene des universitären Forschungszentrums argumentiert, Nachhaltigkeit könne auch als die Frage verstanden werden, wie man ökologische Ziele in alle möglichen Wirtschaftssektoren integrieren könne. Hier dominiert allerdings nicht die ökonomische Dimension, sondern eher wird die Wirtschaft als besonders nachhaltigkeitsbedürftig angesehen.

Argumente für den Vorrang der sozialen Nachhaltigkeit gehen von Menschen aus und kritisieren zugleich, dass das oft abstrakte und akademische Prinzip bei den Menschen noch nicht ankomme. Eine Frau der dritten Führungsebene des Unternehmens formuliert besonders eindrücklich:

*„... die soziale ist der, ist der – der Ursprung. Also nur, wenn ich soziale Nachhaltigkeit habe und dann die entsprechende – dann schätze ich auch die Naturwerte – und dann verhalte ich mich auch so – und dann führe ich aber auch mein Unternehmen so – und – also – ja – das ist der Grundstein und die anderen beiden bauen sich eigentlich darauf auf.“*

Das Soziale ist  
der Ursprung

## Nachhaltigkeit und Geschlecht

Es ist nicht abschließend auszumachen, ob Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zu Nachhaltigkeit haben. Überhaupt scheint hier Vorsicht angezeigt, denn die Denklandschaft ist von Klischees und Vorurteilen allzu leicht verstell. Beispielsweise scheine es nur so, dass Frauen aufgrund der mehr mütterlichen Seite einen besseren Zugang zur Nachhaltigkeit haben. Die Sache sei daher schwierig, so die Leiterin der Drittmittelstelle des außeruniversitären Forschungsinstitutes. Eine Departmentleiterin hält es für ein Vorurteil, dass Männer nicht genau so ökologisch denken würden wie Frauen. Hingegen sieht ein Mann der zweiten Führungsebene des universitären Forschungszentrums Frauen weniger an (technischen) Innovationen und mehr auf Strategien hin orientiert.

Die Leiterin des Zentrums führt an, es sei die Struktur der Industrie und der fossilen Energiewirtschaft, die Erde als Ressource und für eigene Zwecke zu benutzen. Der Widerstand gegen diese Struktur und gegen dieses Denken sei stark von Frauen in Umweltbewegungen formuliert und organisiert worden. Hier werde danach gefragt, wie Biodiversität geschützt, wie Naturlandschaften so gestaltet werden können, dass die Erde zusammen bewohnt und nicht im eigenen Interesse verändert wird. Weltweit seien Frauen oft Umweltministerinnen, und auch hier seien diese anderen Stimmen zu hören. Oder Rachel Carson, die mit ihrer Anklageschrift „Der stumme Frühling“ als Mutter der modernen Umweltbewegung gelte. Sie habe ebenso eine andere Perspektive in die Debatte gebracht wie die norwegische Premierministerin Gro Harlem Brundtland, nach der auch der oben erwähnte „Brundtlandbericht“ benannt ist.

### Sorglosigkeit der Industriegesellschaft

Frauen haben in dieser Lesart einen anderen Nachhaltigkeitszugang, weil sie der stark männlich geprägten Industriegesellschaft ferner stehen, sie kritisch sehen und sie verändern wollen. Ähnlich kann auch der Frauen zugeschriebene Nachhaltigkeitszugang der Sorge, des Für- und Vorsorgens, kritisch gewandt werden. Denn dann wird die moderne Industriegesellschaft reflektiert und werden deren Sorglosigkeit andere Strategien gegenübergestellt.

Der sorglose Umgang mit Menschen (zukünftige Generationen) und mit Ressourcen kann somit nicht einfach durch Sorgefähigkeiten und bessere Nachhaltigkeitszugänge von Frauen ausgeglichen werden. Vielmehr müssen sich auch gesellschaftliche Strukturen nachhaltig verändern.

Die Präsidentin formuliert zum Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Geschlecht:

*„... Naturverständnis – ob man sagt – ich muss meine Umwelt dominieren, beherrschen, sie weitest möglich ausnutzen, ausbeuten – oder ob ich sie als Mitwelt verstehe, in die ich mich integriere, die neben mir steht, der ich dazu gehöre, dass es da schon auch gewisse Bezüge gibt, wie auch Männer und Frauen zueinander stehen. Das ist ja durchaus auch in verschiedenen Kulturen so, dass es bestimmte Kulturen gibt, die eher matriarchalisch geprägt sind und die aber – eben stärker gekennzeichnet sind durch ‘n stärkeres Miteinander eben auch mit der Umwelt – mit der Natur – man könnte auch sagen, durch ‘ne nachhaltigere Lebensweise, hingegen – weiß ich nicht, ob es eine – streng auf Ausbeutung und Macht gerichtete Kultur gibt, die jetzt nicht patriarchalisch dominiert ist.“*

Die Molekularbiologin und Referatsleiterin hebt hervor, der kritische Diskurs zu Gentechnik werde zu 80% von Frauen geführt. Sie erfahre auf internationalen Konferenzen, dass es jenseits von Kultur und Tradition ein gemeinsames Grundverständnis von Frauen gebe. Ihr Denken sei stärker systemisch und kontextabhängig. Und sie hätten die Fähigkeit, Andere und Anderes mit zu bedenken. Der unterschiedliche Zugang entstehe möglicherweise auch, weil es zur Frauenbiographie gehöre, an bestimmten Stellen mehr dem natürlichen Prozess ausgesetzt zu sein.

Andere und Anderes  
mit bedenken

*„Es ist Zeit, die Erde zu bemuttern“*, so die Worte von Margarita Arias, damals Präsidentschaftsanwärterin aus Costa Rica. Sie hat sie Anfang November 1991 in Miami und anlässlich der Eröffnung des „Weltfrauenkongresses für einen gesunden Planeten“ ausgesprochen. Die Soziologin und Journalistin Christa Wichterich weist darauf hin, dass in verschiedenen Gesellschaften Frauen eine besondere Verbindung zur Natur zugeschrieben werde. Diese kulturelle Zuschreibung und der tatsächliche Naturbezug von Frauen würden sich wechselseitig bestätigen.

Problematisch wird die Zuschreibung besonders dann, wenn mit der Naturnähe von Frauen zugleich deren Technik- und Fortschrittsferne begründet wird. Problematisch wäre aber umgekehrt auch, den besonderen Nachhaltigkeitszugang von Frauen zu ignorieren. Christa Wichterich formuliert es in ihrer Schrift „Die Erde bemuttern“ so:

Naturnähe und  
Technikferne?

*„In den Ländern des Südens sind vor allem sie es, die Bäume pflanzen, Erosionsdämme anlegen und ökologisch angepasste Landwirtschaft mit Mischkulturen und Mulch betreiben. In unseren Breiten schleppen sie Altglas zu diversen Containern, pflegen die wachsende Zahl umweltkranker Kinder ...“*

Somit ist die Geschichte kompliziert. Und die Präsidentin erwähnt, Frauen seien zugleich auch Treiberinnen und diejenigen, die die Gentechnik voranbringen (wollen). Eine andere Referatsleiterin hält die Technikgläubigkeit, die technische Naturbeherrschung und die Frage „was beherrsche ich?“ für stärker männergeprägt. Aber die Frauen hätten geerntet und seien beteiligt, auch, wenn sie beispielsweise in der Landwirtschaft „unter“ dem Mann arbeiten würden.

Die Gleichstellungsbeauftragte sieht Parallelen, wenn mit Blick auf Natur und Geschlecht in Bilderdualismen gedacht wird: Subjekt – Objekt; aktiv – passiv; hart – weich etc. Hier habe sich viel verändert, aber diese Denkwurzeln seien immer noch sehr prägend.

Eine Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes stellt einen Zusammenhang zu Naturkatastrophen her. Oft seien es – in Afrika, teils in der Türkei – Männer, die bei einer Dürre auswandern würden. Die Frauen blieben zurück und versuchten, die Kinder durchzubringen. Dies sei auch eine Frage des Wissens. Und es könne traditionelle Abhängigkeiten verstärken, in denen Frauen sich nicht schützen könnten. Ähnlich erwähnt ihr Stellvertreter, in Entwicklungsländern sei am stärksten sichtbar, dass die Folgen des Klimawandels oder Umweltauswirkungen wie ausgelaugte Böden zu Lasten der Frauen gehe.

Während Frauen von Umweltschäden besonders betroffen sein können, waren und sind sie oft an Prozessen kaum oder wenig beteiligt, die das Risiko stark negativer Umweltwirkungen bergen. Der Geschäftsführer des universitären Umweltforschungszentrums illustriert dies am Beispiel der Gründung der deutschen Atomkommission:

*„Das begann mit dem Satz: „Meine Herren, Sie wissen, warum wir hier sind. Es geht um das Plutonium.“ Und das waren wirklich nur Herren, da gab es keine einzige Frau, die bei der Gründung der Deutschen Atomkommission dabei war. Und das zeigt eben eigentlich auch die Machtstrukturen, die es damals gegeben hat. ... Es ist auch so, dass wirklich Energiewirtschaft, man sehr lange suchen muss, um irgendwie in Deutschland Frauen zu finden, in Spitzenpositionen.“*

Folgen des Klimawandels gehen zu Lasten von Frauen

Schließlich hängt der Geschlechter-Bias in den Nachhaltigkeitszugängen womöglich auch mit universitären Fachkulturen zusammen. Daher ist der universitären Gleichstellungsbeauftragten nicht nur ein Anliegen, eine 50/50 Mann-Frau-Quote zu erreichen. Vielmehr geht es ihr auch darum, dass z.B. mehr Frauen in die Naturwissenschaften rein gehen. Und es gälte gerade die Fachkulturen zu verändern, die bisher Frauen ausgeschlossen haben. Auch würden Frauen über herrschende androgene Exzellenzkriterien diskriminiert, heißt es in der Frauenfokusgruppe des außeruniversitären Forschungsinstitutes.

Die Beharrlichkeit  
universitärer  
Fachkulturen

## Nachhaltigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit ...

Ähnlich der oben erwähnten grauen Ebene, die neben der formalen Gleichstellungsebene existiert, fallen auch in der Nachhaltigkeitsforschung die Ebenen auseinander. Ein stellvertretender Departmentleiter des außeruniversitären Forschungsinstitutes legt dar, dass Genderaspekte heute in den Nachhaltigkeitsstudien sehr viel stärker berücksichtigt und die entsprechenden Indikatoren im Prinzip mitlaufen würden. Doch der Realprozess sehe ganz anders aus. Dort gebe es die alten Hierarchien, an denen sich nicht viel verändert habe.

Das Feld nachhaltiger Praxis ist insgesamt derart indikatorenbesetzt, dass die Prozesse als mühsam bis hin zu unattraktiv beschrieben werden. So sei die Organisation EMAS-zertifiziert („Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Betriebsprüfung“ der europäischen Union) und Nachhaltigkeit werde gelebt. Doch die neuen EU-Verfahren würden immer schwieriger und es sei fraglich, ob Aufwand und Nutzen noch übereinstimmen.

Gravierender aber ist, dass die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung organisationsübergreifend so eingeschätzt wird, dass sie nachhaltigen Anforderungen nicht genüge. Die Situation sei kritisch, merkt eine Frau der zweiten Führungsebene des Unternehmens an. Wir hätten nur einen Globus und das nachhaltige Anliegen könne gar nicht dringlich genug gemacht werden. Umschwenken auf regenerative Energien sei dringlich, jedoch müsse man aufpassen, dass da nicht erneut Schaden angerichtet werde. Sei es, weil Menschen Mais für ihre Ernährung brau-

Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung genügt nachhaltigen Anforderungen nicht

chen oder weil der neue Holzbedarf das Ökosystem Wald schädige. Für ihre Kollegin (dritte Führungsebene) ist Nachhaltigkeit ein entscheidendes Thema, wenn die Welt nicht kaputt gehen soll. Aber was die Politik dazu mache, sei vorgeschobenes Retuschieren.

Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsstrategien blieben weit hinter dem zurück, was notwendig sei, so ein Mann der zweiten Führungsebene des universitären Forschungszentrums. Die Handlungsorientierung gehe auch deshalb verloren, weil Nachhaltigkeit eine starke und sichtbare Umweltpolitik aufweiche. Dies gehe mit organisierter Verantwortungslosigkeit einher: Alles wird nachhaltig.

Ein Mann der zweiten Führungsebene der Behörde beschreibt die Diskrepanz so, dass die Gesellschaft ein Unwohlsein verspüre (das Klima ändert sich ...), es aber im Handeln fehle. Wird doch gehandelt und beispielsweise eine Photovoltaikanlage auf dem Dach montiert, so gelte: *„Es darf aber nur nicht ganz so viel kosten!“*

Natur wird  
ökonomisiert  
und reduziert

Auch hier wird eine Zwickmühle deutlich. Denn einerseits muss das abstrakte Leitbild Nachhaltigkeit pragmatische Züge tragen und auch vor der mächtigen Ökonomie bestehen können, wenn sie sich gesellschaftlich einwurzeln soll. Andererseits aber droht damit genau die Logik, gegen die sich Nachhaltigkeit wendet, in diese selbst einzuziehen. Wird beispielsweise die Natur als „Ecosystem Services“ ökonomisiert, kann dies zu ihrem Schutz aber auch zu ihrer Reduktion auf ökonomische Funktionen beitragen.

Eine Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes sieht eine Diskrepanz zwischen der akademischen Nachhaltigkeitsforschung und der öffentlichen Debatte. Dort müsste die Stimme der Wissenschaftler präsent sein, doch müsse sich Wissenschaft auch ihrerseits viel stärker mit gesellschaftlichen Veränderungen auseinandersetzen, so beispielsweise das Auseinanderdriften von arm und reich. Eine andere Departmentleiterin schätzt die Situation so ein, dass Nachhaltigkeit in der Wissenschaft eine größere Rolle spielt, hingegen eine immer noch zu geringe Rolle bezogen auf Gesellschaft und Politik. Entscheidungen würden immer sehr stark von Akutereignissen geprägt. Die Gleichstellungsbeauftragte merkt an, dass sich Nachhaltigkeit positiv, aber nicht positiv und nicht wirksam genug entwickeln würde.

Das Zurückfallen gesellschaftlich-nachhaltiger Entwicklung hinter das, was nachhaltig dringlich wäre, führt teils zu düstern Zukunftsvorstellun-

gen. Nach seinen Hoffnungen gefragt, antwortet ein Mann der zweiten Führungsebene der Behörde, Nachhaltigkeit oder Umweltschutz würden eine dominierende Rolle bekommen. Aber dies sei keine Hoffnung, sondern wenn, eine Hoffnung aus der Not:

*„Also das Wort Hoffnung passt jetzt wirklich nicht. Also, das ist im Grunde aus der dringenden Not heraus – wird das Thema Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Naturschutz, Erhaltung der Artenvielfalt, Bewältigung des Klimawandels – wird in den gesellschaftlichen Mittelpunkt noch weiter hinein rücken. Aber da habe ich jetzt keine Hoffnungen drauf. Ich würde mir gerne diesen Aspekt auch ersparen oder uns allen oder meinen Kindern ersparen.“*

Eine Referatsleiterin der Behörde merkt an, dass wirkliches Umdenken häufig erst nach Katastrophen wie Tschernobyl stattfände und die Gleichstellungsbeauftragte hält es für möglich, dass es erst einmal auch in Deutschland bzw. in Deutschland existenziell spürbar eine riesige Katastrophe geben müsse, damit die politischen Weichen wirklich gestellt werden müssten.

Erfolgt die politische Weichenstellung erst nach Katastrophen?

## Nachhaltiges Handeln

Im Mittelpunkt des Handelns der Organisationen stehen soziale Aspekte von Nachhaltigkeit: Arbeitsplätze sichern oder schaffen, auf die Gesundheit und Arbeitssicherheit der Mitarbeitenden achten und sich um die Älteren bemühen und kümmern. Die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf für Frauen und Männer unterstützen, dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden wohl fühlen. Eine Mischform von ökologisch und sozial stellen Seminare zu Erneuerbaren Energien, z.B. Biogas, dar. Der Abfallwirtschaftsbetrieb hat angefangen, selbst Biogas zu erzeugen.

Ein weiterer Aspekt sind ökologische Maßnahmen, beispielsweise Energieeinsparungen oder die Einführung von Photovoltaikanlagen oder die Umplanung von Müllladestationen, um höhere Transportgewichte zu erreichen. Der Geschäftsführer des universitären Forschungszentrums hat dazu beigetragen, dass die Universität einen Energiebeauftragten einstellt. Der habe schon in den ersten sechs Monaten seiner Tätigkeit das Sechsfache seines Gehaltes an Energiekosten eingespart.

Gefördert wird,  
was neu ist

Es kann jedoch auch Hindernisse geben. So ist nachhaltige Lehr- und Projektplanung schwierig. Zum einen, weil vor allem gefördert werde, was neu ist. Auch dann, wenn sich etwas – zum Beispiel ein Umweltstudiengang – bewährt habe und sehr gut angenommen werde. Zum anderen machten sich Fachbereichsstrukturen und die damit verbundenen Egoismen in der Lehre bemerkbar und es sei schwer, übergreifende Strategien zu entwickeln.

Nachhaltiges Handeln bezieht sich nicht nur auf die eigene Organisation, sondern es ist auch nach außen und auf Gesellschaft und Politik gerichtet. So fördert das Unternehmen Schulen und Vereine mit Blick auf das Thema Gesundheit und versucht, seine Kunden zu sensibilisieren. Es hat das Auslagern von Aufgaben zurückgenommen und einen Prozess der Rekommunalisierung eingeleitet, u.a., um die Gebühren stabil zu halten. Auch das universitäre Forschungszentrum geht nach außen und unterstützt ein Unterrichtsprojekt für Kinder, um ihnen das Verständnis für und von Nachhaltigkeit nahe zu bringen. Ein stellvertretender Departmentleiter des außeruniversitären Forschungsinstitutes hebt hervor, es sei wichtig zu quantifizieren. Wenn z.B. die Politik behauptet, nachhaltige Stadtentwicklung zu fördern – kann sie das nachweisen, an Zahlen festmachen und Methoden definieren? Es liege eine Aufgabe angewandter Nachhaltigkeitsforschung darin, ihre Ergebnisse in die Gesellschaft zu tragen, damit diese fundierte Entscheidungen treffen kann.

Die Gleichstellungsbeauftragte sieht es hingegen so, dass die Forschungsergebnisse und Technologieentwicklungen nur punktuell und eng begrenzt etwas für Nachhaltigkeit bewirken können. Es seien nur kleine Teilchen von einem großen Puzzle, das eigentlich von allen gestaltet, bewusst gestaltet werden müsse. Nachhaltigkeit sei ein hehres Ziel und schwer umzusetzen und zu erreichen. Es sei nur in kleinen Schritten und auf lokaler Ebene möglich. Nachhaltigkeit beginne vor der eigenen Haustür. Jeder müsse etwas machen. Das große Ziel sei klar, aber nicht, wie man da hinkomme. Und auch sie hat Befürchtungen, hat Zweifel, dass wir dieses Ziel überhaupt noch erreichen.

Erhalt der Existenz-  
grundlagen

Eine spekulative Vermutung der Gleichstellungsbeauftragten der Behörde ist, dass der Nachhaltigkeitszugang bei Frauen eher im Bereich der Subsistenzwirtschaft liege, also eher dort, wo unmittelbar für den eigenen Unterhalt, für das Lebensnotwendige und für den Erhalt der Existenzgrundlagen gewirtschaftet wird. Hingegen sei der Zugang von

Männern eher mathematisch, quantifizierbar und die ökonomischen Aspekte hätten stärkere Relevanz.

Die Gleichstellungsbeauftragte des universitären Fachbereichs merkt an, dass Nachhaltigkeitsfragen mit Reproduktionsfragen zusammenhängen würden: Fühlten sich Männer für Kinder verantwortlich, dann fingen sie an, länger in der Zeit und breiter im Raum zu denken.

Hier sind spannende Fragen aufgeworfen. Inwieweit kann Nachhaltigkeit quantifiziert, gerechnet und gemessen werden? Können Menschen – wenn Nachhaltigkeit bei ihnen noch nicht angekommen ist, sie aber für nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Handeln so zentral sind – durch Modellrechnungen überzeugt werden? Ist die Dominanz technischer und effizienzorientierter Nachhaltigkeitszugänge Ausdruck asymmetrischer Geschlechterverhältnisse?

Nachhaltigkeit und  
Reproduktion

## Drei Punkte zum Anfassen

Um „Nachhaltigkeit“ ist es mindestens ebenso ambivalent, vielschichtig und komplex wie um die Macht bestellt. Deshalb sind Punkte zum Anfassen besonders wichtig – und gar nicht einmal einfach zu finden.

1. **Nachhaltigkeit steht nicht fest.** Nachhaltige Entwicklung ist ein Prozess in dem auch gestritten und gerungen wird. Die Annahme und Erwartung, Frauen hätten aufgrund ihrer sorgenden Fähigkeiten einen anderen Zugang zu Nachhaltigkeit, kann kritisch gewandt werden: Viele ökologische Probleme entstehen durch Sorglosigkeit. Dieses Sorgedefizit können Frauen allein nicht ausgleichen.
2. **Das Sorgedefizit verweist auch auf Ursachen für Nicht-Nachhaltigkeit.** Daher bleibt die Frage zentral, wer wie und wodurch nicht nachhaltige Verhältnisse hervorbringt und wer wie durch sie betroffen ist. Diese Frage wird auch im Kontext von Nachhaltigkeit und Geschlechtergerechtigkeit immer wieder gestellt.
3. Gerade weil Nachhaltigkeit oft abstrakt und ungreifbar, als großes, niemals erreichbares Leitbild erscheint, ist es wichtig, **Handlungsfähigkeit zu erhalten und stets neu zu erringen.** Nachhaltigkeit ist global – dennoch bezieht sich nachhaltiges Handeln immer wieder und immer auch auf die kleinen und konkreten Dinge. Auch wenn die Einzelne und der Einzelne dabei elementar sind, gilt dasselbe wie bei der Macht: **Nachhaltigkeit braucht Mitspielerinnen und Mitspieler** – Mitstreiter und Mitstreiterinnen.

# Veränderungspotenziale – Macht für Nachhaltigkeit

---

Verändern bedeutet, mit bewirken, dass etwas anders wird. Es sind zwei Kategorien, welche die Gleichstellungsbeauftragte des universitären Fachbereichs als zentral für Veränderung ansieht: Zum einen Nachhaltigkeit und die Fähigkeit, über sich hinaus (z.B. Kinder, Enkel ...) zu sehen und zu denken sowie zum anderen Transparenz.

Soll Nachhaltigkeit die Schwelle vom Leitbild zur Wirklichkeit überspringen, sind große Veränderungen erforderlich. Sie betreffen die kleinen Dinge des alltäglichen Lebens und Arbeitens ebenso wie die großen gesellschaftlichen Strukturen. Doch es geschieht nicht, was geschehen müsste, um Nachhaltigkeit zu erreichen oder doch zumindest Nicht-Nachhaltigkeit zu vermeiden. Ob sich dies ändern würde, wenn mehr Frauen mit mehr Macht in Spitzenpositionen wären, wird von den meisten bezweifelt.

Der Zusammenhang „Frauen, Macht, Vermeidung von Krisen“ sei zu schlicht, so eine Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes. Korrelationen zwischen zwei Komponenten seien stets Scheinkorrelationen. Veränderungen fänden in Kontexten statt und es gebe stets mehrere Einflussfaktoren, wie „Verantwortungsbewusstsein, Wissen, Kenntnis, Einsatz von Macht.“

Möglicherweise sind Wege zur Nachhaltigkeit keine „Durchbrüche“

Die Geschichte ist also komplizierter und kann nicht anhand des Bildes erzählt werden, dass mehr Frauen mit mehr Macht der Nachhaltigkeit zum Durchbruch verhelfen. Denn möglicherweise sind Wege zur Nachhaltigkeit keine „Durchbrüche“. Und möglicherweise ist Macht selbst nicht nachhaltig. Machtpositionen mögen notwendig sein, um etwas zu erreichen. Doch machtvolles Agieren einer einzelnen Spitzenperson kann sich als kurzfristiger Erfolg erweisen, der langfristig nicht tragfähig ist.

Umgekehrt stellt sich allerdings heraus, dass Führungsfrauen durchaus nachhaltige Kompetenzen haben. Sie werden jedoch mit Formulierungen wie „soft skills“ eher abgewertet. Was kann „harmloses“ Kommunizieren gegenüber den „hard facts“ schon ausrichten? Bei der Frage danach, wie etwas verändert werden soll, gibt es offensichtlich Geschlechterdifferenzen bis hin zum Dissens. Eine Referatsleiterin der Behörde formuliert es so:

*„Wie setzt man qualitative Schwerpunkte? Ist das geschlechterabhängig? Wenn es um die Frage geht: Neuausrichtung in einem bestimmten Themenbereich. Wir haben hier ein Team zusammensitzen. Beide Leiter sitzen hier am Tisch und das Team. Und das Team sagt: „Wir können das nicht ändern.“ Dann sagt der Kollege – haut auf den Tisch und sagt: „Ihr müsst aber! Weil Ihr seid dazu da, dass Ihr die Arbeit erledigt!“ Und ich sage: „Wo wollen wir denn hin? Also wie kann ich Euch mitnehmen?“ Der Kollege tritt autoritär auf. Das kann hier daran liegen, dass die Führungskräfte, nahezu alle die, die schon länger da sind, eher einen autoritären Führungsstil pflegen. Kann aber auch was mit Geschlechtern – kann auch geschlechterabhängig sein.“*

Nachhaltige Veränderungen lassen sich nicht einfach von oben nach unten durchsetzen

Somit lassen sich Veränderungen für Nachhaltigkeit und nachhaltige Veränderungen nicht einfach machtvoll von oben nach unten durchsetzen. Der Effekt kurzfristig starker Wirkung kann dem Ziel, dauerhafte und nachhaltige Strukturen zu schaffen, zuwider laufen. Veränderungen müssten sich an Langfristigkeit orientieren und von beiden Seiten, von oben und von unten kommen, resümiert die Geschäftsführerin des Unternehmens.

Veränderungen, das Beschreiten neuer und noch unsicherer Wege, bergen Risiken. Gerade deshalb brauche es Verbündete, Team, Austausch und Vertrauen. Auch helfe es der Vision nicht, wenn sie alleine gedacht werde. Vielmehr müssten die Menschen mitgenommen werden. Das habe, so eine andere Departmentleiterin des Forschungsinstitutes, etwas mit „change management“ zu tun:

*„D.h. ein problematischer Machtstil, das ist meine These, ein rabiater Machtstil, der auch die Interessen der Mitstreiter ... missachtet, ich glaube, in Zeiten des Wandels oder der Innovation, Schwierigkeiten bekommen würde. Hingegen, wenn ich praktisch versuche, mein Umfeld, auch argumentativ mitzunehmen, ich zumindest hoffe, dass dann, in Zeiten der Veränderungen, man ja auch zumindest versteht und aus Plausibilitätsgründen nachvollziehen kann, warum dieser Wandel notwendig ist.“*

Ein problematischer Machtstil würde in Zeiten des Wandels Schwierigkeiten bekommen

## Mehr Spitzenfrauen – oder weniger Spitzen?

Für mehr Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen spricht, dass sich Gremien und Prozesse der Entscheidungsfindung verändern können. Die Gleichstellungsbeauftragte der Behörde legt dar, dass Veränderungen nicht an das biologische Geschlecht per se gebunden seien. Doch Sozialisation, historische und gesellschaftliche Entwicklungen ließen die Hoffnung zu, dass Frauen anders, verantwortungsvoller und sachgemäßer mit Macht umgehen. Einer Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes zufolge könnten sie unterschiedliche Aspekte in komplexen Situationen eher strukturieren und managen. Eine andere Departmentleiterin sieht es so, dass nicht qualitativ andere Schwerpunkte gesetzt würden, sondern dass der Weg dorthin anders sei: kooperativer, vernetzter und in der Bearbeitung gemeinsam. Frauen würden diesen Mehrwert holen und den Qualitätssprung über ein Team erreichen. Der Weg sei team- und motivationsorientierter – „nicht gegenseitiger Krieg und Ellbogen herausfahren“. Ähnlich argumentiert die Professorin, dass Frauen zu atmosphärischen Veränderungen beitragen würden. Sie würden nicht wie Männer nur ihren eigenen Interessen stringent nachgehen.

Damit können die Veränderungskompetenzen von Frauen Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse sein. Dies beschränkt sich nicht auf Spitzenfrauen. Eine Frau der zweiten Führungsebene des

Es braucht auf unterschiedlichen Ebenen mehr Frauen, um Veränderungen voranzutreiben

Unternehmens betont vielmehr, dass es auf unterschiedlichen Ebenen mehr Frauen bräuchte, um Veränderungen voranzutreiben. Und die Leiterin des universitären Forschungszentrums merkt an, dass es die Stimmen und das Entscheiden von Frauen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit bräuchte, aber auch auf anderen Gebieten, die Nachhaltigkeit beeinflussen. So z.B. Krieg, Industrie oder Sport. Dabei sei ein Manko, dass man als Frau wirklich „spitze“ sein müsse, um wahrgenommen zu werden, zweimal so hart arbeiten müsse, um anerkannt zu sein.

Gegen mehr Spitzenfrauen spricht, dass Spitzenpositionen die Frauen verändern. Dieser Aspekt wird stärker von Männern hervorgehoben: Die Position strukturiere stärker das Verhalten als dass das Geschlecht diese Positionen strukturieren könne, fasst es ein stellvertretender Departmentleiter zusammen. Führungspersonen würden in Rädchen geraten und es seien bestimmte Persönlichkeitsstrukturen, die solche Jobs dann auch kriegen würden, merkt ein Mann der zweiten Führungsebene der Behörde an. Doch auch eine Referatsleiterin spricht es deutlich aus:

Es ist fraglich, ob Frauen automatisch ein anderes Bewusstsein haben

*„Also allein dadurch dass es mehr Frauen sind, glaube ich würde sich da jetzt keine Veränderung ergeben. Wenn man jetzt die Frauen betrachtet, die schon an der Spitze von einem Unternehmen sitzen, die agieren ja auch nicht anders als die Männer da agieren. Das muss schon mit einem anderen Bewusstsein, da müssen schon Menschen mit einem anderen Bewusstsein sitzen und ob die Frauen automatisch ein anderes Bewusstsein haben, die überhaupt es an die Spitze schaffen, das ist ja die Frage. Werden sie dorthin gelassen?“*

Womöglich wäre lohnender, Hierarchien abzubauen

Veränderungen für oder in Richtung Nachhaltigkeit werden eher nicht mit Spitzenpositionen und auch nicht mit Spitzenfrauen assoziiert. An diesem Punkt melden sich die Gleichstellungsbeauftragten stark zu Wort. Bestimmte Entscheidungen sollten mitgetragen und gemeinsam gefällt werden. Daher sollten bestimmten Machtbefugnissen doch bestimmte Grenzen gesetzt sein, so die entschiedenen Worte der Gleichstellungsbeauftragten des außeruniversitären Forschungsinstitutes. Die Gleichstellungsbeauftragte der Behörde argumentiert ähnlich: Womöglich wäre lohnender, sehr viele Hierarchien abzubauen und Themenbereiche in gemischten Teams verantwortlich zu bearbeiten. Dafür würden partizipatorische und demokratische Veränderungspotenziale gebraucht. Es müsste Herrschaftsschranken geben und gleiche Augenhöhe. Und die Leute müssten die Verantwortung für ihr Tun und Handeln wirklich tragen.

Doch auch der stellvertretende Departmentleiter sieht es so, dass Veränderungen für Nachhaltigkeit selbstorganisierte Prozesse und Ziele und eine durchgreifende Demokratisierung erfordern würden. Die technische Basis – wie man z.B. mit Natur umgeht – müsse ebenso verändert werden wie die Finanzbasis, damit sich so etwas wie Nachhaltigkeit durchsetzen könne. Es bräuchte andere Verteilungsmechanismen und Hierarchie müsste ein ganzes Stück abgeschafft werden. Und der Geschäftsführer des universitären Forschungszentrums betont, Veränderungen seien lokal und regional anzulegen. Macht müsse zurück zu überschaubaren Einheiten. Eine Dezentralisierung von Technik und von Machtverhältnissen werde benötigt.

Veränderungen  
für Nachhaltigkeit  
erfordern  
Demokratisierung

In der Frauenfokusgruppe der Behörde wird hervorgehoben, dass starke Hierarchisierung Veränderungspotenziale schwächen würde. Auch prekäre Arbeitsverhältnisse seien eine Bremse für Veränderungspotenziale, heißt es in der Männerfokusgruppe der Universität.

Nachhaltigkeit, sei ein integrierter und integrativer Ansatz, hebt eine Departmentleiterin hervor. Die integrierte Betrachtung aus der ökonomischen, der sozialen und der ökologischen Perspektive erfordere Offenheit für andere Denkrichtungen und erfordere, den anderen gegenüber respektvoll zu sein. Hier sei das gesamte Schul- und Universitätssystem nicht nur nicht offen genug, sondern es entspreche qualitativ nicht den Anforderungen.

Offenheit für andere  
Denkrichtungen

Damit erweisen sich nachhaltige Ziele mit dem Denken in Spitzen und Hierarchien als kaum vereinbar: Hierarchien müssten flacher werden und hierarchische Institutionen wären überhaupt erst in nachhaltige zu transformieren. Macht sei etwas sehr Problematisches und es müsse Strukturen geben, welche die Macht kontrollieren würden, so die Professorin.

Einer Departmentleiterin zufolge könnten Frauen dennoch entscheidende Agentinnen nachhaltiger Veränderungen sein – gerade weil der Veränderungsbedarf so hoch ist:

*„Vielleicht ist der Veränderungswille bei den Frauen größer, weil sie traditionell eher nicht in den Hierarchien vertreten waren.“*

## Veränderungen beginnen im Kopf

Für Frauen wie Männer ist Nachhaltigkeit – individuell wie gesellschaftlich – mit einem anderen Bewusstsein verbunden. Ein Mann der zweiten Führungsebene des Unternehmens betont, es sei das Denken, sei das Überdenken der Werte, bei dem Veränderungen ansetzen müssten. Ähnlich betont ein anderer Mann der zweiten Führungsebene, dass der mentale Bereich entscheidend sei. Und ein Umdenkprozess sei auch nötig, damit Frauen innerhalb vorhandener Strukturen machtvoll Positionen erlangen könnten.

Rollenbilder sind  
langlebig

Doch der Gleichstellungsbeauftragten der Behörde zufolge sind Klischees und Rollenbilder sehr langlebig. Daher müsse sich auch das Denken verändern. Doch könne die gesellschaftliche Rolle der Frauen nicht verändert werden, ohne dass es einen Anpassungsprozess auf der männlichen Seite gebe, betont ein Kollege auf der zweiten Führungsebene. Einer Frau der dritten Führungsebene des Unternehmens zufolge sei der Wertehintergrund auch wichtig, weil er garantiere, dass Macht nicht ausgenutzt, sondern nachhaltig geführt werde.

Soll die Geschichte nachhaltig erzählt werden, so müsste sie anders gedacht werden. Albert Einstein hat einmal formuliert, dass Probleme nicht mit derselben Logik gelöst werden könnten, die sie hervorgebracht hätten. Doch diese Logik ist beharrlich. Sie basiert – wie schon erwähnt – der Gleichstellungsbeauftragten der Behörde zufolge weiterhin auf Anordnungen wie Kultur– Natur, Frau – Mann, aktiv – passiv... .

Die Natur  
beherrschende  
Logik ist kulturell  
tief verwurzelt

Solcherart Denken ordnet Gegensätze stets auch hierarchisch als über- und unterlegen an. Es setzt auf technische Beherrschung (überlegen) von Umwelt und Natur (unterlegen). Es ist mechanisch ausgerichtet: Maßnahme A bewirkt Effekt B. Diese Logik ist kulturell tief verwurzelt.

Frauen der zweiten Führungsebene unterschiedlicher Organisationen sind der Ansicht, dass technisch-naturbeherrschendes Denken eher Männern zugeschrieben wird. Hingegen würden Frauen nachhaltiger, eher systemisch und kontextabhängig denken und das Andere mit bedenken und berücksichtigen.

Eine Wissenschaftlerin des außeruniversitären Forschungszentrums betont, dass sich auch die Institutionen im Kopf verändern müssten: Im Grunde müssten wir alles auf den Prüfstand stellen und uns von

bestimmten Sachen verabschieden. Und den Gedanken mal freien Raum lassen. Nach anderen Möglichkeiten und nach anderen Konstellationen suchen. Rumspinnen. Und vielleicht zu ganz unkonventionellen Entscheidungen kommen.

Für all diese Veränderungen im Kopf, in Richtung Nachhaltigkeit wie auch in Richtung Chancengleichheit, wäre die Wissenschaft ein wichtiger Raum, in dem neu gedacht und experimentiert werden könnte.

Doch die Wissenschaft wird mit ganz anders gearteten Veränderungen oft absorbiert und von ihnen in Atem gehalten.

## **Veränderungszwänge – oder: Es ändert sich immer etwas**

Diese Veränderungen versammeln sich zumeist unter dem Begriff „Innovation“. Der ständige Druck und Veränderungszwang wird v.a. in dem außeruniversitären Forschungsinstitut kritisch gesehen. Bei den Innovationen stehe die Wissenschaft an vorderster Front, seien es Methoden, Themen oder Theorien. Der Innovationsdruck auf die Wissenschaft sei groß. Beharrungstendenzen wären tödlich, sondern innerhalb der Forschungsgemeinschaft müsste permanent versucht werden, innovativ zu sein. Der Druck auf die Wissenschaft wachse enorm und es gebe ständig Anforderungen von Ministerien in Land und Bund. Die eigene Organisation sei den Anforderungen der programmorientierten Förderung durch die Bundesregierung unterworfen. Sie sei ständig im Umbruch und in Bewegung. Dabei würde die Entwicklung Vieles überholen, weil alles viel zu schnell geworden sei.

Der Innovationsdruck auf die Wissenschaft ist groß

Aufgabe von Wissenschaft ist u.a., Probleme zu analysieren. Dazu gehört auch, Veränderungen zu verstehen. In Zeiten galoppierender Innovation kann manch Eine und manch Einer dem davonrasenden Hochgeschwindigkeitszug mitunter nur noch bruchstückhaft hinterher analysieren.

Alles ist viel zu schnell geworden

Wenn dieses außeruniversitäre Forschungsinstitut einem derartigen Innovationsdruck ausgesetzt ist, schmälert dies eher sein Potenzial, Impulse für nachhaltige Veränderungen zu geben. Hinzu kommt, dass

viele externe Kontexte auf die Wissenschaft einwirken. Sei es der Rechtfertigungsdruck (Steuergelder), sei es die Einführung monetärer Wettbewerbsprinzipien oder sei es Globalisierung und Internationalisierung mitsamt den damit einhergehenden Publikationen.

Debatten sind oft  
sprunghaft auf  
aktuelle Tendenzen  
bezogen

Veränderungen finden in Veränderungskontexten und auf vielen Ebenen statt: Physisch ändere sich beispielsweise das Klima, mental änderten sich Werte und gesellschaftlich seien demographische Veränderungen und Polarisierungen, z.B. arm – reich, auszumachen. Daraus folge aber kaum die systematische Entwicklung und Förderung von Themen, sondern die Debatten seien oft sprunghaft auf aktuelle Tendenzen bezogen: Heute Megacity, morgen Klimawandel, übermorgen Bioenergie. Da wäre manchmal mehr Stabilität gut.

Gerade weil sich immer etwas ändert, ist mitunter sinnvoll, aus dem reißenden Innovationsfluss herauszutreten. Die Präsidentin hält es nicht für sinnvoll, alles zu verändern oder verändern zu wollen. Es gelte auch zu schauen, was an der eigenen Behörde gut sei.

## Sie hat ihre eigene Agenda

In der veränderungsumtosten Arbeits- und Forschungslandschaft haben die Spitzenfrauen dennoch und durchaus ihre eigene Agenda. Mitspielerinnen sind wichtig. Wichtig ist auch, sich an die Sitten und Regeln der eigenen Organisationen anzupassen, um mit den Mitarbeitenden und nicht gegen sie zu verändern. Dennoch, ebenso wichtig ist, eine eigene und teils eigensinnige Agenda zu haben, die auch Widerstand gegen das bedeuten kann, was im Mainstream üblicherweise geschieht.

Frauen können  
Agendasetting  
betreiben

Frauen an der Spitze könnten verändern, weil sie eine Stimme hätten, so die Leiterin des universitären Forschungszentrums. Positionen und Titel spielten in Deutschland eine große Rolle in der Außenwahrnehmung. Der Präsidentin zufolge können Frauen Agendasetting betreiben, weil sie nahe an Politik und Öffentlichkeit agieren könnten. Beispielsweise könnten sie den Naturschutz aus seiner betulichen Ecke herausholen und zu einer anderen gesellschaftlichen Wahrnehmung und Wertschätzung beitragen.

Der Nachteil der eigenen Agenda kann darin liegen, dass er mit einer enormen zusätzlichen Arbeitslast verbunden ist. Dies schlägt insbesondere dann durch, wenn die Luft an der Spitze insofern dünn ist, als dass Frauen zwar machtvolle Positionen innehaben und in bedeutsamen Gremien sitzen, zugleich aber nicht genügend Unterstützung (Ausstattung) haben und daher schlecht delegieren können. Dieser Aspekt wird von dem Geschäftsführer des universitären Forschungszentrums betont.

Doch die eigene Agenda kann auch Spaß machen. Die Professorin hat als einzige Frau in Deutschland eine gut ausgestattete Professur in ihrem Fach. Sie hat vor einigen Jahren in einem Entwicklungsprojekt über Bodenerosion in Afrika gearbeitet. Die Projektgruppe soll Risiken von Umweltschäden bewerten und zur Risikoeindämmung beitragen. Dem Mainstream entgegengesetzt stellt sich heraus, dass

*„... die naturwissenschaftliche Seite die Seite ist, die da am wenigsten ausgerichtet kann, weil, das technische Wissen ist nicht das Problem.“*

*„Das technische Wissen ist nicht das Problem“*

Die Professorin geht selbstbewusst und kritisch mit den Entwicklungen in ihrer eigenen Disziplin um. Die Schattenseite des Wissensgewinns liege darin, dass er sich stark aus dem Virtuellen, aus der Modellierung speise und die Schwächen all der neuen methodischen Zauberkästen zu wenig reflektieren würde:

*„Ich gehe, was dieses Thema betrifft, kritisch um, insbesondere was die Verwendung moderner Techniken betrifft. Also ich bin ganz gewiss niemand, der moderne Techniken ablehnt. Moderne Techniken also im Bereich der digitalen Datenverarbeitung, der Geländeerhebung usw., ich habe nur vielfach die Sorge, dass auch hier, von den Leuten, die sich mit diesem Thema auch beschäftigen, Methoden angewendet werden, die einfach sind, aber nicht reflektiert werden und damit Dinge herauskommen, mit denen man Lotto spielen kann.“*

*Unreflektiertes Anwenden moderner Techniken erzeugt Ergebnisse, mit denen man Lotto spielen kann*

Die Professorin mag also im Spiel computergestützter Methodik nicht ohne Weiteres mitspielen und hält es auch für gefährlich. Deshalb lehrt sie im Grunde prä- oder auch postdigital:

*„Und ich komme zunehmend dahin, wieder old-fashioned zu werden und zu sagen: bevor hier überhaupt irgendeine Modelle und Mathematik und Zahlenakrobatik angewendet werden, bitte erst mal rausgehen und alte geografische Kartiertechnik anwenden.“*

Sie vermittelt dies nicht nur den Studierenden, sondern praktiziert es auch selbst:

*„... ich erzähl das meinen Studierenden immer, ich habe 2001 ein Projekt für das äthiopische Wasserministerium gemacht, in Äthiopien. Und da bin ich mit meinem Mitarbeiter unterwegs gewesen, und wir haben das mal nachgerechnet, und jeder von uns ist ein bisschen mehr als 800 Kilometer marschiert.“*

Durch die Modernisierungswelle hindurch tauchen

Vor vielen Jahren hat ein Nachhaltigkeitsforscher einmal von sich gesagt, er würde auf der Modernisierungswelle surfen. Womöglich kann die Professorin das auch. Mitunter aber taucht sie durch sie hindurch.

## Nicht der eindimensionale Steuerungsgedanke führt zu Veränderungen

Wenn Menschen motiviert seien und gerne zusammen arbeiten würden, so eine Frau der zweiten Führungsebene des universitären Forschungszentrums, dann seien die „irresten Sachen“ möglich. Dies verträgt sich mit dem Gedanken der Planung und Steuerung nur begrenzt.

Nachhaltige Visionen lassen sich nicht planen und steuern

Beispielsweise, so die Präsidentin der Behörde, sei im Fachgebiet der Landschaftsplanung das Prinzip, in kleinen Schritten adaptiv vorzugehen. Nicht genau vorzugeben, wo was hinkommen sollte. Sondern Leitplanken zu setzen und Rahmenbedingungen zu formulieren, innerhalb derer sich dann bestimmte Entwicklungen auch mit ihrer ganzen Dynamik abspielen könnten. In der Umweltpolitik habe das Kooperationsprinzip an Bedeutung gewonnen, Akteure sollten einbezogen und Dinge gemeinsam ausgehandelt werden.

Doch manchmal gerät in den gemeinsamen Aushandlungsprozessen etwas ins Abseits der Minderheitenpositionen. Es sei wichtig, so eine Referatsleiterin, über Bande zu spielen, wenn Eine nicht direkt durchkomme. Und wenn ein wichtiger Punkt aus einem Papier rausfalle, weil sich eine Mehrheit dagegen bilde, so sei wichtig, ein Minderheitsvotum als Statement mit auf den Weg zu geben.

Im außeruniversitären Forschungsinstitut betont eine Departmentleiterin, dass Veränderungen auf der lokalen Ebene viel – und oft ehren-

amtliches – Engagement von Menschen erfordern würden. Daher dürfe der Prozess nicht ellenlang sein, sonst würde die Geschichte ermüden. Permanentes Engagement sei schwierig. Einer anderen Departmentleiterin zufolge erfordern Veränderungen Offenheit und Interesse. Sie ließen sich nicht planen. Plötzlich sei die Zeit reif, neue Dinge zu organisieren. Aber nicht mit der Brechstange.

Permanentes Engagement ist schwierig

Entscheidungen müssten interdisziplinärer, vernetzter und offener getroffen werden, so ihre Kollegin auf der zweiten Führungsebene. Sie müssten sich auf die gesamte Breite beziehen, nicht nur auf einen einzigen Fokus. Doch dann müsste auch die Politik und müssten Governancestrukturen womöglich anders aussehen. Politik ginge über politische Machterhaltsdinge hinaus. Eine Regierung müsste Kompetenz ausstrahlen und nicht nach Parteiproporz agieren. Und Politik brauche Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen.

Politik braucht Quereinsteigerinnen

Ein Mann der zweiten Führungsebene der Behörde bezweifelt, dass es so etwas wie eine nachhaltige Utopie in Wirklichkeit geben kann:

*„Also Ökoptopia wird es nicht geben ... Also es gibt für mich nicht irgendwie so etwas wie einen Endzustand, also wenn der erreicht ist, das dann irgendwie wir uns alle lieb haben und dann ist die Welt in Ordnung. Es wird ständig eine Auseinandersetzung sein von unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichen Einflüssen. Es wird darauf ankommen, diese unterschiedlichen Anliegen anderes auszutarieren als es noch früher der Fall war. Und das ist halt Politik.“*

*„Es gibt nicht so etwas wie einen Endzustand“*

Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit erfordern auf der politischen Ebene mehr Demokratie, mehr Kooperation und das Ermöglichen selbstorganisierter Prozesse. Einer Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes zufolge bewegt sich Politik nicht genug. Gerade mit Blick auf Nachhaltigkeit, Umweltentwicklung und Klimaänderungen, mit Blick auf das, was auf uns und unsere Kinder zukommt, bewege sie sich zu wenig. Es brauche Vielfalt, kluge Köpfe und ungewöhnliche Vorschläge.

Wichtig wäre auch, so die Gleichstellungsbeauftragte der Behörde, mit Blick auf nachhaltige Veränderungen Forschungsmittel für Bereiche einzusetzen, in denen Entscheidungen vorbereitet werden. Immer noch werde in der Forschungsförderung auf technologische Beherrschbarkeit gesetzt.

Forschungsförderung setzt auf technologische Beherrschbarkeit

Während nachhaltige Veränderungen, während die Entwicklung nachhaltiger Visionen durch Steuerung, Planung, Macht und alte Politikstrukturen eher behindert werden, sieht die Geschichte mit Blick auf Nicht-Nachhaltigkeit und sozial-ökologische Krisen anders aus. An diesem Punkt haben eine Departmentleiterin des außeruniversitären Forschungsinstitutes und ein Mann der zweiten Führungsebene in der Behörde ähnliche Einschätzungen. Beispielsweise zeige die Finanzkrise, dass hier Prozesse ablaufen, die wir als Staatsbürger nicht mehr im Griff haben. Diese großen Krisen, das sei angestautes Fehlverhalten, Missmanagement. Es habe mit fehlenden Sicherheitsmechanismen zu tun und damit, dass es keine Puffermechanismen gebe. Finanzkrise wie auch ökologische Krise hätten damit zu tun, dass es keine wirklichen für diese Systeme angemessenen Regeln gebe. Das System sei aus den Fugen geraten. Es gebe Spitzenpositionen und Spitzengehälter und es sei die Frage, ob es noch als gerecht bezeichnet werden könne.

Die Eindämmung von Nicht-Nachhaltigkeit braucht mehr Regeln

So gesehen brauchen nachhaltige Veränderungen weniger Regeln – die Eindämmung von Nicht-Nachhaltigkeit braucht hingegen deutlich mehr davon.

## Drei Punkte zum Anfassen

Für nachhaltige Veränderungen sind alte, rabiate, autoritäre, patriarchale und solistische Macht- und Führungsstile eher schlecht zu gebrauchen.

1. Fähigkeiten, die als „soft skills“ bezeichnet und Frauen zugeschrieben werden, sind für nachhaltige Veränderungen „basic skills“.
2. Auch wenn Spitzenfrauen das Ruder eher nicht nachhaltig herumreißen können, haben sie die Möglichkeit, eine eigene Agenda zu entwickeln und die Geschichte anders zu erzählen.
3. Sollen diese Geschichten wirkmächtig werden, so ist Politik gefragt. Eine Politik, die Nicht-Nachhaltige Entwicklungen streng reguliert und eingrenzt; eine Politik, die Nachhaltigkeit mit neuen demokratischen Aushandlungsprozessen verknüpft.



## **Dank**

Selly Wane danke ich für ihre Auswertung der Fokusgruppen und für die Unterstützung bei der Auswertung der Interviews; Ulla Hendrix und Felizitas Sagebiel für ihre Kommentare und Anregungen.

Wuppertal, Januar 2012