

Endbericht

Final Report

Frauenkarrieren im Hochschulmanagement

Angela Wroblewski



**INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES**

Vienna

Endbericht

Final Report

Frauenkarrieren im Hochschulmanagement

Angela Wroblewski

**Unter Mitarbeit von
Victoria Englmaier
Roland Bildsteiner
Alina Ehrntraut
Constanze Hödl**

Studie im Auftrag des Bundesministeriums
für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF)

Juli 2019

**Institut für Höhere Studien (IHS), Wien
Institute for Advanced Studies, Vienna**

Contact:

Angela Wroblewski

☎: +43/1/599 91-135

email: wroblews@ihs.ac.at

<http://www.ihs.ac.at>

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Aktueller Forschungsstand zu Frauen in Leitungsfunktionen	6
3	Frauen im Hochschulmanagement in Österreich und im EU-Vergleich	9
4	Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en in Österreich	13
5	Regelungen im UG 2002 zur Bestellung des Rektorats	18
5.1	Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors.....	18
5.2	Bestellung der Vizerektor/inn/en	19
5.3	Qualifikationsanforderungen an Rektoratsmitglieder	19
5.4	Das Zusammenspiel von Senat und Universitätsrat	20
5.5	Frauenfördergebot und Quotenregelung	21
6	Die Sichtweise von Rektorinnen und Vizerektorinnen	23
6.1	Weg in die Funktion	23
6.1.1	Angesprochen werden	23
6.1.2	Mitgebrachte Qualifikation	25
6.1.3	Entscheidungsfindung.....	27
6.1.4	Motivation für den Wechsel in das Rektorat	28
6.2	Managementstil.....	29
6.2.1	Managementverständnis	29
6.2.2	Teamorientierung.....	32
6.2.3	Partizipation und Kommunikation	32
6.3	Rahmenbedingungen der Tätigkeit im Rektorat.....	34
6.3.1	Ressourcen für die Tätigkeit im Rektorat	34
6.3.2	Vereinbarkeit von Rektoratstätigkeit mit Wissenschaft und Kunst.....	35
6.4	Ausscheiden aus der Funktion.....	38
6.4.1	Rückkehr in die Professur.....	40
6.4.2	Rückkehr von Mittelbauangehörigen.....	41
6.4.3	Bewerbung als Rektorin	43
6.5	Frauenförderung und Gender Mainstreaming	44
6.6	Probleme von Frauen in Rektoratsfunktionen.....	47
6.6.1	Bewältigung von universitären Krisen oder Umbrüchen	47
6.6.2	Fehlende zeitliche Ressourcen und Termindruck.....	47
6.6.3	Falsche Vorstellungen von der Managementaufgabe.....	48
6.6.4	Fehlende Akzeptanz als Frau und Hochschulmanagerin.....	48
6.6.5	Konflikte im Rektorat	49
6.6.6	Konflikte mit dem Senat oder Universitätsrat.....	50

6.6.7	Persönliche Angriffe bzw. Untergriffe.....	51
6.7	Qualifikationsanforderungen an Hochschulmanager/innen aus Sicht der Interviewpartnerinnen.....	52
6.7.1	Kombination aus Managementkompetenz und Hochschulkompetenz	52
6.7.2	Persönlichkeit	53
6.7.3	Managementkompetenz.....	54
6.8	Bedarf an Qualifizierungsangeboten	56
6.8.1	Individuelles Coaching oder Supervision	57
7	Resümee.....	60
7.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	60
7.2	Schlussfolgerungen	62
7.3	Empfehlungen	65
7.3.1	Stellenwert von Hochschulmanagementkompetenz erhöhen.....	65
7.3.2	Weiterentwicklung von bestehenden Qualifizierungsangeboten für Hochschulmanagement	67
7.3.3	Begleitendes Coaching als Teil des Professionsverständnisses verankern	67
7.3.4	Aufbau von Genderkompetenz im Rektorat	68
7.3.5	Adaptierung rechtlicher Rahmenbedingungen.....	69
8	Literatur.....	70
9	Anhang	77
9.1	Tabellenanhang.....	77
9.2	Expertinneninterviews	82
9.2.1	Interviewpartnerinnen.....	83
9.3	Qualifizierungsangebote im Bereich Hochschulmanagement.....	85
9.3.1	Studiengänge.....	85
9.3.2	Weiterbildungsangebote in Deutschland.....	92
9.3.3	Internationale Förderprogramme für Frauen im Hochschulmanagement	98

Abkürzungsverzeichnis

a.o.	außerordentlich
Abs.	Absatz
AT	Österreich
BDG	Beamten-Dienstrechtsgesetz
BE	Belgien
BG	Bulgarien
B-GlBG	Bundes-Gleichbehandlungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
CH	Schweiz
CHE	Zentrum für Hochschulentwicklung (Deutschland)
CPE	Cambridge Certificate of Proficiency in English
CY	Zypern
CZ	Tschechien
d.h.	das heißt
DE	Deutschland
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DK	Dänemark
EC	European Commission
ECTS	European Credit Transfer System; Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen
EE	Estland
EL	Griechenland
etc.	et cetera, „und die Übrigen“
EU	Europäische Union
FI	Finnland
FR	Frankreich
FWF	Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (Österreich)
HR	Kroatien
HU	Ungarn
IELTS	International English Language Testing System
IL	Israel
IS	Island
IT	Italien
LLL	Lifelong Learning
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität (München)
LT	Litauen
LU	Luxemburg
LV	Lettland

MBA	Master of Business Administration
ME	Montenegro
NL	Niederlande
NO	Norwegen
o.Ä.	oder Ähnliche
o.J.	ohne Jahr
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PhD	latein: philosophae doctor, englisch: Doctor of Philosophy; Äquivalent zum Doktorgrad in englischsprachigen Ländern und Studiengängen
PL	Polen
PT	Portugal
RO	Rumänien
RS	Serbien
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (Aachen)
SE	Schweden
SI	Slowenien
SK	Slowakei
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
UG	Universitätsgesetz
UNIKO	Österreichische Universitätenkonferenz
VwGH	Verwaltungsgerichtshof
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Entscheidungs- und Leitungspositionen gilt als eine der zentralen Ursachen für die Persistenz bestehender geschlechtsspezifischer Unterschiede in Wissenschaft und Forschung (z.B. Lipinsky 2014; O'Connor 2014; EC 2013, 2012, 2004; Riegraf et al. 2010; Husu 2004; Michel et al. 2003). In Österreich wurde eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen seit der Jahrtausendwende durch gleichstellungspolitische Maßnahmen angestrebt. Dazu zählten u.a. das Programm *excellencia*, das die Erhöhung des Frauenanteils in Professuren zum Ziel hatte, die gezielte Beschickung von Universitätsräten durch das Wissenschaftsressort sowie die Einführung der Quotenregelung für universitäre Gremien im Herbst 2009 im Zuge der Novellierung des Universitätsgesetzes 2002.

Mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) wurden Universitäten autonome Einrichtungen und erhielten Budget- und Personalhoheit. Damit veränderte sich auch die Rolle des Rektors, das deutlich größere Entscheidungsspielräume erhielt und die Profilierung der Universität vorantreiben musste. Seit dem UG 2002 haben Rektor/inn/en somit eine Managementfunktion im engeren Sinn inne, die strategische, budgetäre und personelle Entscheidungen umfasst. Sie sind damit nicht mehr auf die Rolle des „*primus inter pares*“ beschränkt, die eine Art Vermittler/innen/rolle zwischen den Gremien der Universität und dem/der jeweiligen Wissenschaftsminister/in ausüben. So erfolgte beispielsweise vor dem UG 2002 die Berufung von Universitätsprofessor/inn/en durch den/die Wissenschaftsminister/in auf Basis des Dreivorschlags der Universität. Nunmehr fällt diese Entscheidungsmacht dem/der Rektor/in zu (Novak 2007).

Die Implementierung des UG 2002 löste auch eine Diskussion über die relevanten Qualifikationen von Hochschulmanager/inne/n aus (z.B. Nickel 2007; Welte et al. 2006; Höllinger, Titscher 2004; Schnedl, Ulrich 2003; Titscher, Höllinger 2003; Pellert 1999). Für die Leitung einer Universität sind einerseits klassische Managementkompetenzen gefordert, aber auch wissenschaftsspezifische Kenntnisse. Es wird zunehmend weniger davon ausgegangen, dass exzellente Wissenschaftler/innen auch gute Manager/innen sind. Es bedarf also spezifischer Wissenschaftsmanager/innen, deren Qualifikationsprofil bislang nur unscharf formuliert ist. Bislang liegen keine empirischen Erkenntnisse darüber vor, ob Hochschulmanagement eine vorübergehend ausgeübte Funktion von Wissenschaftler/inne/n darstellt oder eine eigene Karriereoption erschließt. Wenn eine Karriereoption „Hochschulmanagement“ besteht, ist ebenso unklar unter welchen Bedingungen ein erfolgreicher Wechsel in eine Hochschulmanagementkarriere möglich ist und inwieweit sich in diesem Zusammenhang geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen, die auch zu unterschiedlichen Karrierechancen führen.

Die Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen ist eines der erklärten Ziele frauen- bzw. gleichstellungsfördernder Maßnahmen der letzten 30 Jahre. Es wird mit einer Erhöhung des Frauenanteils auch die Hoffnung verbunden, dass sich damit Entscheidungsprozesse bzw. -kriterien verändern und andere inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden als in Fällen, in denen ausschließlich Männer Entscheidungen treffen. Österreich war in den letzten Jahren sehr erfolgreich im Hinblick auf die Erhöhung des Frauenanteils in Entschei-

dungsgremien, wie beispielsweise dem Rektorat. Seit Einführung der Quotenregelung im Jahr 2009 ist der Frauenanteil im Rektorat deutlich gestiegen (siehe Kapitel 3).

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun einerseits die Frage, ob und inwiefern mit der Erhöhung des Frauenanteils im Universitätsmanagement **strukturelle Effekte** im Hinblick auf Gleichstellung einhergingen. Kam es tatsächlich zu mehr Gleichstellung an Universitäten? Haben sich infolge der stärkeren Präsenz von Frauen Entscheidungsprozesse und -kriterien verändert? Kam es zu einer Verankerung von mehr Genderkompetenz in Entscheidungen? Wurden neue Themen ins Management eingebracht oder andere Schwerpunkte gesetzt? Veränderten sich die prioritären Themen im Management? Woran können entsprechende Veränderungen festgemacht werden?

Zum anderen stellt sich die Frage nach den Effekten der Managementtätigkeit auf die **individuelle Karriere** von Frauen und Männern. Welcher Stellenwert kommt der Tätigkeit im Rektorat für die weitere Karriere von Frauen und Männern zu? Welche Motivation und Karriereplanung liegt der Entscheidung für die Übernahme der Managementfunktion zugrunde? Ist damit ein dauerhafter Wechsel ins Hochschulmanagement intendiert oder ist eine Rückkehr in die Wissenschaft geplant? Da Frauen bei der Übernahme der Managementfunktion in der Regel jünger sind als Männer, stellt sich insbesondere für Frauen die Frage nach den Auswirkungen der Phase der Konzentration auf Managementaufgaben auf die weitere (wissenschaftliche) Karriere. Unter welchen Voraussetzungen können die Pläne – dauerhafter Wechsel in eine Hochschulmanagementkarriere bzw. Rückkehr in die Wissenschaft – realisiert werden? Welche Faktoren behindern die Realisierung der Karrierepläne?

Die vorliegende Studie fokussiert auf die individuelle Ebene und analysiert, wie sich der Zugang von Frauen in das Hochschulmanagement gestaltet, welcher Stellenwert der Hochschulmanagementtätigkeit für die weitere Karriere zukommt und welche Herausforderungen mit dem Wechsel in das Hochschulmanagement bzw. gegebenenfalls mit der Rückkehr in die Wissenschaft verbunden sind. In diesem Zusammenhang wird auch die Frage nach den Rahmenbedingungen bzw. gegebenenfalls erforderlichen Begleitmaßnahmen, um zu verhindern, dass eine angestrebte Karriere im Hochschulmanagement bzw. eine angestrebte Rückkehr in die Wissenschaft nicht realisiert werden kann, gestellt (international diskutieren dies u.a. Airini et al. 2011; Morley 2013 a+b und 2014; Knipfer et al. 2017). Strukturelle Effekte der Partizipation von Frauen im Hochschulmanagement auf Gleichstellung stehen nicht im Zentrum der vorliegenden Studie. Es wird jedoch das dadurch vorhandene Potential für strukturelle Effekte einbezogen, indem Zielsetzungen und Aktivitäten der Interviewpartnerinnen im Bereich Frauenförderung, Gleichstellung bzw. Diversitätsmanagement thematisiert werden.

Der vorliegende Bericht basiert auf mehreren Datenquellen, die in der Interpretation zusammengeführt werden. In einem ersten Schritt wurde auf Basis des Gender-Monitorings (unidata) die Partizipation von Frauen in Rektoraten dargestellt, wobei besonderes Augenmerk auf die Entwicklung im Zeitverlauf gelegt wurde (siehe Kapitel 3). In einem zweiten Schritt erfolgte eine Internetrecherche zu Hintergrundinformationen von Personen, die seit 2004 als Rektor/inn/en oder Vizerektor/inn/en tätig waren. Auf Basis der Recherche wurde eine Datenbank erstellt, die Informationen zum Alter bei Eintritt in das Rektorat, die akademische Qualifikation beim Eintritt in das Rektorat (ordentliche Professur, a.o. Profes-

sur, Assistenzprofessur) sowie die Dauer der Rektoratszugehörigkeit für jene Personen, die das Hochschulmanagement mittlerweile verlassen haben. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Kapitel 4 aufbereitet. Darauf aufbauend wurden Interviews mit Rektorinnen und Vizerektorinnen durchgeführt. Der Fokus der Interviews lag auf dem Weg in die Rektoratsfunktion, dem Managementverständnis bzw. Managementstil, den erforderlichen Rahmenbedingungen für die Rektoratsfunktion und der Wahrnehmung von Problemen und Herausforderungen in diesem Kontext. Interviewpartnerinnen, die mittlerweile aus dem Hochschulmanagement ausgeschieden sind, wurden nach den Karrierestufen danach bzw. zur Rückkehr in die Wissenschaft befragt (siehe Kapitel 5). Ein Thema in den Interviews war auch die Wahrnehmung von Qualifikationsbedarf für Hochschulmanager/innen durch die Interviewpartnerinnen. Um diese Ergebnisse kontextualisieren zu können, erfolgte einer Recherche von nationalen und internationalen Angeboten (siehe Kapitel 9.3 im Anhang). In Kapitel 7 werden die Ergebnisse zusammengefasst und darauf basierend Empfehlungen formuliert.

Der vorliegende Bericht fokussiert aus mehreren Gründen bewusst auf die Situation von Frauen im Hochschulmanagement: Frauen sind im Schnitt jünger als Männer, wenn sie eine Rektoratsfunktion übernehmen, sie wechseln seltener aus einer Professur in die Funktion bzw. gelangen häufiger als externe Expertinnen in die Funktion. Um der Frage nach eventuell bestehenden spezifischen Herausforderungen für Frauen in Rektoratsfunktionen gezielt nachgehen zu können, wurde entschieden den Fokus auf Frauen zu legen und auf die Heterogenität zwischen Frauen einzugehen. Dabei wird spezifisch auf die Qualifikationsanforderungen für die Übernahme einer Rektoratsfunktion, auf die erforderlichen Rahmenbedingungen sowie die gesetzlichen Strukturen eingegangen. Es erfolgt damit auch erstmals eine umfassende Auseinandersetzung mit der Frage, welche strukturellen Effekte die zunehmende Integration von Frauen in Rektoratsfunktionen erwarten lassen und welche Konsequenzen auf individueller Ebene – positiv wie negativ – für Frauen mit der Rektoratsfunktion verbunden sind.

2 Forschungsstand zu Frauen in Leitungsfunktionen

In einer Vielzahl von Untersuchungen wurden einerseits die Barrieren für Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft und andererseits Maßnahmen sowie deren Wirkung diskutiert (z.B. Gabaldon et al. 2016). Die Unterrepräsentanz von Frauen wird dabei auf die geschlechtsbezogene Sozialisation und die traditionelle Arbeitsteilung zurückgeführt (z.B. Kinzig 2007; Probert 2005) sowie durch strukturelle Faktoren erklärt (u.a. Morley 2014; Bagilhole, White 2011; EC 2004). So spricht beispielsweise Beate Hoecker (1998) von einem „magischen Dreieck“ in dem sozioökonomische, institutionelle und kulturelle Faktoren zur Unterrepräsentanz von Frauen in politischen Funktionen führen. Einstellungen und Vorbehalte von Vorgesetzten und Kolleg/inn/en gegenüber Bewerberinnen zählen zu den zentralen und schwer veränderbaren Barrieren für Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen (z.B. Cortis, Cassar 2005; Górska 2017; Hoyt, Murphy 2016).

In den letzten Jahren ist der Frauenanteil in Spitzenfunktionen in einigen Bereichen zumindest graduell angestiegen (z.B. der Frauenanteil in Professuren oder in Leitungsfunktionen im Hochschulbereich, siehe EC 2015). Diese Entwicklung wird nicht nur wegen ihres geringen Tempos kritisiert. Darüber hinaus zeigen mehrere Studien, dass Frauen häufiger als Männer in „prekäre“ Spitzenfunktionen kommen, d.h. dann wenn beispielsweise ein Unternehmen in der Krise ist (z.B. Glass, Cook 2016; Ryan, Haslam 2007). Dieses Phänomen wird als „glass cliff“ bezeichnet und unterschiedlich begründet. Michelle Ryan und Alexander Haslam (2005, 2007) führen die höhere Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in diese Funktionen kommen, auf eine geringere Konkurrenz zurück. Demgegenüber begründen Christy Glass und Alison Cook (2016) dies auch damit, dass derartige Positionen Frauen eher die Möglichkeit geben, an Sichtbarkeit zu gewinnen und sie sich daher aktiv darum bemühen.

Die wohl am intensivsten und ambivalentesten diskutierte Maßnahme, um der Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen zu begegnen, stellt die Quote dar. Eine Reihe von Studien weisen die Wirksamkeit von Quotenregelungen nach, d.h. deren Beitrag zu einer Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungsfunktionen (siehe z.B. Bothfeld, Rouault 2015; Pande, Ford 2011; Childs, Krook 2008; Dahlerup 2006). In der kritischen Auseinandersetzung mit den Erfolgen von Quotenregelungen wird jedoch darauf hingewiesen, dass eine höhere Partizipation von Frauen nicht per se auch bedeutet, dass mehr frauenrelevante Themen behandelt oder Entscheidungen verstärkt im „Sinne der Frauen“ getroffen werden (siehe z.B. Kurtulus, Tomaskovic-Devey 2012). Sarah Childs und Mona Krook (2008) unterscheiden daher zwischen der quantitativen und der substantiellen Repräsentation (*descriptive and substantive representation*) von Frauen in Entscheidungsgremien und plädieren dafür, zwischen diesen beiden Wirkungsweisen von Quoten zu differenzieren. Es kann daher auch nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Kultur einer Organisation automatisch ändert, wenn eine kritische Masse von Frauen in Entscheidungspositionen ist (siehe z.B. Kanter 1977). Es bedarf daher gezielter Maßnahmen, um eine Veränderung der Kultur anzustoßen, wie z.B. das Schwedische Programm ‚Women to the Top (W2T)‘ (Eriksson-Zetterquist, Styhre 2008) oder die ‚Laura Bassi Centres of Expertise‘ aus Österreich (Heckl, Dörflinger 2014).

Die substantielle Dimension steht auch im Zentrum, wenn der Frage nachgegangen wird, ob Frauen einen anderen Führungsstil als Männer aufweisen. Alice Eagly und Linda Blair

(1990) zeigten bereits vor rund 30 Jahren, dass Frauen häufiger einen demokratischen und partizipativen Managementstil aufweisen, während Männer autokratischer und direkter agieren. Marie-Therese Cales (1999) sieht geschlechtsspezifische Unterschiede im Management hinsichtlich Arbeitsorganisation und Kommunikation. Frauen sind demzufolge kommunikativer und kooperativer als Männer; die ein kompetitiveres Verhalten zeigen. Nach Judy Rosener (1990) weisen Frauen häufiger als Männer einen transformativen Managementstil auf. Charakteristisch für einen transformativen Führungsstil ist der Anspruch von Führungskräften gemeinsam mit ihren Mitarbeiter/inne/n Ziele zu erreichen oder Veränderungen anzustoßen, d.h. sie intrinsisch zum Erreichen eines gemeinsamen, übergeordneten Ziels zu motivieren.

Für den Bereich der Wirtschaft wurde in mehreren Studien nachgewiesen, dass der Frauenanteil in Führungspositionen positiv mit dem Unternehmenserfolg korreliert (für einen Überblick siehe z.B. Hoobler et al. 2016; ILO 2015; Eagly 2007; Eagly, Carly 2003) während in anderen Studien der Zusammenhang nicht so eindeutig gesehen wird (z.B. Adams 2016). Nach Alica Eagly (2007) führen weibliche Führungskräfte nicht nur anders sondern auch effektiver. Sie bleiben jedoch trotz ihrer im Durchschnitt bessere Leistungen nach wie vor mit Vorurteilen konfrontiert. „Because of the remaining prejudicial barriers, women face challenges as leaders that men do not face, especially in settings where female leaders are nontraditional.“ (Eagly 2007: 9)

Unterschiede zwischen Frauen und Männern zeigen sich darüber hinaus hinsichtlich der Entscheidung, sich um eine Leitungsfunktion zu bewerben. Zum einen sind Frauen seltener als Männer davon überzeugt, dass sie eine Professur oder eine akademische Leitungsfunktion erreichen werden (Evers, Sieverding 2015; Sandberg 2013). An dieser Erwartungshaltung von Frauen gegenüber einer Managementfunktion hat sich in den letzten Jahrzehnten nur wenig verändert. Powell und Butterfield (2003) haben eine entsprechende Studie nach 30 Jahren wiederholt (1976/77 und 1999) und sehen keine Veränderungen. Sie zeigen weiters, dass sich Frauen, die eine Managementposition anstreben, ebenso wie Männer maskulin konnotierte Eigenschaften zuschreiben. Zum anderen begeben sich Frauen seltener als Männer in kompetitive Situationen, weil sie offensichtlich ihre Erfolgchancen geringer einschätzen. Experimentelle Studien haben jedoch gezeigt, dass Frauen eher bereit sind sich Konkurrenz auszusetzen, wenn es Role Models gibt, die vergleichbare Positionen innehaben (z.B. Meier et al. 2017, Niederle, Vesterlund 2007).

Die Zugangsbarrieren für Frauen zu Spitzenpositionen werden häufig als „gläserne Decke“ bezeichnet. Alice Eagly und Linda Carly (2007: 2) sehen die Metapher der „gläsernen Decke“ als nicht treffend, da damit suggeriert wird, dass Frauen bis zu Spitzenpositionen gleiche Chancen wie Männer haben. Sie schlagen daher vor, das Phänomen mit einem Labyrinth zu beschreiben: „A better metaphor for what confronts women in their professional endeavors is the labyrinth. (...) As a contemporary symbol, it conveys the idea of a complex journey toward a goal worth striving for. Passage through a labyrinth is not simple or direct, but requires persistence, awareness of one’s progress, and a careful analysis of the puzzles that lie ahead. It is this meaning that we intend to convey. For women who aspire to top leadership, routes exist but are full of twists and turns, both unexpected and expected. Because all labyrinths have a viable route to the center, it is understood that goals are attainable. The metaphor acknowledges obstacles but is not ultimately discouraging.“

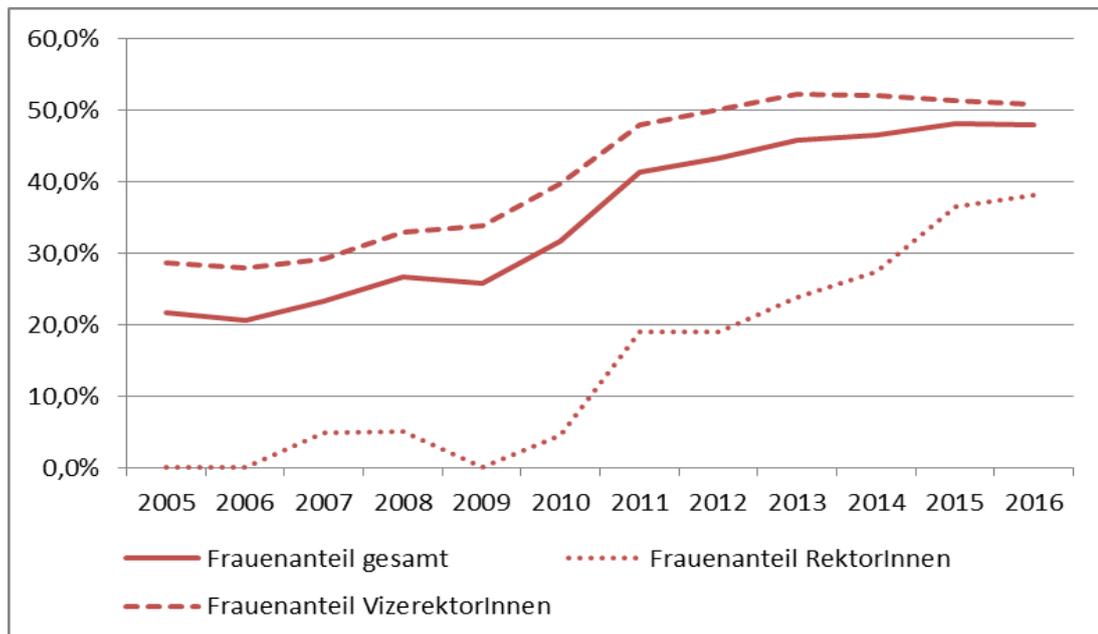
Belinda Probert (2005) sieht die Metapher der „gläsernen Decke“ ähnlich kritisch, da mit dem Bild der gläsernen Decke der Einfluss der familiären Situation auf den gesamten Karriereweg von Frauen untergeht. Sie plädiert bei der Analyse des Zugangs zu Spitzenpositionen in der Wissenschaft auch die geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Scheidungs- und der Kinderrate einzubeziehen.

3 Frauen im Hochschulmanagement in Österreich und im EU-Vergleich

Mit einer Novelle des UG 2002 wurde im Herbst 2009 die Quotenregelung für universitäre Gremien beschlossen, die sich auch auf die Zusammensetzung des Rektorats bezieht. Mit dieser Novelle sollten mindestens 40% der Rektoratsmitglieder Frauen sein. Mit einer weiteren Novelle im Jahr 2015 wurde diese Vorgabe auf 50% erhöht.

Damit ist der Frauenanteil im Rektorat insgesamt von 21,6% im Jahr 2005 auf 47,9% im Jahr 2016 gestiegen. Den signifikantesten Anstieg gab es im Jahr 2011 als der Frauenanteil im Rektorat um rund 10 Prozentpunkte anstieg (von 32% im Jahr 2010 auf 41% im Folgejahr). D.h. nur zwei Jahre nach Einführung der Quotenregelung für universitäre Gremien lag der Frauenanteil in Rektoraten insgesamt über 40%. In den letzten 10 Jahren ist insbesondere der Anteil von Frauen unter Rektor/inn/en gestiegen. In den Jahren 2007, 2008 und 2010 war jeweils eine Frau als Rektorin tätig. Ab 2011 wurden kontinuierlich mehr Frauen als Rektorinnen bestellt und der Frauenanteil stieg auf 38% an. Unter Vizerektor/inn/en startete die positive Entwicklung des Frauenanteils von einem höheren Niveau aus. Bereits 2005 waren 29% der Vizerektor/inn/en Frauen und seit der Einführung der Quotenregelung stieg der Frauenanteil unter Vizerektor/inn/en rasch auf über 50% an.

Abbildung 1 Frauenanteil im Rektorat, Österreich (2005-2016)

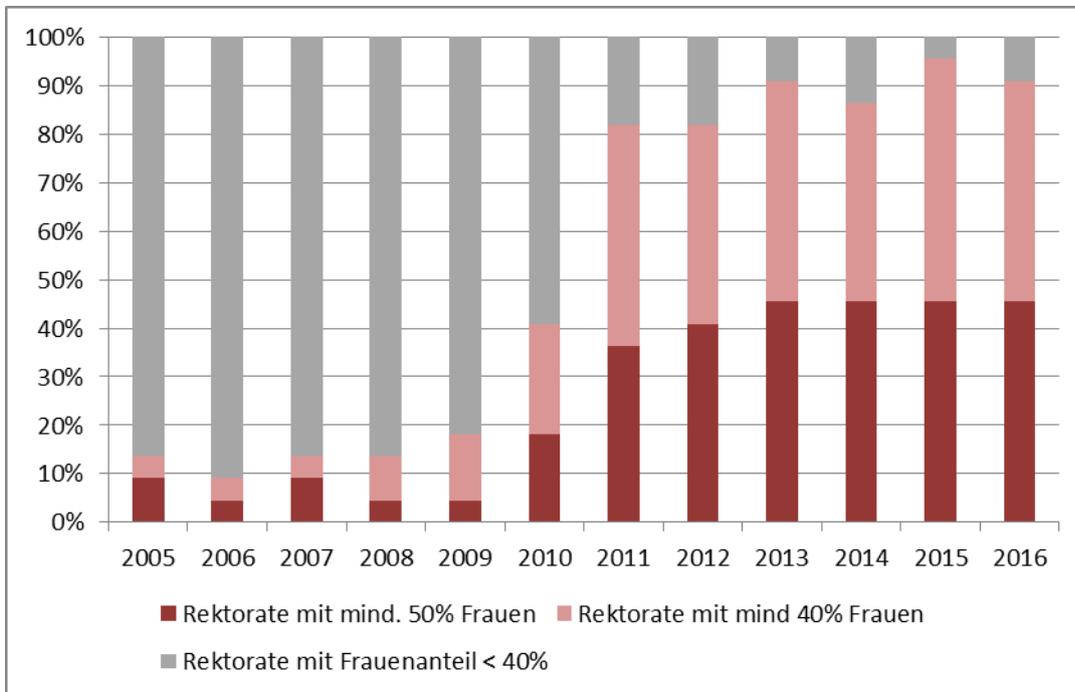


Quelle: unidata

Im Jahr 2016 weisen bis auf zwei Ausnahmen (Montanuniversität Leoben, Veterinärmedizinische Universität Wien) alle Rektorate einen Frauenanteil von mindestens 40% auf, zehn Rektorate (45%) sind zumindest zur Hälfte aus Frauen zusammengesetzt, d.h. erfüllen auch die 50%-Vorgabe. Ein Rektorat ist ausschließlich aus Frauen zusammengesetzt (Akademie der bildenden Künste Wien). In den letzten Jahren ist der Anteil von Rektoraten, die einen Frauenanteil von unter 40% aufweisen, kontinuierlich gesunken. Im Jahr 2009 – als im Herbst die Quotenregelung für universitäre Gremien mit einer Novelle des UG 2002 eingeführt wurde – wiesen 18 Rektorate (82%) einen Frauenanteil von unter 40% auf. Im Jahr

2010 erfüllten bereits neun Rektorate die Quotenvorgabe, d.h. der Anteil der Rektorate mit einem Frauenanteil unter 40% sank auf 59%. In den Jahren 2011 bis 2014 wurde in zwei bis vier Fällen die Quotenvorgabe durch die Zusammensetzung des Rektorats nicht erfüllt. 2015 erfüllte nur ein Rektorat nicht die 40%-Quote.

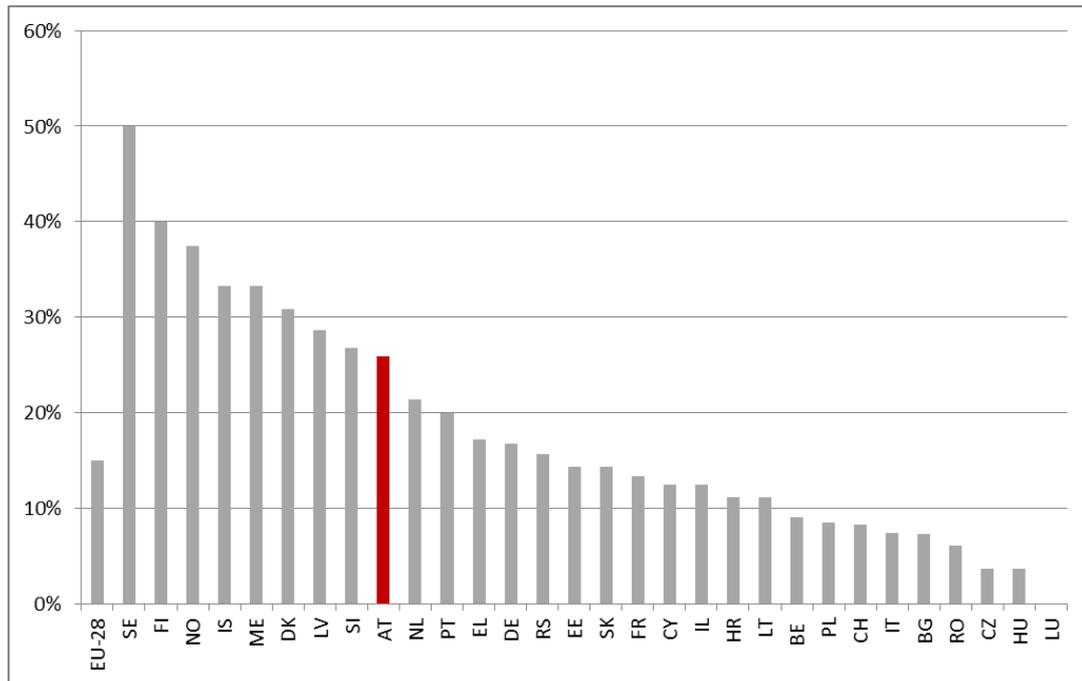
Abbildung 2 Rektorate nach Frauenanteil, Österreich (2005-2016)



Quelle: unidata

Im Vergleich der EU- und assoziierten Länder nimmt Österreich eine gute Position hinsichtlich des Frauenanteils in der Leitung von Universitäten ein und liegt damit hinter den skandinavischen Ländern (Schweden, Finnland, Norwegen, Island, Dänemark), Montenegro, Lettland und Slowenien an neunter Stelle.

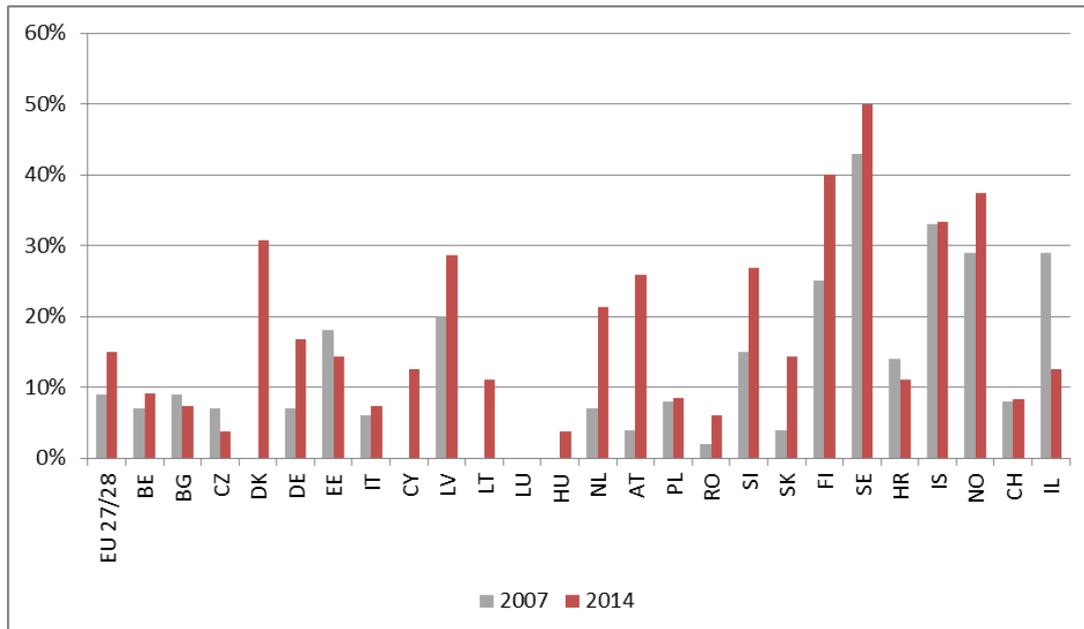
Abbildung 3 Frauenanteil in der Leitung von Universitäten, EU- und assoziierte Länder (2014)



Quelle: She Figures 2015: 142.

Der Frauenanteil unter Universitätsleiter/inne/n ist zwischen 2007 und 2014 insgesamt deutlich gestiegen – in der EU von 9% auf 15% (d.h. um den Faktor 1,7). Dänemark ist das Land mit dem deutlichsten Anstieg des Frauenanteils – von 0% auf 31%. Danach folgt Österreich mit einem Anstieg von 4% auf 26%, was einem Anstieg um den Faktor 6,5 entspricht. Die Steigerungsraten in der Slowakei, den Niederlanden und Rumänien liegen ebenfalls deutlich über dem EU-Schnitt. Hier hat sich der Frauenanteil mehr als verdreifacht. Deutschland konnte den Frauenanteil in Universitätsleitungen mehr als verdoppeln (Faktor 2,4). Finnland und Slowenien weisen Wachstumsraten auf, die dem EU-Schnitt entsprechen und Belgien, Italien, Lettland, Norwegen und Schweden weisen etwas unterdurchschnittliche Zuwachsraten auf. In Polen, der Schweiz und Island hat sich die Situation 2014 gegenüber 2007 kaum verändert und Bulgarien, Estland, Kroatien sowie die Tschechische Republik weisen eine rückläufige Entwicklung auf.

Durch das Abstellen auf die Steigerungsraten gerät das unterschiedliche Ausgangsniveau für die Entwicklung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen etwas aus dem Blick. Wie bereits erwähnt stieg der Frauenanteil in Dänemark von 0% im Jahr 2007 auf 31% im Jahr 2014 an. Auch Österreich verbesserte sich von einem niedrigen Ausgangsniveau (4% im Jahr 2007) deutlich (26% im Jahr 2014). In Finnland stieg der Frauenanteil unter Universitätsleiter/inne/n von 25% auf 40% an und in den Niederlanden von 7% auf 21%.

Abbildung 4 Frauenanteil in der Leitung von Universitäten, EU- und assoziierte Länder (2007 und 2014)

Quelle: She Figures 2015: 142; She Figures 2009: 98.

Dänemark und die Niederlande weisen einen hohen Anstieg des Frauenanteils zwischen 2007 und 2014 in Universitätsleitungen auf und in beiden Fällen startete die Entwicklung von einem niedrigen Niveau aus (Dänemark 0% und Niederlande 7%). Auch wenn diese beiden Länder von ihrer Entwicklung her mit Österreich vergleichbar sind, so zeigen sich doch keine vergleichbaren politischen Maßnahmen. Während in Österreich die Entwicklung primär auf eine gesetzlich verankerte Quotenregelung zurückzuführen ist, wurden in Dänemark und in den Niederlanden keine gesetzlichen Maßnahmen gesetzt. In den Niederlanden wurde 2008 eine Charter „Towards the Top“ als Soft-Law-Maßnahmen verabschiedet, die auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen in Unternehmen, Organisationen oder Institutionen abzielt. In Dänemark wurde eine Vorgabe von 30% Frauen in Unternehmen und Staatsbetrieben eingeführt, die jedoch auch nicht als gesetzliche Regelung formuliert wurde (EC 2013).

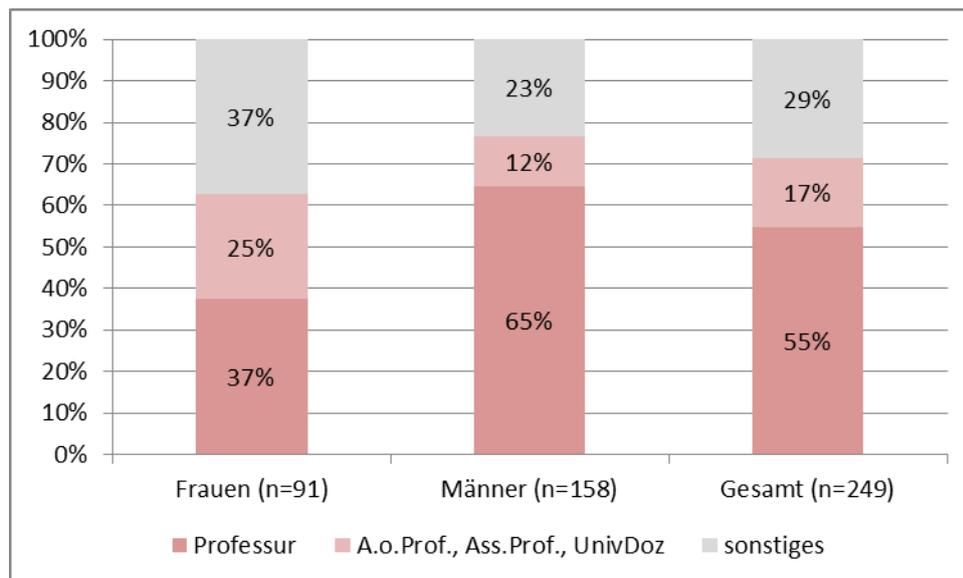
4 Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en in Österreich

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, die Partizipation von Frauen in Rektoratsfunktionen zu analysieren. Dabei geht es um den Weg in die Funktion, um die Verweildauer in Funktionen und um die Frage, ob es zu Wechseln in andere Managementfunktionen kommt. Dafür wurde in einem ersten Schritt auf Basis einer Internet- und Dokumentenrecherche eine Datenbank erstellt, die Informationen zu allen Personen enthält, die seit 2004 als Mitglied eines Rektorats tätig waren bzw. noch in dieser Funktion sind. Die Datenbank umfasst 249 Personen – 91 Frauen und 158 Männer (Stand Juni 2018). Für jede Person werden neben Namen und Geschlecht Informationen zu den einzelnen Rektoratsfunktionen erfasst (Beginn und Ende der Rektoratsfunktion, Zuständigkeit, Universität). Weiters wird für jede Person aufgrund einer Internet- und Dokumentenrecherche ergänzt, ob sie vor der Aufnahme einer Rektoratsfunktion eine Professur innehatte und welche Funktion bzw. Position sie nach dem Ausscheiden aus dem Rektorat bekleidet.

Der Frauenanteil unter den Personen, die zumindest einmal eine Rektoratsfunktion innehatten (Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en) beträgt 36,5% und liegt damit unter dem Frauenanteil in Rektoraten (siehe Kapitel 3). Dies liegt unter anderem darin begründet, dass Frauen im Durchschnitt kürzer eine Rektoratsfunktion ausüben. Von den 249 Personen, die zumindest einmal eine Rektoratsfunktion innehatten, sind 99 noch aktiv (das sind 39,8%). Davon sind 48,5% Frauen und 51,5% Männer. Die aus Rektoratsfunktionen ausgeschiedenen Personen waren im Schnitt 6,2 Jahre als Rektor/in bzw. Vizerektor/in tätig. Bei Frauen liegt die durchschnittliche Rektoratstätigkeit mit 5,1 Jahren jedoch deutlich unter dem Vergleichswert der Männer (6,6 Jahre). Das Durchschnittsalter beim Eintritt in das Rektorat liegt bei 50,9 Jahren, wobei Frauen im Schnitt fast fünf Jahre jünger als Männer sind, wenn sie eine Rektoratsfunktion übernehmen. Das Durchschnittsalter der Frauen liegt bei 47,7 Jahren und jenes der Männer bei 52,5 Jahren.

Etwas mehr als die Hälfte der Personen, die eine Rektoratsfunktion übernehmen, hatte davor eine Professur inne (54,6%). Weitere 16,7% sind vor dem Eintritt in die Rektoratsfunktion a.o. Professor/inn/en, Assistenzprofessor/inn/en oder Universitätsdozent/inn/en. D.h. 71% der Rektoratsmitglieder bringen einen akademischen Hintergrund mit. Die verbleibenden 28,5% können den Abschluss eines Doktorats-/PhD-Studiums oder eines Diplomstudiums vorweisen. Dabei handelt es sich um Personen, die aus außeruniversitären Einrichtungen an die Universitäten wechseln und im Folgenden als externe Expert/inn/en bezeichnet werden. Bei den Einrichtungen handelt es sich um Betriebe aus Wirtschaft und Industrie, aber auch um wissenschaftsnahe Einrichtungen.

Anzumerken bleibt, dass Frauen deutlich seltener aus einer Professur in das Rektorat wechseln. Während zwei Drittel der Männer vorher eine Professur innehaben, trifft dies nur auf etwas mehr als ein Drittel der Frauen zu. Frauen wechseln deutlich häufiger aus einer Position des sogenannten „Mittelbaus“ in das Rektorat (25% der Frauen versus 12% der Männer). Umgekehrt fällt auf, dass mehr Frauen als Männer als externe Expert/inn/en in das Rektorat einziehen.

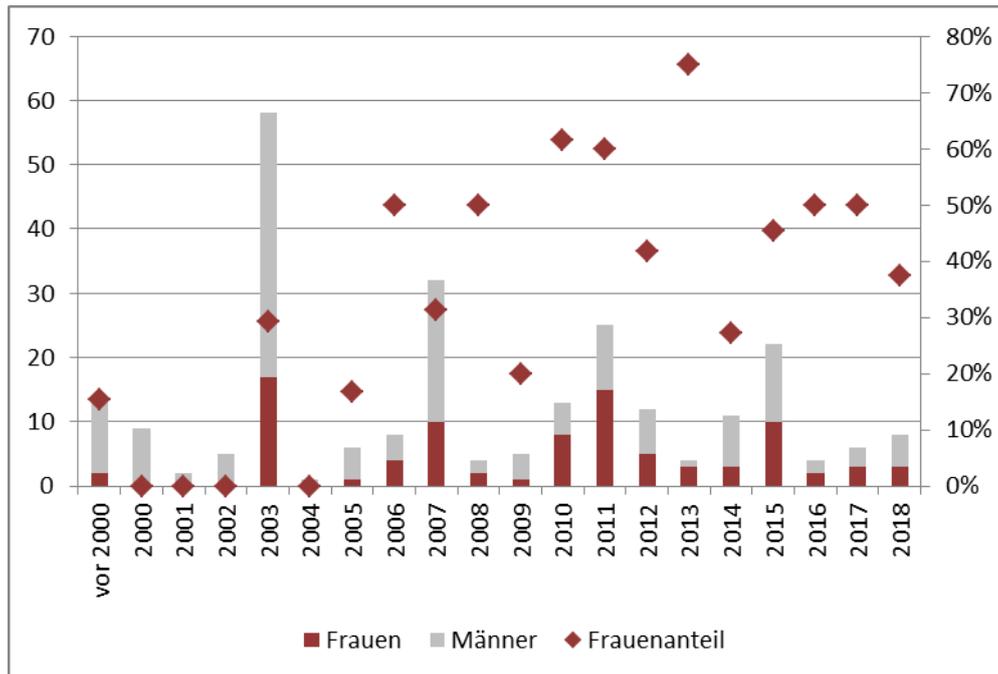
Abbildung 5 Akademische Qualifikation beim Eintritt in die Rektoratsfunktion

Quelle: IHS-Datenbank „Rektoratsmitglieder“.

Von den insgesamt 249 aktuellen oder ehemaligen Rektoratsmitgliedern haben 27 Personen von einer Vizerektoratsfunktion an einer Universität in eine Rektoratsfunktion an einer anderen Hochschule (Universität oder Fachhochschule in Österreich oder im Ausland) gewechselt oder sind von der Position der Vizerektorin/des Vizerektors in die Funktion der Rektorin/des Rektors gewechselt. In dieser Gruppe liegt der Frauenanteil bei 25,9%. Weiters lässt sich eine Gruppe von Vizerektor/inn/en und Rektor/inn/en identifizieren, die eine lange Rektorzugehörigkeit aufweisen. Insgesamt 39 Personen sind länger als 8 Jahre bzw. zwei Perioden im Rektorat tätig. Hier liegt der Frauenanteil bei 28,2%. D.h. Frauen sind in der Gruppe der Personen, die eine „Karriere im Hochschulmanagement“ gemacht haben, gegenüber ihrem Anteil an der Grundgesamtheit unterrepräsentiert.

Werden nur die Ersteintritte in das Rektorat betrachtet, so zeigt sich im Jahr 2003 ein deutlicher Anstieg des Frauenanteils unter den Personen, die erstmals eine Rektoratsfunktion aufnehmen. Es ist anzunehmen, dass zu diesem Zeitpunkt eine aktive Suche nach Frauen erfolgt ist, da 29% der Neueintritte auf Frauen entfielen. In den Folgejahren schwankt der Frauenanteil unter Rektoratsneulingen, es ist jedoch in den Jahren 2006 bis 2008 – also bereits vor der Einführung der Quotenregelung – ein deutliches Bemühen zu erkennen, Frauen zu berufen. Ab 2010 steigt der Frauenanteil bei Neueintritten ins Rektorat deutlich an.

Abbildung 6 Neu aufgenommene Rektoratsfunktion nach Geschlecht und Frauenanteil unter neuen Rektoratsmitgliedern



Quelle: IHS-Datenbank „Rektoratsmitglieder“.

Betrachtet man den Eintrittszeitpunkt in die Rektoratsfunktion, so können vier Eintrittszeitpunkte in Rektoratsfunktionen identifiziert werden: 2003, 2007, 2011 und 2015. Man kann also grob von vier Kohorten sprechen.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Rektorate zu diesen vier Zeitpunkten, so fallen einige Veränderungen im Zeitverlauf auf. Zum einen zeigt sich der deutliche Anstieg des Frauenanteils in Rektoren von 21% im Jahr 2003 auf 48% im Jahr 2015. Zum anderen gleicht sich das Durchschnittsalter von Frauen und Männern beim Eintritt in das Rektorat an: Das Durchschnittsalter von Männern beim Eintritt in das Rektorat sinkt leicht ab (von 51 Jahre auf 49 Jahre) und jenes der Frauen steigt (von 45 Jahre auf 47 Jahre).

Betrachtet man die akademische Qualifikation von Frauen und Männern beim Eintritt in das Rektorat, so verändert sich das Bild bei Männern kaum. Rund zwei Drittel der Männer wechseln aus einer Professur in das Rektorat und zwischen 12% und 22% der Männer sind vorher a.o. Professoren, Assistenzprofessoren oder Universitätsdozenten. D.h. zwischen 76% und 83% der Männer wechseln aus einer akademischen Funktion in das Rektorat. Frauen haben demgegenüber deutlich seltener eine Professur vor Eintritt in das Rektorat inne (der Anteil variiert zwischen 27% und 39%), aber sie wechseln häufiger als Männer aus der Position einer a.o. Professorin oder Assistenzprofessorin in das Rektorat. Frauen treten immer häufiger als externe Expertinnen in das Rektorat ein. 2003 zählte ein Drittel der Frauen im Rektorat zu dieser Gruppe, 2015 trifft dies auf fast die Hälfte der Frauen zu (46%).

Tabelle 1 Rektoratsmitglieder nach Alter und akademischer Qualifikation nach Eintrittskohorten

2003	Frauen	Männer	Gesamt	Frauenanteil
n	18	66	84	21,4%
Ø Alter bei Eintritt in das Rektorat	44,9 J.	51,4 J.	50,1 J.	
Professur	38,9%	63,6%	58,3%	
a.o.Prof./Ass.Prof./Univ.Doz.	27,8%	12,1%	15,5%	
Sonstige Qualifikation	33,3%	24,3%	26,2%	
2007	Frauen	Männer	Gesamt	Frauenanteil
n	23	69	92	25,0%
Ø Alter bei Eintritt in das Rektorat	46,9 J.	52,4 J.	51,0 J.	
Professur	39,1%	66,7%	59,8%	
a.o.Prof./Ass.Prof./Univ.Doz.	39,1%	13,0%	19,6%	
Sonstige Qualifikation	21,8%	20,3%	20,6%	
2011	Frauen	Männer	Gesamt	Frauenanteil
n	41	59	100	41,0%
Ø Alter bei Eintritt in das Rektorat	46,0 J.	50,8 J.	49,0 J.	
Professur	26,8%	61,0%	47,0%	
a.o.Prof./Ass.Prof./Univ.Doz.	29,3%	22,0%	25,0%	
Sonstige Qualifikation	43,9%	17,0%	28,0%	
2015	Frauen	Männer	Gesamt	Frauenanteil
n	50	54	104	48,1%
Ø Alter bei Eintritt in das Rektorat	47,4 J.	49,3 J.	48,5 J.	
Professur	36,0%	64,8%	51,0%	
a.o.Prof./Ass.Prof./Univ.Doz.	18,0%	16,7%	17,3%	
Sonstige Qualifikation	46,0%	18,5%	31,7%	

Quelle: IHS-Datenbank „Rektoratsmitglieder“.

Frauen, die als Vizerektorinnen tätig waren, wurden insbesondere in den ersten Jahren nach der Implementierung des UG 2002 mit den Zuständigkeiten für Lehre, Studium und/oder Personal beauftragt.¹ 59% der Frauen, die im Zeitraum 2003 bis 2007 als Vizerektorinnen tätig waren, waren für diese Bereiche zuständig. Frauen, die ab 2007 erstmals als Vizerektorinnen tätig waren, waren bereits deutlich seltener für die genannten Bereiche zuständig (41%). Demgegenüber liegt der Anteil von Frauen unter den Vizerektor/inn/en für Finanzen, finanzielle Angelegenheiten oder Budget bei 30%.

Aufgrund der unterschiedlichen Altersstruktur unterscheidet sich auch die Situation nach dem Ausscheiden aus der Rektoratsfunktion zwischen Frauen und Männern. Jeder fünfte Mann wechselt von der Rektoratsfunktion unmittelbar in die Pension. Dies betrifft jedoch nur 5% der Frauen. 50% der Frauen und 39% der Männer kehren in die Wissenschaft zurück – überwiegend an der jeweiligen Universität. Nur in zwei Ausnahmefällen erfolgte

¹ Die Zuständigkeit der Vizerektorate wird von den Universitäten festgelegt und nicht einheitlich gehandhabt. An einigen Universitäten wurden die Zuständigkeiten für Lehre/Studium und Personalangelegenheiten gekoppelt, an anderen getrennt behandelt und jeweils mit anderen Themen gekoppelt (z.B. Lehre und internationale Angelegenheiten).

nach der Funktion im Rektorat unmittelbar ein Wechsel an eine andere Universität. Dies betrifft zwei Vizerektoren, die an der anderen Universität akademische Leitungsfunktionen übernommen haben (z.B. Institutsleitung). Vizerektor/inn/en, die aus einer Professur ins Rektorat gewechselt sind, nutzen die Option in die Wissenschaft, d.h. an ihr Institut zurückzukehren. 23% der Frauen und 28% der Männer wechseln aus dem Rektorat in eine Leitungsfunktion an einer anderen Institution, z.B. an einer anderen Hochschule, in der Wirtschaft oder einer wissenschaftsnahen Einrichtung. 11% der Frauen und 6% der Männer übernehmen die Leitung einer nicht-wissenschaftlichen Organisationseinheit an der eigenen Universität. Für 11% der Frauen bzw. 8% der Männer wechseln in andere Funktionen (z.B. Politik) oder es konnte keine Funktion recherchiert werden.

5 Regelungen im UG 2002 zur Bestellung des Rektorats

Das Rektorat ist neben dem Universitätsrat und dem Senat das oberste Organ der Universität. Das Rektorat leitet die Universität und vertritt sie nach außen. Der/die Rektor/in ist der/die Vorsitzende des Rektorats und dessen Sprecher/in (§ 22 Abs. 4). Der/die Rektor/in ist gemäß § 23 UG 2002 vom Universitätsrat aus einem Dreivorschlag des Senats für eine Funktionsperiode von vier Jahren zu wählen. Die Vizerektor/inn/en werden vom Universitätsrat auf Vorschlag der Rektorin bzw. des Rektors nach Anhörung durch den Senat für eine Funktionsperiode, die jener der Rektorin bzw. des Rektors entspricht, bestimmt.

5.1 Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors

Das UG 2002 regelt sowohl das Prozedere als auch die Zuständigkeiten von Universitätsrat und Senat im Zusammenhang mit der Rektoratsbestellung (§ 22f) wie folgt: Die Funktion der Rektorin bzw. des Rektors ist vom Universitätsrat nach Zustimmung des Senats spätestens acht Monate vor dem voraussichtlichen Freiwerden der Funktion bzw. innerhalb von drei Monaten ab dem Zeitpunkt der Abberufung oder des Rücktritts, öffentlich auszuschreiben. Spätestens vier Wochen nach der Ausschreibung ist eine Findungskommission, der die Vorsitzenden von Universitätsrat und Senat angehören, einzurichten (§ 23a). Die Findungskommission überprüft die einlangenden Bewerbungen, sucht aktiv nach geeigneten Kandidat/inn/en und erstellt einen Dreivorschlag für die Wahl der Rektorin oder des Rektors, den sie innerhalb von maximal vier Monaten nach der Ausschreibung an den Senat übermittelt. Der Senat erstellt den Dreivorschlag an den Universitätsrat unter Berücksichtigung des Vorschlags der Findungskommission innerhalb von vier Wochen ab Vorlage des Vorschlags. Weicht der Senat vom Vorschlag der Findungskommission ab, so hat er dem Dreivorschlag an den Universitätsrat eine schriftliche Begründung anzuschließen. Bei der Erstellung des Dreivorschlags ist das Diskriminierungsverbot gemäß dem Bundesgleichbehandlungsgesetz zu beachten. Der Universitätsrat wählt aus dem Dreivorschlag des Senats eine Kandidatin bzw. einen Kandidaten aus und schließt den Arbeitsvertrag und die Zielvereinbarung mit dem/der Rektor/in ab.

Gemäß § 23b kann der/die amtierende Rektor/in vor der Ausschreibung der Funktion ihr oder sein Interesse, die Funktion für eine weitere Funktionsperiode auszuüben, bekannt geben. In diesem Fall kann eine Bestellung ohne Ausschreibung erfolgen, wenn der Senat und der Universitätsrat mit jeweils Zweidrittelmehrheit zustimmen. Bewirbt sich der/die amtierende Rektor/in um die ausgeschriebene Funktion, so ist sie oder er jedenfalls in den Vorschlag der Findungskommission aufzunehmen.

Nach Wachter (2009a, 2008) ist bei der Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors zwischen der universitätsrechtlichen Wahl und dem mit dem/der Rektor/in anlässlich der Wahl abgeschlossenen Vertrag zu unterscheiden. Die Wahl und Kundmachung des Wahlergebnisses bewirken noch keinen Abschluss eines Anstellungsvertrags. Der Anstellungsvertrag wird zwischen dem/der Rektor/in und dem Universitätsrat geschlossen. Nach Wachter (2008: 19) ist der Vertrag mit dem/der Rektor/in als freier Dienstvertrag zu qualifizieren und jenem von Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften vergleichbar. Der/die Rektor/in leitet die Universität, vertritt diese nach außen, steht allen Einrichtungen der Universität vor, die Mitglieder des Rektorats sind an keine Weisungen oder Aufträge gebunden und es

gibt kein Ein- und Unterordnungsverhältnis gegenüber einem/r weisungsbefugten Arbeitgeber/in.

Der/die Rektor/in kann vom Universitätsrat aufgrund einer schweren Pflichtverletzung, einer strafgerichtlichen Verurteilung, wegen mangelnder gesundheitlicher Eignung oder wegen eines begründeten Vertrauensverlusts von der Funktion abberufen werden. Die Abberufung kann auf Antrag des Senats oder von Amts wegen durch den Universitätsrat erfolgen.

5.2 Bestellung der Vizerektor/inn/en

Das UG 2002 sieht auch für die Bestellung der Vizerektor/inn/en eine Beteiligung des Senats und des Universitätsrates vor. Der/die Rektor/in bestimmt die Zahl und das Beschäftigungsausmaß der Vizerektor/inn/en. Der Senat gibt dazu eine Stellungnahme ab (§ 24). Die Vizerektor/inn/en werden vom Universitätsrat auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors und nach Anhörung des Senats für eine Funktionsperiode gewählt, die jener der Rektorin oder des Rektors entspricht. Der/die Rektor/in schließt als Vertreter/in den Arbeitsvertrag mit den Vizerektor/inn/en. Vizerektor/inn/en sind wie auch der/die Rektor/in in der Ausübung ihrer Funktion an keine Weisungen gebunden, d.h. auch nicht an Weisungen der Rektorin bzw. des Rektors (Wachter 2008).

Standen hauptamtliche Vizerektor/inn/en vor der Funktionsübernahme in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis, so werden sie für die Dauer der Ausübung der Funktion gegen Entfall der Bezüge beurlaubt, d.h. das Beamtenverhältnis läuft weiter. Bestand vor der Funktionsübernahme ein privatrechtliches Arbeitsverhältnis zur Universität, so ist dieses entweder aufzulösen oder es ist eine Karenzierung für die Dauer der Tätigkeit als Vizerektor/in vorzunehmen (Wachter 2008: 19f). Wird die Tätigkeit als Vizerektor/in von einer Bundesbeamtin bzw. eines Bundesbeamten nebenberuflich ausgeübt, so ist es denkbar, dass die Nebentätigkeit im Rahmen des beamteten Dienstverhältnisses ausgeübt wird (§ 240a BDG 1979). Stehen nebenberuflich tätige Vizerektor/inn/en in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis zur Universität, kann die Arbeitszeit im vorher bestehenden Arbeitsverhältnis reduziert werden oder der/die Vizerektor/in kann für das Ausmaß der Vizerektoratstätigkeit von der bestehenden Arbeitspflicht befreit werden, d.h. sie bzw. er befindet sich formal weiterhin in einem Vollzeitverhältnis und wird für die Tätigkeit als Vizerektor/in freigestellt. Für die Tätigkeit als nebenberufliche/r Vizerektor/in ist ein eigener Vertrag abzuschließen, der vertragsrechtlich als freier Arbeitsvertrag zu qualifizieren ist (Wachter 2008: 20).

Ein/e Vizerektor/in kann vom Universitätsrat aufgrund einer schweren Pflichtverletzung, einer strafgerichtlichen Verurteilung, wegen mangelnder gesundheitlicher Eignung oder wegen eines begründeten Vertrauensverlusts von der Funktion abberufen werden. Der/die Rektor/in kann die Abberufung anregen.

5.3 Qualifikationsanforderungen an Rektoratsmitglieder

Nach § 23 UG 2002 kann nur eine Person mit internationaler Erfahrung und der Fähigkeit zur organisatorischen und wirtschaftlichen Leitung einer Universität zum/zur Rektor/in

gewählt werden. Die in hohem Maß unbestimmte Formulierung eröffnet einen weiten Interpretationsspielraum, der laut Wachter (2009a: 67) „in der Praxis weder für den Senat noch für den Universitätsrat nennenswerte Beschränkungen mit sich bringt“.

Auch die Qualifikationsanforderungen an Vizerektor/inn/en werden sehr offen durch das UG 2002 vorgegeben. Festgelegt ist, dass das Rektorat aus dem/der Rektor/in und bis zu vier Vizerektor/inn/en besteht. Bei der Zusammensetzung des Rektorats ist sicherzustellen, dass diese über entsprechende Kompetenzen im Bereich der Wissenschaft sowie Management- und Verwaltungsführungskompetenzen verfügt. Eine Erhöhung der Zahl der Vizerektor/inn/en ist möglich, wenn eine Medizinische Fakultät eingerichtet ist. Dann ist ein/e Vizerektor/in für den medizinischen Bereich vorzusehen. Der/die Vizerektor/in für den medizinischen Bereich übernimmt gleichzeitig die Leitung der Medizinischen Fakultät.

Nach § 22 Abs. 6 UG 2002 hat das Rektorat eine Geschäftsordnung zu erlassen, die vom Universitätsrat zu genehmigen und im Mitteilungsblatt zu verlautbaren ist. In der Geschäftsordnung ist festgelegt, welche Agenden den einzelnen Mitgliedern des Rektorats allein zukommen, welche Agenden von zwei Mitgliedern des Rektorats und welche von allen Mitgliedern gemeinsam wahrzunehmen sind. Entscheidungen in wirtschaftlichen Angelegenheiten sind jedenfalls von mindestens zwei Mitgliedern des Rektorats zu treffen. In der Geschäftsordnung ist auch die Vertretungsbefugnis geregelt.

5.4 Das Zusammenspiel von Senat und Universitätsrat

Ein wesentliches Element bei der Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors ist das Zusammenspiel zwischen Senat und Universitätsrat, durch das dem Prinzip der universitären Selbstverwaltung und dem im UG 2002 grundgelegten Managementprinzip gleichermaßen Rechnung getragen werden soll. Neger (2013) diskutiert auf Basis eines Urteils des Verwaltungsgerichtshofs die Senatskompetenzen bei der Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors. Mehrere Aspekte des VwGH-Urteils unterstreichen die zentrale Rolle des Senats. So erstellt der Senat einen Dreierorschlag basierend auf dem Dreierorschlag der Findungskommission, ist jedoch an diesen nicht gebunden. Weiters kann nur eine Person zum/zur Rektor/in berufen werden, die der Senat dafür vorschlägt, d.h. der Universitätsrat ist an den Vorschlag des Senats sehr wohl gebunden. „Das Gesetz räumt damit dem Senat, der sich aus demokratisch gewählten Mitgliedern aller Gruppen von Universitätsangehörigen zusammensetzt, den entscheidenden Einfluss auf die Rektorswahl ein.“ (Neger 2013: 39)

Neger (2013: 3) hält fest, dass „der Senat die seiner Ansicht nach am besten geeignete Person vorzuschlagen hat“ und dass es sich „bei der Gewichtung der maßgeblichen Kriterien um eine Werteentscheidung handelt, bei der dem Senat ein gewisser Ermessensspielraum offen steht.“

Auch der Universitätsrat spielt eine zentrale Rolle im Prozess der Neubesetzung des Rektorats. Konkret schreibt er die Funktion der Rektorin oder des Rektors spätestens acht Monate vor dem voraussichtlichen Freiwerden dieser Funktion bzw. innerhalb von drei Monaten ab dem Zeitpunkt der Abberufung oder des Rücktritts aus. Er erlässt die Bestimmungen für die Wahl der Rektorin oder des Rektors nach Einholung einer Stellungnahme des Senats, wählt den/die Rektor/in aus dem Dreierorschlag des Senats, wählt die Vizerektor/inn/en

aufgrund eines Vorschlags der Rektorin oder des Rektors nach Stellungnahme des Senats, schließt die Zielvereinbarungen mit dem/der Rektor/in sowie dem Rektorat und die Arbeitsverträge mit dem/der Rektor/in und den Vizerektor/inn/en. Der Universitätsrat kann weiters den/die Rektor/in bzw. die Vizerektor/inn/en abberufen.

Während der Funktionsperiode des Rektorats nimmt der Universitätsrat die Rolle eines begleitenden und vorausschauend tätigen Aufsichtsorgans ein. Er genehmigt u.a. den Entwicklungsplan, den Organisationsplan, den Entwurf der Leistungsvereinbarung sowie die Geschäftsordnung des Rektorats. Er stimmt darüber hinaus dem Budgetvoranschlag des Rektorats zu.

Die Bestellung des Rektorats ist somit von internen wie auch externen politischen Kräften beeinflusst. Erstere ergeben sich daraus, dass der Senat die gewählte Vertretung aller Gruppen von Universitätsangehörigen ist, in der insbesondere der Professor/inn/enkurie eine zentrale Rolle zukommt.² Der Universitätsrat setzt sich aus Personen zusammen, die in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft, tätig sind oder waren und aufgrund ihrer hervorragenden Kenntnisse und Erfahrungen einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und der Aufgaben der Universität leisten können (§ 21 Abs. 3). Die Mitglieder des Universitätsrats werden einerseits vom Senat und andererseits von der Bundesregierung ausgewählt.³

5.5 Frauenfördergebot und Quotenregelung

Wie bereits erwähnt gilt seit einer Novelle des UG 2002 im Jahr 2009 eine Quotenregelung für universitäre Gremien und damit auch für das Rektorat. § 20a sieht vor, dass jedem Kollegialorgan mindestens 50% Frauen angehören. Diese Bestimmung richtet sich primär an den/die Rektor/in, die/der einen Vorschlag für die Zusammensetzung des Rektorats vorlegt. Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen kann die nicht quotenkonforme Zusammensetzung des Gremiums beeinspruchen.

Die Findungskommission und der Senat haben dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen ihren jeweiligen Vorschlag für die Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors vorzulegen. Liegt der Verdacht der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts einer Bewerberin vor, so hat der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen binnen einer Woche Beschwerde an die Schiedskommission zu erheben. Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen wird vom Universitätsrat von seiner Auswahlentscheidung verständigt. Der Arbeitskreis kann dann gemäß § 42 UG 2002 durch Überprüfung und im Falle einer vermuteten Diskriminierung durch Beschwerdeerhebung an die Schiedskommission aktiv werden (Novak 2008: 56).

² Professor/inn/en stellen 50% der Mitglieder des Senats (§ 25 UG 2002).

³ Je nach Größe des Universitätsrats werden zwei, drei oder vier Mitglieder vom Senat gewählt, ebenso viele Mitglieder werden von der Bundesregierung auf Vorschlag der Bundesministerin bzw. des Bundesministers bestellt und ein weiteres Mitglied wird von Mitgliedern des Universitätsrats einvernehmlich bestellt. Die Mitglieder des Universitätsrats wählen aus ihrem Kreis die/den Vorsitzende/n mit einfacher Mehrheit. Das UG 2002 legt auch fest, dass Mitglieder der Bundesregierung, einer Landesregierung, des Nationalrats oder Bundesrats sowie Staatssekretärinnen und Staatssekretäre erst vier Jahre nach ihrem Ausscheiden aus der Funktion zu Mitgliedern des Universitätsrats bestellt werden dürfen.

Für die Bestellung der Rektorin bzw. des Rektors gilt auch das im B-GlBG verankerte Frauenfördergebot, das besagt, dass Frauen bei gleicher Qualifikation wie ein Mann bevorzugt in den Dreivorschlag aufzunehmen sind.

6 Die Sichtweise von Rektorinnen und Vizerektorinnen

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus den Interviews mit Vizerektorinnen und Rektorinnen zusammengefasst. Von den Interviewpartnerinnen sind etwas mehr als ein Drittel noch im Amt, die anderen sind bereits aus der Rektoratsfunktion ausgeschieden.

6.1 Weg in die Funktion

6.1.1 Angesprochen werden

In den meisten Fällen wurden die Frauen angesprochen, ob sie die Funktion übernehmen möchten, nur in Ausnahmefällen haben die Interviewpartnerinnen selbst die Initiative ergriffen. Dieses aktive Ansprechen spielt eine zentrale Rolle für den Zugang von Frauen in Rektoratsfunktionen, da sie in den meisten Fällen die Funktion weder aktiv angestrebt noch in ihrer Karriereplanung vorgesehen hatten. *„Also ich wäre nie auf die Idee von mir aus gekommen, mich zu bewerben, in 100 Jahren nicht.“* (I15) *„Es war nie meine Lebensplanung, dass ich jetzt Rektorin oder Vizerektorin werde oder so was.“* (I16) Sie sind den entscheidenden Schlüsselpersonen (z.B. dem/der Rektor/in oder Vertreter/inne/n des Senats oder Universitätsrats) in ihrer bisherigen Karriere „aufgefallen“. Die Kontexte, in denen die Frauen „aufgefallen“ sind, decken ein breites Spektrum ab. Gemeinsam ist, dass sie in ihrer Arbeit in Gremien oder vorherigen Funktionen als professionell, sachkundig und kompetent wahrgenommen wurden. Dazu zählt u.a. der Aufbau eines Instituts, die Gründung einer universitären Dienstleistungseinheit oder einer universitären Tochtergesellschaft, aber auch universitäre Gremienarbeit, Tätigkeit als Dekanin oder Institutsleiterin. Professorinnen in einem technischen Fach sprechen meistens davon, dass sie als erste und einzige Frau zwangsläufig aufgefallen sind. Durch diese Tätigkeiten erhielten die Frauen eine Sichtbarkeit, die für den Zugang in die Rektoratsfunktion häufig als ausschlaggebend angesehen wird. Die Zusammenhänge, in denen Frauen sichtbar waren oder wahrgenommen wurden, können der Wissenschaft, dem Wissenschaftsmanagement bzw. wissenschaftsnahen Dienstleistungen, der universitären Selbstverwaltung (Gremienarbeit) oder vorherige Leitungsfunktionen zugeordnet werden.

Beispiele dafür, dass die Interviewpartnerinnen im wissenschaftlichen Kontext aufgefallen sind bzw. im fachlichen Austausch zum Rektor standen, beziehen sich auf die Habilitation oder Publikationen im Bereich Management, Organisationsentwicklung, Hochschulforschung etc. (z.B. I12, I13 oder I21)

„Also eine gewisse Sichtbarkeit, sowohl auf inhaltlicher als auch auf administrativer Ebene, war sicherlich da der Beweggrund.“ (I3)

„Dann hat er gesehen, dass ich ganz stark auch international arbeite, und mich in Bezug auf Organisationen, Planung, Strategie spezialisiert habe.“ (I12)

In einigen Fällen waren die Interviewpartnerinnen vor der Vizerektoratsfunktion im Wissenschaftsmanagement oder in wissenschaftsnahen Dienstleistungen tätig, durch die sie einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht hatten. Eine Interviewpartnerin berichtet davon, dass sie vom Rektor angerufen wurde: *„Er hätte von mehreren Stellen immer wieder meinen*

Namen gehört, wenn es um [X Thema] geht, da müsse man mit der [Y Name] reden. Und weil er diesen Namen öfter gehört hat und in einem nicht so schlechten Zusammenhang wie er meinte, möchte er mit mir reden ob ich bei ihm Vizerektorin werden möchte, weil er eben die Stelle des kaufmännischen Vizerektors anders besetzen wollte.“ (15)

„Ich bin eigentlich gefragt worden weil ich einfach viel Inhaltsarbeit gemacht habe. Mein Name ist deswegen gefallen.“ (11)

Einige Frauen hatten Erfahrung mit universitären Leitungsfunktionen, wie z.B. Institutsleitung, die sie kurzfristig übernehmen mussten, da der/die vorherige Amtsinhaber/in abberufen wurde oder schwer erkrankte.

„Ich musste ganz viele Führungsaufgaben übernehmen, weil es sonst niemanden gab. Und offenbar habe ich das gut genug gemacht, dass man auf mich aufmerksam geworden ist. Und dann hat mich der Rektor angefragt, ob ich diese Funktion übernehmen möchte.“ (17)

Am häufigsten werden jedoch langjährige Erfahrungen mit universitärer Gremienarbeit oder universitätsübergreifendes hochschulpolitisches Engagement genannt. Die Interviewpartnerinnen waren beispielsweise als Mitglied im Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen oder dessen Vorsitzende, Vorsitzende der Curricular-Kommission, Mittelbauvertreterin im Senat oder im Betriebsrat aktiv.

„Ich bin vom damaligen Universitätsrat gefragt worden. Die haben mich halt auch gekannt aus meiner hochschulpolitischen Tätigkeit.“ (117)

„Ich war ja vorher stellvertretende Senatsvorsitzende und ich war relativ lang im Senat und vorher schon im Fakultätskollegium. Das heißt, ich war sozusagen viele Jahre, eigentlich von Anfang an, immer sehr engagiert in Universitätspolitik.“ (120)

In einigen Fällen gab es bereits eine funktionierende Zusammenarbeit, wobei die Vizerektorinnen als Mitarbeiterinnen am Institut des späteren Rektors waren (z.B. I11, I17).

„Die Wahl wahrscheinlich war auch dadurch bestimmt, dass eben mein langjähriger Chef hier am Institut Rektor war und sich dann quasi für mich entschieden hat.“ (I17)

„Einer der Rektoratskandidaten ist auf mich zugekommen, weil er in Gremien erlebt hat, dass ich mich interessiere. (...) Also ich glaube, er fand mich nicht unsympathisch und halbwegs vernünftig.“ (I21)

„Ich war Assistentin von Herrn Professor [Name], der eine Professur hatte und aus dieser Funktion heraus Rektor wurde. Also er war eigentlich mein Vorgesetzter. (...) Wir führten damals gemeinsam den Lehrgang für [Bezeichnung des Lehrgangs], ich in einer operativen Funktion und er in der wissenschaftlichen Leitung. (...) Wir lernten uns, glaube ich, auch auf dieser Managementebene gut kennen“ (I11)

In einigen Fällen sind die Frauen nicht dem/der Rektor/in selbst aufgefallen, sondern wurden auf Nachfrage bei Dritten als Empfehlung genannt. So wurden beispielsweise Vertre-

ter/innen des Wissenschaftsressorts gefragt, ob sie jemanden für eine bestimmte Rektorsratsfunktion wüssten. *„Ich habe einen Anruf vom Ministerium bekommen. (...) Sie hat gesagt, der Rektor der Universität X hat sie angerufen. Er ist auf der Suche nach einer Vizerektorin für [Bezeichnung des Vizerektorats]. Es muss eine Frau sein und es sollte im Idealfall jemand sein, der sich im Universitätsbereich auskennt, aber auch jetzt sozusagen einen Außenblick auch hat, worauf diese Kollegin aus dem Ministerium an mich gedacht hat, mich angerufen hat und gefragt hat, ob mich die Position interessieren würde, weil dann würde sie meinen Namen an den Rektor weitergeben.“* (I15)

In einem Fall hat ein vom Rektor für eine Rektorsratsfunktion angesprochene Mann diese aus persönlichen Gründen abgelehnt und die Interviewpartnerin vorgeschlagen. *„Es hat einen Kollegen gegeben, der mir dann auch gesagt hat, dass er vom Rektor gefragt worden ist und er mich vorgeschlagen hat, weil ich jünger bin und einfach mehr Zeit, Engagement und Kraft aufbringe.“* (I19)

Nur zwei Interviewpartnerinnen berichten davon, dass eine durch einen Headhunter unterstützte Personalsuche durchgeführt wurde. Insgesamt gab es in den meisten Fällen vor dem Vorschlag des Rektors bzw. der Bewerbung der späteren Vizerektorin persönliche Gespräche oder einen persönlichen Kontakt. Nur in Ausnahmefällen gab es keine vorherigen Kontakte der späteren Vizerektorin zum/zur Rektor/in oder zu Vertreter/inne/n der Universität (Universitätsrat, Senat).

In einigen Fällen waren die Frauen überrascht, als sie vom Rektor angerufen bzw. angesprochen wurden. *„Als der Rektor mich gefragt hat, ob ich dieses Amt übernehmen würde, war das für mich eine Riesenüberraschung.“* (I13) Eine Interviewpartnerin meint, sie sei *„aus allen Wolken gefallen.“* (I16)

In mehreren Interviews wird angemerkt, dass das Geschlecht eine Rolle gespielt habe. Eine Interviewpartnerin meint, dass der Rektor nach einer Frau gesucht habe *„das musste sein“* (I16).

„Es war für mich die Chance, weil eine Frau gesucht worden ist. Da hat es ein paar Kandidatinnen gegeben.“ (I17)

„Es war schon klar, dass ein Rektorat ohne Frauen nicht so günstig ist, vielleicht gar nicht angenommen wird. (...) und dann ist es sehr schwierig, wenn man für eine Position unbedingt eine Frau braucht, die auch zu haben. (...) Damals war eher die Idee, eine Frau aus der Universität, nicht eine externe, als Vizerektorin zu nehmen. Dann musste man ja auch im Senat und im Universitätsrat irgendwie halbwegs überzeugen, dass sie das auch managen kann und auch die Fachkompetenz dafür hat und auch ein gewisses natürliches Auftreten nach außen hat. Wenn man sehr schlechte Quoten an Professorinnen, an habilitierten Frauen und Frauen, die irgendwo sich betätigt haben, hat, dann wird es eng.“ (I16)

6.1.2 Mitgebrachte Qualifikation

Externe Expertinnen wurden aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Wirtschaft oder anderen betrieblichen Kontexten für die Funktion im Rektorat ausgewählt. Sie wurden ebenso wie

Angehörige der jeweiligen Universität in den meisten Fällen auch von Vertreter/inne/n der Universität angesprochen (z.B. Senat, Universitätsrat, Rektor/in). Diese fachliche Expertise wird auch generell als zentrales Qualifikationserfordernis für ein Rektorat angesprochen – insbesondere für die Bereiche Personal, Finanzen oder Infrastruktur. In den ersten Rektoraten, die nach UG 2002 zusammengesetzt waren, war das Einbringen von Erfahrungen aus der Wirtschaft aus Sicht der Vizerektorinnen wichtig, um den mit der Implementierung des UG 2002 erforderlichen Kulturwandels zu unterstützen. Es ging damals darum, den Weg von der Universität als selbstverwaltete Organisation zu einer nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführten Institution zu bereiten. Dafür galt es Strukturen aufzubauen und neue Prinzipien einzuführen (z.B. Leistungsorientierung bei der Mittelvergabe).

„Da war einfach die Idee, Leute aus der Praxis, aus der Wirtschaft zu bringen, insbesondere eben für das Vizerektorat für Finanzen. Also Leute, die eigentlich Best-Practice-Methoden bei der Implementierung dann tatsächlich umsetzen können.“ (I9)

„Ein wesentlicher Punkt war, dass sie auf mein Knowhow aus der Wirtschaft zurückgreifen können, dass sie jemanden kriegen, der mit Zahlen und mit Budgets, mit Finanzen umgehen kann und jemanden zu haben, der auch wissenschaftlich nicht völlig unbedarft und völlig von einem anderen Stern ist.“ (I10)

Die extern berufenen Expertinnen nennen es als Vorteil, wenn sie bereits im Wissenschaftsmanagement Erfahrung hatten oder die Universität aus Kooperationszusammenhängen bereits kannten. Eine Interviewpartnerin meint, sie war jemand *„die sich im Universitätsbereich auskennt, aber auch sozusagen einen Außenblick hat.“ (I15)*

Jene Interviewpartnerinnen, die als Universitätsangehörige ins Rektorat gewechselt sind, führen einerseits als wichtige Qualifikation an, dass sie die Universität, die handelnden Personen, Strukturen und Prozesse gut kannten (zur Bedeutung der Gremienarbeit siehe Kapitel 6.1.1).

„Ja, aufgrund meiner hochschulinternen Kenntnisse, der [Universität]-spezifischen Kenntnisse ist dann die Wahl auf mich gefallen.“ (I17)

„Also zum einen kann einem niemand etwas vormachen, weil man weiß, wie die Prozesse funktionieren, und zum anderen weiß man aber auch, wo man ansetzen muss, wenn man etwas verändern möchte.“ (I3)

Andererseits nennen sie Persönlichkeitsmerkmale als vermutlich ausschlaggebend für das Angebot des Rektors. So meint eine Interviewpartnerin, ihre Berufung sollte dem Rektorat *„ein menschliches Gesicht“* verleihen. (I7) Andere betonen stark, dass der/die Rektor/in angenommen habe, sie passe ins Team bzw. er/sie *„könne mit ihr“*.

„Also ich glaube, er [der Rektor] fand mich nicht unsympathisch und halbwegs vernünftig.“ (I21)

„Und das ist auch eine Frage der Passung, wer fehlt noch im Team, wer passt dazu.“ (I18)

„Dazu kommt sozusagen die Frage, kann man persönlich mit jemandem.“ (I20)

In den Interviews wird deutlich, dass Vizerektorinnen, die der Universität angehört haben, Managementenerfahrung primär „on the job“, d.h. im Zuge ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit erworben haben, z.B. in Form von Projektakquise und -management, Gruppen- oder Institutsleitung. Nur eine Interviewpartnerin berichtet von einer einschlägigen Qualifizierung. Daraus ergibt sich, dass einige Vizerektorinnen sehr unvorbereitet oder offen in die Funktion gegangen sind. *„Ich wusste ja gar nicht, was auf mich zukommt, ob mir das Spaß macht oder nicht und was das überhaupt für mich bedeutet.“ (I7)*

6.1.3 Entscheidungsfindung

In einigen Fällen kam die Anfrage aus dem Rektorat zu einem Zeitpunkt als die Frauen gerade an einem Scheidepunkt in ihrer beruflichen Karriere waren, d.h. sie waren offen für Veränderungen. Dies war der Fall als z.B. das Institut oder die Abteilung gerade aufgebaut war und gut funktionierte. Zumeist spielt die private Situation eine zentrale Rolle für die Entscheidung sich in der eigenen Institution zu verändern und weiterzuentwickeln anstatt sich an einer anderen Universität oder im Ausland zu bewerben.

„Zehn Jahre später schaut man sich so um und sagt, okay, du hast jetzt eine Arbeitsgruppe, du hast ein Team aufgebaut, das Team funktioniert und dann stellt sich für einen selber auch die Frage, und jetzt machst du noch 20 Jahre so weiter oder suchst du neue Herausforderungen. (...) Die andere Variante wäre gewesen, sich eine neue Professur zu suchen. Und aus familiären Gründen war diese Weiterentwicklung im Haus eigentlich dann die prädestinierte Option.“ (I3)

„Die Abteilung hat sich aber dann gut etabliert und ich habe mich gerade einmal recht wohl gefühlt dann so im [Zeitpunkt] bekomme ich dann einen Anruf vom damaligen Rektor.“ (I5)

In einigen Fällen erhielten die Frauen das Angebot ins Rektorat zu gehen zu einem Zeitpunkt als sie gerade schwanger waren oder Kinder im Säuglingsalter hatten. Sie berichten alle, dass sie sich überlegt haben, ob die Funktion mit ihrer privaten Situation vereinbar sein kann. Ein zentraler Aspekt dabei war die antizipierte zeitliche Verfügbarkeit, da nicht damit gerechnet wurde, dass die Funktion mit den veranschlagten Ressourcen (in den meisten Fällen 50%) ausgefüllt werden könnte.

„Ich weiß, dass sich Möglichkeiten nicht dann auftun, wenn man bereit ist oder wenn man viel Zeit hat. (...) Wenn man gefragt wird für so was und das machen will und einen Gestaltungswillen hat, dann muss man Ja' sagen, unabhängig davon, ob es gerade passt.“ (I1)

Bei der Entscheidung für die Rektorsfunktion werden nicht nur die Auswirkungen auf die Familie berücksichtigt, sondern auch die Auswirkungen auf das Institut. Es wird abgeklärt, wie der Institutsbetrieb weitergeführt werden kann bzw. welche Konsequenzen sich für Kolleg/inn/en aus der Übernahme der Rektorstätigkeit ergeben. So berichtet eine Vizerektorin davon, dass sie erst zugesagt habe, als klar war, dass sich die Rektorstätigkeit nicht auf die Habilitationsvorhaben ihrer Mitarbeiter/innen auswirken werde.

„Ich habe also gut überlegt, was heißt das für mein Institut, ich hab gerade zwei Mitarbeiter gehabt, die im Habilitationsprozess waren, habe das dann mit denen besprochen und habe mich dann entschieden zuzusagen, weil ich wusste, die Habil von den beiden Kollegen wird durchgehen, die können mich dann ein bisschen in den Institutsagenden unterstützen“ (I2)

6.1.4 Motivation für den Wechsel in das Rektorat

Als zentrales Motiv für den Wechsel in das Rektorat wird Gestaltungswille genannt. Dies gilt für Frauen, die aus der Universität heraus ins Rektorat wechselten, wie für externe Expertinnen gleichermaßen. Es ging darum, die Universität weiterzuentwickeln, neue Strukturen aufzubauen (beispielsweise im Zuge der Implementierung des UG 2002 oder des Bologna-Prozesses). Die Motivation ist damit vielfach die Modernisierung der Universität. *„Die Vorstellung, die man halt immer hat von solchen Jobs, dass man gestalten kann. Wie viel man dann am Ende wirklich gestalten kann, das ist eine andere Sache. Also doch das Gestalten, ein bisschen etwas zu verändern in die Richtung, die mir halt vorher schon ein Anliegen war.“ (I20)*

„Ich habe mir zwar von dieser Position Vizerektorin relativ wenig vorstellen können. Was mich aber natürlich gereizt hat, war schon die Dimension und die Größe der Universität, nämlich [X] Mitarbeiter und einfach die Herausforderung, in einem sehr komplexen, sehr großen Unternehmen [zu arbeiten]. Ich komme an und für sich aus großen Unternehmen, aber die Branche Universität hat mich gereizt.“ (I9)

„So einer Organisation vorstehen zu dürfen, sie leiten zu dürfen, noch dazu, wie gesagt, mit der wissenschaftlichen Anbindung und dem Hintergrund, den ich hatte, das war eine wunderbare Möglichkeit.“ (I10)

Aufgrund der langjährigen Gremienerfahrung haben die Interviewpartnerinnen eine Vorstellung davon, was funktioniert und wo man Dinge anders gestalten könnte. *„Ja, vielleicht doch die Kenntnis der Universität. Ich habe ja die Problematik aus so vielen Perspektiven gekannt, wenn man so lange also im Mittelbau sitzt und in X Kommissionen drinnen war.“ (I17)* Dies gilt insbesondere für Interviewpartnerinnen mit Erfahrung im Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen. *„Für mich war die jahrelange Tätigkeit im Arbeitskreis der Grund. Und die daraus gewonnene Erfahrung, dass du als Arbeitskreisvorsitzende kontrollieren – aufzeigen – diskutieren kannst, aber du kannst nicht wirklich was tun.“ (I18)*

Insbesondere mit der Implementierung des UG 2002 wurden Chancen gesehen, neue Strukturen zu schaffen (I16), ebenso mit der Umstellung in der Lehre auf das Bologna-System (I7).

Konkrete Bilder, die die Interviewpartnerinnen mit dem beschriebenen Gestaltungsanspruch assoziieren, sind: die Universität „mitarbeiter/innen/freundlich gestalten“, d.h. den Fokus auf die Qualität der Arbeitsplätze an der Universität legen (I20), den Stellenwert von Forschung am Universitätsstandort verbessern (I2) oder das Profil der Universität mitgestalten, indem die Beziehungen der Forschenden zum Haus verbessert, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter/innen gestärkt und die Profilierung der Universität als regionaler Player vorangetrieben wurden (I21).

Weitere wichtige Motive für die Übernahme der Rektoratsfunktion sind das Interesse an spezifischen Aspekten, die mit dem Vizerektorat verbunden sind, wie z.B. Interesse an Forschungsmanagement oder internationale Beziehungen. Für einige Frauen stellt die Rektoratsfunktion auch eine Möglichkeit dar, das eigene Forschungsfeld aus einer Praxisperspektive kennenzulernen. Damit kommt zu dem Wunsch, gestalten zu wollen, auch der Wunsch, Theorie und Praxis zu koppeln (I1, I11, I12, I21). Einige Interviewpartnerinnen sehen die Rektoratsfunktion als Weiterentwicklung und Ausbau des vorherigen Aufgabengebiets. Zumeist ist mit der Zuordnung zum Rektorat auch eine Aufwertung verbunden (z.B. I4, I1).

In mehreren Fällen wird auch das Team bzw. die Person der Rektorin/des Rektors als wichtiges Motiv für die Entscheidung, eine Rektoratsfunktion aufzunehmen, genannt. *„Das andere ist, dass ich wirklich gerne in diesem Team arbeiten wollte.“* (I22) Dabei ist das Wissen ausschlaggebend, dass es mit diesem Team bzw. dieser Person möglich sein werde, Dinge zu verändern, die Universität neu zu gestalten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die Vizerektorin und der/die Rektor/in aus früheren Arbeitskontexten kennen. *„Ich wusste auch, dass ich in dieser Zusammenarbeit mit dem Rektor sehr, sehr viel erreichen konnte. Also, das war mir klar, dass ich diese Unterstützung haben werde.“* (I11) Entscheidend war auch, dass das *„Klima zu allen Kandidaten, die mich gefragt haben, gut gepasst hat. Also ich habe mir einfach persönlich gut vorstellen können mit denen zusammenzuarbeiten.“* (I2)

Frauen mit einem feministischen Hintergrund verbinden mit der Rektoratsfunktion auch das Ziel, Frauen sichtbar zu machen bzw. als Role Model zu fungieren. *„Dass sich das Umfeld an Frauen gewöhnt“.* (I6)

6.2 Managementstil

6.2.1 Managementverständnis

In den Interviews zeichnen sich drei Positionen zum Managementverständnis ab: (1) Management wird als Teil der universitären Selbstverwaltung gesehen, für das das Wissen um die Organisation wichtiger ist als Managementkompetenz, (2) Universitätsmanagement wird als eine Managementaufgabe gesehen, die sich nicht von der Leitung anderer Unternehmen unterscheidet und (3) Universitätsmanagement wird als eine Aufgabe gesehen, die spezifische Managementkompetenzen erfordert, die sich aus der Spezifika der Universität als Expert/inn/enorganisation ergeben.

Einige Vizerektorinnen sehen die Rektoratsfunktion als einen zentralen und wichtigen Aspekt der universitären Selbstverwaltung und nicht als Managementfunktion. Das Amt wird einerseits als ein politisches verstanden, das von der Verwaltung getrennt werden sollte und andererseits als dienende zum Wohle der Universität. *„Ich habe meine Aufgabe schon eine als dienende Aufgabe wahrgenommen, dass man die Leute unterstützt in der Umsetzung von Aufgaben in Forschung und Lehre.“* (I1)

Im Kontext der Interpretation der Rektoratsfunktion als eine politische ist es wichtig, dass das Rektorat bzw. Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en gute Berater/innen haben, die für einen reibungslosen Ablauf der Verwaltung sorgen.

„Also weil das eigentlich politische Entscheidungen sind, die diese Führungspersonen zu treffen haben. (...) Wenn ich gute Berater habe, dann brauchen Vizerektoren nicht professionell für Controlling oder Personalwesen ausgebildet sein.“ (I7)

„Wir sollten uns auch in den rein administrativen Posten nicht von außen verwalten lassen.“ (I21)

„Also ich halte eigentlich überhaupt nichts davon, dass Leute, die den Wissenschaftsbetrieb nicht von innen kenne, einfach von außen kommen und Verwaltungsaufgaben übernehmen und dann noch – schlimmstenfalls würde ich sagen – Vorgesetzte von Professoren und Professorinnen werden.“ (I7)

„Es geht gerade noch, wenn jemand die Habilitation woanders gemacht hat und dann an die Universität kommt. Aber selbst dann braucht es viel persönlichen Einsatz, um mit den Besonderheiten der Universitäten vertraut zu werden. (...) Das Problem ist, dass die Netzwerke im Haus fehlen.“ (I16)

Einige Interviewpartnerinnen sehen die Relevanz der Selbstverwaltung insbesondere für die Bereiche Forschung und Lehre, die Kernbereiche einer Universität. Die zentralen Anforderungen an Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en werden wie folgt definiert *„die Kenntnis der Universität aus möglichst vielen Perspektiven, (...) weil die paar Mal, wo das bei uns nicht der Fall war, das ist schiefgegangen.“ (I17)*

Jene Interviewpartnerinnen, die das Konzept der Selbstverwaltung kritisch sehen, definieren die Rektoratstätigkeit klar als Managementtätigkeit. *„Das ist kein Repräsentativjob, sondern ein Managementjob.“ (I12)* Eine Interviewpartnerin bezeichnet die Tätigkeit im Rektorat als *„einen knallharten Management-Job.“ (I19)* Sie unterscheiden sich jedoch dahingehend, ob sie spezifische Anforderungen an das Management von Universitäten sehen oder nicht.

„Ich glaube es gibt kein spezielles Element, warum das Management an Universitäten so ganz anders sein sollte als woanders. Also sie brauchen die Kompetenz, sie brauchen ein Gespür, sie müssen hart zu sich sein, weil sie viel arbeiten und auch viel Veränderung ist und Veränderung ist Widerstand. (...) Also ich sehe hier nicht so einen ganz großen Unterschied zu etablierten anderen Organisationen. (...) Wiewohl das nicht heißt, dass sie eine Universität gleich führen können und sollen und werden wie ein Unternehmen, aber was die Kompetenz und die natürlichen, also die Begabung, also die Skills, die sie brauchen, um die Aufgabe auszuführen, da wird nicht mehr viel Unterschied sein, glaube ich. Sie können es auch nicht führen wie ein Unternehmen, weil wir haben andere Kennzahlen. Wir haben keine Produktion, die man anhand von klassischen Kennzahlen steuert, aber dass sie sich ihre Prozesse anschauen, die verändern, dass sie sich die Prozesse effektiv gestalten, dass sie schauen, grad bei den Finanzen, wie kann ich das gescheit einsetzen, wo kann ich sparen, wo kann ich nicht sparen, wo werden wir Schwerpunkte setzen und so weiter.“ (I14)

Interviewpartnerinnen, die der dritten Position zuzurechnen sind, sehen das Rektorat als ein Managementorgan, dessen Mitglieder die spezifischen Charakteristika der eigenen Universität bzw. Universitäten generell kennen bzw. bereit sind, sich darauf einzulassen.

„Es ist schon klar, dass unsere Jobs letztendlich Managementfunktionen sind, die sich natürlich angepasst an die jeweilige Organisation unterscheiden, aber der Kern ist derselbe. (...) Ich glaube, zu allererst ist es wichtig, dass man das System Universität kennenlernt, dass man sich drauf einlässt, dass man mit der Diversität, die an einer Universität herrscht, umgehen kann, dass man die managen kann.“ (115)

„Vizerektorinnen und Vizektoren, Rektorinnen und Rektoren sind Managerinnen und Manager. Egal, wo sie herkommen oder ob sie wissenschaftlichen oder anderen Hintergrund haben, es ist eine Managementfunktion. (...) Uni-Management, das ist noch einmal ein bisschen was anderes wie allgemeines Wirtschaftsmanagement, hat viele Überschneidungen, aber man hat natürlich auch andere Anforderungen an Partizipation und Entscheidungsfindung. Aber im Prinzip ist es eine Managementfunktion wie viele andere.“ (15)

„Ich sehe es als großen Vorteil an, das Haus zu kennen und ich denke aber, dass es auch geht, wenn man das Haus nicht kennt, aber dann muss man wirklich bereit sein und viel Arbeit da reinstecken, zu verstehen, wie das Haus funktioniert. So eine Expert/inn/engesellschaft ist komplex, eine Universität ist aufgrund des Zusammenwirkens von einerseits akademischer Selbstverwaltung und andererseits Managementelementen natürlich extrem komplex und wenn Sie da jetzt mit so einer reinen Management-Brille reingehen, können Sie nicht erfolgreich sein. Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, wie die Häuser ticken und jedes tickt anders.“ (13)

Ein zentrales Element der Führung von Expert/inn/enorganisationen ist die Kooperation mit den Expert/inn/en, das Zulassen von bottom-up-Initiativen und deren Einbettung in gesamtuniversitäre Strategien. Vizerektorinnen bezeichnen ihre diesbezügliche Rolle im Management als eine moderierende, wobei stets betont wird, dass die einzelnen Ideen und Bausteine vom Management in eine Gesamtstrategie eingepasst werden müssen. Dieses Verständnis impliziert einerseits eine intensive und konsequente Kommunikation mit allen Universitätsangehörigen und erfordert andererseits die Schaffung eines Vertrauensklimas, das Experimente und auch Scheitern zulässt. Es geht darum, Freiräume für Initiativen zu schaffen. *„Dinge durchzuführen, wo nicht sicher ist, wie es ausgeht. Aber das passt ja zu einem Wissenschaftsbetrieb.“ (15)*

„Ich sehe die Universität als eine Expert/inn/enorganisation und das muss man einfach auf der Führungsebene anerkennen. Ich persönlich glaube nicht, dass man eine Uni so führen kann, weder jetzt als Rektor noch als Vizerektorin, indem man sehr stark top-down die Dinge diktiert und sagt, genau das ist die Marschrichtung. Das mag vielleicht kurzfristig zum Erfolg führen, aber langfristig verliert man da die Kolleginnen und Kollegen. Ich glaube eher daran, zu sagen, schauen wir mal, wo haben wir spannende Themen, wie kann man das vielleicht irgendwie bündeln und nochmal die Kompetenzen stärker sichtbar zu machen und ich glaube dieses Sensorium braucht es einfach und ich glaube auch das ist eine Eigenschaft, die ich persönlich habe, dass ich aus vielen verschiedenen Dingen sehr rasch das Gemeinsame erkennen kann und dadurch was auf die Beine stellen kann.“ (12)

Eine Interviewpartnerin beschreibt, wie das Rektorat gemeinsam die Universität *„aus der Krise geführt hat.“* *„Also es war ein wirklich guter Prozess. Die Wissenschaftlerinnen, aber auch*

das nicht-wissenschaftliche Personal, mitzunehmen auf die Reise, sich auf eine gemeinsame Strategie zu fokussieren, sich selbst zu definieren.“ (I10)

Eine Interviewpartnerin formuliert die Rolle des Rektorats in einem gerade anlaufenden Prozess folgendermaßen: *„Wir werden es so anlegen, dass wir teilweise Ideengeber sind und Initiatoren, im Sinne von Anstoß geben, wenn wir Themen sehen, die nicht beackert sind und nicht bearbeitet sind, umgekehrt auch Ansprechpartnerinnen und -partner für diejenigen, die von sich aus, also wirklich so im Gegenstrom verfahren, bottom-up, top-down, Ideen geben, Ideen nehmen und umgekehrt. Wir werden dann aber auch die Projekte in ein großes Ganzes einfügen, damit das unseren Intentionen, unseren Zielen nicht zuwiderläuft.“ (I15)*

6.2.2 Teamorientierung

Unabhängig vom Managementverständnis betonen die Interviewpartnerinnen einhellig, dass das Rektorat nur als Team funktioniere. Aus diesem Grund hat die Passung ins Team sowohl bei Rektorinnen bei der Auswahl der Vizerektorinnen als auch bei der Entscheidung von Vizerektorinnen für die Tätigkeit im Rektorat eine zentrale Rolle gespielt. In einigen wenigen Fällen haben Probleme innerhalb des Teams dazu geführt, dass Vizerektorinnen ihre Funktion zur Verfügung gestellt haben (siehe auch Kapitel 6.4).

„Das Rektorat an der Universität, alle bisherigen Rektorate haben sehr homogen gearbeitet und in ganz großer gemeinsamer Abstimmung. Alle Initiativen, die wir haben, sind von allen gleichermaßen getragen.“ (I14)

„Ich bin ein Teamplayer (...) habe ein ganz tolles Team gehabt.“ (I10)

„Also es darf zwischen das Rektoratsteam kein Blatt Papier passen, sonst bist du verloren. Noch dazu, wo das Universitätsgesetz ja die Vizerektoren so regelt, dass sie eigentlich weisungsfrei sind. (...) Wenn da das Team nicht zusammenpasst, ist es eine Katastrophe und es ist ja schon so, dass immer wieder Situationen entstehen, wo einfach aus der Dynamik der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie versuchen, dich auszuspielen. Und wenn du dann nicht wirklich gut abgestimmt bist, hast du wenig Chance.“ (I14)

„Ein Rektorat funktioniert dann gut (...), wenn dieses Team des Rektorats wirklich gut als Team funktioniert, wenn man ein sehr teamorientiertes Verständnis von diesem Organ hat, wenn alle Tätigkeitsfelder aufeinander bezogen sind und wenn nicht sozusagen Vizerektorin A das Gegenteil tut von dem was Vizerektorin B möchte. Auch wenn die Bereiche verschieden sind, dass das alles sozusagen ineinander fließt.“ (I22)

6.2.3 Partizipation und Kommunikation

Neben der Teamorientierung ist der Managementstil der Interviewpartnerinnen auch durch eine starke partizipative Ausrichtung und eine intensive Kommunikation charakterisiert.

„Mein Rollenverständnis war immer, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Breite von der Lehre und Forschung (...) bestmöglich arbeiten können. Das war mein Verständnis. Ich will nicht der bessere Wissenschaftler sein, könnte es auch gar nicht, wollte es auch gar nicht, son-

„denn es war ganz klar, ich bin für diese Institution da, um sie möglichst gut voranzubringen. (...) Und das haben sie aber relativ schnell gespürt, das muss ich auch sagen, also habe ich das Gefühl gehabt. Da war sehr schnell sehr viel Offenheit da.“ (I10)

„Die Herausforderung ist gemeinsam mit denen, die hier arbeiten, eine Situation zu schaffen, die für alle möglichst angenehm ist. Das wird einem nie gelingen und es wird immer Leute geben, die unzufrieden sind. (...) [Ziel] ist es die bestmöglichen Studier- und Arbeitsbedingungen zu schaffen.“ (I14)

„Also ich glaube schon, dass es wichtig ist, auch bottom-up was zuzulassen und zu diskutieren, aber man muss am Ende auch dann irgendwann sagen können, okay, ja, das ist so. Also das ist glaube ich ganz entscheidend, man muss viel reden mit den Leuten.“ (I20)

Einige Interviewpartnerinnen bezeichnen eine „Politik der offenen Türe“ als zentralen Aspekt ihres Managementverständnisses. Es ist für Angehörige der Universität jederzeit möglich, einen Termin mit Mitgliedern des Rektorats zu bekommen. *„Also es ist mir ganz wichtig, dass man relativ schnell einen Termin kriegt, weil ich glaube, dass sich vieles im persönlichen Gespräch gut regeln lässt, Dinge nicht eskalieren müssen, bis dann wirklich einmal geredet wird.“ (I14)* Eine andere Interviewpartnerin meint, sie seien ein „Rektorat zum Angreifen“ (I23).

Die Teamorientierung und die hohe Bedeutung des Stellenwerts von Kommunikation und Partizipation werden jedoch nicht als Gegensatz dazu gesehen, dass das Management Entscheidungen zu treffen habe.

„Ich bin eine extrem teamorientierte Führungspersönlichkeit. Die letzte Entscheidung muss aber dennoch dann vom Leader, sprich, von mir getroffen werden, einfach die Kollegen und die Mitarbeiter mit Respekt behandeln, offen natürlich für alle neuen Ideen oder auch Alternativen, aber letztendlich muss das Ergebnis ja zum Wohle der Institution und dieser Problemstellung dann getroffen werden.“ (I9)

Ein zentraler Aspekt der Kommunikation ist die Begründung von Managemententscheidungen. *„Ich bin jemand, der vielleicht nicht sofort entscheidet, (...) sondern die Entscheidung wohlüberlegt trifft, sie argumentieren kann und die hält dann auch.“ (I14)*

Eine Interviewpartnerin definiert die Kommunikation von Entscheidungen als zentrales Element von Führungskompetenz. Sie versteht Führungskompetenz als *„Entscheidungen fällen und Aushalten, dass es da andere Meinungen gibt, manchmal auch die Entscheidungen vielleicht revidieren. (...) Ich sehe das immer so ein bisschen als ein Vorangehen und ein Kommunizieren dessen und die Verantwortung übernehmen und einfach diese Entscheidungen dann auch zu tragen.“ (I1)*

6.3 Rahmenbedingungen der Tätigkeit im Rektorat

6.3.1 Ressourcen für die Tätigkeit im Rektorat

Rektorinnen sind per Gesetz zu 100% im Rektorat tätig, ebenso extern berufene Vizerektorinnen. Letztere betonen, dass es unrealistisch sei, ein Vizerektorat in Teilzeit zu führen. *„Das geht nicht. Das hätte ich auch nicht gemacht, weil man kann solche Jobs nicht so im Vorbeigehen machen. (...) Das ist ein echter Knochenjob. So wie halt Managementjobs sind und die kann man nicht so nebenbei oder Teilzeit oder was immer ausführen.“* (15)

Wenn eine Vizerektoratsfunktion intern besetzt wird, geht damit zumeist eine Freistellung im Ausmaß zwischen 50% und 75% von der wissenschaftlichen/künstlerischen Tätigkeit und der Lehre einher. Dies wird von den Frauen zumeist auch so gewollt, da damit die Vereinbarkeit der Vizerektoratstätigkeit mit der Wissenschaft möglich erscheint. Eine Interviewpartnerin meint: *„Ich bin gelockt worden mit der Idee, beides machen zu können. Darum bin ich überhaupt eingestiegen.“* (17) Interviewpartnerinnen, die vor der Rektoratstätigkeit keine Professur innehaben, verbinden mit der Teilzeitlösung auch die Möglichkeit am Institut verankert zu bleiben. *„Die Idee war dadurch am Institut verankert zu bleiben und eine Rückkehroption zu behalten.“* (116)

Es berichten jedoch alle Frauen, dass die teilweise Freistellung nicht ausreicht, sondern deutlich mehr Zeit für die Managementtätigkeit aufgewendet werden musste. *„Es geht prima halbe halbe, nur ist die Grundgesamtheit mehr als ein 40-Stunden-Job. (...) Die Arbeit teilt sich wirklich halbe halbe auf, man ist halb im Vizerektorat, man ist halb in seiner wissenschaftlichen Tätigkeit, aber in Summe kommt natürlich wesentlich mehr raus als ein Vollzeitjob. Das muss halt einfach klar sein. Es ist auch so, dass man international zum Teil fast schief angesehen wird.“* (12)

Eine Interviewpartnerin meint, sie war *„am Papier und in der Bezahlung“* (11) Teilzeit dem Vizerektorat zugeordnet, aber nicht in der Realität, *„weil das geht nicht.“* Ähnlich argumentiert eine weitere Interviewpartnerin: *„Also formal war es eine Teilzeitbeschäftigung. Alle Vizerektorinnen, die aus dem Haus kamen, hatten einen 50/50-Vertrag. Real ist das natürlich nicht. Also sie schaffen es nicht, Halbzeit einen Bereich und ein Haus dieser Größe zu managen.“* (13)

Eine Interviewpartnerin problematisiert zusätzlich zur Ressourcenfrage auch, dass Vizerektorinnen in Teilzeit sowohl Arbeitgeberinnenfunktion als auch Arbeitnehmerinnenrolle innehaben. *„Es ist einfach schlecht, wenn man selber noch in der Universität drin steckt, auf der einen Seite quasi als Arbeitnehmer, auf der anderen Seite die Arbeitgeberfunktion übernimmt und im Personal ist das meines Erachtens überhaupt nicht miteinander vereinbar.“* (119)

6.3.2 Vereinbarkeit von Rektoratstätigkeit mit Wissenschaft und Kunst

Die meisten Vizerektorinnen waren zu 50% von Forschung und Lehre freigestellt, wodurch die Vereinbarkeit mit der Wissenschaft ermöglicht werden sollte.⁴ Dies war zumindest zu Beginn die Annahme, die sich jedoch in allen Fällen als unrealisierbar herausgestellt hat. Die Vereinbarkeit wurde durch eine Ausweitung der Gesamtarbeitszeit hergestellt, d.h. sie ging primär auf Kosten des Privatlebens und erfolgte unter Inkaufnahme von Abstrichen im Bereich der Wissenschaft. *„Die Vizerektorate, die ich gemacht habe, habe ich immer nur Teilzeit gemacht. Dann leidet natürlich der andere Teil, das ist klar.“* (I19)

Häufig wurde das Engagement in der Lehre aufrechterhalten, d.h. es wurden weiterhin Lehrveranstaltungen abgehalten. Das Engagement in der Lehre wird u.a. damit begründet, dass es Spaß macht und dass es für das Institut notwendig war, dass die Stunden abgedeckt sind. *„Die Stunden werden gebraucht. Weil die Personaldecke einfach – ich will nicht sagen dünn ist – aber wir sind alle gut ausgelastet. Und ich habe zwar eine Vertretung bekommen und die Person ist inzwischen auch ständig am Institut, aber die wird an so vielen anderen Stellen auch gebraucht, dass sie nicht mehr Stunden übernehmen kann.“* (I18)

Das Engagement in der Lehre wird auch als wichtig für das Kontakthalten zu Studierenden wahrgenommen. *„Ich habe während meiner Zeit als Vizerektorin auch Lehrverpflichtung gehabt und wollte das auch, um einfach da eine gewisse Kontinuität zu haben, um auch bei den Studierenden dranzubleiben, damit ich dann später wieder Dissertanten bekomme.“* (I2)

Einige Vizerektorinnen schränken nach einiger Zeit das Engagement in der Lehre ein oder ziehen sich völlig aus der Lehre zurück, weil es zeitlich nicht mehr vereinbar war oder weil klar wurde, dass „der Kopf nicht mehr für die Lehre frei ist“. *„Dann habe ich gemerkt, dass ich es immer weniger geschafft habe, diesen Switch zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu schaffen und irgendwann ist dann mal der Punkt gekommen, wo ich gemerkt habe, ich habe in meiner Vorlesung den Kopf nicht mehr frei für meine Vorlesung und da habe ich gesagt, Schluss, das hat keinen Sinn. Wenn man seinen eigenen Qualitätsansprüchen nicht mehr gerecht werden kann und das merkt, sollte man einen Schlusstrich ziehen.“* (I3).

Eine Vizerektorin hat für ihre 50% Freistellung einen Doktoranden am Institut Vollzeit angestellt, wobei geplant war, dass sie seine Dissertation betreut und über ihn am Institut verankert und präsent bleibt. Die Strategie ist nicht aufgegangen. *„Es ist dabei weniger darum gegangen, sich die Zeit für regelmäßige Treffen freizuschaukeln, aber es war nicht möglich, sich reinzudenken, bei der Literatur am Ball zu bleiben.“* (I16) Sie hat schlussendlich die Betreuung abgegeben.

Die Reduktion des Engagements in der Lehre wird jedoch vom Institut oder den Kolleg/inn/en als problematisch wahrgenommen. So meint eine Vizerektorin, dass ihr die Reduktion des Engagements in der Lehre „eine schlechte Nachrede beschert habe.“ *„Am Schluss war ich dann lehrbefreit, weil das war dann relativ schwierig, weil man muss ja auch*

⁴ In Ausnahmefällen waren es 60% oder 75%. Vizerektorinnen, die in den Jahren 2003 und 2004 schon im Amt waren erhielten anfangs nur eine Zulage für die Funktion.

reisen usw. (...) Noch immer wird mir das noch nachgesagt. Also, dass ich sozusagen nichts gemacht habe.“ (I1)

Die Interviews zeigen zum einen deutlich, dass die Vereinbarkeit mit der Lehre leichter ist als die Fortführung des eigenen wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Schwerpunkts. Zum anderen scheint die Vereinbarkeit mit der Dauer der Tätigkeit im Rektorat abzunehmen. Daher wurde bei einigen Interviewpartnerinnen später die Freistellung ausgeweitet oder es erfolgte eine 100%ige Freistellung.

„Für mich war eben vorgesehen 50 Prozent. Insofern war es die erste Zeit schon noch möglich in der Lehre zu bleiben, auch mit eigenen Projekten weiter zu tun, das hat sich aber dann eigentlich relativ bald als völlig unmöglich herausgestellt.“ (I11)

„Also die Forschung hat da sehr gelitten, tendierte phasenweise gegen Null. Die Lehre habe ich gemacht. 50% meines Lehrdeputats. Allerdings wurde ich nach einem Jahr mit der Zuordnung zum Rektorat auf 75% aufgestockt. Dann hatte ich nur noch eine Lehrveranstaltung wöchentlich.“ (I21)

„Mitglied des Rektorats zu sein, diese Verantwortung zu haben und dann ist es ganz schwierig noch große Lehrveranstaltungen zu halten und dann noch zu publizieren. Es gibt solche, die das machen, aber das ist schon eine besondere Herausforderung, die ich dann nicht mehr wollte. Also ich habe mich dagegen entschieden und habe mich freistellen lassen und das war die beste Lösung.“ (I12)

Eine Interviewpartnerin, die für die Tätigkeit als Vizerektorin zu 50% freigestellt war, meint, dass sie zwar in der Lehre weiterhin aktiv war, *„aber die Forschung war tot.“ (I16)* Eine andere Interviewpartnerin, die während der Zeit als Vizerektorin in der Lehre aktiv war, meint sie habe *„billigend in Kauf genommen“ (I18)*, dass sie die Wissenschaft vorübergehend verlassen muss. Das wird einhellig mit zeitlichen Restriktionen begründet, insbesondere damit, dass die Zeit nur eingeschränkt selbst geplant werden könne. *„Also man braucht auch für die Wissenschaft extrem viel Zeit, ja. Das sind ja auch Zeiten, wo man einfach nur denkt im Sinne von, dass man Ideen hat, dass man da was ausprobiert, (...) dass man liest, dass man dadurch auch auf Ideen kommt, dass man mit Leuten diskutiert, dass man zu Tagungen fährt.“ (I20)*

Eine Interviewpartnerin meint, dass sich die ersten Jahre im Rektorat nicht in ihrem Lebenslauf niederschlagen. *„Also die ersten Jahre, die habe ich, glaube ich, ganz gut weggesteckt. Also das sieht man nicht, wenn Sie sich jetzt meine Publikationsliste anschauen. Da ist noch einiges gut weitergegangen, Kontakte waren auch noch da.“ (I19)* Aber mit der Zeit wird es dann notwendig Prioritäten zu setzen und Abstriche zu machen. *„Aber dann reduziert man ja doch und nimmt einiges zurück.“ (I17)* *„Ich kann sicher nicht alles gleich gut machen. Ich glaube, irgendwann muss man sich halt dann entscheiden und sagen, ich lege das Gewicht dort hin oder da hin.“ (I20)*

Die Möglichkeit die Managementtätigkeit und das Engagement in Forschung und Lehre aufrecht zu erhalten, wird einhellig problematisch gesehen. Eine Interviewpartnerin sieht keine Möglichkeit der Vereinbarkeit, wenn man eine tragende Rolle im Rektorat spielt. *„Das*

geht, wenn das Aufgabenfeld im Rektorat klein bleibt.“ (I12) Andere bezeichnen die Vorstellung, dass die Managementtätigkeit mit der Wissenschaft vereinbar sei, sehr unverblümt als Illusion (I14). In den meisten Disziplinen ist eine Rückkehr nach einer de facto Unterbrechung von mehreren Jahren unrealistisch bzw. nur schwer vorstellbar. Eine solche Möglichkeit wird nur für bestimmte Fächer gesehen.

„Die wissenschaftliche Karriere ist damit ganz schwierig. (...) Vielleicht in der Altphilologie oder in der Geschichte nicht, da kann man auch fünf Jahre später weitermachen, aber in den Naturwissenschaften [ist das] undenkbar.“ (I14)

„Deswegen machen es ja in der Medizin auch hauptsächlich Theoretiker und nicht die Kliniker, weil acht Jahre von der Klinik weg sein, von der Patientenbetreuung ... Also ein Chirurg, der acht Jahre nicht operiert, das ist wirklich schwierig, glaube ich.“ (I20)

Für Medizinerinnen aus dem klinischen Bereich kommt neben Vereinbarkeit mit Forschung und Lehre auch jene mit dem Klinikbetrieb zum Tragen. Dies wird als besonders problematisch beschrieben.

„Was das wirkliche Problem darstellt, zumindest in der klinischen Medizin, ist, dass sie nicht sagen können, so, jetzt mache ich vier Jahre keine Klinik (...). Dann können sie das nicht mehr. Dann sind sie nicht mehr sicher, dann haben sie nicht die Handfertigkeiten, vielleicht wissen sie auch nicht mehr, was inzwischen üblich ist.“ (I16)

„Regelmäßiger Patientenkontakt ging gar nicht. Mit Sitzungen (...) ist das wahnsinnig schwierig. Man ist ja dann unverlässlich auch als Arzt, wenn man dauernd was verschiebt oder so. Also ich habe da ein bisschen was noch gemacht, Vorlesungen, aber eigentlich kaum mehr Patientengeschichten.“ (I20)

Bei noch nicht habilitierten Frauen ist mit der Vereinbarkeit mit der Wissenschaft die Vereinbarkeit mit dem eigenen Habilitationsprojekt gemeint. Die Weiterführung der Habilitation ist mit einer 50%igen Freistellung auch nur bedingt möglich. *„Ich habe ja noch diesen Habilitationsprozess vor mir gehabt. Ich habe mich dann im dritten Jahr meiner Vizerektorenschaft habilitiert. Das war mega anstrengend, weil ich mir immer wieder Zeiten freischaufeln musste. (...) Also das war schon sehr anstrengend, das parallel zu machen.“ (I11)*

Die fehlende Möglichkeit der Vereinbarkeit von Managementfunktion und Wissenschaft ist für einige Interviewpartnerinnen auch der Grund dafür, dass sie nach einer Periode das Rektorat wieder verlassen haben. *„Es war dann einfach klar, im vierten Jahr, wo ich die Lehre zurückgestellt habe beziehungsweise auch meine wissenschaftliche Tätigkeit, dass ich das eigentlich nicht will. Also es hat sich im vierten Jahr herauskristallisiert, dass ich mich als Wissenschaftlerin nicht so ganz zurücknehmen möchte. Auch die Lehre habe ich sehr vermisst, so diesen Austausch mit den Studierenden über meine Fachthemen. Also da war mir klar, das mach ich nicht so. Das war eine schwierige Entscheidung, aber ausschlaggebend war, dass ich meine wissenschaftlichen Inhalte, Forschungsthemen wieder aufnehmen wollte.“ (I11).*

6.4 Ausscheiden aus der Funktion

Es fällt auf, dass nur in Ausnahmefällen eine strategische Planung für die Zeit nach der Rektoratsfunktion erfolgt. Auch haben die meisten Interviewpartnerinnen nicht voraus überlegt, wie lange sie die Rektoratsfunktion übernehmen möchten. *„Da habe ich mir gar keine Gedanken gemacht, als ich angetreten bin.“* (I7) *„Es war mir von Anfang an nicht klar, darüber habe ich eigentlich gar nicht gedacht, ob jetzt eine oder zwei Perioden.“* (I11) Eine arbeitsrechtliche Rückkehroption – z.B. durch eine Karenzierung – vermittelt eine gewisse Sicherheit für die Zeit danach, aber es werden kaum inhaltliche Pläne beschrieben.

Auch für externe Expertinnen gilt, dass sie keine konkreten Pläne für die Zeit nach der Rektoratsfunktion gemacht haben. Aber es ist von Beginn an klar, dass sie die Funktion nur für eine bestimmte Zeit ausüben werden.

Weil *„es mir nicht gut tut, länger als maximal zehn Jahre irgendwo zu sein und der Institution erst recht nicht.“* (I10)

„Nein, ich habe eigentlich keine konkreten Vorstellungen zum Beginn gehabt, was ist danach. In der Wirtschaft ist es üblich, in einzelnen Schritten zu denken. Ich habe nie die Idee gehabt, in einem Unternehmen zu starten und 20 Jahre später dort in Pension zu gehen. Es war jetzt präsent die Aufgabe und diese Aufgabe, die musste einfach innerhalb der vorgegebenen Zeit bestmöglich erfüllt werden. (...) Ich glaube, das unterscheidet auch Personen, die aus der Wirtschaft kommen, sehr maßgeblich von Personen, die auf einer Universität arbeiten.“ (I9)

Jene Interviewpartnerinnen, die mehrere Perioden absolviert haben, sehen dies als notwendig an, um den Aufbau von Strukturen bzw. umfangreiche Projekte abschließen zu können. *„Naja, erst einmal sind vier Jahre verdammt kurz, ja. Also bis man da im Geschäft ist irgendwie und dann gibt es doch viele Dinge, die man gern umsetzen will.“* (I14)

Wenn Frauen aus der Rektoratsfunktion ausscheiden, kann dies mit folgenden Konstellationen einhergehen: (1) Vizerektorinnen scheiden mit dem Rektor aus dem Amt, (2) sie scheiden aufgrund von Konflikten innerhalb des Rektorats vorzeitig aus der Funktion aus, (3) sie kehren in die Wissenschaft zurück, (4) sie bewerben sich als Rektorin oder (5) sie übernehmen andere Managementaufgaben.

Einige Interviewpartnerinnen sprechen davon, dass der Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Rektorat sich mit ihren Vorstellungen gedeckt habe. *„Die Gestaltungsmöglichkeiten waren erschöpft.“* (I1) Andere hätten gerne als Vizerektorinnen weitergemacht, was aber durch einen Rektoratswechsel nicht möglich war. *„Ich hätte mir schon vorstellen können, länger zu bleiben, aber dann hat es eben einen Rektorwechsel gegeben. (...) Die Mehrheit der Universität war dann der Meinung, dass es Zeit für einen Generationenwechsel ist.“* (I17)

Einige Vizerektorinnen scheiden mit dem Rektor aus dem Amt aus und bewerben sich bewusst nicht als Rektorin. Dies ist in den meisten Fällen mit einer bewussten Rückkehr in die Wissenschaft bzw. Kunst verbunden. In einigen Fällen wäre eine Beteiligung im Rektorat unter dem neuen Rektor möglich gewesen, wurde jedoch von den Interviewpartnerinnen abgelehnt. *„Dem neuen Rektor habe ich selbstverständlich meine Stelle im Vizerektorat freige-*

geben. Ich wollte, dass der sein eigenes Team zusammenstellen kann. Er hat mich dann gebeten zu bleiben, aber (...) ich habe gesagt, er möge sich sein Team zusammenstellen.“ (I21)

Einige Interviewpartnerinnen haben beim Ausscheiden des Rektors überlegt, sich als Rektorin zu bewerben, dies dann aber bewusst nicht getan. Dies entweder, um in die Wissenschaft zurückzugehen oder weiterhin als Vizerektorin tätig zu bleiben. *„Man kann in einer klar abgegrenzten Zuständigkeit viel gestalten, viel bewegen. Dort habe ich auch meine Fähigkeiten und Kompetenzen hinentwickelt. Ich glaube, als Rektorin, als Rektor müssen sie noch einmal breiter aufgestellt sein und viel mehr, also auch breitere Aufgaben übernehmen von denen ich nicht weiß, ob sie mich interessieren würden.“ (I14)*

In einigen Fällen kommt es zum vorzeitigen Ausscheiden der Vizerektorinnen aus der Funktion. Dies wird mit Unstimmigkeiten im Rektorat („*unterschiedliche Auffassungen*“, I17) oder massiven Krisen („*Vertrauensverlust*“, I23) begründet. In anderen Fällen geht das Ausscheiden aus dem Rektorat mit anderen attraktiven Managementfunktionen einher.

Das Ausscheiden aus der Funktion wird von den meisten Interviewpartnerinnen als schwieriger Prozess beschrieben. Auf der einen Seite wird die Rückkehr in die Wissenschaft bzw. Kunst als nicht einfach bezeichnet (siehe dazu Kapitel 6.4.1 und 6.4.2), auf der anderen Seite werden Machtverlust und persönliche Probleme thematisiert. Eine Interviewpartnerin vergleicht den Prozess des Ausscheidens aus dem Rektorat mit dem Prozess, wenn man in Pension geht. *„Also ich habe das bei vielen Kollegen erlebt, die dann in eine extreme tiefe Schlucht hineingefallen sind, sowohl bei Männern als auch bei Frauen, weil man hat auf einmal eine riesige Machtposition über und diese Machtposition gibt man von heute auf morgen auf. Es (...) ist ja in der Wirtschaft genau dasselbe, wenn sie diese Positionen verlieren, sie müssen immer einen Plan B haben.“ (I18)*

Eine andere Interviewpartnerin verweist auf den notwendigen Prozess, um wieder in den Alltag hineinzufinden. *„Wenn Sie in so einer Funktion sind, sind Sie immer präsent, für alle immer präsent. 200%ig. Und auf einmal ist das nicht mehr. Also glaube ich schon, dass man da mit sich selber am meisten zu tun hat. (...) Es geht nicht nur um den Machtverlust, es geht auch darum, mein Tag war auf einmal gar nicht mehr ausgefüllt.“ (I19)*

Die Tätigkeit im Rektorat wird darüber hinaus als gesundheitlich belastend beschrieben. *„Dann war die gesundheitliche Belastung doch sehr spürbar nach diesen [X] Jahren.“ (I21)* Interviewpartnerinnen sprechen von „*gesundheitlichen Langzeitfolgen*“ und der Notwendigkeit das „*private Leben wieder zu ordnen*.“

Eine Interviewpartnerin spricht davon, dass sie auch beim Ausscheiden aus der Funktion eine Vorbildwirkung haben und die Dinge anders machen wollte. *„Ich denke schon, da ist man auch als Frau gefordert, anders zu handeln als ein narzisstischer Mann, der in seiner Seele so gekränkt ist. Ich glaube, das ist auch gut gewesen, weil es hat eine gewisse Stärke nach außen gezeigt. Ich bin ja nicht beleidigt abgetreten, sondern ich habe mein Amt bis zum Schluss ausgefüllt, und viele wichtige Dinge auch noch gemacht, sofern es dann die anderen zuließen.“ (I19)*

Für eine Interviewpartnerin war es schwer zu sehen, dass aufgebaute Strukturen und erreichte Ziele nicht mehr mit ihr in Verbindung gebracht wurden. *„Also an dem Tag, wo die Übergabe war, habe ich das Gefühl gehabt, dass man aus allen Bildern entfernt wurde. (...) Es hat nicht einmal einen Handshake gegeben [Es war] wirklich eine ganz merkwürdige Situation, als ob man wirklich von einem Tag auf den anderen ausradiert worden wäre.“* (I1)

6.4.1 Rückkehr in die Professur

Als Kompensation für die Übernahme der Vizerektoratstätigkeit erhalten Vizerektorinnen ein Freisemester (Sabbatical) pro Periode im Vizerektorat. Die Inanspruchnahme stellt sich unterschiedlich dar: während einige Frauen zumindest ein Freisemester unmittelbar im Anschluss in Anspruch nehmen, schieben andere dies auf, um unmittelbar in die Professur zurückzukehren. Eine Interviewpartnerin bezeichnet das Sabbatical als wichtig, *„weil es einfach Zeit braucht, sich in die Wissenschaft wieder einzufinden, dort auch die Rolle neu zu definieren.“* (I12)

„Also es war extrem wichtig, dass ich am 1. Oktober wieder am Institut war. Ich habe ja einen Stellvertreter gehabt, der war dann nicht mehr auf der Professur und da war ein Machtvakuum entstanden. Wenn ich das nicht gleich ausgefüllt hätte, dann hätte ich keinen Fuß mehr auf den Boden gekriegt. Dann wäre es ein für alle Mal verloren gewesen. Es war unangenehm, es war extrem unangenehm, aber ich glaube, die meisten hier im Haus sagen, es hat sich jetzt wieder zurecht gerückt. Das Sabbatical nehme ich mir irgendwann. (...) Es war sicherlich richtig, wie ich es gemacht habe und wenn es dann wieder läuft, kann ich mir durchaus mal eine Auszeit leisten.“ (I19)

Professorinnen, die für die Zeit im Vizerektorat eine teilweise Freistellung erhielten (zumeist 50%), blieben im Institut zumindest teilweise verankert. Sie waren während der Zeit als Vizerektorin in der Lehre aktiv, d.h. haben weiterhin Lehrveranstaltungen angeboten und Dissertationen betreut. Den meisten Frauen gelang es jedoch aufgrund der zeitlichen Belastung durch die Managementtätigkeit und die eingeschränkten zeitlichen Gestaltungsspielräume nicht weiterhin zu forschen. Die Rückkehr wird insofern als schwierig beschrieben, als es nicht so leicht ist, wieder den Anschluss an den aktuellen Forschungsstand zu bekommen. Das Sabbatical wird hier als unterstützend wahrgenommen. *„(...) um in der Wissenschaft wieder auf Stand zu kommen. (...) Es ist einfach wirklich die Zeit wieder mal intensiv ein Paper zu lesen oder intensiver zu diskutieren, das habe ich einfach ganz dringend gebraucht. (...) Es war mir vor allem auch wichtig hier mit meinen Leuten wieder intensiver sprechen zu können, sich mehr Zeit nehmen zu können, nicht diesen Termindruck zu haben und ich wollte auch davor gefeit sein sofort wieder von allen anderen Gremien vereinnahmt zu werden.“* (I2)

Für einige Frauen, die aus einer Professur heraus eine Vizerektoratsfunktion übernehmen, wurde für die Zeit im Vizerektorat eine Vertretung engagiert (z.B. Post-doc, § 99-Professur). Bei der Rückkehr in die Professur kann es sich als problematisch herausstellen, wenn die Vertretung andere inhaltliche Schwerpunkte oder methodische Zugänge propagiert.

„Mein Ersatz, mein Stellvertreter, das war eine starke Persönlichkeit. Also ich habe ihn gesucht, weil er eine starke Persönlichkeit ist, aber er hat ein bisschen einen anderen For-

schungsansatz eingeführt. Also schon im gleichen Forschungsgebiet, aber methodisch etwas anders und ich musste eigentlich dann wieder ein bisschen von vorne beginnen, also meine Mitarbeiter ein bisschen auf meine Linie ziehen. Also es war nicht ganz reibungslos, aber es ging dann schon. Aber es brauchte Zeit.“ (I7)

Gibt es eine solche Vertretungsfunktion nicht, so gestaltet sich die Rückkehr in die Professur als noch schwieriger, da sich bei allen die Vereinbarkeit der Managementtätigkeit mit der Wissenschaft als illusorisch herausgestellt hatte (siehe auch Kapitel 6.3.2). *„Natürlich hatte ich alle möglichen Fäden verloren. Also Netzwerke, in denen ich nicht mehr aktiv gewesen war, aber auch so den laufenden Überblick über die Forschungsliteratur, den hatte ich natürlich nicht mehr.“ (I21)*

Neben den Schwierigkeiten wieder Anschluss in der Wissenschaft zu finden werden auch Probleme mit dem Rollenwechsel von der Managementfunktion zurück auf eine kollegiale Ebene am Institut thematisiert. Eine Interviewpartnerin meint, sie habe sich bewusst eine Zeit lang aus allen politischen Funktionen (z.B. universitäre Gremien) herausgehalten *„damit eben Konfliktsituationen nicht unbedingt entstehen.“ (I19)* Sie sieht es positiv und als Teil einer gelungenen Rückkehr, dass sie nun wieder in einer Berufungskommission tätig ist.

Eine Interviewpartnerin bezeichnet darüber hinaus auch eine veränderte Arbeitsweise als problematisch für die Rückkehr in die Wissenschaft. *„Es geht einem bei der relativen Hektik, dem Termindruck, mit dem man in so einem Amt unterwegs ist, der Habitus des Stillsitzens und konzentrierten Lesens verloren. Also so eine gewisse Nervosität wird zum körperlichen Habitus. Das lange Stillsitzen fällt schwer. Ich meine, das kann ich inzwischen wieder, aber das hat doch eine Weile gedauert.“ (I21)*

6.4.2 Rückkehr von Mittelbauangehörigen

Frauen, die keine Professur vor der Rektoratsfunktion innehatten, kehren zumeist an ihr Institut zurück, an dem sie während der Funktionsperiode über das weitergeführte Engagement in der Lehre verbunden geblieben waren. In einigen Fällen wurden Projekte, die in der Zeit als Vizerektorin aufgebaut wurden, „mitgenommen“ und weitergeführt. Diese Projekte weisen häufig einen Bezug zum jeweiligen Forschungsschwerpunkt auf (z.B. I8). In anderen Fällen wurden die Erfahrungen aus der Zeit im Rektorat in einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung reflektiert. (I12, I13) Allerdings wird der Rückkehrprozess nur in Ausnahmefällen strategisch geplant und vorbereitet. Eine Interviewpartnerin meint, dass die Planung für die Zeit nach dem Vizerektorat gezielt erfolgen und dass die eigene Position dafür genutzt werden sollte.

„Der Weg danach muss geplant sein. (...) Sie haben im Vizerektorat so viel Macht, dass sie sich auf jeden Fall daneben ein neues Standbein aufbauen können, mit all den Kontakten, die sie bekommen und und und. Sie müssen sich nur überlegen, glaube ich, was will ich selber danach machen. Aber das tun ganz wenige und die fallen dann wirklich in eine ganz tiefe Schlucht.“ (I8)

Für Frauen, die nicht aus einer Professur heraus in das Vizerektorat wechseln, ist die Rückkehrmöglichkeit ans Institut ein wichtiger Aspekt für die Entscheidung als Vizerektorin

tätig zu sein. „Definitiv gestellt“ (I11), „beamtet“ (I20) oder „karenziert zu sein“ (I23) erleichtern die Entscheidung. „Ich habe eine sichere Position gehabt. (...) Wir haben es gut gehabt mit unserer Pragmatisierung.“ (I17) „Ich war da ja habilitiert, ich war pragmatisiert. Ob ich jetzt ein Jahr oder zwei Jahre mehr oder weniger produziere, ist nicht das Wichtigste im Leben. Da kann man ja durchaus etwas zurückstecken.“ (I6)

Einige Interviewpartnerin thematisiert auch das Risiko, dass man im Rektorat Entscheidungen (mit)verantwortet, die an den Instituten nicht gut ankommen (z.B. I16). Diese erschweren nicht nur die Wiederwahl des Rektorats oder einzelner Vizerektorinnen, sondern auch die Rückkehr ans Institut (siehe auch Kapitel 6.6.6).

Für Mittelbauvertreterinnen ist die Rückkehr in die Wissenschaft stärker als bei Professorinnen von der Problematik wieder an den aktuellen Stand der Forschung anzuschließen, geprägt. Die verschärfte Problematik ergibt sich daraus, dass sie keine Personalressourcen haben, auf die sie zugreifen können. „Man muss sich dann halt in seinem Bereich wieder irgendetwas aufbauen oder erarbeiten, wobei ich ganz ehrlich sagen muss, ich stelle es mir auch für einen Professor, der acht Jahre sein Institut oder seine Abteilung nicht leitet, auch nicht so einfach vor. Was es für ihn natürlich leichter macht ist, dass er auch während seiner Karenzierung oder während seiner Tätigkeit irgendwie Zugriff auf das Personal hat. Das habe ich natürlich kaum. (...) Da ist es wahrscheinlich leichter, dass man sich dann arrangiert und sagt, naja, da gibt es eine Arbeitsgruppe und da mache ich halt so ein bisschen mit.“ (I20)

Eine habilitierte Mittelbauvertreterin, die nach dem Ausscheiden aus dem Rektorat an ihr Institut zurückgekehrt ist, spricht davon, dass es keinerlei Unterstützung gab. Es war zwar ein Sabbatical vereinbart, das aufgrund der hohen Lehrintensität am Institut bis heute nicht in Anspruch genommen wurde. Sie hat nach dem Ausscheiden aus dem Rektorat einen FWF-Antrag gestellt, um wieder eine Forschungsgruppe aufbauen zu können. Die Antragstellung beim FWF ist jedoch durch die Forschungsabwesenheit von einigen Jahren schwierig. Der Antrag wurde abgelehnt, weil der aktuelle Stand der Forschung nicht ausreichend rezipiert war. Es gab Geräte, die sie nicht gekannt hat. In der Begründung der Ablehnung wird auch auf die Tätigkeit als Vizerektorin verwiesen. Sie resümiert: „Der Ausflug in die Verwaltung wird von gestandenen Wissenschaftlern nicht goutiert.“ (I16)

Eine andere Interviewpartnerin antizipiert die geschilderte Problematik und gibt an, dass sie nicht an eine Rückkehr in die Wissenschaft gedacht hatte, da die Zeit dafür zu kurz war. Nach dem Ausscheiden aus dem Rektorat müsste man über FWF-Anträge Mittel einwerben, um wieder eine Gruppe aufzubauen. Das ist ein zeitintensiver Prozess, für den nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen: „Ich hatte nicht die Idee aus dem Rektorat heraus wieder zurückzugehen ans Institut und dort eine Forschungsgruppe hochzuziehen. Es war mir immer klar, das geht sich zeitlich nicht aus. Weil im günstigsten Fall wäre ich [Altersangabe in Jahren] gewesen und dann in 10 Jahren eine Gruppe komplett von Null hochziehen, zuerst einmal die Publikationen zu schaffen um antragsfähig zu werden, beim FWF oder sonst wo und dann eine Gruppe hochzuziehen und dann nach zwei Jahren wieder aufzuhören, das hätte ich mir eigentlich so nicht vorgestellt.“ (I18)

6.4.3 Bewerbung als Rektorin

Einige Vizerektorinnen haben überlegt, sich als Rektorin zu bewerben, wenn der Rektor nicht mehr weiterbestellt wurde bzw. sich nicht mehr einer Wiederwahl gestellt hat. Häufig werden diese Überlegungen durch Unterstützung aus dem Haus heraus ausgelöst, d.h. dass Senatsvertreter/innen oder Universitätsrätinnen/Universitätsräte eine Bewerbung nahegelegt haben. Einige Interviewpartnerinnen bewerben sich aufgrund dieser Rückendeckung und wenn der vorherige Rektor nicht mehr kandidiert, als Rektorin, wobei nicht alle Bewerbungen erfolgreich waren. Einige Bewerbungen werden vor der Gleichbehandlungskommission verhandelt, die die Verfahren als diskriminierend bezeichnet.

Vizerektorinnen, die sich als Rektorinnen beworben haben, sehen die Bewerbung bzw. Berufung als einen „logischen Schritt in ihrer Karriereentwicklung“ (I19). „Für mich war es deshalb eigentlich folgerichtig, dann auch einen Schritt weitergehen zu wollen und nicht in der zweiten Reihe, sondern wirklich in der ersten Reihe stehen zu wollen.“ (I3). Wie bei der Entscheidung für die Aufnahme der Tätigkeit als Vizerektorin ist auch hier das zentrale Motiv der Gestaltungswille und der Wunsch die „Fäden in die Hand zu nehmen“. Sie haben als Vizerektorinnen auch eine Vorstellung gewonnen, was man anders machen könnte oder müsste und wollten entsprechende Veränderungen initiieren.

In einigen Interviews wird die Bewerbung als Rektorin von ehemalige Vizerektorinnen im Vergleich zum Verfahren vor der Bestellung als Vizerektorin als konflikthafter und schwieriger beschrieben. Während bei der Bestellung als Vizerektorin eher Unterstützung wahrgenommen wurde, wird nun von „heftigem Gegenwind“ gesprochen, der häufig erst im Nachhinein wahrgenommen wurde. „Im Nachhinein sind mir dann Dokumente zugespielt worden, wie stark gegen mich intrigiert wurde.“ (I3) Eine Interviewpartnerin berichtet, dass sie trotz Zweidrittelmehrheit im Senat nicht in den Dreivorschlag aufgenommen wurde, „weil es Befürchtungen gab, dass sie es aufgrund der Quote eine Frau werden muss“ (I20).

Ein von mehreren Interviewpartnerinnen angesprochenes Problem im Kontext der Bestellung von Rektorinnen ist die fehlende Transparenz von Entscheidungen sowie das fehlende Bewusstsein dafür, dass es sich um eine Personalauswahl und nicht ausschließlich um eine politische Entscheidung handelt. „Es ist letztendlich keine Wahl wie zum Parlament, sondern es ist eine Personalentscheidung. Das, glaube ich, muss klargestellt sein und das ist sehr verwirrend in diesem System.“ (I20)

Andere Interviewpartnerinnen entscheiden sich bewusst gegen eine Bewerbung, da die wissenschaftliche Karriere als zentraler angesehen wurde. „Wenn ich das gewollt hätte, hätte ich Jus oder Verwaltungswissenschaften studiert. Es hat mich interessiert, aber mit der Perspektive auf ein Ende.“ (I21) „Ich wollte aus verschiedenen Gründen nicht.“ (I12)

In einigen Fällen erfolgte trotz bestehender Unterstützung aus dem Haus keine Bewerbung oder sie wurde zurückgezogen, weil den Interviewpartnerinnen aus politischen Gründen die Bestellung einer Frau sehr unwahrscheinlich erschien. Eine Interviewpartnerin, die ihre Bewerbung zurückgezogen hat, meint: „Man muss ja immer ausloten, geht es um Politik, um Macht, oder geht es um Sachthemen. Und dort wo es um Politik geht, da weiß man, man kann mit Sachthemen wenig gegenargumentieren. Da muss man dann mit anderen Bandagen kämpfen und ich an der Stelle habe für mich befunden, ich renne nicht gegen die Wand. (...) Ich

dachte, ich lasse mich da nicht beschädigen.“ (15) In anderen Fällen ist von „dominanten Männerbünden“ die Rede, die bei der Rektoratswahl eine große Rolle spielen. „Also das sind schon Dinge, die sind nicht zufällig, die spürt man auch einfach. Da gibt es einfach noch sehr starke Männerbünde, wo man als Frau in der zweiten Reihe absolut gerne gesehen und akzeptiert wird, aber an der Spitze ganz selten.“ (12) Eine andere Interviewpartnerin meint, dass mit der Bewerbung als Rektorin die gläserne Decke spürbar wird. „Da ist dann sozusagen wirklich die Decke, die dann ganz schwer oder gar nicht zu durchdringen ist. Bis ins Vizerektorat ist das alles okay, aber dann als quasi strategiegabende Kraft, das geht dann gar nicht mehr. (...) Da gibt es keine wirklichen Kompetenzmängel oder so, sondern da geht es einfach um ganz andere Sachen.“ (120) Es wird festgehalten, dass die Universität noch nicht reif für eine Rektorin sei. „Mein persönlicher Eindruck ist, das hängt sehr stark von der Standortkultur ab“. (12)

6.5 Frauenförderung und Gender Mainstreaming

Die Zuständigkeit für Gleichstellung oder Frauenförderung ist in einigen Fällen formal verankert, d.h. die Frauen führen ein Vizerektorat, das in seiner Bezeichnung auch einen Verweis auf Gleichstellung, Frauenförderung oder Diversität enthält. Diese Zuständigkeit wird von den Frauen jeweils auch wahrgenommen und als eine Priorität des Rektorats bezeichnet. Die Einrichtung eines Vizerektorats für Frauenförderung, Gleichstellung oder Diversität verdeutlicht nach Einschätzung der Interviewpartnerinnen das Bekenntnis der Universität zum jeweiligen Thema. Mit der Bezeichnung des Vizerektorats wird dieses Bekenntnis auch nach außen getragen und kann intern mehr Wirkmächtigkeit entfalten. (15)

Trotz der formalen Zuständigkeit der Vizerektorinnen für Frauenförderung und Gleichstellung betonen einige Vizerektorinnen, dass das Thema dem Rektor selbst extrem wichtig war bzw. einige Interviewpartnerinnen bezeichnen es als „Chefsache“ (z.B. I2, I3, I14). Durch die explizite Zuordnung zu einem konkreten Vizerektorat soll die Bedeutung des Themas weiter unterstrichen und eine konkrete Ansprechperson geschaffen werden. Andere wiederum sehen Gleichstellung und Frauenförderung als zentrale Aufgabe des gesamten Rektorats – auch wenn eine Vizerektorin formal dafür zuständig ist. (14)

Auch wenn es eine formale Zuordnung des Themas zu einem Vizerektorat gab und diese auch während der Funktionsperiode mit Leben gefüllt wurde, wurde die Zuständigkeit ursprünglich von den meisten Vizerektorinnen nicht aktiv angestrebt. „Irgendwer muss das machen, so würde ich mal sagen. Aber mich hat es schon interessiert.“ (I13) „Dann habe ich es halt gemacht.“ (I18)

Wenn eine formale Zuständigkeit für das Thema geschaffen wird, werden von den Interviewpartnerinnen während ihrer Funktionsperiode unterschiedliche Schwerpunkte verfolgt (z.B. Frauenförderung, Einbeziehung von Vätern in unbezahlte Arbeit, Veränderung von Prozessen um Gender-Bias abzubauen, Stärkung oder Institutionalisierung von Geschlechterforschung). Die Schwerpunktsetzung und die konkrete Ausgestaltung sind einerseits abhängig vom Stellenwert des Themas an der jeweiligen Universität zum Zeitpunkt als die Interviewpartnerinnen in das Rektorat eintraten und andererseits von ihren diesbezüglichen Erfahrungen. Interviewpartnerinnen an Universitäten mit langer Tradition von Frauenförderung und Gleichstellungspolitik sowie Interviewpartnerinnen mit Expertise in die-

sen Feldern (z.B. durch die Tätigkeit im Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen oder Expertise im Bereich der Geschlechterforschung) bauen auf bestehenden Strukturen auf und suchen die Kooperation mit bestehenden Strukturen und Expert/inn/en an der Universität. Dies trifft sowohl auf Interviewpartnerinnen zu, die intern in das Rektorat wechseln, als auch auf externe Expertinnen. Der einzige Unterschied ist, dass externe Expertinnen keine Erfahrung aus einer Tätigkeit im Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen mitbringen.

Die Kombination einer formalen Zuständigkeit bei einer Vizerektorin und ein starkes Bekenntnis des gesamten Rektorats zum Thema werden als die ideale Situation beschrieben. Eine Interviewpartnerin plädiert für die Verankerung der Verantwortung für Gleichstellung, Gender und Diversität als Querschnittsmaterie im Rektorat, sieht dies aber nicht als Widerspruch zu einem zuständigen Vizerektorat. *„Es ist nicht unbedingt ein Widerspruch und so leben es wir hier und so lebe es ich auch mit meinem Ressort, eine Querschnittsmaterie zu haben und trotzdem eine Hauptzuständigkeit.“* (I5).

Im Gegensatz dazu stehen Interviewpartnerinnen, die nicht formal für Gleichstellung, Frauenförderung oder Diversität zuständig waren und dies auch nicht gewollt hätten. In einigen Interviews werden Vorbehalte gegen Frauenförderung oder spezifische Maßnahmen (z.B. Quotenregelung) deutlich. Es wird in den Interviews darauf verwiesen, dass es Expert/inn/en für das Thema an der Universität gab (z.B. den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen), die sich diesbezüglich engagiert haben. *„Meine liebe Kollegin [Name] und andere haben sich in der Gleichbehandlung engagiert. (...) Da gab es immer eine sehr lebendige Szene und die haben das dann besetzt und versucht weiterzuentwickeln.“* (I12) Aufgrund der bestehenden Expertise außerhalb des Rektorats sei es nicht notwendig gewesen „das Thema als Anhängsel im Rektorat“ zu verankern.

„Es war relativ klar, dass das mit dieser Aufgabenteilung in das Portfolio gar nicht passen würde. (...) Ich müsste jetzt genau recherchieren, ich kann mich nicht genau erinnern.“ (I12)

„Es gab ein eigenes Projekt, das für Gender-Mainstreaming zuständig war und an dessen langem langem Ende dann der Frauenförderungsplan stand, aber das war schon auf Schiene gebracht, als ich kam. (...) Also, ich habe mich sehr sehr begründet und auch deklariert zurückgezogen.“ (I21)

„Es kann nicht sein, und dagegen habe ich mich immer ausgesprochen, dass ich die Frauenquote nur so erreiche, indem ich alle nehme, ohne über die Qualifikation mir Gedanken mache und das habe ich eben abgelehnt und deswegen habe ich auch sehr viele Anfeindungen. (...) Deshalb war ich ganz froh, dass ich mit diesen ganzen Gendersachen nicht so viel zu tun hatte, weil ich habe ganz einfach einen anderen Zugang.“ (I8)

In diesen Interviews wird auch deutlich, dass Frauenförderung bzw. Gleichstellung kein prioritäres Thema im Rektorat war. *„Ich bin schon relativ feministisch eingestellt, aber das zu institutionalisieren, das war wirklich überhaupt kein Thema. (...) Da gab es so viele andere Dinge, die im Vordergrund waren.“* (I7)

Die formale Zuständigkeit bzw. Nicht-Zuständigkeit für die Themen Frauenförderung, Gleichstellung oder Diversität kann nicht mit einem feministischen Hintergrund oder Gen-

derexpertise bzw. mit dessen Fehlen gleichgesetzt werden. Es weisen zwar die meisten Interviewpartnerinnen mit formaler Zuständigkeit einen feministischen Hintergrund auf, jedoch sind auch unter den Vizerektorinnen ohne formale Zuständigkeit Feministinnen bzw. Genderexpertinnen vertreten. Unabhängig von der formalen Zuständigkeit streben Frauen mit feministischem Hintergrund danach in ihrem Ressort Strukturen und Prozesses zu verändern und neben Frauen auch die Männer verstärkt in den Blick zu nehmen.

Frauen mit ausgeprägtem Bewusstsein für Gender- und Gleichstellungsfragen nehmen auch die Erwartungshaltung gegenüber weiblichen Führungskräften wahr, dass sie einen anderen Managementstil leben sollten als Männer. *„Das haben die jungen [Kolleginnen] auch von mir erwartet.“* (I19)

In diesem Zusammenhang werden jedoch die Vereinfachungen als problematisch empfunden, mit denen Frauen als Vizerektorinnen oder Rektorinnen konfrontiert sind. Dies ist dann der Fall, wenn mit der Berufung einer Frau das Gleichstellungsproblem als gelöst angesehen wird und Frauen als „Role Models“ definiert werden. Auf der anderen Seite wird von Frauen in Rektoratsfunktionen erwartet, dass sie das System verändern und „etwas für die Frauen tun.“ *„Also im Grunde genommen, ist man als Frau in so einer Rolle eigentlich immer diejenige, wo dann so unzulässige Vereinfachungen getroffen werden, so nach dem Motto (...) jetzt haben wir schon eine Frau, jetzt soll die mal machen und zum anderen aber auch, du bist jetzt Role Model und das muss reichen.“* (I13)

Eine Interviewpartnerin beklagt das Fehlen eines Gleichstellungsdiskurses an Universitäten und im Hochschulmanagement, womit auch auf fehlende Genderkompetenz im Hochschulmanagement hingewiesen wird. *„Also ich glaube, dass es drum geht, einen Diskurs über diese Dinge aufrechterhalten zu können. Das heißt, zu sagen, okay, ich sehe, dort ist eine Benachteiligung und nicht, zu sagen, die will sich nicht bewerben oder die ist zu feig oder die ist zu bequem. Sondern ich erwarte mir dann eigentlich einen wirklichen Diskurs, um zu sagen, okay, was könnten Gründe sein, was können wir tun dagegen. (...) Wir können eh nicht alles ändern, das ist klar, aber man kann sich den Teil anschauen, den man selber in der Hand hat.“* (I20)

Das Frauenfördergebot oder die Quotenregelung sind Themen, bei dem die im vorherigen Zitat beschriebene fehlende Genderkompetenz bzw. Reflexivität sichtbar wird. So sehen Interviewpartnerinnen mit feministischem Hintergrund oder Genderexpertise die Quotenregelung als ein notwendiges Instrument, um den Frauenanteil in Leitungsfunktionen zu erhöhen.

„Es [die gesetzliche Vorgabe] ist einfach so und es gibt diese Frauen. Punkt. Man muss sie suchen.“ (I10)

„Zwei Dinge finde ich ganz, ganz wichtig: Quote und Strukturen und zwar bedingungslos Quote (...) Die Quote und die Strukturen sind wichtig und dadurch ergibt sich zum Teil auch das Bewusstsein. (...) Bewusstseinsbildung, gut und schön, aber ohne Struktur habe ich von der ganzen Bewusstseinsbildung nichts.“ (I15)

„Man tut immer so als wäre eine Quotenfrau etwas schlechtes, weil solange ich wirklich sage, ich will meinen Exzellenzanspruch, meinen Qualitätsanspruch bewahren, dürfen wir uns nicht

darüber aufregen, dass man Dinge tut, die zu einem Nachziehen führen, dass man Quoten erreichen kann. Ich darf nur vom Qualitätsanspruch nicht heruntergehen. (...) Gemessen werden sie letztendlich an ihrer Leistung.“ (I4)

Auf der anderen Seite stehen Interviewpartnerinnen, für die das Frauenfördergebot oder die Quotenregelung Qualitätsstandards unterläuft und von denen sie sich – wie oben beschrieben – strikt abgrenzen.

6.6 Probleme von Frauen in Rektoratsfunktionen

Die Zeit im Rektorat wird von den meisten Interviewpartnerinnen als eine produktive und gestalterische, aber auch als eine schwierige Zeit beschrieben. Probleme werden auf unterschiedlichen Ebenen gesehen und wurden zum Teil bereits in anderen Kontexten beschrieben (z.B. Vereinbarkeit der Managementaufgabe mit Forschung und Lehre, Bewerbung als Rektorin). Auf diese Aspekte wird hier nur kurz eingegangen.

6.6.1 Bewältigung von universitären Krisen oder Umbrüchen

Die Interviewpartnerinnen beschreiben die erste Zeit im Rektorat häufig als eine „Krisensituation“, die sich aus dem Veränderungsbedarf infolge der Autonomie ergeben hat oder durch budgetäre Engpässe gekennzeichnet war. D.h. die ersten Monate oder Jahre der Funktionsperiode stand die Stabilisierung der Universität im Vordergrund. Neben der Bewältigung der anstehenden Aufgaben (Aufbau neuer Strukturen, Bewältigung der finanziellen Krise) war das Herstellen eines Vertrauensklimas im Haus die zentrale Herausforderung, da die Situation für viele Universitätsangehörigen mit Unsicherheit und Ängsten verbunden war (u.a. I3, I9, I14, I19, I21, I22). Es war damit in der Anfangsphase in deutlich geringerem Ausmaß möglich zu gestalten und Neues zu entwickeln als ursprünglich geplant.

6.6.2 Fehlende zeitliche Ressourcen und Termindruck

Probleme ergeben sich aus den unzureichenden zeitlichen Ressourcen. Dies betrifft primär Vizerektorinnen, die in Teilzeit für die Managementtätigkeit freigestellt waren (siehe dazu auch Kapitel 6.3). Einige Vizerektorinnen haben zu Beginn versucht, einen Tag in der Woche als „Institutstag“ oder „Forschungstag“ zu deklarieren. Dies war jedoch nur bedingt umsetzbar.

„Ich habe immer versucht, einen Tag in der Woche als Institutstag zu deklarieren, das ist mir mehr oder weniger gut gelungen.“ (I3)

„Es lässt sich mit meinem Tagesablauf nicht vereinbaren, einfach auch nur einen Tag fix in der Woche für Forschung zur Verfügung zu haben.“ (I18)

Dazu kommen aber auch die Fremdbestimmtheit in der Zeiteinteilung und der Zeitdruck, die als problematisch wahrgenommen werden. Es wird betont, dass diese Form von Zeitdruck ein anderer ist als in der Wissenschaft.

„Wenn ich eine Managementfunktion habe, und ich habe an einem Tag acht Termine, und am nächsten Tag nochmal sieben, dann ist das erheblich fremdbestimmter als das Leben eines

Wissenschaftlers, einer Wissenschaftlerin. (...) Wenn du jedes Mal, wenn du deinen Rechner aufmachst einen anderen Terminkalender vorfindest, der sich vom vorigen dadurch unterscheidet, dass noch irgendwo ein Randpflaster dort ist, mit irgendjemanden, der dringend mit dir reden möchte, (...) dann merkt man eher, dass man unter Druck kommt.“ (I18)

„Was ich nicht gemocht habe im Vizerektorat, war dieses Fremdbestimmtsein. Sehr viele Termine sind von außen diktiert worden und auch in einer Dichte, die ich als ungesund und unproduktiv empfunden habe.“ (I2)

6.6.3 Falsche Vorstellungen von der Managementaufgabe

In einigen Interviews wird deutlich, dass Vizerektorinnen häufig keine klaren Vorstellungen davon haben, wie sich die Tätigkeit im Rektorat darstellen wird. Dies wird nicht in allen Fällen als konkretes Problem bezeichnet, wie im nachstehenden Zitat, sondern schlägt sich dann in Konflikten innerhalb des Rektorats nieder oder lässt sich an den Problemen der Vereinbarkeit von Lehre und Forschung mit der Managementtätigkeit ablesen.

„Dann ein weiterer Punkt war die Gesprächskultur innerhalb des Hauses. Die war immer sehr wichtig, obwohl die zeitaufwendig natürlich ist. Während meiner Amtszeit und kurze Zeit danach kann ich überhaupt/ kannte ich wirklich auch aus den anderen Fakultäten praktisch alle, die hier im Hause gearbeitet haben. Schwierig war, dass die meiste Gesprächszeit für Troubleshooting draufging. Also da waren dann teilweise persönliche Konflikte zu lösen und sei es mal auf irgendeiner strukturellen Ebene. Also das hatte ich mir eigentlich etwas sachbezogener vorgestellt.“ (I21)

Einige Interviewpartnerinnen beschreiben es als schwierig, im Rektorat nicht mehr eine bestimmte Gruppe bzw. ein Institut, sondern die Universität insgesamt zu vertreten.

„Schwierig ist es schon, also einen Blick fürs Ganze zu haben, also für die Finanzen und so. (...) Aber ein echtes Verständnis der Zusammenhänge, wie diese Zahlen da zustande kommen, habe ich nicht gehabt.“ (I17)

6.6.4 Fehlende Akzeptanz als Frau und Hochschulmanagerin

Ein häufig thematisiertes Problem ist, dass das Management von Universitäten nur teilweise professionalisiert wurde. Insbesondere die Tätigkeit von Vizerektor/inn/en wird häufig nicht als Managementtätigkeit wahrgenommen und als solche wertgeschätzt.

„Ich weiß ja, was ich geleistet habe und ich habe wirklich viel geleistet, aber die Anerkennung dafür habe ich nie gekriegt.“ (I1)

„Wenn mich dann einer anruft und sagt, ‚Frau Kollegin‘, dann denke ich immer, (...) der hat es nicht verstanden. Ich bin in dem Moment nicht Frau Kollegin.“ (I19)

Auch in Zeiten der Autonomie wird häufig noch davon ausgegangen, dass man ein Vizerektorat „nebenbei“ machen kann und dafür auch keine spezifischen Qualifikationen mitbringen muss. Gleichzeitig wird Frauen aber die Managementkompetenz, die Männern selbstverständlich zugeschrieben wird, abgesprochen. Eine Interviewpartnerin, die Manage-

mentkompetenz mitbrachte, beschreibt dies wie folgt: „Na das kann doch eh jeder. Also es wird diese harte Expertise nicht wirklich ernst genommen und dann wird sozusagen politisch überlagert. Dann kommt halt so ein Spiel, wo du dieses Argument ersetzen kannst durch eine noch längere Publikationsliste.“ (I13) Eine andere Interviewpartnerin beschreibt Vorbehalte gegen ihre Zuständigkeit für das ihr zugewiesene Ressort: „Ich sehe das immer wieder, dass Leute sagen, du hast nicht BWL studiert. (...) Das kann nur ein Jurist oder eine Juristin machen. (...) Ich bin wahrscheinlich, ohne dass das nach außen hin so ausgeschaut hat, mit der meisten Universitätsmanagementenerfahrung reingegangen, aber natürlich wird es nicht anerkannt, weil ich habe weder BWL studiert noch Jus.“ (I1)

Die Interviewpartnerinnen sprechen auch die fehlende Akzeptanz weiblicher Führungskräfte an. „Wenn das eine Frau sagt, zählt nichts, wenn es dann ein Mann sagt, dann zählt es. Also die Erfahrung habe ich schon gemacht.“ (I11)

„Da kommt plötzlich so eine junge Frau, die reden kann, (...) und fordert gewisse Leistungen ein. Dass das Konflikte hervorruft, hätte ich eigentlich wissen sollen. Also das habe ich so nicht erwartet und die Konflikte, die gab es natürlich. (...) Man bedient natürlich auch gewisse Klischees. Also man tappt natürlich schon in ein paar Fallen hinein.“ (I2)

Zu den Akzeptanzproblemen als Frau im Hochschulmanagement kommt teilweise eine nach wie vor spürbare Ablehnung des mit dem UG 2002 implementierten Managementverständnisses an Universitäten. Eine Interviewpartnerin problematisiert, dass Professor/inn/en oder Institutsleiter/innen oft nicht verstehen, dass sie nicht für die Leitung der Universität zuständig sind und sich auch über Entscheidungen des Rektorats hinwegsetzen. „Genau hier liegt letztendlich die Schwierigkeit für die universitäre Leitung. Man kann ihnen nicht ins Gesicht sagen, du bist ja nicht zuständig, aber wie kriegt man das hin, ihnen klar zu machen, dass sie leitende Angestellte sind, aber dass sie nicht alle die Manager dieser Universität sind.“ (I19)

Frauen, die aus einer externen Position heraus eine Rektoratstätigkeit übernommen haben, berichten in keinem einzigen Fall davon, dass sie mit Akzeptanzproblemen konfrontiert waren. Sie berichten aber auch übereinstimmend, dass sie Entscheidungen immer klar kommuniziert und begründet haben. Dabei wird deutlich, dass in der Kommunikation sehr bewusst auf die jeweilige Funktion oder den beruflichen Hintergrund verwiesen wird und eine Abgrenzung von der Wissenschaft bzw. Kunst erfolgt. Es wird damit auch kommuniziert, dass Entscheidungen zum Wohle der Universität und nicht entsprechend der Interessen einer bestimmten Disziplin oder einer Interessensgruppe getroffen werden.

6.6.5 Konflikte im Rektorat

In einigen Fällen wurde von Konflikten innerhalb des Rektorats berichtet, die entweder auf einer sachlichen Ebene – in einigen Fällen unter Einbeziehung externer Unterstützung – gelöst wurden oder aber zum Ausscheiden aus der Funktion geführt haben.

„In den [X] Jahren, da hat es drei- oder viermal Situationen gegeben, wo wir ganz unterschiedlicher Meinung waren. Zweimal haben wir das dann sozusagen mit einer externen Moderation und Mediation irgendwie gemacht. Aber da ging es wirklich um unterschiedliche Einschätzun-

gen in Sachfragen. Also da ging es nie um was ganz Grundsätzliches, sondern wirklich um Sachfragen und konnten wir gut in einem von außen begleiteten Verfahren lösen.“ (I14)

In einem Interview wird deutlich, dass der Rektor und die Vizerektorin unterschiedliche Managementstile hatten. Während die Vizerektorin einen partizipativen Führungsstil an den Tag legte und auf die Einbindung des Hauses bei zentralen Projekten großen Wert legt, propagierte der Rektor einen stärker autoritären Führungsstil und erwartete raschere Entscheidungen.

„Wir hatten unterschiedliche Auffassungen bezüglich dem Umgang mit anderen Menschen, wenn ich so sagen darf. (...) [Bei der Umsetzung eines bestimmten Projekts] ist es mir gelungen, für die Fakultäten jeweils wirklich angesehene Persönlichkeiten zu gewinnen. (...) Einfach wirklich gute Leute. Ich habe immer gesagt, es braucht eine intrinsische Motivation der Leute, die so etwas entwickeln müssen und da kann man nicht einfach Druck aufsetzen und dann soll etwas Gutes rauskommen. Ich habe wirklich versucht, das partnerschaftlich über die Bühne zu bringen. Ich habe dann mit meiner damaligen persönlichen Assistentin auch Workshops gemacht, also wo wir auch versucht haben zu kommunizieren und das ging dem Rektor einfach zu wenig schnell. Er hat immer gesagt, du musst mehr Gas geben und ich habe gesagt, ich muss die Leute ins Boot holen, das ist ein Prozess, das braucht einfach Zeit. Da hatten wir eben gegensätzliche Auffassungen.“ (I17)

In den Interviews wird auch immer wieder auf Beispiele an anderen Universitäten verwiesen, wenn die Kompetenz von Vizerektorinnen nicht anerkannt wird. *„Vizerektorinnen, die super kompetent sind und trotzdem z.B. von ihrem Rektor overruled werden. (...) Da kannst du eigentlich nur gehen.“ (I14)*

6.6.6 Konflikte mit dem Senat oder Universitätsrat

In einer Reihe von Interviews wird die Zusammenarbeit mit dem Senat oder Universitätsrat als schwierig bezeichnet. Dabei wird zum einen auf die problematische Konstellation der Wahl durch die Gremien bei gleichzeitiger Notwendigkeit im Management Entscheidungen zum Wohle der Universität zu treffen, die sich auch gegen Partikularinteressen richten können, verwiesen. Wenn Rektor/inn/en bzw. Vizerektor/inn/en ihre Funktion im Sinne einer Managementfunktion erfüllen, dann gibt es eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie dabei jemandem „auf die Füße getreten sind“ und dann einer Wiederwahl nicht zugestimmt wird. Ein potentieller Konflikt ergibt sich auch daraus, dass an Vizerektorinnen sehr wohl die Erwartungen bestimmter Gruppen gerichtet werden, deren Interessen besonders zu vertreten. So berichtet eine Vertreterin des Mittelbaus, dass von ihr erwartet wurde, dass sie sich besonders um die Anliegen des Mittelbaus kümmern werde.

„Es ist eben nicht nur ein Managementposten, sondern es ist auch ein politischer Posten, weil man darf nicht vergessen, man wird gewählt und das ist ein Spannungsfeld, mit dem man auch umgehen muss, weil ich habe einerseits den Universitätsrat, der mich wählt, ich habe den Senat, der mich sozusagen vorschlägt.“ (I15)

„Diese Leute [gegen deren Partikularinteressen verstoßen wurde] sitzen dann im Senat. (...) Wenn du mir jetzt auf die Zehen steigst, dann wähle ich dich nicht wieder. (...) Das ist im Prin-

zip so, als wenn die Belegschaft von VW den Manager wählen würde. [Es braucht] irgendeinen gescheiten Mittelweg. (...) Also das heißt nicht, dass man einem jetzt irgendwen vor die Nase setzt, mit dem Leute nun gar nicht zurechtkommen.“ (I19)

Ein zentrales Thema im Zusammenhang mit Schwierigkeiten mit dem Universitätsrat oder des Senat ist, dass deren Entscheidungen nicht begründet werden (müssen). Mehrere Beispiele beziehen sich auf die Wiederwahl des Rektorats.

„Als es um unsere Wiederwahl gegangen ist, war ich sehr überrascht zu hören, dass es dann bei meiner Person und bei noch einem zweiten Kollegen im Vizerektorat eine Gegenstimme vonseiten des Universitätsrates gab, ohne dass je irgendwie an mir direkt Kritik geübt wurde. Ich habe das dann nur über drei Ecken gehört, was man mir dabei vorgeworfen hat. (...) Es waren einfach Dinge, die ich sachlich nicht nachvollziehen konnte.“ (I2)

„Das Verfahren hat einen generellen Fehler. (...) Wenn sich eine Organisation von innen heraus ihren Chef selber wählen und aussuchen soll, das ist ja schon mal per se etwas schwierig. Da werden sie, da gibt es einfach in jeder Organisationsentwicklung Zusammenhänge, wo sie sagen, ja wie soll denn das gehen. Weil je länger er in seinem Amt ist, umso mehr wird er irgendwann einmal unangenehme Entscheidungen treffen müssen.“ (I4)

„Das ist so ein komisches Verfahren, das man irgendwie nur schwer nachvollziehen kann. (...) Und dann passieren Dinge, die aber formal gar nicht greifbar sind und wo die dann natürlich sagen, naja, das war eine Wahl und eine Wahl kann man sonst auch nicht beeinspruchen. Aber es ist eine Personalauswahl.“ (I20)

Es wird immer wieder gefordert, dass auch der Universitätsrat das System Universität kennt und entsprechende Qualifikationen mitbringt. Der Fokus auf Management- oder Wirtschaftsexpertise wird als zu eng gesehen.

„Der Universitätsrat wird ja nach wie vor politisch besetzt, da müssen aber auch bestimmte Kompetenzen drin sein. Also wenn wir vom Rektorat Kompetenzen verlangen, sollten sie auch im Universitätsrat gegeben sein.“ (I19)

„[Im Universitätsrat] sind auch Frauen drinnen und die muss man schulen. Die müssen sich einbringen. Das hat bei uns nie stattgefunden und ich habe leider Gottes mit den Frauen im Universitätsrat keine gute Gesprächsbasis gehabt. Da hat mich keine unterstützt. (...) Da hat es keine Allianz gegeben. Die haben eine Verantwortung zu übernehmen, auch was die Gleichstellung betrifft.“ (I17)

„Ich glaube, dass die Zusammensetzung, von Universitätsräten manchmal nicht ganz optimal ist, dass Universitätsräte durchaus noch besser beratend unterstützen könnten, nicht vorwerfend, sondern beratend.“ (I9)

6.6.7 Persönliche Angriffe bzw. Untergriffe

Fast alle Interviewpartnerinnen sprechen davon, dass sie in der Managementfunktion oder in der Bewerbung für die Funktion mit Angriffen konfrontiert waren, die sich nicht auf einer

sachbezogenen Ebene befanden, sondern die Person und das persönliche bzw. familiäre Umfeld adressierten.

„Weiter oben ist die Luft dünner und sie wird rauer. (...) Da wird die Luft dünn und da gibt es ganz viel Wettkampf und gegen das Schienbein treten und raue Töne. Auf das musst du vorbereitet sein. (...) Da kommen Angriffe, da kommt eine Dreckschleuder (...). Da geht es um sozusagen knappe Plätze. Und da habe ich oft erlebt, dass Frauen das unvorbereitet trifft.“ (I13)

„Wenn Sie in der Position arbeiten, kriegen sie als erstes die Frage gestellt, ‚mit wem hast du geschlafen?‘“ (I18)

Derartige Konflikte werden insbesondere im Zusammenhang mit einer Bewerbung als Rektorin angesprochen, auch wenn die Interviewpartnerinnen davor schon als Vizerektorinnen aktiv waren. Eine Interviewpartnerin berichtet davon, dass sie im Nachhinein herausgefunden habe, dass intensiv gegen sie intrigiert wurde, um sie als Rektorin zu verhindern. Es kursierten Papiere, in denen erklärt wurde, warum sie als Frau nicht geeignet für die Funktion sei. Eine andere berichtet davon, dass auf politischer und persönlicher Ebene massiv gegen sie interveniert wurde und dabei auch ihre Familie angegriffen wurde.

Einige Interviewpartnerinnen haben zwar Erfahrungen mit persönlichen und untergriffigen Konflikten während ihrer Amtszeit gemacht, verweisen aber auch darauf, dass die Funktion bzw. die damit verbundene Macht sie auch geschützt habe. *„Es gab Situationen, die heftig waren und dann auch so auf einer Ebene manchmal auch untergriffig. Dennoch also habe ich jetzt einzelne Konflikte im Kopf, wo ich mir gedacht habe, die Funktion schützt mich als Frau, ja? Weil wenn ich nicht in dieser Funktion gewesen wäre, ja, hätte ich überhaupt keine Chance gehabt.“ (I11)*

6.7 Qualifikationsanforderungen an Hochschulmanager/innen aus Sicht der Interviewpartnerinnen

Wie in Kapitel 6.2.1 ausgeführt, sehen einige Interviewpartnerinnen die Tätigkeit im Rektorat als Teil der universitären Selbstverwaltung an, für die als zentrale Qualifikation das Wissen um die Universität, die jeweiligen Prozesse, Gremien und handelnden Akteurinnen/Akteure gilt. Diese Sichtweise erscheint vor dem Hintergrund der im UG 2002 formulierten Anforderungen an Rektorate als zu eng und wird daher im Folgenden nicht weiter vertieft.

6.7.1 Kombination aus Managementkompetenz und Hochschulkompetenz

Jene Interviewpartnerinnen, die die Rektoratsfunktion als Managementaufgabe sehen, formulieren auch spezifische Qualifikationsanforderungen an Funktionsträger/innen. Dabei steht Managementenerfahrung im Fokus, aber es wird auch gefordert, dass Hochschulmanager/innen Kenntnisse über das System Universität mitbringen. Es wird also ein Nebeneinander von Managementkompetenz und Hochschulkompetenz verlangt, wobei nicht davon ausgegangen wird, dass die Expertise in beiden Bereichen gleichgewichtig vorliegt. Es wird vielmehr verlangt, dass Expertise in einem Bereich durch Grundkenntnisse im anderen Bereich ergänzt wird und dass es die Bereitschaft gibt, sich die fehlende Expertise anzueignen.

Eine Interviewpartnerin formuliert die Qualifikationsanforderungen an Hochschulmanager/innen breit: *„Also das ist das ganze Spektrum der Managementpraxis von Dingen wie Bilanzen lesen können, wissen, wie man Prozesse plant, bis hin zu der Frage, wie funktioniert Organisation Hochschule. Jetzt muss man nicht alles im Detail kennen (...) aber ich bin sicher, die meisten Kollegen haben sich damit nicht auseinandergesetzt.“* (112)

„Wenn man das Haus nicht kennt, dann muss man wirklich bereit sein und viel Arbeit da reinstecken, zu verstehen, wie das Haus funktioniert.“ (13)

„Da [im Hochschulmanagement] kann eine Wissenschaftlerin, ein Wissenschaftler genauso wie jemand, der aus dem Management kommt, gut reüssieren und diese Fähigkeiten haben und entwickeln. Es ist aber nicht so, dass das notgedrungen eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler sein muss, sondern es muss jemand sein, der das kann und der das will und der auch bereit ist das Handwerkszeug zu lernen. (...) Es braucht auch Managementwissen, das man sich ja aneignen kann. (...) Aber beim Einstieg braucht es schon eine Basisqualifikation.“ (15)

Wenn die Rektoratstätigkeit als Managementaufgabe verstanden wird, dann relativieren Interviewpartnerinnen nicht nur die Anforderung, dass Rektoratsmitglieder aus dem Haus rekrutiert werden sollen, sondern auch die Anforderung der Habilitation oder Professur. Eine Interviewpartnerin verweist auf Erfahrungen mit Rektoratsbesetzungen, wo sich herausgestellt hat, dass *„es vielleicht doch nicht ausreicht, den angesehenen Professor der [Disziplin] zu nehmen, der leider keine Management Erfahrung hat.“* (113)

„Es gibt z.B. immer noch Universitäten, die das Rektorat mit der notwendigen Qualifikation der Habilitation ausschreiben. Das finde ich vollkommen unsinnig, weil die Habilitation in keinsten Weise irgendein Kriterium ist, das einem zur Rektorin oder zum Rektor befähigt.“ (114)

Um dem Spannungsfeld von Managementaufgabe und Wissenschaft begegnen zu können, formulieren es Interviewpartnerinnen als wichtige Anforderung an Hochschulmanager/innen, dass ihnen bewusst ist, dass sie mit dem Wechsel ins Rektorat einen *„Berufswechsel“* (113) vornehmen. *„Was man zuallererst machen muss, ist sich von seinem Stand verabschieden, also von seiner Fakultät, sonst kann man nicht arbeiten.“* (13)

6.7.2 Persönlichkeit

Als wichtig – häufig auch als ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für die Auswahl von Hochschulmanager/inne/n – wird die jeweilige Persönlichkeit gesehen. Hochschulmanager/innen sollen das Bild vermitteln, dass sie die Interessen der Universität bestmöglich vertreten und ihr gesamtes Engagement der Universität widmen. Dabei wird insbesondere Mut, Entscheidungsfreude und Gestaltungswille angesprochen. Aber auch die Anforderung Visionen zu haben, diese zu vermitteln und gemeinsam mit den Universitätsangehörigen umsetzen zu können.

„Ich glaube, dass man Visionen haben sollte. In dem Sinn, also, was ist für die Zukunft dieser bestimmten Universität wichtig oder was bringt sie weiter. Dass man quasi Vorstellungen hat über, wie man Zukunft gestalten kann.“ (I20)

„Da muss man halt auch Fantasie und vielleicht einmal Mut zu innovativen Lösungen als Setup mitbringen.“ (I19)

„Du musst für diese Universität leben und brennen.“ (I10)

Ergänzend dazu wird auch das Auftreten innerhalb der Universität und in der Öffentlichkeit angesprochen, da mit der Managementfunktion auch Repräsentationsaufgaben verbunden sind. Hochschulmanager/innen müssen sich durch Fachkompetenz und Managementkompetenz und *„natürlich ein gewisses Auftreten nach außen“ (I6)* auszeichnen.

6.7.3 Managementkompetenz

Unabhängig davon, ob Personen ein Bild von Universitätsmanagement haben, das sich an der universitären Selbstverwaltung orientiert oder ein professionelles Managementverständnis vertreten, wird nachgewiesene Leitungskompetenz als zentrale Qualifikationsanforderung gesehen. Unterschiede zeigen sich in der Einschätzung, wodurch diese Kompetenz nachgewiesen werden kann.

Auf der einen Seite stehen Interviewpartnerinnen, die davon ausgehen, dass man Managementkompetenz in vielfältigen universitären Kontexten erwirbt, z.B. als Professorin, Institutsleiterin, Vorsitzende des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen oder der Curricular-Kommission. Eine Interviewpartnerin meint, dass Wissenschaftler/innen ab der Postdoc-Phase stets mit Managementaufgaben konfrontiert sind (z.B. Personalverantwortung, Akquise und Verwaltung von Fördergeldern). Vieles lernt man auch „on the job“ und spezifisches Spezialwissen erwirbt man in Weiterbildungsangeboten (z.B. zu steuerlichen oder arbeitsrechtlichen Themen). Dieser Sichtweise widersprechen jene Frauen, die aus einer externen Position in das Rektorat gewechselt haben. Die Tätigkeit als Vizerektorin bzw. Rektorin wird klar als Managementaufgabe gesehen, für die es spezifische Qualifikationen braucht. Diese werden nicht per se in den typischen Funktionen von Professor/inn/en (z.B. Projektakquise oder -leitung, Gremienarbeit) erworben. *„Es braucht Managementenerfahrung und Managementwissen“ (I5)*, das man sich nicht bei der Akquise und Bearbeitung von Drittmittelprojekten aneignet.

Im Zusammenhang mit der Managementkompetenz wird strategisches Denken, das Planen von Strategieprozessen und deren Umsetzung in den Vordergrund gerückt. Es wird immer wieder betont, dass es im Hochschulmanagement nicht mehr darum geht, für das eigene Institut zu planen, *„sondern für die Universität managementmäßig zu denken, zu planen, Strategieprozesse aufzusetzen.“ (I12)*

„Es müssen Menschen sein, die in der Lage sind, Strategie zu denken und sich nicht im Mikromanagement und im Klein-Klein verlieren. (...) Menschen, die in der Lage sind, für die Institution zu denken, sich 1000%ig hinter die Institution stellen und vor allem strategisch denken können.“ (I10)

Nach Einschätzung der externen Expertinnen im Hochschulmanagement fehlt es Kolleg/inn/en, die aus dem Haus berufen werden, häufig an den entsprechenden Tools und Handwerkzeugen, die in klassischen Managementausbildungen vermittelt werden.

Als ein weiteres wesentliches Element der Managementkompetenz wird die Vertretung der gesamten Universität gesehen. *„Man muss sich einfach für das Ganze interessieren.“* (I18)

„Es ist einfach ganz wichtig, immer den Blick auf das Gesamte zu wahren. Es gibt natürlich Verantwortlichkeiten in Teilbereichen, aber als Leader einer Unternehmung muss man immer das Gesamtbild im Auge behalten und wie gesagt, die Aufgabenstellungen sind sehr komplex.“ (I19)

Im Kontext von Strategieprozessen und Entscheidungsfindung werden soziale Kompetenzen als zentral genannt. Eine Interviewpartnerin meint, man braucht eine *„gewisse Neugierde, Bereitschaft sich auf Neues einzulassen, in unvorhergesehenen Situationen halbwegs vernünftig zu reagieren und man braucht eine gewisse Frustrationstoleranz. Und dann kann man natürlich, gerade wenn man für Personal oder für Gleichstellung und auch für Kooperationen zuständig ist, man muss Menschen mögen. Glaub ich. Und man muss halbwegs vernünftig mit ihnen umgehen können.“* (I18)

Soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen oder Mediationskompetenz werden insbesondere bei Veränderungsprozessen als Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien genannt. Dazu zählt auch die Kommunikation und Begründung von Entscheidungen.

„Reden, reden, reden.“ (I14)

„Ganz entscheidend ist – und das muss man überall im Management – man muss viel reden mit den Leuten.“ (I20)

„Man muss sehr transparent agieren. Man ist gefordert, argumentativ all das zu untermauern, was man umsetzt, umsetzen möchte. Also ein gewisses Kommunikationsvermögen braucht man immer, aber an einer Universität müssen sie diese ganzen diversen Gruppen, die müssen sie irgendwie abholen, man muss sie mit einbinden. An einer Uni reicht es nicht, dass ich mich hinsetze und sage ‚ich will das jetzt aber‘ und ‚das muss so gemacht werden‘. Dann scheitern sie. Sie müssen als Universitätsmanagerin ihre Kollegen, ihre Kolleginnen, ihre Mitarbeiterinnen, die Universität, auch die Studierenden, sie müssen die reinholen können. Das ist total wichtig. Das ist keine Organisation, wo ich einfach stur top down agieren kann.“ (I15)

Es fällt auf, dass keine einzige Interviewpartnerin von sich aus Genderkompetenz als Qualifikationsanforderung genannt hat. Auf Nachfrage wird die Relevanz von Genderkompetenz für Hochschulmanager/innen bestätigt bzw. als Selbstverständlichkeit bezeichnet – insbesondere von jenen Interviewpartnerinnen, die selbst Genderkompetenz oder Genderexpertise aufweisen. In anderen Gesprächen fällt auf, dass es im Aufgabengebiet der Vizerektorinnen klar erkennbare Anknüpfungspunkte zu Gleichstellung oder Frauenförderung gegeben hat, die jedoch nicht thematisiert werden. Beispielsweise beschreibt eine Interviewpartnerin als zentrale Aufgabe in ihrer Funktionsperiode den Aufbau eines Qualitäts-

managements. In diesem Kontext werden Gleichstellung oder die Genderdimension nicht thematisiert. Gleichstellung im Sinne von Antidiskriminierung wird ausschließlich im Kontext von Berufungsverfahren erwähnt (I17).

6.8 Bedarf an Qualifizierungsangeboten

Auf die Frage, ob Bedarf an einem Qualifizierungsangebot für Hochschulmanager/innen besteht, zeichnet sich keine einhellige Antwort ab. Wie bereits beschrieben, vertreten einige Interviewpartnerinnen die Meinung, dass die erforderliche Qualifikation für eine Rektoratstätigkeit im Zuge der wissenschaftlichen Karriere erworben werden (siehe Kapitel 6.2.1 und Kapitel 6.7). Aber auch jene Interviewpartnerinnen, die die Rektoratstätigkeit als Managementaufgabe sehen, sehen spezifische Qualifizierungsangebote zum Teil kritisch. Diese Skepsis wird damit begründet, dass die Managementtätigkeit im Vergleich zur wissenschaftlichen Tätigkeit weniger wertgeschätzt wird. Es wird befürchtet, dass diejenigen, die sich für derartige Qualifikationsangebote interessieren, dann als diejenigen wahrgenommen werden, die nicht für eine wissenschaftliche Karriere geeignet sind (I16).

Eine Interviewpartnerin verweist darauf, dass der Bedarf von Qualifizierungsangeboten für beide Geschlechter besteht, dies aber gesellschaftspolitisch unterschiedlich wahrgenommen wird. *„Der Bedarf ist eigentlich für beide Geschlechter [gegeben]. Das Problem ist nur, dass bei Männern, die diese Qualifikationen dann eigentlich alle nicht haben, sozusagen aufgrund des Geschlechts das aber quasi inhärent angenommen wird, das sie haben. Das ist bei Frauen nicht der Fall. (...) Das heißt, der Bedarf wäre eigentlich für alle da, nur wirkt sich das mögliche Fehlen von Kompetenzen für Frauen und für Männer unterschiedlich aus. Das fürchte ich, lässt sich nicht durch Leadership-Seminare verändern, sondern das ist dann wieder eine gesellschaftspolitische Frage, wie Männer und Frauen in ihren Rollenstereotypen wahrgenommen werden.“* (I14)

Eine Managementausbildung für Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en wird jedoch von den meisten Interviewpartnerinnen befürwortet – unabhängig davon ob sie spezifisch auf den Hochschulbereich zugeschnitten ist oder nicht. Besonders betont werden dabei zwei Aspekte: zum einen das Kennenlernen von Managementtools, d.h. das praktische Handwerkzeug und zum anderen der Erfahrungsaustausch mit Personen aus anderen Institutionen. Es wird unterstrichen, dass Qualifizierungsangebote für Hochschulmanagement institutionen- und sektorübergreifend (Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen) konzipiert sein sollten, um eine Außenperspektive an der eigenen Universität einbringen zu können. *„Der Nachfragemarkt ist relativ groß. (...) Wir haben 60 Hochschulen. Also da gäbe es schon was zu tun.“* (I12)

„Man muss schon einmal ins Außen gehen um auch diese Managementausbildung zu machen, um auch andere kennenzulernen und auch aus deren Erfahrungen zu profitieren, dann die Tools relativ objektiv lernen und mit diesem Außenblick wieder hereingehen in eine solche Funktion.“ (I15)

Konkrete Themen, für die Tools vermittelt werden sollten, sind nach Einschätzung der Interviewpartnerinnen: Gesprächsführung, Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Umgang mit Emotionen oder belastenden Situationen sowie der Umgang mit der Diversität an der

Universität. Als hochschulspezifisches Thema wird angeführt: „*wie entwickle ich die Freude am politischen Spiel*“ (I13).

Neben diesen generellen Managementkompetenzen wird eine spezifische fachliche Qualifikation gefordert, insbesondere für Ressorts wie Finanzen, Personal, Infrastruktur etc., aber auch Grundkenntnisse über das österreichische Hochschulsystem für externe Expert/inn/en.

6.8.1 Individuelles Coaching oder Supervision

Auch wenn von einigen Interviewpartnerinnen Qualifizierungsangebote für Hochschulmanager/innen skeptisch gesehen werden, so sehen fast alle die Notwendigkeit einer begleitenden Reflexion der Funktion durch ein individuelles Coaching oder eine Supervision. Einige Interviewpartnerinnen haben sich derartige Unterstützungsformen selbst organisiert – entweder schon im Zuge der Vorbereitung auf die Rektoratstätigkeit oder im Falle von Krisensituationen. Andere haben sich Unterstützung im privaten Umfeld organisiert z.B. durch gemeinsame Reflexion von schwierigen Situationen mit Vertrauten aus dem früheren oder privaten Umfeld.

„Ich hatte damals auch privat Coaching. Ich habe mir damals die Unterstützung geholt und privat finanziert, weil es halt das Angebot nicht gab, aber das war für mich sehr, sehr wichtig.“ (I11)

„Ich habe ein Coaching in Anspruch genommen. Das ist ein persönlicher Freund von mir. Den habe ich dann einmal angerufen, habe gesagt ‚ich brauche vielleicht ein bisschen Beratung‘. (...) Da kommen auf einmal so viele Sachen auf sie zu, wo sie sich denken ‚hallo, was soll das jetzt, wie reagiere ich drauf‘. Explodiere ich oder bin ich ruhig? Ich habe gelernt, in all den Situationen sehr ruhig zu bleiben und das ganz einfach absolut sachlichst, soweit es möglich ist, abzuhandeln. Nicht in Emotionen zu fallen. (...) Frauen neigen dazu, emotional zu werden und das ist aber genau das Falsche.“ (I8)

„Ich habe ganz viele Leute [aus dem früheren beruflichen Umfeld] gehabt, die wirklich sehr unterstützend waren und das immer sehr gut und emotionsfrei analysiert haben.“ (I20)

Eine Interviewpartnerin hat ein Coaching beim Einstieg in die Funktion in Anspruch genommen, als sie von der Rolle der Kollegin in die Rolle der Vorgesetzten gewechselt ist. Eine andere Interviewpartnerin hat ebenfalls bereits vor der Aufnahme der Rektoratstätigkeit ein Coaching in Anspruch genommen. *„Ich habe das [Coaching] von Tag 1, eigentlich von Tag -1, in Anspruch genommen und gut war es, mich einfach begleiten zu lassen bei den Konflikten, mit denen ich mich gerade am Anfang relativ unerwartet konfrontiert gesehen habe.“* (I12)

Eine andere Interviewpartnerin betont, dass es gerade bei der erstmaligen Aufnahme einer Rektoratsfunktion für Personen, die aus dem Haus in das Rektorat wechseln, wichtig wäre, sich begleiten zu lassen. Bei der Entscheidung für die Übernahme einer Rektoratsfunktion sollten die bisherigen Karrierestufen reflektiert werden und eine bewusste Entscheidung für den „*Berufswechsel*“ getroffen werden. Sie sieht Coaching und Supervision als notwendig an, damit *„man sich vorbereiten kann und dass es begleitend was gibt, dass es Reflexionsmög-*

lichkeiten gibt, auch für erfahrene Führungskräfte. Das halte ich einfach für notwendig, um diesen Job nicht nur gut, sondern auch lustvoll machen zu können.“ (I13)

Bedarf an Unterstützung wird aber nicht nur beim Einstieg oder während der Funktionsperiode formuliert, sondern auch im Zusammenhang mit der Rückkehr in die Professur bzw. an das Institut. *„Da hat man mit sich selber am meisten zu tun und ich würde einfach sagen, wenn man das nicht alleine schafft, dass man sich dann auch coachen lassen muss, weil es geht ja nicht nur um den Machtverlust, es geht auch darum, mein Tag war auf einmal gar nicht mehr ausgefüllt.“ (I19)*

Eine Interviewpartnerin, die kein Coaching in Anspruch genommen hat, aber Bedarf gehabt hätte, ist sich nicht sicher, ob sie ein entsprechendes Angebot in Anspruch genommen hätte. *„Soweit ich mich erinnere, hat es keine Angebote gegeben. Ich hätte, selbst wenn ich irgendwo auf was gestoßen wäre, das auch unter Umständen gar nicht angenommen, aus dem Gefühl heraus, oh Gott, schon wieder zusätzliche Termine, ich habe eh schon genug. (...) Ich hätte vielleicht so ein Angebot gar nicht gleich angenommen. Im Nachhinein sage ich, es wäre sinnvoll gewesen. Also es müsste einem dann auch irgendwie so angeboten werden, dass man von vornherein die Erleichterung wahrnimmt, und nicht nur die zusätzliche Terminbelastung.“ (I21)*

Die Interviewpartnerinnen weisen darauf hin, dass die Inanspruchnahme von Coaching oder Supervision vertraulich sein sollte, d.h. dass es nicht eine offizielle Stelle geben sollte, an die man sich wenden kann und wo die Gefahr besteht, dass die Information über die Inanspruchnahme an die Universität zurückfließt oder öffentlich wird.

„Was vielleicht nützlich wäre ist, wenn das Ministerium zur Verfügung stellen könnte eine Liste von potentiellen Coaches, die einfach Erfahrung in dem Bereich haben. (...) Personen, die sind handverlesen, da kann ich mich darauf verlassen, die kennen schon die Universitäten und die kann ich ganz persönlich kontaktieren. So was könnte ich mir schon nützlich vorstellen und das wäre vielleicht sogar etwas, was ich selber in Anspruch genommen hätte.“ (I2)

Es wird insgesamt weniger der Bedarf an einem österreichweiten Angebot an Coaching oder Supervision gesehen, dies sollte im individuell organisiert werden. Einige Interviewpartnerinnen schlagen jedoch spezifische Weiterbildungsangebote vor, die Teilnehmenden Reflexionsmöglichkeiten bei laufenden Vorhaben bieten. Andere schlagen Vernetzungsplattformen oder Austauschforen für Hochschulmanagerinnen vor, die eine niederschwellige Vernetzung ermöglichen. Derartige Angebote werden in Abgrenzung zu individuellem Coaching oder Supervision vorgeschlagen.

„Was ich gut finde ist begleitendes Coaching. Coaching-Angebote im Rahmen von Weiterbildung, dass man Möglichkeiten hat, mit anderen [Hochschulmanager/inne/n] Prozesse zu reflektieren. (...) Also quasi problemzentrierte Führungsseminare.“ (I7)

Ich persönlich würde es [Coaching] wahrscheinlich eher nicht in Anspruch nehmen, sondern würde mir das lieber privat organisieren. Was ich schon gut finden würde, (...) wenn man sich einfach untereinander vernetzt, also wenn es zum Beispiel eine Plattform gäbe, wo man sagen könnte, alle Vizerektorinnen Österreichs treffen sich zweimal im Jahr und plaudern einfach.

Also nicht jetzt so institutionalisiert, wie es ohnehin von der UNIKO organisierte einzelnen Foren gibt. Das wäre vielleicht schon etwas, weil man da sehr viel voneinander lernen kann. (...) Ich persönlich profitiere weniger jetzt von professionellem Coaching, als von Erfahrenen, von Gleichgesinnten, von Leidensgenossinnen, weil wenn man dann sieht, okay, das ist eigentlich eh an allen Unis so, das ist jetzt nicht auf meine Person bezogen, das ist halt einfach ein strukturelles, etc. Problem.“ (I2)

7 Resümee

7.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Österreich war in den letzten Jahren äußerst erfolgreich in der Erhöhung des Frauenanteils im Hochschulmanagement. Frauen fanden zunächst als Vizerektorinnen Eingang ins Rektorat und mit Ingela Bruner wurde 2007 die erste Frau als Rektorin bestellt. Sie legte im Jänner 2009 nach Auseinandersetzungen mit dem Senat ihre Funktion vorzeitig zurück. Ab 2011 wurden verstärkt Frauen zu Rektorinnen ernannt und mittlerweile werden acht Universitäten von Frauen geleitet.

Der Anteil von Frauen im Rektorat ist seit der Implementierung des UG 2002 kontinuierlich gestiegen, zunächst durch eine „informelle Quote“ oder – wie es die Interviewpartnerinnen formulieren – den Wunsch des Wissenschaftsressorts, dass auch Frauen im Rektorat vertreten sind. Ein nochmaliger deutlicher Anstieg des Frauenanteils im Rektorat erfolgte nach der Einführung der Quotenregelung mit einer Novelle des UG 2002 im Jahr 2009.

Frauen sind beim Eintritt in das Rektorat im Durchschnitt jünger als Männer (47,7 Jahre versus 52,5 Jahre) und wechseln seltener als Männer von einer Professur in das Rektorat (37% versus 65%). Das bedeutet, dass Frauen entweder aus einer „Mittelbauposition“ heraus oder als externe Expertinnen in das Rektorat einziehen. Es gibt mittlerweile eine Reihe von Personen, die eine Hochschulmanagementkarriere aufweisen. Das sind zum einen ehemalige Vizerektor/inn/en, die in eine Rektorsposition an der eigenen Universität oder an einer anderen Hochschule wechseln, zum anderen Personen, die mehr als 8 Jahre (d.h. mehr als zwei Funktionsperioden) im Rektorat tätig sind. In diesen beiden Gruppen sind Frauen gegenüber ihrem Anteil an der Grundgesamtheit mit 26% bzw. 28% unterrepräsentiert.

In den Interviews wird deutlich, dass bereits mit der „informellen Quote“ eine aktive Suche nach qualifizierten Frauen stattgefunden hat. Im Zuge dessen wurden einerseits Frauen angesprochen, die sich in der universitären Selbstverwaltung bewährt haben, andererseits Frauen mit spezifischer Fachexpertise. Es wurden also bereits erfolgreiche Frauen – entweder vom Rektor bzw. der Rektorin oder von Angehörigen des Senats oder Universitätsrats – angesprochen, ob sie Interesse an einer Tätigkeit im Rektorat haben. Die Interviewpartnerinnen haben jedoch nach eigenen Angaben eine Rektorsfunktion nicht aktiv angestrebt oder bewusst geplant. Sie haben vielmehr Chancen ergriffen, die sich ihnen eröffnet haben geben, um gestalten und verändern zu können.

Die Interviewpartnerinnen nennen einhellig Gestaltungswille und -bereitschaft als das zentrale Motiv für die Aufnahme der Rektorstätigkeit. Dieser Anspruch konnte in den meisten Fällen auch realisiert werden. Es wird immer wieder davon gesprochen, dass die Universität neu aufgebaut wurde, dass „kein Stein auf dem anderen“ blieb.

In den Interviews zeigt sich insbesondere bei internen Wechseln in ein Vizerektorat ein fehlendes Bewusstsein dafür, dass die Rektorstätigkeit eine Managementaufgabe darstellt, die sich von universitärer Gremienarbeit unterscheidet und entsprechende Qualifikationen erfordert. Dieses Bewusstsein hat sich bei Frauen, die aus dem Haus ins Rektorat berufen

wurden, zum Teil erst im Laufe der Zeit entwickelt. Zu Beginn wurde häufig davon ausgegangen bzw. wurde den Vizerektorinnen versprochen, dass die Tätigkeit im Rektorat mit ihrem Engagement in Forschung und Lehre vereinbar sein wird. Dementsprechend wurde eine teilweise Freistellung für die Tätigkeit als Vizerektorin vereinbart. Die Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass diese Annahme unrealistisch ist. Insgesamt scheint es leichter zu sein, in der Lehre weiter aktiv zu bleiben als weiter Forschung zu betreiben. Dies führte dazu, dass das Engagement in der Lehre noch über einen längeren Zeitraum oder während der gesamten Zeit im Rektorat aufrechterhalten, aber die wissenschaftliche oder künstlerische Tätigkeit eingestellt wurde. Häufig stellte sich auch das veranschlagte Zeitbudget für die Tätigkeit im Vizerektorat als unzureichend heraus, was in einigen Fällen zu einer Erhöhung des Zeitbudgets oder einer 100%-Freistellung von Forschung und Lehre führte.

Die Interviewpartnerinnen vertreten unterschiedliche Auffassungen von ihrer Managementfunktion: Eine Gruppe sieht die Rektorsfunktion als Teil der universitären Selbstverwaltung, für die das Wissen um die Organisation und interne Prozesse wichtiger ist, als Managementkompetenz. Eine zweite Gruppe versteht die Rektorsfunktion als eine Managementaufgabe, die der Leitung anderer Institutionen vergleichbar ist. Eine dritte Gruppe sieht die Rektorsfunktion als eine Aufgabe, die spezifische Managementkompetenzen erfordert, die sich aus dem Charakter der Universität als ExpertInnenorganisation ergeben. Unabhängig vom Managementverständnis zeichnet sich der Führungsstil von Rektorinnen und Vizerektorinnen durch ein hohes Maß an Teamorientierung und einen partizipativen Zugang aus. Letzteres impliziert auch einen hohen Stellenwert der Kommunikation von Entscheidungen an die Universitätsangehörigen und das Bestreben, ein gemeinsames Commitment für Veränderungsprozesse herzustellen.

Kein einheitliches Bild zeigt sich im Hinblick auf die Zuständigkeit für Frauenförderung, Gleichstellung oder Diversität. Dies beeinflusst zentral die häufig implizit formulierte Erwartung an die Quotenregelung, dass mit der verstärkten Integration von Frauen im Hochschulmanagement ein Kulturwandel einhergeht, d.h. andere Entscheidungsprozesse entwickelt und andere Entscheidungskriterien angelegt werden. Einige Interviewpartnerinnen waren bzw. sind als Vizerektorinnen formal für diese Themen zuständig und setzen sie um. Interviewpartnerinnen mit einem feministischen Hintergrund verfolgen in ihrem Ressort auch ohne formale Zuständigkeit Gleichstellungszielsetzungen. Dem steht eine Gruppe von Interviewpartnerinnen gegenüber, die sich bewusst von Frauenförderung, Gleichstellungszielen oder Gender Mainstreaming abgrenzen und auch keine Anknüpfungspunkte in ihrem Bereich sehen. Da Frauen nach eigenen Angaben nur in Ausnahmefällen aufgrund ihrer Gender- und Gleichstellungskompetenz für die Funktion ausgewählt wurden, bleibt das Potential für Kulturwandel häufig vom Zufall abhängig.

Die Tätigkeit im Rektorat wird von den Vizerektorinnen als herausfordernd und schwierig beschrieben. Dabei treffen strukturelle Aspekte, die vermutlich Frauen und Männer gleichermaßen betreffen, und frauenspezifische Aspekte zusammen. Strukturelle Herausforderungen beziehen sich primär auf die Ressourcenausstattung der Vizerektorate. In den meisten Fällen erfolgt die Tätigkeit im Rektorat in Teilzeit. Die damit verbundene Erwartungshaltung, dass die Rektorstätigkeit mit Forschung und Lehre vereinbar ist, wird von vielen Interviewpartnerinnen als ausschlaggebend für die Entscheidung, die Rektorsfunktion zu übernehmen, bezeichnet. Es stellt sich jedoch zumeist rasch heraus, dass die Vereinbarkeit

mit Forschung unrealisierbar und mit Lehre schwierig ist. Aufgrund der zum Teil tiefgreifenden Veränderungen, die an Universitäten insbesondere in den Jahren der Implementierung des UG 2002 von den Vizerektorinnen (mit)initiiert wurden, sahen sie sich häufig mit Widerstand konfrontiert. Für Frauen kommt als spezifische Herausforderung dazu, dass sie sich mit Akzeptanzproblemen konfrontiert sehen, v.a. wenn sie nicht aus einer Professur in das Rektorat wechseln. D.h. die erwartbaren Widerstände in Kombination mit Akzeptanzproblemen als Frau und Hochschulmanagerin, können zu gravierenden Konfliktsituationen sowie persönliche Anfeindungen führen. Um insbesondere mit den letztgenannten Herausforderungen umzugehen, organisieren sich eine Reihe von Interviewpartnerinnen privat ein Coaching oder eine Supervision.

Als herausfordernd wird von den Interviewpartnerinnen jedoch nicht nur für die Zeit im Rektorat bezeichnet, sondern auch die Rückkehr in die Professur bzw. die Rückkehr ans Institut bei Mittelbauvertreterinnen. Da die Vereinbarkeit mit Forschung und Lehre zumeist nicht wie ursprünglich geplant realisiert werden konnte, muss bei der Rückkehr wieder der Anschluss an den aktuellen Stand der Forschung gefunden werden und es müssen Netzwerke reaktiviert oder neu aufgebaut werden. Es gilt aber auch mit dem Rollenwechsel und dem Machtverlust umzugehen und wieder in das bestehende Team integriert zu werden. Das üblicherweise vereinbarte Sabbatical alleine genügt nicht, um wieder Fuß zu fassen – auch weil nicht alle Interviewpartnerinnen die Auszeit in Anspruch nehmen konnten. Wird nicht nur der Weg in die Rektoratsfunktion sondern auch der weitere Karriereweg betrachtet, bestätigt sich die von Eagly und Carly (2007) beschriebene Metapher des Labyrinths anstelle jener der „gläsernen Decke“ für die Herausforderungen, mit denen sich Frauen auf ihrem Weg in Spitzenpositionen konfrontiert sehen. Die mit dem Bild der „gläsernen Decke“ implizit verbundene Annahme, dass mit dem Erreichen von Spitzenpositionen sämtliche Barrieren überwunden sind, kann durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt werden.

7.2 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Analyse zeigen deutlich den Beitrag der 2009 eingeführten Quotenregelung für universitäre Gremien, die auch für das Rektorat gilt, zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen. Aber schon in den Jahren davor war die „informelle Quote“, d.h. das Bestreben des Wissenschaftsressorts mehr Frauen im Hochschulmanagement zu haben, offensichtlich wirksam. Es zeigt sich, dass ab 2003 bewusst nach Frauen gesucht und diese auch gefunden wurden. Mit der Suche nach Frauen erfolgte auch eine Abkehr von der Vorstellung, dass primär Professor/inn/en im Hochschulmanagement tätig sein sollten. Dafür dürften pragmatische Gründe ausschlaggebend gewesen sein, da Frauen in Professuren nach wie vor unterrepräsentiert sind. D.h. Frauen werden häufiger als Männer als a.o. Professorinnen oder Assistenzprofessorinnen ins Rektorat berufen oder sie werden als externe Expertinnen bestellt. Dieser Trend weg von der Professur zeigt sich jedoch nicht bei Männern. D.h. es wird nicht davon ausgegangen, dass die veränderte Zusammensetzung im Hinblick auf die akademische Qualifikation primär eine Folge der im UG 2002 formulierten Anforderungen an Rektoratsmitglieder darstellt, sondern vielmehr auf die aktive Suche nach qualifizierten Frauen zurückgeht.

Die Quotenregelung hat also den Zugang von deutlich mehr Frauen in eine Rektoratsfunktion ermöglicht, d.h. sie hat zur Verbesserung der quantitativen Repräsentation von Frauen beigetragen (Childs, Krook 2008). Sie hat jedoch nicht in demselben Ausmaß das Akzeptanzproblem für Frauen in diesen Funktionen abgebaut. Dies zeigen die Erfahrungen von ehemaligen Vizerektorinnen, die sich als Rektorin beworben haben. Wird dieser Karriereschritt in Angriff genommen, wird die gläserne Decke deutlich spürbar. Während bis in die Vizerektoratsfunktion hinein Frauen von Unterstützung und Anerkennung ihrer Leistungen berichten, verändert sich die Situation, wenn sie die „erste Reihe“ anstreben. Der erlebte „Gegenwind“ bei der Bewerbung als Rektorin führt dazu, dass einige Interviewpartnerinnen ihre Bewerbung schlussendlich zurückziehen, bei anderen Bewerbungen kommt es zu einer Beschwerde wegen Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.

Die Interviews zeigen auch, dass das im UG 2002 verankerte Bild der Rektoratsfunktion als Managementaufgabe noch nicht in der Praxis angekommen ist. Die Interviewpartnerinnen – insbesondere wenn sie aus einer Professur in das Rektorat gewechselt sind – berichten davon, dass die Rektoratsfunktion eher als Repräsentationsfunktion wahrgenommen wird und der Rektor als *primus inter pares* gesehen wird. Die Interviewpartnerinnen selbst vertreten auch kein einheitliches Bild der Rektoratsfunktion. Einige sehen die Rektoratsfunktion als Teil der universitären Selbstverwaltung, während andere sie klar als Managementfunktion sehen.

Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in den Ausschreibungen der Funktion der Rektorin bzw. des Rektors in den letzten 15 Jahren wider. Die Ausschreibung erfolgt durch den Universitätsrat nach Zustimmung des Senats, d.h. es ist anzunehmen, dass das Anforderungsprofil die Anforderungen beider Gremien abdeckt. Immerhin jedes vierte Anforderungsprofil bezieht sich auf eine/n WissenschaftlerIn mit ausgewiesener Exzellenz und nachgewiesener Einbindung in die scientific community. In 75% der Anforderungsprofile sind die erwarteten Managementkompetenzen konkret ausformuliert (z.B. „Erfahrung und Kompetenz mit finanziellen Steuerungs- und Budgetierungsprozessen“ oder „Erfahrung im Gestalten von Reformprozessen sowie mit Struktur-, Strategie und Personalplanung und Finanzmanagement größerer Einheiten“) und es wird Erfahrung in Wissenschaft und Forschung vorausgesetzt.⁵

Die Funktion der Rektorin bzw. des Rektors wird zwar im UG 2002 und in den meisten Ausschreibungen als Managementaufgabe gesehen, in der Praxis wird das Verhältnis von Managementkompetenz und Erfahrung in Wissenschaft und Forschung jedoch ambivalent wahrgenommen. Dies gilt auch für die Funktion der Vizerektorinnen und Vizerektoren. Dies zeigt sich zum einen darin, dass über weite Strecken davon ausgegangen wird, dass ein Vizerektorat mit der Weiterführung von Forschung und Lehre vereinbar ist. Zum anderen wird dies im Zusammenhang mit der Einschätzung der Qualifikationsanforderungen an Hochschulmanager/innen deutlich. In diesem Kontext weichen die Einschätzungen von aus dem Haus berufenen Rektoratsmitgliedern und externen Expertinnen deutlich voneinander ab. Für letztere stellt die Rektoratsfunktion eindeutig eine Managementfunktion dar, für die

⁵ Seit 2003 erfolgte an 21 Universitäten zumindest einmal eine Ausschreibung der Funktion der Rektorin bzw. des Rektors. Insgesamt wurden 44 Ausschreibungen im jeweiligen Mitteilungsblatt der Universität veröffentlicht.

auch entsprechende Qualifikationen mitgebracht werden müssen. Ambivalent wird jedoch beurteilt, in welchem Ausmaß neben Managementkompetenzen auch Hochschulkompetenz vorhanden sein muss.

Für jene Interviewpartnerinnen, die das Rektorat nicht eindeutig als eine Managementaufgabe sehen, machen es die unklaren Erwartungen an die Funktion bzw. die unrealistischen Vorstellungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit der Rektoratstätigkeit mit Forschung und Lehre besonders schwer, sich in der Funktion zu bewähren und ihre eigene Rolle zu finden. Es wird kaum davon gesprochen, dass der Wechsel aus der Wissenschaft in das Rektorat reflektiert wird, da häufig nicht bewusst ist, dass mit der Managementtätigkeit zwar bis zu einem gewissen Grad das Engagement in der Lehre vereinbar ist, aber die Forschung drastisch reduziert oder aufgegeben werden muss. Dieser „Berufswechsel“ (I13) wird als solcher nicht wahrgenommen. Doch nicht nur der Einstieg in die Funktion, auch der Ausstieg erfolgt häufig ungeplant und nicht reflektiert. Auch das ist eine Konsequenz der unrealistischen Vorstellungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Rektoratstätigkeit und Wissenschaft. In dieser Konstellation fehlt es häufig an dem Bewusstsein, dass ein begleitendes Coaching oder eine Supervision Teil eines professionellen Managementzugangs sind.

Demgegenüber haben Interviewpartnerinnen, die die Rektoratstätigkeit als Managementaufgabe sehen, häufig von Beginn an ein privat organisiertes Coaching in Anspruch genommen – v.a. um erwarteten oder aufgetretenen Konflikten zu begegnen. Es fällt weiters auf, dass externe Expertinnen seltener über Akzeptanzprobleme in ihrer Managementrolle berichten. Sie bringen offensichtlich mehr Kompetenzen und Tools im Hinblick auf Kommunikation, Konfliktbewältigung und Mediation mit und positionieren sich klarer in ihrer Rolle als Hochschulmanagerinnen gegenüber den Universitätsangehörigen.

Die geringe Wertschätzung von Hochschulmanagementkompetenz macht es für Frauen offensichtlich auch schwieriger als für Männer diese Qualifikationen für künftige Karriere-schritte zu verwerten. Frauen sind in der Gruppe jener Rektorsangehörigen, die eine Hochschulmanagementkarriere einschlagen, unterrepräsentiert. Dennoch berichten die Interviewpartnerinnen, dass sie von den erworbenen Qualifikationen nach ihrer Rückkehr in die Professur oder an das Institut profitieren.

Die Interviews verdeutlichen weiters, dass die verstärkte Integration von Frauen im Hochschulmanagement nicht zwangsläufig zu einem Kulturwandel, d.h. zum Abbau von strukturellen Barrieren für Frauen an Universitäten oder zum Abbau von geschlechtsspezifischen Disparitäten führt. Die substantielle Repräsentation nach Childs und Krook (2008) hat sich also nur bedingt verbessert. Rektorinnen und Vizerektorinnen mit einem feministischen Hintergrund erkennen strukturelle Barrieren und definieren sich auch als zuständig, in ihrem Ressort etwas dagegen zu unternehmen. Dies ist unabhängig davon, ob sie formal für Frauenförderung, Gleichstellung, Diversität o.Ä. zuständig sind oder nicht. Dem steht eine Gruppe von Frauen gegenüber, die sich von Gleichstellung oder Frauenförderung klar abgrenzen oder das Thema nicht als prioritär für das Rektorat bezeichnen. Einige Interviewpartnerinnen fokussieren in ihrer Problemwahrnehmung ausschließlich auf Antidiskriminierung bzw. den Zugang von Frauen zu Leitungsfunktionen (z.B. Professuren). Sie sehen jedoch keinen Bezug zu Gender- oder Gleichstellungsthemen in ihrem Zuständigkeitsbereich, d.h. es fehlt ihnen an Gender- bzw. Gender Mainstreaming-Kompetenz. Dies

verdeutlicht den Bedarf an spezifischen Maßnahmen, die sich gezielt an Frauen und Männer im Hochschulmanagement richten sollten, um einen Kulturwandel anzustoßen

7.3 Empfehlungen

Die im Folgenden vorgestellten Empfehlungen sind in hohem Maß miteinander verschränkt und sollten daher stets zusammengedacht werden. Die Reihenfolge ist daher nicht als Priorisierung zu verstehen.

7.3.1 Stellenwert von Hochschulmanagementkompetenz erhöhen

Die Interviews haben gezeigt, dass das Professionsverständnis der Rektoratsfunktion diffus ist und Elemente einer Repräsentanzfunktion und einer Managementfunktion in unterschiedlicher Gewichtung aufweist. Die meisten Interviewpartnerinnen sprechen davon, dass sie ein unklares Bild davon hatten, was sie erwartet und von den damit verbundenen Anforderungen. Dies verdeutlicht, dass es keine klare Definition von Hochschulmanagement, den erforderlichen Qualifikationsanforderungen und Herausforderungen gibt. Der Wechsel ins Hochschulmanagement wird zunächst häufig nicht als Jobwechsel wahrgenommen. Dies ist durch die nach wie vor weit verbreitete Sichtweise bedingt, dass Hochschulmanagement keine spezifischen formalen Qualifikationen erfordert. Dem entspricht, dass es in Österreich nur wenige Qualifizierungsangebote im Bereich Hochschulmanagement gibt. Derzeit werden keine spezifischen Angebote für Frauen angeboten (siehe Kapitel 9.3 bzw. Tiefenthaler, Good 2011).

Es ist daher dringend erforderlich, unter hochschulpolitischen Akteurinnen und Akteuren Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Hochschulmanagement sowohl Hochschulkompetenz (Wissen über die Organisation einer Universität und den Wissenschaftsbetrieb) als auch Managementkompetenz (konkrete Leitungs- und Managementkompetenzen) erfordert. Diesbezüglich sollten Rektorate sowie Mitglieder der Senate und Universitätsräte gleichermaßen adressiert werden. Nach Einschätzung der Interviewpartnerinnen ist es derzeit häufig so, dass Akteurinnen/Akteure aus einem der beiden Kompetenzfelder (Wissenschaft oder Management) rekrutiert werden und in dem anderen Feld kaum Wissen und Erfahrung mitbringen. Auch für Mitglieder der Universitätsräte sollte auf die Kombination von Managementenerfahrung und Hochschulkompetenz abgestellt werden. Ehemalige Vizerektor/inn/en und Rektor/inn/en, die diese Kombination von Management- und Hochschulkompetenz mitbringen, könnten ihre Expertise als Mitglieder von Universitätsräten an anderen Universitäten einbringen.

In diesem Zusammenhang ist auch das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass es sich bei einer Vizerektoratstätigkeit nicht um eine „Nebenbeschäftigung“ handelt, sondern dass damit ein Rollenwechsel verbunden ist und ein vorübergehender oder dauerhafter Ausstieg aus der Wissenschaft. Dies impliziert auch die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für die Tätigkeit als Vizerektor/in und eine Abkehr von unrealisierbaren Teilzeitlösungen.

Konkrete Maßnahmenvorschläge dazu sind:

- ⇒ Die Berücksichtigung von Hochschulmanagementkompetenz als Kombination von Management- und Hochschulkompetenz als verpflichtende Anforderung bei der

Formulierung der Anforderungsprofile von Rektorinnen und Rektoren (Ausschreibung) und bei der Bestellung von Vizerektorinnen und Vizerektoren. Die Erfüllung des Anforderungsprofils sollte im Bestellungsverfahren nachgewiesen und auf transparente Weise bewertet werden.

- ⇒ Die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für Vizerektorate.
- ⇒ Adaptierung der Qualifikationsanforderungen an Mitglieder der Universitätsräte. Das UG 2002 sieht derzeit vor, dass Mitglieder der Universitätsräte verantwortungsvolle Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft inne haben bzw. hatten. Auch unter Mitgliedern von Universitätsräten gilt es Bewusstsein für die Relevanz von Hochschulmanagementkompetenz aufzubauen (z.B. durch spezifische Informationsveranstaltungen des BMBWF für neue Mitgliedern der Universitätsräte).
- ⇒ Um Sensibilität und Öffentlichkeit zu schaffen, könnte das BMBWF eine Auszeichnung vergleichbar dem CHE-Projekt „Hochschulmanager(in) des Jahres“ ins Leben rufen. Dabei könnte neben dem Universitätssektor auch der FH-Sektor einbezogen werden.

Hochschulmanager(in) des Jahres

Das CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) zeichnet seit 2008 jedes Jahr, den/die Hochschulmanager/in des Jahres aus. Ziel der Auszeichnung ist es, Hochschulleiter/innen zu identifizieren, die einen entscheidenden Einfluss auf positive Veränderungsprozesse an ihrer Hochschule genommen haben und die Leistung von Hochschulleitungen zu würdigen. Darüber hinaus soll der Diskussion über ein wissenschaftsadäquates Verständnis von Hochschulführung neue Impulse verliehen werden.

Der Auszeichnung liegt ein mehrstufiges Auswahlverfahren zugrunde. In einem ersten Schritt erfolgt eine indikatorengestützte Vorauswahl von Hochschulen mit einer im Vergleich zu anderen Hochschulen besonders positiven Entwicklungsdynamik. In der zweiten Auswahlstufe wurden alle in der Vorauswahl identifizierten Hochschulleitungen zu ihrem Führungsverständnis und zu verschiedenen Führungsaktivitäten befragt, wobei die thematischen Schwerpunkte variieren. 2017 lag besonderes Augenmerk auf ihrem Beitrag zur strategischen Entwicklung der Hochschule, auch in Zusammenarbeit mit den Kanzler/inne/n bzw. Vizepräsident/inn/en für Verwaltung und Finanzen. Um die so gewonnenen Erkenntnisse mit weiteren Perspektiven spiegeln zu können, wurden die jeweiligen Vizerektor/inn/en und Vizepräsident/inn/en, Kanzler/innen bzw. Vizepräsident/inn/en für Verwaltung und Finanzen sowie Hochschulratsvorsitzenden zu der Führungsleistung ihrer Hochschulleitungen befragt. Unter Berücksichtigung aller Ergebnisse bestimmt in einem dritten und letzten Schritt eine Jury aus acht anerkannten Expert/inn/en eine Gruppe von fünf bis sechs Finalist/inn/en und den/die Hochschulmanager/in des Jahres.

Seit 2013 wird die Auszeichnung gemeinsam von der Wochenzeitung DIE ZEIT und dem CHE vergeben. So wurde beispielsweise der Preis 2017 im Rahmen der ZEIT-Konferenz „Hochschule & Bildung“ in Berlin überreicht.

7.3.2 Weiterentwicklung von bestehenden Qualifizierungsangeboten für Hochschulmanagement

Wie die Recherche von Aus- und Weiterbildungsangeboten in Österreich und Deutschland zeigt, wird auf die Genderdimension nur bedingt eingegangen. Der Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Donau-Universität Krems enthält ein verpflichtendes Modul zu Gender- und Diversitätsmanagement, im Rahmen des Erasmus Mundus Master (MaRIHE) wird jedoch nicht gesondert auf Genderthemen eingegangen. Die Angebote aus Deutschland zeigen ein ähnliches Bild. In Österreich gibt es derzeit keine spezifisch an Frauen gerichteten Maßnahmen, in Deutschland wurde im Herbst 2018 ein zweitägiger Kurs „Frauen führen anders“ (HÜF-NRW) angeboten.

Es wird daher einerseits empfohlen, künftig bei der Akkreditierung von Studiengängen künftig zu prüfen, inwieweit sie zum Aufbau von Genderkompetenz beitragen und auf die Genderdimension als Querschnittsmaterie eingehen oder ob durch sie tradierte Rollenbilder verstärkt werden. Für bestehende Studiengänge könnte eine nachträgliche Prüfung und gegebenenfalls Adaptierung durch das BMBWF angeregt werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Hochschulmanager/innen Kulturwandel unterstützen bzw. vorantreiben können. Andererseits sollte die Entwicklung eines spezifischen Leadership-Angebots für Frauen nach dem Vorbild internationaler Beispiele (siehe Kapitel 9.3.3) angedacht werden. Dieses Angebot sollte hochschulsektorenübergreifend konzipiert sein und (angehende) Hochschulmanagerinnen an Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen adressieren.

7.3.3 Begleitendes Coaching als Teil des Professionsverständnisses verankern

Die Interviews zeigen, dass Frauen, die als externe Expertinnen in die Rektoratsfunktion berufen wurden, häufig von Beginn an begleitendes Coaching genutzt haben. Frauen, die aus dem Haus in eine Rektoratsfunktion gewechselt haben, weisen – zumindest zu Beginn der Tätigkeit im Rektorat – seltener ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer begleitenden Reflexion auf. Im Zuge einer Professionalisierung im Hochschulmanagement sollte auch generell – für Frauen und Männer – gezielt Bewusstsein für die Notwendigkeit einer professionellen Begleitung geschaffen werden. Dies insbesondere solange nicht die Absolvierung von entsprechenden Qualifizierungsangeboten als Standard verankert ist. Im Idealfall beinhalten Qualifizierungsangebote im Bereich Hochschulmanagement Module, die eine Reflexionsmöglichkeit bieten, um das eigene Verhalten, aber auch Strukturen aus einer Genderperspektive reflektieren zu können. Damit wird auch das Bewusstsein für eine begleitende Reflexion, beispielsweise in Form eines Coachings, geschaffen.

Solange die Thematik bzw. entsprechende Module nicht in Qualifizierungsangeboten enthalten sind, wäre es wichtig, qualitätsvolle Angebote für gendergerechtes Coaching für Führungskräfte in Wissenschaft und Forschung zu identifizieren und bekannt zu machen. Die Erstellung einer entsprechenden Liste von Expert/inn/en könnte als ein Baustein in den weiteren Aktivitäten des BMBWF und der Österreichischen Universitätenkonferenz zum Aufbau und zur Verbreitung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen verankert werden (BMBWF 2018). Das Ziel könnte sein, eine Liste von Expert/inn/en zur Verfügung zu stellen, die Rektorinnen und Vizerektorinnen in Form eines Coachings auf dem Weg in eine Rektoratsfunktion, während der Rektoratstätigkeit, bei der Rückkehr in die Professur

oder an das Institut sowie bei der Bewerbung als Rektorin unterstützen können. In den Interviews ist deutlich geworden, dass Bedarf an begleitendem Coaching besteht, dass dieses aber individuell organisiert werden sollte. Ein Pool an Expert/inn/en würde einen qualitätsgesicherten und niederschweligen Zugang zu derartigen Angeboten eröffnen.

Ergänzend zu dieser Anregung von Reflexion auf individueller Ebene könnte das BMBWF – eventuell gemeinsam mit der Universitätenkonferenz – auch die Vernetzung zwischen Frauen in Rektorsfunktionen sowie die Auseinandersetzung mit Gleichstellungsthemen anregen, z.B. durch eine Veranstaltung für neu in eine Rektorsfunktion eingetretene Frauen. Eine solche Veranstaltung könnte nicht nur dem frühzeitigen Kennenlernen untereinander dienen, sondern auch genutzt werden könnten, um bei den Universitätsmanagerinnen auch Bewusstsein für ihre Funktion als Role Models, den Gleichstellungsauftrag an Rektorate und die bei Rektoraten liegende Gestaltungsmacht zu wecken.

7.3.4 Aufbau von Genderkompetenz im Rektorat

In den Interviews wird auch deutlich, dass Genderthemen in einigen Rektoraten nicht prioritär waren und durch andere, „wichtigere“ Themen verdrängt wurden. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass im Rektorat generell zu wenig Genderkompetenz verankert war. In so einem Fall kann die Berufung einer Vizerektorin nicht das fehlende Bewusstsein für die Thematik bzw. die fehlende Genderkompetenz kompensieren. Es ist daher notwendig, generell die Genderkompetenz in Rektoraten zu stärken und im Bestellungsverfahren von Kandidat/inn/en einzufordern.

Eine Intensivierung des Gleichstellungsdiskurses auf einer hochschulpolitischen Ebene kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Bewusstsein für Gleichstellungs- und Genderthemen an Universitäten zu stärken. Ein Ausbau bzw. eine verstärkte Nutzung der in den Instrumenten der Leistungsvereinbarung und Wissensbilanz grundgelegten reflexiven Elemente kann diesen Prozess ebenfalls unterstützen, beispielsweise indem Gleichstellungsziele klarer kommuniziert und in einen breiteren Gleichstellungsdiskurs eingebettet werden. Das inkludiert das Einfordern von verbindlichen Gleichstellungszielen, entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen und das Hinterfragen von Erfolgen bzw. ausbleibenden Erfolgen im Hinblick auf Gleichstellung, die über die Partizipation von Frauen in Leitungsfunktionen hinausgehen.

Auch die Verankerung von Gleichstellungszielen in den zwischen Universitätsrat und Rektor/inn/en abgeschlossenen Zielvereinbarungen würde den Stellenwert von Gleichstellung erhöhen und die Notwendigkeit des Nachweises von Genderkompetenz im Bestellungsverfahren unterstreichen. Die Formulierung von konkreten und realisierbaren Gleichstellungszielen erfordert auch, dass im Universitätsrat Genderkompetenz vorhanden ist bzw. dieser universitätsinterne Gender- und Gleichstellungsexpertise einbezieht.

Fehlende Genderkompetenz im Rektorat und bei einzelnen Rektorsmitgliedern bedingt auch, dass das mit der zunehmenden Beteiligung von Frauen im Hochschulmanagement erhoffte Potential für einen Kulturwandel nicht genutzt werden kann.

7.3.5 **Adaptierung rechtlicher Rahmenbedingungen**

Der Zugang in eine Rektoratsfunktion erfordert das Zusammenspiel bzw. die Unterstützung von Senat und Universitätsrat gleichermaßen, wobei institutspolitische, hochschulpolitische und gleichstellungspolitische Interessen in unterschiedlicher Gewichtung aufeinander treffen und eine hochkomplexe Situation erzeugen. Dies wird auch dadurch unterstützt, dass lt. §23 UG 2002 die Bestellung von Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en als Wahl und nicht als Personalentscheidung verstanden wird. In Kombination mit den unkonkret ausformulierten Qualifikationsprofilen von Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en wird die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen erschwert.

In mehreren Interviews wird problematisiert, dass die Bestellung des Rektorats weniger eine Personalentscheidung sondern eher eine politische Entscheidung darstellt. Im Zuge der weiteren Professionalisierung des Hochschulmanagements sollte der Charakter der Personalauswahl gestärkt werden. Dies beispielsweise dadurch, dass vorab konkrete Anforderungen an das Profil der Rektor/inn/en und Vizerektor/inn/en formuliert werden, Begründungen für die Auswahl von Personen für ein Hearing bzw. den Dreivorschlag sowie für die Auswahlentscheidungen erfolgen. Um Gleichstellung im Verfahren zu fördern bzw. Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu vermeiden, sollte insbesondere begründet werden, wenn keine Frau in den Dreivorschlag aufgenommen wird bzw. warum eine Bewerberin nicht eingeladen bzw. bestellt wird.

Wird dem Vorschlag gefolgt, dass Mitglieder des Universitätsrats ebenso wie Rektoratsmitglieder eine Kombination aus Managementkompetenz und Wissen um das Universitätssystem (Hochschulkompetenz) sowie Genderkompetenz mitbringen sollen, so müsste eine entsprechende Adaptierung der Bestimmungen des UG 2002 erfolgen.

Weiters regen Interviewpartnerinnen an, das Beschwerdeverfahren bei vermuteter Diskriminierung zu überdenken. Dies betrifft beispielsweise den Stellenwert des Gutachtens der Bundes-Gleichbehandlungskommission im anschließenden Gerichtsverfahren. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass die Beschwerdeführung mit hohen Hürden verbunden ist, wenn die Beschwerdeführerin ihren Arbeitgeber bei einem bestehenden Dienstverhältnis selbst klagen muss.

8 Literatur

Adams, Renée B. (2016), Women on boards: The superheroes of tomorrow?, *The Leadership Quarterly* 27(3): 371-386, DOI:10.1016/j.leaqua.2015.11.001.

Airini; Collings, Sunny; Conner, Lindsey; Midson, Brenda; McPherson, Kathryn; Wilson, Cheryl (2011), Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities, *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1): 44-62.

Bagilhole, Barbara; White, Kate (eds.) (2011), *Gender, Power and Management. A Cross-Cultural Analysis of Higher Education*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Barnard, Sarah; Arnold, John; Bosley, Sara; Munir, Fehmidah (2016), Onwards and Upwards? Tracking Women's Work Experiences in Higher Education, study commissioned by the Leadership Foundation for Higher Education, Loughborough University [download: <https://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/research-hub/2016-research/onwards-and-upwards-tracking-womens-work-experiences-in-higher-education-report.cfm>].

Barnard, Sarah; Peterson, Helen (2016), Leadership programmes as gendered professional projects: empowering women in Swedish and UK Higher Education, paper presented at ESA RN 19, Sociology of Professions Conference, University of Aveiro, Portugal, 8th-10th September 2016.

Blom, Agneta (2010), IDAS: A program to increase the number of women leaders in Swedish higher education, in: Husu, Liisa; Hearn, Jeff; Lämsä, Anna-Maija; Vanhola, Sinikka (eds.), *Leadership through the Gender Lens. Women and Men in Organisations*, Hanken School of Economics Research Reports 71, Helsinki: 305-312.

Blue Alumni (2010), *Evaluation of the Leadership Foundation for Higher Education*, report to HEFCE, Bristol/London [download: http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd1110/rd11_10%20September%202014.pdf].

BMBWF (Hg.) (2018), *Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen. Empfehlungen der Hochschulkonferenz - Langfassung*, Wien [download: https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/gender/2019/HSK_Endbericht_Genderkompetenz_Langfassung_barrierefrei.pdf].

Bothfeld, Silke; Rouault, Sophie (2015), Was macht eine effiziente Gleichstellungspolitik aus? Das Instrument Frauenquote im internationalen Vergleich, *WSI Mitteilungen Heft 1/2015*: 25-34.

Cales, Marie-Thérèse (1999), Women, men and management styles, *International Labour Review* 138(4): 431-446.

Childs, Sarah; Krook, Mona L. (2008), Critical Mass Theory and Women's Political Representation, *Political Studies* 56: 725-26.

Cortis, Rachele; Cassar, Vincent (2005), Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes, *Women in Management Review* 20(3):149-164, DOI: 10.1108/09649420510591834.

Dahlerup, Drude (ed.) (2006), *Women, quotas and politics*, London: Routledge.

De Vries, Jennifer (2013), Exploring Nordic feminist organisational theory and practice through the lens of the 'bifocal approach': contributions to the theory and practice of transformative gender interventions, in: Strid, Sofia; Husu, Liisa (eds.), *GEXcel Work in Progress Report Volume XVII, CFS Report Series, 23*, Orebro University, Sweden: 157-173.

De Vries, Jennifer; van den Brink, Marieke (2016), Transformative gender interventions: Linking theory and practice using the "bifocal approach", *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(7/8): 429 - 448.

DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) (2013), *Exzellenzinitiative auf einen Blick. Der Wettbewerb des Bundes und der Länder zur Stärkung der universitären Spitzenforschung. Die zweite Förderphase 2012 bis 2017. Graduiertenschulen - Exzellenzcluster - Zukunftskonzepte*, Bonn [download: http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/exin_broschuere_de.pdf].

Eagly, Alica H., Carli, Linda L. (2003), The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *The Leadership Quarterly*, 14(TEXT): 807-834, DOI:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.

Eagly, Alice H. (2007), Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions, *Psychology of Women Quarterly*, 31: 1-12, DOI: 10.1007/978-1-137-24203-7_20.

Eagly, Alice H.; Carly, Linda L. (2007), Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Reviews*, *Harvard business review* 85(9):62-71, 146, DOI: 10.1037/e664062007-001.

Eagly, Alice H.; Johnson, Blair T. (1990), Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2): 233-256.

EC [European Commission] (2004), *Gender and Excellence in the Making*, Brussels.

EC [European Commission] (2009), *She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*, Brussels [download: https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she_figures_2009_en.pdf].

EC [European Commission] (2012), *Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*, Brussels.

EC [European Commission] (2013), *European Research Area. Facts and Figures 2013*, Brussels.

EC [European Commission] (2015), *She Figures 2015*, Brussels [download: https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-final.pdf].

Eriksson-Zetterquist, Ulla; Styhre, Alexander (2008), *Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme*, *Gender, Work and Organization*, 15(2): 133-160, DOI: 10.1111/j.1468-0432.2007.00366.x.

Evers, Andrea; Sieverding, Monika (2017), *Academic career intention beyond the PhD: Can the theory of planned behavior explain gender differences?*, *Journal of Applied Social Psychology*, 45(3):158-172, DOI: 10.1111/jasp.12285.

Gabaldon, Patricia; de Anca, Celia; Mateos de Cabo, Ruth; Gimeno, Ricardo (2016), *Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective*, *Corporate Governance, An International Review*, 24(3): 371-385, DOI: 10.1111/corg.12141.

Glass, Christy; Cook, Alison (2016), *Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling*, *The Leadership Quarterly*, 27(1): 51-63, DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.09.003.

Górska, Anna (2017), *Perception of Women in Top Managerial Positions in Poland*, *Journal of Management and Business Administration, Central Europe*, 25(1): 16-32, DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187.

Harris, Candice; Leberman, Sarah (2012), *Leadership Development for Women in New Zealand Universities: Learning from the New Zealand Women in Leadership Program*, *Advances in Developing Human Resources*, 4(1): 28-44.

Heckl, Eva; Dörflinger, Aliette (2014), *Begleitende Evaluierung der Impulsaktion „Laura Bassi Centres of Expertise“*, Studie im Auftrag des BMBWF, Wien [download: https://repository.fteval.at/87/1/Begleitende%20Evaluierung%20der%20Impulsaktion%20Laura%20Bassi%20Centres%20of%20Expertise_Endbericht.pdf].

Hoecker, Beate (1998), *Handbuch Politische Partizipation von Frauen in Europa*, Opladen: Leske + Buderich.

Höllinger, Sigurd; Titscher, Stefan (Hg.) (2004), *Die österreichische Universitätsreform*, 1. Aufl., Wien.

Hoobler, Jenny M.; Masterson, Courtney R.; Nkomo, Stella M., Michel, Eric J. (2016), *The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique and Path Forward*, *Journal of Management* 44(6): 2473-2499, DOI:10.1177/0149206316628643.

Hoyt, Crystal L.; Murphy, Susan E. (2016), *Managing to clear the air: Stereotype threat, women and leadership*, *The Leadership Quarterly*, 27(3): 387-399. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.11.002.

Husu, Liisa (2004), Gate-keeping, gender equality and scientific excellence, in: European Commission (ed.), *Gender and Excellence in the Making*, Brussels: 69-76.

ILO [International Labour Office] (2015), *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva [download: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_316450/lang--en/index.htm].

Kanter, Rosabeth M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

Kinzig, Silke (2007), *Auf dem Weg zur Macht? Zur Unterrepräsentation von Frauen im deutschen und U.S.-amerikanischen Regierungssystem*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Knipfer, Kristin; Shaughnessy, Brooke; Hentschel, Tanja; Schmid, Ellen (2017), Unlocking Women's Leadership Potential: A Curricular Example for Developing Female Leaders in Academia, *Journal of Management Education*, 41(2): 272-302.

Kurtulus; Fidan A.; Tomaskovic-Devey, Donald (2012), Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639: 173-197.

Leadership Foundation for Higher Education (2017). *Onwards and upwards? Tracking women's work experiences in higher education, Year 2 report*, Leadership foundation insights.

Lipinsky, Anke (2014), *Gender Equality Policies in Public Research*, Brussels: European Commission.

Lumin (2011), *Programme evaluation: New Zealand Women in Leadership programme*, Wellington, New Zealand.

Meier, Kristina; Niessen-Ruenzi, Alexandra; Ruenzi, Stefan (2017), *The Impact of Role Models on Women's Self-Selection in Competitive Environments*, University Mannheim, DOI: 10.2139/ssrn.3087862.

Michel, Christine; Bieri, Sabin; Imboden, Natalie; Seith, Corinna (Hg.) (2003), *Hochschulreform. Macht. Geschlecht. Aktuelle Reformprozesse an Hochschulen aus feministischer Sicht, Dokumentation der Tagung des Vereins Feministischer Wissenschaft Schweiz vom 24. Mai 2002*, Universität Bern, Schriftenreihe BBW 2003/2d, Bern.

Morales, Fleur (2010), *Evaluation Report Summary, New Zealand Women in Leadership Programme for General Staff*, study commissioned by the NZWiL Steering Group, Auckland [download: <https://www.waikato.ac.nz/pod/wil/NZWIGeneralReport2010.pdf>].

Morley, Louise (2013a), *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations. Stimulus Paper*, London: Leadership Foundation for Higher Education [download: http://www2.hull.ac.uk/pws4/pdf/LFHE_%20Morley_SP_v3.pdf].

Morley, Louise (2013b), The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education, *Gender and Education*, 25(1): 116-131, DOI: 10.1080/09540253.2012.740888.

Morley, Louise (2014), Lost leaders: women in the global academy, *Higher Education Research & Development*, 33(1): 114-128, DOI: 10.1080/07294360.2013.864611.

Neger, Dieter (2013), VwGH spricht Klartext zur Senatskompetenz bei der Rektorswahl, *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (zfhr)*, 12(2): 38-41.

NESLI [National Excellence in School Leadership Initiative], WLA [Women & Leadership Australia] (o.J.), The Advanced Leadership Program, Online Prospectus [download: http://asam.edu.au/events/15/NESLI/EDUALP/NESLI_ALP_Online_Prospectus_NT.pdf].

Nickel, Sigrun (2007), *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leistungsstrukturen – Staatliche Steuerung*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Niederle, Muriel; Vesterlund, Lise (2007), Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?, *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3): 1067–1101, DOI: 10.1162/qjec.122.3.1067.

Norén, Kerstin (2011), Leadership in Academia, now and in the future, paper presented at the EUA Annual Conference, April 13-15, 2011, Aarhus University, Denmark [download: http://www.eua.be/Libraries/eua-spring-conference-2011/Aarhus_WG4_Kerstin_Nor%C3%A9n.pdf?sfvrsn=0].

Novak, Manfred (2007), *Das Berufungsverfahren nach UnivG 2002. Funktionsweise, Probleme, Reformperspektiven*, Wien/New York: Springer.

Novak, Manfred (2008), Der Vorschlag zur Rektorswahl und seine (Un-)Anfechtbarkeit, *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (zfhr)*, 7(2): 49-56.

NZWiL [New Zealand Women in Leadership Programme] (2015), *New Zealand Women in Leadership Programme. Diversity in leadership, promoting better sector performance* [download: <http://www.universitiesnz.ac.nz/files/NZWiL%20Booklet%20-%20Published%2031%20July%202015.pdf>].

O'Connor, Pat (2014), *Management and gender in higher education*, Oxford: Oxford University Press.

Pande, Rohini; Ford, Deanna (2011), *Gender Quotas and Female Leadership. Background Paper for the World Development Report 2012*, Harvard [download: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9120>].

Pellert, Ada (1999), *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*, Wien: Böhlau Verlag.

Peterson, Helen (2015), "Unfair to women"? Equal representation policies in Swedish academia", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1): 55-66.

Powell, Garry N.; Butterfield, Anthony D. (2003), *Women in Management Review*, 18(1/2): 88-96.

Probert, Belinda (2005), „I Just Couldn't Fit It In': Gender and Unequal Outcomes in Academic Careers, *Gender, Work and Organization*, 12(1): 50-72.

Ramsay, Eleanor; McGregor, Judy; McCarthy, Dianne (2014), New Zealand's experiment: closing the gender gap in higher education leadership through cumulative cultural change, paper presented at the 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education, September 3-5, 2014, Vienna University of Technology, Austria [download: http://gender2014.conf.tuwien.ac.at/programme/full_papers/].

Riegraf, Birgit; Aulenbacher, Brigitte; Kirsch-Auwärter, Edit; Müller, Ursula (eds.) (2010), *GenderChange in Academia, Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rosener, Judy B. (1990), *Ways women lead*, *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.

Ryan, Michelle K.; Haslam, Alexander S. (2005), *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, *British Journal of Management*, 16(2): 81-90. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.

Ryan, Michelle K.; Haslam, Alexander S. (2007), *The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions*, *The Academy of Management Review*, 32 (2):549-572 [download: <https://www.jstor.org/stable/20159315>].

Sandberg, Sheryl (2013), *Lean in: Women, Work and the Will to Lead*. New York: Random House.

Schnedl, Gerhard; Ulrich, Silvia (Hg.) (2003), *Hochschulrecht, Hochschulmanagement, Hochschulpolitik*, Wien: Böhlau.

Tessens, Lucienne (2008), *A review of current practices in women-only staff development programmes at Australian universities*, paper presented at HERDSA conference July, 1-4, Rotorua, New Zealand [download: https://www.researchgate.net/publication/228612681_A_review_of_current_practices_in_women-only_staff_development_programmes_at_Australian_universities].

Tiefenthaler, Brigitte; Good, Barbara (2011), *Genderpolitik in österreichischen Wissenschafts- und Forschungsinstitutionen. Synthesebericht zum Status quo an österreichischen Universitäten, Fachhochschulen, Privatuniversitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Einrichtungen der Forschungsförderung*, Studie im Auftrag des BMWF, Wien.

Titscher, Stefan; Höllinger, Sigurd (Hg.) (2003), Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Opladen: Leske und Budrich.

UG [Universitätsgesetz] (2002), Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien. BGBl. I Nr. 120/2002, ausgegeben am 9.8.2002.

Wachter, Gustav (2008), Zum Anstellungsvertrag von Rektoratsmitgliedern, UNILEX 1-2/2008: 16-26.

Wachter, Gustav (2009a), Der Beginn der Funktion des Rektors, Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (zfhr), 8(3): 65-72.

Wachter, Gustav (2009b), Das Ende der Funktion des Rektors, Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (zfhr), 8(6): 1678-182.

Welte, Heike; Auer, Manfred; Meister-Scheytt, Claudia (Hg.) (2006), Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

White, Kate (2015), Evaluation of the 2013 Women in Leadership Program, Federation University Australia/Victoria: Ballart et al.

[download: https://federation.edu.au/_data/assets/pdf_file/0018/221274/Evaluation-of-2013-WiL-Program-for-website.pdf].

WLA [Women & Leadership Australia] (o.J.), The advanced Leadership Program. Supporting the advancement of elite female leaders across all sectors and industries [download: <https://www.wtaa.edu.au/pr/wla/alp/WLA-ALP.pdf>].

9 Anhang

9.1 Tabellenanhang

Tabelle 2 Frauenanteil in Leitungspositionen an Universitäten auf EU-Ebene

	2007	2014	Veränderung (Prozentpunkte)
EU 27/28	9%	15%	6%
Belgien (BE)	7%	9%	2%
Bulgarien (BG)	9%	7%	-2%
Tschechien (CZ)	7%	4%	-3%
Dänemark (DK)	0%	31%	31%
Deutschland (DE)	7%	17%	10%
Estland (EE)	18%	14%	-4%
Griechenland (EL)	n.v.	17%	---
Frankreich (FR)	n.v.	13%	---
Italien (IT)	6%	7%	1%
Zypern (CY)	0%	13%	13%
Lettland (LV)	20%	29%	9%
Litauen (LT)	0%	11%	11%
Luxemburg (LU)	(0%)	(0%)	(0%)
Ungarn (HU)	0%	4%	4%
Niederlande (NL)	7%	21%	14%
Österreich (AT)	4%	26%	22%
Polen (PL)	8%	9%	1%
Portugal (PT)	n.v.	20%	---
Rumänien (RO)	2%	6%	4%
Slowenien (SI)	15%	27%	12%
Slowakei (SK)	4%	14%	10%
Finnland (FI)	25%	40%	15%
Schweden (SE)	43%	50%	7%
Kroatien (HR)	14%	11%	-3%
Island (IS)	33%	33%	0%
Norwegen (NO)	29%	38%	9%
Schweiz (CH)	8%	8%	0%
Montenegro (ME)	n.v.	33%	---
Serbien (RS)	n.v.	16%	---
Israel (IL)	29%	13%	-16%

Anmerkung: Ausnahmen Bezugsjahr: BE, DK, DE, EE, HU, AT, PL, SI, SK, FI, SE, CH, HR, IL: 2008; CY, LT, IT, IS: 2008/2007; RO: 2007/2006; BE (FR), BG, CZ, CY, NL, RS: 2013; SI: 2010; nicht verfügbar: IE, ES, MT, UK, LI, MK, AL, TR, BA, FO, MD; Angaben für LU basieren auf einer Universität; Angaben für BE, CY, EE, IS, IL und NO basieren auf weniger als 10 Universitäten.

Quelle: She Figures 2015: 142; She Figures 2009: 98.

Tabelle 3 Frauen und Männer in Rektoraten nach Universitäten (2005-2016)

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Universität Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
gesamt	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
Universität Graz																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/innen	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
gesamt	4	1	4	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Universität Innsbruck																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
gesamt	3	1	3	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Medizinische Universität Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	3	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
gesamt	4	0	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Medizinische Universität Graz																								
Rektor/in	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	1	1	3	0	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2
gesamt	2	1	4	0	3	0	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2

Quelle: unidata

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Medizinische Universität Innsbruck																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/inn/en	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	0	3	1	3	1	3	1
gesamt	3	1	3	1	2	1	1	1	3	2	3	2	3	2	4	1	1	1	3	2	3	2	3	2
Universität Salzburg																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	2	1	2	1	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
gesamt	3	1	3	1	3	0	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Technische Universität Wien																								
Rektor/in	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/inn/en	2	0	1	0	2	0	3	1	3	1	3	1	3	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
gesamt	2	0	2	0	3	0	4	1	4	1	4	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Technische Universität Graz																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	1	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2
gesamt	2	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	4	1	4	1	4	1	4	1	3	2	3	2
Montanuniversität Leoben																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
gesamt	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Universität für Bodenkultur Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	1	1	1	1	3	0	3	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
gesamt	2	1	2	1	3	1	3	1	3	0	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2

Quelle: unidata

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Veterinärmedizinische Universität Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/innen	3	0	3	0	3	0	3	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0
gesamt	4	0	4	0	4	0	4	1	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Wirtschaftsuniversität Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Vizekanzler/innen	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1
gesamt	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2
Universität Linz																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	4	0	4	0	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
gesamt	5	0	5	0	4	1	4	1	4	1	4	1	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2
Universität Klagenfurt																								
Rektor/in	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1
gesamt	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1
Universität für angewandte Kunst Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/innen	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
gesamt	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Universität für Musik und darstellende Kunst Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Vizekanzler/innen	1	0	1	0	1	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	0	2	1	2	2	2	2	2
gesamt	2	0	2	0	2	0	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3

Quelle: unidata

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Universität Mozarteum Salzburg																								
Rektor/in	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
Vizekanzler/inn/en	2	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
gesamt	2	0	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2
Universität für Musik und darstellende Kunst Graz																								
Rektor/in	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/inn/en	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0	2	2	2	2	1	3	1	3	1	3
gesamt	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	0	3	2	2	2	1	4	1	4	1	4
Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
gesamt	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
Akademie der bildenden Künste Wien																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Vizekanzler/inn/en	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2
gesamt	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
Universität für Weiterbildung Krems																								
Rektor/in	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Vizekanzler/inn/en	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2
gesamt	2	1	2	1	2	2	1	0	2	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	2

Quelle: unidata

9.2 Expertinneninterviews

Im Zeitraum von Mai 2017 bis Juni 2018 wurden persönliche Interviews mit ehemaligen und aktiven Vizerektorinnen und Rektorinnen geführt. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum von Universitäten einzubeziehen (allgemeine Universitäten, technische Universitäten, medizinische Universitäten, Kunstuniversitäten und Spezialuniversitäten). Es wurden Frauen aus Universitäten in Wien und in den Bundesländern, externe Expertinnen und aus dem Haus ins Rektorat berufene Frauen angesprochen, die im Zeitraum von 2004 bis 2018 eine Rektorsfunktion innehatten. Es konnten alle angestrebten Interviews realisiert werden. Die Interviews fanden bis auf zwei Ausnahmen jeweils in den Büros der Interviewpartnerinnen statt. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartnerinnen aufgenommen und transkribiert.

Zur Vorbereitung der Interviews wurden die strategischen Dokumente der jeweiligen Universität der jeweiligen Rektorsperiode analysiert. In die Analyse wurden Leistungsvereinbarungen, Wissensbilanzen und Jahresberichte einbezogen. Der Fokus lag auf den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und der strategischen Ausrichtung des Rektorats. Besonderes Augenmerk wird auf die Berücksichtigung der Genderperspektive in der universitären Strategie gelegt. Die Dokumentenanalyse fokussiert auf folgende Fragestellungen:

- Welche inhaltlichen Schwerpunktsetzungen bzw. strategische Ausrichtung des Rektorats bzw. der Vizerektor/inn/en ist aus den Dokumenten ablesbar?
- Welche Gleichstellungsziele werden formuliert? Welche Genderaspekte werden in der Strategie aufgegriffen? Wie wird Gleichstellung bzw. Gender/Diversität hierbei operationalisiert?
- Ist die Genderdimension als Querschnittsmaterie verankert, d.h. wird sie in allen Themenbereichen aufgegriffen oder als ein eigenes Thema gesehen?

Diese Informationen dienten als Hintergrundinformation für die biographischen Interviews mit Rektorsangehörigen. Die biographischen Interviews fokussierten auf den Weg in die Managementfunktion sowie die damit verbundenen Karrierepläne. Dabei standen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Wie erfolgte der Zugang in die Managementfunktion? Welche Schlüsselpersonen spielten hierbei eine Rolle?
- Welche Motivation lag der Übernahme der Managementfunktion zugrunde?
- Welcher Stellenwert sollte der Managementfunktion in der weiteren beruflichen Karriere zukommen? Wie war das Verhältnis von Managementfunktion und wissenschaftlicher Karriere geplant (parallel, vorübergehende Konzentration auf einen der beiden Bereiche, dauerhafter Wechsel in das Hochschulmanagement)? Wieweit konnten diese Pläne umgesetzt werden, von welchen Hindernissen oder Anreizen war dies begleitet?
- Wurde der Wechsel ins Hochschulmanagement aktiv angestrebt (Strategien der Karriereplanung)?

- Welche Erwartungen wurden mit der Übernahme der Managementfunktion verbunden? Welche persönlichen Ziele für die Hochschulmanagementfunktion wurden gesetzt? Welche „persönliche Note“ sollte mit der Ausübung der Funktion verbunden sein?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte wurden in der Managementfunktion gesetzt? Wie wurde der eigene Aufgabenbereich thematisch und strategisch gestaltet? Welche Rolle spielen dabei Gender-Themen?
- Inwieweit waren die Erfahrungen aus der Managementfunktion hilfreich für die weitere berufliche Karriere?
- Hochschulmanagementkompetenz: Welche Qualifikationen werden als wichtig für Hochschulmanager/innen gesehen? Wie sind diese nachweisbar? Welche Rolle spielt hierbei Genderkompetenz bzw. Gender-Expertise? Wie werden individuelle Stärken bzw. Defizite eingeschätzt?

9.2.1 Interviewpartnerinnen⁶

Anderst-Kotsis Gabriele, Vizerektorin der Universität Linz, 2007-2015

Bänninger-Huber Eva, Vizerektorin der Universität Innsbruck, 2003-2006

Blimlinger Eva, Rektorin der Akademie der bildenden Künste Wien, seit 2011

Bozic Renate, Vizerektorin der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, 2003-2007

Braidt Andrea, Vizerektorin der Akademie der bildenden Künste Wien, seit 2011

Chalupa-Gartner Elisabeth, Vizerektorin der Medizinischen Universität Wien, 2003-2007

Dworczak Renate, Vizerektorin der Universität Graz, seit 2007

Fritsch Helga, Vizerektorin der Medizinischen Universität Innsbruck, 2003-2005 und 2012-2013; Rektorin der Medizinischen Universität Innsbruck, 2013-2017

Gutierrez-Lobos Karin, Vizerektorin der Medizinischen Universität Wien, 2007-2014 und 2014-2015

Hammerschmid Sonja, Rektorin der Veterinärmedizinischen Universität Wien, 2010-2016

Hesse Petra, Vizerektorin der Universität Klagenfurt, 2003-2007; Interimistische Rektorin der Universität Klagenfurt, 2005-2006

Hochleitner Margarethe, Vizerektorin der Medizinischen Universität Innsbruck, 2005-2009

Hütter Brigitte, Vizerektorin der Universität Mozarteum Salzburg, 2010-2016; Interimistische Rektorin der Universität Mozarteum Salzburg, 2016; Vizerektorin der Universität Linz, seit 2017

Maierhofer Roberta, Vizerektorin der Universität Graz, 1999-2011

Mühlburger Martha, Vizerektorin der Montanuniversität Leoben, seit 2003

Pellert Ada, Vizerektorin der Universität Graz, 1999-2003; Vizerektorin der Universität für Weiterbildung Krems, 2005-2008; Gründungspräsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung Berlin, 2008-2015; Rektorin der FernUniversität Hagen, seit 2016

⁶ Eine Interviewpartnerin hat darum gebeten, nicht namentlich genannt zu werden.

Seidler Sabine, Vizerektorin der Technischen Universität Wien, 2007-2011; Rektorin der TU Wien seit 2011

Sporn Barbara, Vizerektorin der Wirtschaftsuniversität Wien, 2003-2015

Staudacher Erika, Vizerektorin der Universität für Bodenkultur Wien, 2003-2007

Steiger Anna, Vizerektorin der Akademie der bildenden Künste Wien, 2003-2011; Vizerektorin der Technischen Universität Wien, seit 2011

Vollenhofer-Zimmel Silke, Vizerektorin der Universität für angewandte Kunst Wien, 2003-2007

Walkensteiner-Preschl Claudia, Vizerektorin der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, 2007-2011

9.3 Qualifizierungsangebote im Bereich Hochschulmanagement

9.3.1 Studiengänge

9.3.1.1 Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Universität für Weiterbildung Krems

Die Universität für Weiterbildung Krems bietet seit 2006 mit dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement⁷ einen vier Semester dauernden Studiengang, der sich in erster Linie an Mitarbeiter/innen aller Hochschultypen, außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, staatlicher Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung und Interessensvertretungen richtet. Konkret gehören zu der Zielgruppe Mitarbeiter/innen der zentralen Verwaltung, in Dienstleistungseinrichtungen und in den Leitungsgremien, leitende Mitarbeiter/innen in administrativen Supportunits an Fakultäten, Departments, etc., Wissenschaftler/innen, die (künftig) Managementaufgaben übernehmen (Hochschulleitung, Dekane, Gremien, etc.) und Mitarbeiter/innen von Agenturen und Einrichtungen zur Qualitätssicherung, Forschungsförderung, Internationalisierung, etc.

Zugelassen sind Personen mit (1) einem abgeschlossenen Hochschulstudium (mindestens Bachelor-Niveau), (2) Hochschulzugangsberechtigung und einschlägige 5-jährige berufliche Tätigkeit und (3) mit mindestens 9-jähriger beruflichen Tätigkeit, wenn keine Hochschulzugangsberechtigung vorliegt.

Inhaltlich geht es um wissenschaftliche Einrichtungen als spezifisches Umfeld und welche Management-Tools eben dort funktionieren. Die Studierenden besuchen die Lehrveranstaltungen entweder mit anderen Studierenden des Bildungsmanagements oder mit Studierenden des Joint Degree-Programms „Master in Research and Innovation in Higher Education – MaRIHE“.

Zu den Pflichtmodulen gehören Veranstaltungen zur Managementkompetenz (Bildungsmanagement, Qualitäts- und Prozessmanagement, Quality Management in Higher Education, Gender und Diversity Management, Public Relations, Hochschulrecht, etc.), Entwicklungskompetenz (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Systems in Transition, Neue Medien in der Bildung, Management of LLL – New Educational Markets) und Führungskompetenz (Leitung und Führung, Kommunikation und Ethik). Es ist eine Master- und eine Projektarbeit vorgesehen.

Als Vertiefung (Wahlfach) kann entweder das Fach Wissenschaftssysteme (an der Hochschule Osnabrück) oder Internationalization (an der Politecnico di Milano) besucht werden.

Das Studium ist als Blended-Learning-Programm (E-Learning) mit ca. 50 Präsenztagen konzipiert, ist zum größten Teil auf Deutsch (25% Englisch) und umfasst 90 ECTS. Eine typische Lehrveranstaltung im Blended-Learning-Format besteht aus einer Vorbereitungs-

⁷ Für nähere Informationen siehe:
<https://www.donau-uni.ac.at/de/studium/hochschulmanagement/06025/index.php>

phase (erste Online-Phase), einer Präsenzphase und einer Nachbereitungsphase (zweite Online-Phase).

Es unterrichten sowohl Hochschulforscher/innen (der Universität für Weiterbildung Krems und Gastprofessor/inn/en beispielsweise aus Jianjang, Budapest, Wien, Innsbruck, Birmingham, Osnabrück) als auch Expert/inn/en aus der Praxis.

Die Kosten belaufen sich auf € 9.900.

9.3.1.2 Erasmus Mundus Master in Research and Innovation in Higher Education (MaRIHE)

Die Universität für Weiterbildung Krems ist die koordinierende Einrichtung des seit 2012 eingerichteten MaRIHE-MSc-Programms⁸. Es wird durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union im Rahmen eines Joint Master Degree unterstützt.

Die Studierenden kommen u.a. aus Ägypten, Pakistan, Kanada, Mexiko, Türkei, Südafrika, Thailand, Deutschland, Russland, Kolumbien, Indien, China und Kasachstan. Die Unterrichtssprache ist dementsprechend Englisch. Das Programm dauert vier Semester und umfasst 120 ECTS.

Zugelassen werden Bewerber/innen, die mindestens einen Bachelor-Abschluss (180 ECTS) haben, starkes Interesse auf dem Gebiet der Entwicklung und des Managements von Forschung und Innovation in der Hochschulbildung sowie ausreichende Englischkenntnisse (TOEFL, IELTS, CPE) vorweisen können.

MaRIHE verfolgt vier Ziele: (1) Förderung und Durchsetzung der Vorteile der derzeitigen Veränderungen im Wissensdreieck (Innovation, Forschung und Hochschulsystem); (2) Ausbildung von Expert/inn/en für Innovation, Forschung und Hochschulbildung, die auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet sind; (3) Vorbereitung der Studierenden auf die Herausforderungen, indem sie das Wissen über Systeme und Werkzeuge mit einer globalen vergleichenden Perspektive verknüpfen und (4) Verbesserung der Forschung und Innovation von Hochschulen durch professionelles Management.

Die Absolvent/inn/en von MaRIHE sollen über ein fundiertes Verständnis der neuen Zusammenhänge verfügen, die für Forschung und Innovation in der Hochschulbildung relevant sind (Systemwissen in Verbindung mit globalen und regionalen Kontexten), ein fundiertes Verständnis der Beziehung zwischen Veränderungsprozessen und ihrer Verbindung zu Bildungssystemen und Arbeitsmärkten im Allgemeinen haben, die Besonderheiten von wissenschaftlichen Einrichtungen verstehen und die Instrumente der Markt- und Deregulierung an die Bedürfnisse und die Kultur der Institutionen anpassen. Sie sind kompetent in der Politikanalyse und -bewertung. Die Absolvent/inn/en sollen Fähigkeiten entwickeln, um den Systemwechsel mit dem institutionellen Wandel und der Umsetzung von Veränderungen in verschiedenen Kontexten zu verbinden, sie sollen Managementfähigkeiten entwi-

⁸ Für nähere Informationen siehe: <http://www.marihe.eu/index.php>

ckeln, um mit den sich verändernden Rahmenbedingungen in Hochschuleinrichtungen und Forschungseinrichtungen umgehen zu können und die Fähigkeit haben, Managementinstrumente in Bezug auf das Wissensdreieck adäquat anzuwenden.

Das Konsortium besteht aus folgenden Universitäten: Universität für Weiterbildung Krems (Österreich), Beijing Normal University (China), Hochschule Osnabrück (Deutschland), University of Tampere (Finnland), Eötvös-Loránd-Universität (Ungarn), Thapar Institute of Engineering and Technology (Indien).

Im Rahmen des Programms sind Pflichtpraktika vorgesehen, die bei assoziierten Partner/innen gemacht werden können. Aktuell zählen dazu u.a. die FFG – Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (Österreich), OECD, IMHE – Programm für institutionelles Management in der Hochschulbildung (Frankreich), HIS-HE - Institut für Hochschulentwicklung (Deutschland), CHE Consult GmbH (Deutschland), EFMD – Europäische Stiftung für Managemententwicklung (Belgien), Cerion Solutions LTD (Finnland) und Finpro (Finnland).

Das Curriculum von MaRIHE reflektiert drei Perspektiven auf die Veränderungslogik der weltweiten Entwicklungen an Hochschulen: (1) die Perspektive auf "Systems in Transition" mit Fokus auf allgemeine Entwicklungen und auf Globalisierung und Regionalisierung (Europa, Afrika, Amerika, Asien) in der Hochschulbildung; (2) die Perspektive auf System-Institution-Interaktion (z.B. Finanzierung von Forschung und Innovation) und (3) die Perspektive des institutionellen Wandels (z.B. Change Management in der Hochschulbildung).

Darüber hinaus stellen Module zum theoretischen Hintergrund grundlegende Fragen des Hochschulmanagements vor. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Fähigkeiten betreffend Forschungsmethoden, Präsentationsfähigkeiten und Sprachen. In keinem der Module wird Gender, Diversität, Inklusion o.Ä. als ein wichtiger Inhalt beschrieben.

Das erste Semester ist an der Universität für Weiterbildung Krems zu absolvieren und umfasst folgende Kurse: „Systems in Transition I“, „New Public Management“, „Quality Management“, „Management of LLL – New Educational Markets“, „Human Resources Management“, „Research and Innovation Management“ sowie einen Deutschkurs.

Das zweite Semester ist an der Universität Tampere in Finnland zu absolvieren. Konkret sind folgende Kurse vorgesehen: „Systems in Transition II“, „Concepts and Theories of Higher Education Research and Innovation Studies“, „Theories of Organisation and Change in Higher Education and Research Institutions“, „Financial Management and Funding in Higher Education, Research and Innovation“, „Higher Education Institutions in Innovation Systems“, „Research Methods I“ sowie ein Sprachkurs (Finnisch).

Nach einem Pflichtpraktikum ist das dritte Semester in Peking zu absolvieren. Folgende Kurse werden besucht: „Systems in Transition III“, „Higher Education, Society, Governance and Policy“, „Reforms in Higher Education“, „Research Methods II“, „Research and Innovation in Higher Education: Insights from Practice“ sowie ein Sprachkurs (Chinesisch).

Das letzte Semester findet in Osnabrück und wahlweise nochmal in Österreich oder Finnland statt. Einerseits müssen die Kurse „Leadership and Change“ und „Management Game“ absolviert werden, andererseits ist die Masterarbeit zu verfassen und zu verteidigen. Es ist auch ein Masterarbeitskolloquium vorgesehen.

Die Teilnahme am Programm ist entweder als Erasmus+/Erasmus-Mundus-Stipendiat/in oder als Selbstzahler/in möglich. Die Studiengebühren betragen für Selbstzahler/innen € 12.000. Für Stipendiat/inn/en sind alle Teilnahmekosten (Gebühren) durch das Stipendium abgedeckt.

In den Studiengebühren sind alle Kurse enthalten sowie Unterstützung bei administrativen und organisatorischen Fragen, die Kosten der Einschreibung bei den Institutionen, die Prüfungen und die Ausstellung des Abschlusszeugnisses. Nicht enthalten sind die Reisekosten, Reisedokumente, Unterkunft, Lebenserhaltungskosten und sonstige Kosten wie Studienbücher, etc. Erasmus+/Erasmus-Mundus-Stipendiat/inn/en erhalten Zuschüsse zu Reise- und Aufenthaltskosten.

9.3.1.3 Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Der seit 2016 angebotene berufsbegleitende Masterstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“⁹ zielt darauf ab, erfahrene und angehende Führungskräfte mit den Besonderheiten der vielschichtigen Managementaufgaben im Hochschul- und Wissenschaftssektor vertraut zu machen und zur Übernahme einer entsprechenden Position im höheren Dienst zu befähigen. Mit Blick auf diese Bedürfnisse, wird den Teilnehmenden der aktuellste wissenschaftliche Stand moderner betriebswirtschaftlicher Methoden und Konzepte vermittelt. Neben dem wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkt hat der Studiengang ein interdisziplinäres Profil durch die Integration von rechtlichen, psychologischen und sozialwissenschaftlichen Inhalten. Der Studiengang wird von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, als eine der führenden Fakultäten im Bereich der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland, angeboten.

Zur Zielgruppe zählen angehende/erfahrene Führungskräfte aus den Bereichen Hochschule und Wissenschaft, insbesondere wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen, Projektmitarbeiter/innen und Projektleiter/innen, Institutsleiter/innen und Geschäftsführer/innen, Dekanatsmitarbeiter/innen, Mitarbeiter/innen von Dienstleister/inne/n und Beratungseinrichtungen und Vertretungs- und Juniorprofessor/inn/en.

Für eine erfolgreiche Zulassung müssen die Bewerber/innen über einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss (Bachelor, Magister, Diplom, Staatsexamen) verfügen und über eine einschlägige, mindestens einjährige Berufserfahrung verfügen.

⁹ Für nähere Informationen siehe: <http://weiterbildung.uni-muenster.de/de/masterstudiengaenge/hochschul-und-wissenschaftsmanagement/uebersicht/>

Das Programm besteht aus sieben Pflicht- und zwei Wahlpflichtmodulen. Durch die Wahlpflichtmodule ist eine Spezialisierung auf Management im IT-Bereich, Forschungs- und Qualitätsentwicklung, Internationales Management oder Kommunikation und Marketing möglich.

Übersicht 1 Module des Masterstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“

1. Semester	Modul 1 (6 LP): Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I – Externe Perspektive (4,5 Präsenztage)	Modul 9 (12 LP): (Intern.) Praxisphase und Projektarbeit (4 Wochen Praxis)
	Modul 2 (6 LP): Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II – Interne Perspektive (4,5 Präsenztage)	
	Modul 8a-g (6 LP): Wahlpflichtmodul 1 (4,5 Präsenztage)	
2. Semester	Modul 3 (6 LP): Strategisches Management (4,5 Präsenztage)	
	Modul 4 (6 LP): Finanzen und Controlling (4,5 Präsenztage)	
3. Semester	Modul 5 (6 LP): Personal und Organisation (4,5 Präsenztage)	
	Modul 8a-g (6 LP): Wahlpflichtmodul 2 (4,5 Präsenztage)	
4. Semester	Modul 6 (6 LP): Führung (4,5 Präsenztage)	
	Modul 7 (6 LP): Kommunikationsmanagement (4,5 Präsenztage)	
5. Semester	Modul 10 (24 LP): Masterarbeit (6 Monate)	

Anmerkung: LP: Leistungspunkte; insgesamt umfasst das Masterstudium 90 Leistungspunkte
Quelle: <https://weiterbildung.uni-muenster.de/masterstudiengaenge/hochschul-und-wissenschaftsmanagement/>

Im Rahmen des Moduls 5 „Personal und Organisation“ werden Themen wie Gender Mainstreaming, Familiengerechtigkeit, Dual Career und aktuelle Forderungen nach „Guten Beschäftigungsbedingungen“ adressiert. Im Rahmen des Moduls 6 „Führung“ werden u.a. die Herausforderungen durch die zunehmende Heterogenität (Diversität) der Belegschaft thematisiert.

Der Studiengang wird mit Präsenzlehrveranstaltungen in Form von 4,5-tägigen Modulblöcken angeboten. Die Regelstudienzeit beträgt 30 Monate inklusive der Masterarbeit. Pro Semester werden 2-3 Module abgehalten.

Die Kosten belaufen sich derzeit auf € 10.750 zuzüglich € 700 Verpflegungspauschale.

9.3.1.4 Masterstudiengang Wissenschaftsmanagement, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer

Der Studiengang „Master of Public Administration Wissenschaftsmanagement“¹⁰, der seit 2012 angeboten wird, kann neben dem Beruf absolviert werden. Das Studium schließt mit dem akademischen Grad Master of Public Administration (M.P.A.) Wissenschaftsmanagement ab und ist als anwendungsorientiertes Masterprogramm mit insgesamt 90 ECTS-Punkten über einen Zeitraum von vier Semestern angelegt. Kurze Präsenzphasen in Speyer wechseln mit intensiven Phasen des Selbststudiums ab, die durch eine Lehr-Lern-Plattform unterstützt werden. Pro Lehrmodul sind zwei bis drei Tage als Präsenzzeit vorgesehen - in der Regel Donnerstag/Freitag bis Samstag. Insgesamt gibt es pro Semester lediglich etwa zehn Präsenztage. Weitere Informationen bietet der Studienverlaufsplan¹¹. Während des dritten Semesters ist im Rahmen des Transfermoduls eine zweiwöchige Hospitation in einer Einrichtung des Hochschul- oder Wissenschaftssystems im In- oder Ausland vorgesehen. Hierbei bietet das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Unterstützung an.

Zur Zielgruppe des berufsbegleitenden Masterstudiums zählen: Mitglieder der operativen Führungsebene von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen von intermediären und politischen Institutionen im Wissenschaftssystem, Wissenschaftler/innen mit Verantwortlichkeiten im Projekt- und Forschungsmanagement und Mitarbeiter/innen von Beratungseinrichtungen, Weiterbildungsanbieter/innen, Verlagen und anderen Dienstleistungsunternehmen mit explizitem Bezug zum Wissenschaftsmanagement.

Pro Jahr stehen in der Regel 25 Studienplätze zur Verfügung.

Die Bewerber/innen müssen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- berufsqualifizierenden Hochschulabschluss (Staatsexamen, Diplom, Magister, Bachelor, Master, etc. nach einem mindestens 210 ECTS-Punkte umfassenden Studium)
- einschlägige Berufserfahrung von mindestens einem Jahr bzw. unter besonderen Umständen reicht auch ein zweimonatiges Praktikum

Das Masterstudium setzt sich wie folgt zusammen:

- Basismodule: (1) Wissenschaftssystem und Wissenschaftsmanagement – Grundlagen, Institutionen, Handlungsfelder und Herausforderungen; (2) Historische Entwicklung und rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems; (3) Management und Controlling in Wissenschaftseinrichtungen; (4) Empirische Methodik im Wissenschaftsmanagement
- Managementmodule: (1) Finanzen und Kostenmanagement; (2) Führung und Zusammenarbeit in Wissenschaftsorganisationen, (3) Soziale Kompetenzen, (4) Personal und Organisation

¹⁰ Für nähere Informationen siehe: <http://www.uni-speyer.de/de/studium/wissenschaftsmanagement-mpa/begrueessung.php>

¹¹ <http://www.uni-speyer.de/files/de/Studium/M.P.A./Bewerbung/StudienverlaufsplanWM.pdf>

- Vertiefungsmodule, aus denen zwei gewählt werden müssen: (1) Evaluation und Qualitätsmanagement; (2) Forschungsförderung; (3) Innovation und Wissenstransfer; (4) Internationalisierung
- Hospitation (2 Wochen)
- Masterarbeit

Der Studiengang qualifiziert insbesondere für das Management in der Forschungs- und Qualitätsentwicklung, im Studierenden- und Career-Service, in den Bereichen Internationales und Weiterbildung sowie Kommunikation und Leitungssupport, für die administrative Leitung und Koordination von Instituten, Fakultäten und Forschungsverbänden und für die koordinierenden und leitenden Tätigkeiten im Stiftungs- und Förderungsmanagement sowie Positionen in der Wissenschaftspolitik und in der Wissenschafts- und Bildungsverwaltung.

Die Kosten für die Teilnahme an dem berufsbegleitenden Masterstudiengang belaufen sich auf insgesamt € 8.000.

9.3.1.5 Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA), Universität Oldenburg

Ziel des seit 2004 laufenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement¹² (MBA) der Universität Oldenburg ist es, die in einer früher absolvierten akademischen Ausbildung angeeigneten Fähigkeiten und Fachkenntnisse von Beschäftigten im Bildungsbereich zu erweitern. Es geht darum, Fähigkeiten und Kompetenzen in Management, Bildungsreform und -politik, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement sowie Lernen mit neuen Informationstechnologien zu erlangen, damit Aufgaben, die sich aktuell und zukünftig im Bildungsbereich ergeben, kompetent bewältigt werden können. Durch die Modularisierung des Studienangebots kann die Teilnahme zu einem akademischen Abschluss (MBA) führen oder der individuellen Fort- und Weiterbildung dienen (Zertifikat).

Der MBA ist als Blended-Learning-Lehrgang konzipiert und besteht aus:

- 8 Pflichtmodulen (Bildungs- und Wissenschaftsmarketing, Bildungsökonomie und Bildungspolitik, Bildungsrecht, Controlling, Finanzmanagement und Investition, Organisation und Führung, Projektmanagement, Strategisches Management),
- einem Master-Abschlussmodul (Online-Kolloquium) sowie
- 8 Wahlpflichtmodulen zu verschiedenen Schwerpunkten (Hochschulsysteme und Hochschulpolitik, Budgetierung und Finanzierung, Personalmanagement, Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen, Diversity Management, Forschungsmanagement sowie Management der Europäisierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen).

Im Rahmen der Spezialisierung „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ wird ein Wahlpflichtmodul „Diversity Management“ angeboten (6 ECTS). Das Modul befasst sich mit Theorien, Konzepten und Praxisbeispielen von Diversity Management an Bildungseinrich-

¹² Für nähere Informationen siehe: <https://www.uni-oldenburg.de/c31/studiengang/bildungsmanagement/>

tungen. Es sollen die Chancen einer bewussten Auseinandersetzung mit Diversität zur Potentialausschöpfung und Profilbildung an und in Hochschulen verdeutlicht werden.

Ein Modul dauert etwa 16 Wochen mit einem wöchentlichen Arbeitsaufwand von ca. 5-8 Stunden. Jedes Modul hat eine Vorbereitungsphase (4 Wochen), in welcher Studienmaterialien und Online-Aufgaben freigeschaltet werden. In der 1. Präsenzphase (2 Tage, Freitag/Samstag) erfolgt der Einstieg in das Thema, Input durch Lehrende, Diskussion und die Projektplanung. Daran schließt sich eine achtwöchige Projektphase an, in der ein Projekt im Team bearbeitet wird. In der anschließenden 2. Präsenzphase werden die Projektergebnisse präsentiert und diskutiert. In der abschließenden Nachbearbeitungsphase (4 Wochen) werden gegebenenfalls schriftliche Prüfungen abgehalten und erfolgt der Abschluss des Moduls.

Aufgrund seiner modularen Struktur bietet der berufsbegleitende Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement die Möglichkeit, entsprechend dem individuellen Bedarf und den persönlichen Qualifizierungszielen die Dauer und Inhalte sowie den angestrebten Abschluss flexibel zu wählen. Neben dem MBA-Studienabschluss sind weitere Weiterbildungsabschlüsse möglich:

- Das Diploma of Advanced Studies (DAS) beinhaltet 5 Module bzw. 30 ECTS. Thematische Schwerpunkte sind u.a. Change Management oder Forschungsmanagement.
- Das Certificate of Advanced Studies (CAS) besteht aus 2 Modulen bzw. 12 ECTS. Die Teilnehmer/innen erlangen wesentliches Know-how zu einem ausgewählten Betätigungsfeld des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements. Thematische Schwerpunkte sind u.a. Personalmanagement oder Lernen mit neuen Medien.
- Das Weiterbildungsmodul umfasst 6 ECTS und ist die schnellste Option, um kurzfristig neues Know-how für den Job zu erlangen. Jedes Modul aus dem Angebot des MBA-Studiengangs kann als Weiterbildungsmodul gewählt werden.

Die Gebühren für den Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement betragen € 800 pro Modul. Wird das Studium insgesamt gebucht (17 Module), so belaufen sich die Kosten auf € 10.900 (bei Paketbuchung kommt ein Preisvorteil von € 2.700 zum Tragen). Zusätzlich zu den Modulgebühren erhebt die Universität Oldenburg einen Semesterbeitrag von € 340,20 (inkl. Semesterticket) bzw. € 168,90 (exkl. Semesterticket) ein.

9.3.2 Weiterbildungsangebote in Deutschland

9.3.2.1 Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Das gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)¹³ wurde 1994 von Reinhard Mohn (Gründer der Bertelsmann Stiftung) und Professor Dr. Hans-Uwe Erichsen (damaliger Präsident der Hochschulrektorenkonferenz) gegründet und bietet ein breites Programm an Fortbildungsmaßnahmen an. Sowohl die Bertelsmann Stiftung als auch die Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz sind Gesellschafterinnen des CHE. Zusätzlich

¹³ www.che.de

ist ein Beirat eingerichtet, welcher nicht nur die Beratungsfunktion übernimmt, sondern auch über die inhaltliche Ausrichtung der Angebote mitbestimmt. Der Beirat setzt sich aus nationalen bzw. internationalen Expert/inn/en sowie Vertreter/inne/n der Gesellschafterinnen zusammen und wird für zwei Jahre berufen.

Mit ihrem Leitbild positioniert sich das CHE als Einrichtung, die sich mit ihrem Fortbildungsangebot den unterschiedlichen gesellschaftlichen Herausforderungen im Kontext des deutschen bzw. europäischen Hochschulsystems stellt. Dafür werden unterschiedliche Fortbildungsmöglichkeiten angeboten, wie zum Beispiel Workshops für Personen in der Hochschulleitung, Hochschulkurse (Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement), CHE Foren, CHE Symposien und Tagungen mit Partner/inne/n, Veranstaltungen für Hochschulführungskräfte in Entwicklungs- und Schwellenländern sowie Inhouse-Workshops. Insbesondere die Hochschulkurse liefern mit praxisorientierten Themen wie Konfliktmanagement, Personalkostenbudgetierung, Fakultätsmanagement, etc. ein breites Angebot an Fortbildungen, welche auf Anregungen von Teilnehmer/inne/n initiiert wurden.

Zur Zielgruppe der Hochschulkurse zählen Personen in Leitungsfunktionen, im Hochschulmanagement, in dezentralen Einrichtungen sowie in Administration und Wissenschaft.

Die Inhalte der Kurse beziehen sich konkret auf verschiedene Fragestellungen sowie Herausforderungen rund um die Gestaltung des Hochschul- und Wissensmanagement. Für das Studienjahr 2018/2019 werden Workshops bzw. Kurse mit den folgenden Inhalten angeboten:¹⁴

- Management englischsprachiger Studiengänge
- Projektmanagement an Hochschulen
- Konflikte in Fakultät und Hochschule – schwierige Gespräche und Umgang mit Widerstand (Intensiv-Workshop)
- Personalentwicklung strategisch aufstellen: Nutzen, Qualität, Instrumente (Intensiv-Workshop)
- Ab morgen bin ich Führungskraft (Intensiv-Workshop)
- Als Führungskraft im Strudel von Wandel und Widerstand (Intensiv-Workshop)
- Die Rolle des Dekans – Führungskraft oder *Primus inter Pares*? (Intensiv-Workshop)
- Mit Mikropolitik souverän umgehen. Macht und Mikropolitik im Alltag des Hochschulmanagements
- Personalkostenbudgetierung in der Praxis
- Wissens- und Technologietransfer in Veranstaltungen erfolgreich und nachhaltig managen
- Umsetzung und Erfolgskontrolle von Internationalisierungsstrategien
- Strategieentwicklung von Hochschulen und Fakultäten: von der Konzeption zur Umsetzung
- Cockpit Fakultätsmanagement
- Zertifikatsprogramm Fakultätsmanagement

¹⁴ http://www.che.de/downloads/HSK-Programmheft_2018_19.pdf

Diversität wird nur in einem Kurs im Kontext von Qualitätssicherung thematisiert (Modul 3 im Zertifikatsprogramm Fakultätsmanagement), Gleichstellung, Gender oder Gender Mainstreaming wird in keiner Kursbeschreibung explizit erwähnt.

Die Kurse werden in unterschiedlichen Formaten angeboten: als Workshops (2-tägig), als Intensivworkshops (2-3-tägig; besonders kleine Gruppe und Arbeit an den individuellen Anliegen) oder als Jahresprogramm (4 Termine im Jahr; kleine Gruppe). Die Themen der Workshops sind an konkreten Fragestellungen ausgerichtet, die vorab mittels Einzelgesprächen ermittelt werden. Es gibt bei Bedarf die Möglichkeit, sich nach einiger Zeit wieder zum selben Thema zu treffen, um den Erfahrungsaustausch weiter fortzuführen.

Die Kosten belaufen sich auf € 545 bis € 3.300 (je nachdem, ob es sich um einen einzelnen Workshop oder ein Jahresprogramm handelt).

9.3.2.2 Hochschulübergreifende Fortbildung Nordrhein-Westfalen (HÜF-NRW)

Die „Hochschulübergreifende Fortbildung Nordrhein-Westfalen“ (HÜF-NRW) wurde 1993 an der FernUniversität in Hagen eingerichtet. Die HÜF-NRW ist gemäß der Kooperationsvereinbarung zwischen der FernUniversität Hagen und den Hochschulen in NRW eine Gemeinschaftseinrichtung und regelt die Organisation in eigener Zuständigkeit. Bei der HÜF-NRW erfolgt die Fachaufsicht durch eine Lenkungsgruppe und als weiteres Beratungsorgan stehen die Fortbildungskommission und -beauftragten der Hochschulen dem HÜF-NRW unterstützend zur Seite. Kernaufgabe des HÜF-NRW ist die gezielte Förderung und Fortbildung der Mitarbeiter/innen der Hochschulen.

Die HÜF-NRW bietet Veranstaltungen zur Förderung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter/innen mit Verwaltungsaufgaben sowie der Beschäftigten der Betriebstechnik an. Zur Zielgruppe zählen auch Personen, die eine Führungsaufgabe anstreben bzw. eine Führungsposition innehaben.

Das Kursprogramm ist in 16 verschiedene Bereiche gegliedert, zu denen über das Jahr verteilt unterschiedliche Kurse stattfinden. Für das Jahr 2018 werden 185 Kurse angeboten, die sich in folgende 16 Themen einordnen lassen (Stand: Juli 2018):

- 01 Hochschule für Einsteigerinnen und Einsteiger (2 Kurse)
- 02 Personalwesen (22 Kurse)
- 03 Studentische und akademische Angelegenheiten (15 Kurse)
- 04 Finanzen (46 Kurse)
- 05 Liegenschaftsmanagement (7 Kurse)
- 06 Entwicklung und Planung (18 Kurse)
- 07 Führung (29 Kurse)
- 08 Informationstechnologie (19 Kurse)
- 09 Datenschutz (3 Kurse)
- 10 Methodische Kompetenzen (2 Kurse)
- 11 Marketing/Öffentlichkeitsarbeit/Alumni (2 Kurse)
- 12 Forschungsförderung/Drittmittel/Technologietransfer/Patente (7 Kurse)
- 13 Fakultäten/Fachbereiche (1 Kurs)
- 14 Sekretariate, Geschäftsstellen für Rektorat/Präsidium/Hochschulrat (4 Kurse)
- 15 Justizariat (4 Kurse)

- 16 Personalvertretungen/Gremien (4 Kurse)

Kurse aus dem Bereich Führung bilden die Veranstaltungsreihe „Führung im Hochschulmanagement“, die sechs Module mit einer Dauer von jeweils zwei oder drei Tagen über einen Zeitraum von zwei Jahren umfasst:¹⁵

- Modul 1 – Selbstmanagement: Die Teilnehmenden werden sich Ihrer Rolle als Führungskraft bewusst. Durch Technisierung und Aufgabenzuwachs steigt der (subjektive und objektive) Arbeitsdruck.
- Modul 2 – Kompetenzmanagement: Es wird die Grundlage für Führungshandeln – die sogenannte „Leadership-Kompetenz“ – gelegt. Dabei wird Führung als ein Handlungsprozess verstanden, in dem eine Führungskraft die Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erkennt, die sie dann aber auch bedarfs- sowie arbeitgebergerecht an die ständig auftretenden Veränderungen anpasst.
- Modul 3 - Führung durch Kommunikation: Es werden Gesprächsführungstechniken erarbeitet und eingeübt sowie unterschiedliche Gesprächsstrukturen analysiert.
- Modul 4 - Das Jahresgespräch: Es werden bewährte Aspekte der Kompetenzerweiterung aufgegriffen und im Instrument des Jahresgesprächs zusammengeführt.
- Modul 5 – Konfliktmanagement: Es wird ein Verfahren zur Konfliktbewältigung vorgestellt und trainiert. Auch der Umgang mit verschärften Konflikten, wie z.B. Mobbing, wird besprochen und eintrainiert.
- Modul 6 – Moderationstechniken: Es werden Methoden der Gruppensteuerung diskutiert und eingeübt.

Im Bereich Führung wird auch ein Kurs **„Frauen führen anders“** angeboten (November 2018, 2-tägig). Der Kurs richtet sich an Frauen in Führungspositionen, verantwortungsvollen Positionen und angehende weibliche Führungskräfte. Ziel ist es, dass Teilnehmerinnen als Frau professionell, souverän und selbstsicher auftreten, ihren individuellen Führungsstil finden und konsequent anwenden, ihre persönlichen Stärken in ihr Führungsverhalten integrieren und mit Machtspielen diplomatisch, gelassen und wirkungsvoll umgehen. Im Rahmen des Kurses werden die vorhandenen Ressourcen der Teilnehmerinnen gestärkt und hinderliche Verhaltensweisen für den Umgang mit Mitarbeitenden überprüft und durch erfolgreichere ersetzt. Durch eine Mischung aus Theorie und abgeleiteten Praxisübungen werden Kommunikationsstrategien optimiert und die Teilnehmerinnen werden durch das Wissen über Führung, Kommunikation und Macht flexibler und selbstbewusster. Es besteht die Möglichkeit konkrete Praxisfälle einzubringen und praxisgerechte Lösungen zu entwickeln.¹⁶

Die Teilnahme an Angeboten der HÜF-NRW ist für kooperierende Hochschulverwaltungen kostenlos.¹⁷

9.3.2.3 Interuniversitäre Weiterbildung (IUW)

Die „Interuniversitäre Weiterbildung“ (IUW) ist ein Projekt von acht Partneruniversitäten¹⁸ in den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland. Die IUW ist eine Netz-

¹⁵ http://www.huef-nrw.de/uploads/pdf/Flyer_Hochschulmanagement.pdf

¹⁶ Tanja Bastian - Change!coaching, weitere Informationen unter www.change-bastian.de

¹⁷ Für externe Personen erfolgen Preisauskünfte nur nach Anfrage.

werkbasis für das Angebot von relevanten Fort- und Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aus den jeweiligen Hochschulen. Die Veranstaltungen werden in Kooperation von den jeweiligen Universitäten mit der IUW-Geschäftsstelle sowie der IUW-Projektstelle organisiert.

Die Angebote richten sich an ein breites Spektrum von Führungskräften – nicht nur Hochschulmanager/innen im engeren Sinn: Führungskräfte aus Personalwesen, Arbeitsschutz, Rechtsabteilungen, Verantwortliche für Auswahl und Ausbildung von Auszubildenden, Hochschulmanagement, Fachbereichsgeschäftsführer/innen, Führungskräfte aus Wissenschaft und wissenschaftsunterstützendem Bereich, Projektverantwortliche und Personen, die mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen betraut sind, Dekaninnen/Dekane, Strategische Entscheidungspersonen, Wissenschaftler/innen mit Führungsfunktionen, Verantwortliche für interne Kommunikation sowie Teamleitungen.

Die Weiterbildungsangebote im Studienjahr 2017/18 adressieren folgende thematischen Schwerpunkte:

- Digitalisierung
- Karrierewege
- Agiles Management
- Projektmarketing und -kommunikation im Hochschulbereich
- Auszubildende sowie Personalauswahl
- Deeskalierende Kommunikation
- Arbeitsschutz
- Low Performance
- Gestaltung von Ritualen und Zusammenhalt in Teams

Im Studienjahr 2017/18 gibt es keine Angebote mit einem Bezug auf Gleichstellung, Gender, Diversität o.Ä.

Das Veranstaltungsangebot basiert auf einem Drei-Säulen-Modell:

1. Säule – Veranstaltungen: Im Rahmen der ersten Säule erfolgen Trainings und Veranstaltungen, welche die Nachfrage einer breit gefächerten Zielgruppe mit mehreren Events pro Jahr deckt. Aufgrund von Themenvorschlägen der IUW-Hochschulen werden die jeweiligen Inhalte entwickelt bzw. ausgewählt. Diese Veranstaltungen werden zumeist von externen Referent/inn/en durchgeführt, welche Best Practice Projekte vorstellen und relevante Inhalte präsentieren.
2. Säule – Erfahrungsaustausche: Für die 2. Säule ist kein explizites Fachwissen der Referent/inn/en notwendig. Hierbei geht es hauptsächlich um den Erfahrungsaustausch, wodurch die ähnliche Fachrichtung der teilnehmenden Personen im Vordergrund steht. Diese Austausche werden ein- bis zweimal pro Jahr abgehalten.

¹⁸ Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Technische Universität Kaiserslautern, Universität Koblenz-Landau, Technische Universität Darmstadt, Goethe Universität Frankfurt am Main, Justus-Liebig-Universität Gießen, Philipps-Universität Marburg und Universität des Saarlandes. Für nähere Informationen siehe: <http://iuw-online.de/organisation/>

3. Säule – Netzwerke: Die Netzwerke entwickeln sich im Regelfall aus der 2. Säule, da die vorhergehenden Erfahrungsaustausche diesen Prozess fördern. Dadurch bilden sich oftmals Arbeitsgruppen, die den weiteren (Informations-)Austausch mithilfe von Treffen (ca. zweimal im Jahr) forcieren.

Für die Mitarbeiter/innen der angeschlossenen Hochschulen ist der Besuch der Veranstaltungen kostenlos. Personen von anderen Hochschulen können gegen Entrichtung eines Kostenbeitrags ebenfalls teilnehmen.

9.3.2.4 Angebote im Rahmen der Exzellenzinitiative in Deutschland

In Deutschland gibt es kein den anderen Ländern vergleichbares nationales Programm zur Unterstützung von Frauen, die eine Leitungsfunktion an einer Hochschule anstreben oder innehaben. Es werden jedoch an einzelnen Universitäten, die im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert werden, spezifische Einzelmaßnahmen angeboten, die sich an hochqualifizierte Frauen richten, die in Zukunft eine Funktion im Hochschulmanagement anstreben (siehe Übersicht 3).¹⁹

An mehreren Universitäten in Deutschland werden spezifische Mentoring- oder Coaching-Programme für hochqualifizierte Frauen (Postdocs, Habilitierte, Professorinnen) bzw. für Frauen, die eine Hochschulmanagementfunktion in Zukunft anstreben, angeboten. Dazu zählen u.a. die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, die mit TANDEMplus ein Mentoring-Programm anbietet, das auch Trainingselemente und Netzwerkaktivitäten umfasst. An der Universität Bayreuth werden mit CoMento Frauen mit Führungspotential durch Coaching oder Mentoring unterstützt. Das Karlsruher Institut für Technologie führt das Heimholtz-Mentoring-Programm durch, das sich an Wissenschaftlerinnen und Verwaltungsangehörige richtet, die eine Führungsposition anstreben. Darüber hinaus bietet das Karlsruher Institut für Technologie ein Mentoring-Programm für künftige Führungskräfte an, das jedoch nicht ausschließlich auf den Hochschulbereich abstellt. Die Rheinische Friedrich Wilhelms-Universität Bonn bereitet mit dem Mentoring- und Trainingsprogramm MeTra Wissenschaftlerinnen auf die Übernahme einer Führungsposition an der Universität vor. An der Universität Bielefeld wird Supervision für Frauen in Gremien und Führungspositionen angeboten. An der Johannes Gutenberg Universität Mainz widmet sich - im Rahmen des Projekts „JGU-Leadership – Wandel gestalten“ - eines von acht Teilprojekten dem Thema „Frauen in Führung“. Das Teilprojekt zielt auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen ab. Dazu werden einerseits Workshops und Coachings für Frauen angeboten, um Führungskompetenzen zu steigern und andererseits wird ein Erfahrungsaustausch mit Vertreter/inne/n der Wirtschaft angestrebt.

Andere Universitäten setzen dagegen verstärkt auf Qualifizierungsangebote und Seminarreihen, um Frauen auf die Übernahme von Leitungsfunktionen vorzubereiten bzw. Frauen in Leitungsfunktionen zu unterstützen. Diese ein- oder zweijährigen Qualifizierungsangebote werden gegebenenfalls durch Mentoring- oder Coaching-Elemente ergänzt. In Berlin wird das hochschulübergreifende Programm ProFiL von der Universität Berlin, der Humboldt-

¹⁹ Eine von der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur Verfügung gestellte Liste von Universitäten, die im Rahmen der Exzellenzinitiative in der zweiten Förderphase von 2012 bis 2017 gefördert werden, diente als Grundlage für die Recherche (DFG 2013). Ende Jänner 2017 wurden über die Homepages der jeweiligen Universitäten jene identifiziert, die gezielt Maßnahmen setzen, um den Frauenanteil in Leitungsfunktionen zu erhöhen.

Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin gemeinsam angeboten. Es bereitet Frauen durch Seminare und strategische Vernetzung auf künftige Führungs- und Managementaufgaben vor. An der Humboldt-Universität zu Berlin wird weiters ein Leadership-Programm für Professorinnen angeboten. Das Fast-Track-Programm, das gemeinsam von der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, der Universität Mannheim und der Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg angeboten wird, richtet sich an herausragende Nachwuchskräfte, die für eine Führungsaufgabe vorbereitet werden sollen. Das Karlsruher Institut für Technologie unterstützt Frauen, die eine Führungsposition an der Universität innehaben oder anstreben durch das Kontaktstudium „Frauen in Führungspositionen“, das Qualifizierungselemente (Seminare) und Coaching verbindet.

9.3.3 Internationale Förderprogramme für Frauen im Hochschulmanagement²⁰

In Österreich gibt es derzeit kein spezifisches Förderprogramm, das Frauen auf die Übernahme von Leitungsfunktionen an Hochschulen vorbereitet bzw. begleitend unterstützt. Aus diesem Grund wurden internationale Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote recherchiert, die für die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote als Vorbild dienen können.

9.3.3.1 AURORA – UK Leadership Foundation for Higher Education

Die Leadership Foundation for Higher Education ist eine Unterstützungsinfrastruktur für Hochschulen mit Fokus auf die Förderung der Managementkompetenzen aktueller und künftiger Angehöriger des Hochschulmanagements. Sie wurde 2004 als Nachfolgeorganisation der Higher Education Staff Development Agency (HESDA) von den beiden Dachorganisationen von Hochschulen in Großbritannien – UUK (Universities UK)²¹ und GuildHE²² – eingerichtet. Die HESDA wickelte ab 2001 ein Top-Management-Programm ab, das auf große Nachfrage stieß. Der Bedarf an einer Einrichtung zur Unterstützung universitärer Personalentwicklung wurde 2000 durch eine Umfrage untermauert. Laut der Umfrage wiesen 70% aller Hochschuleinrichtungen in Großbritannien keine systematische Personalentwicklung für Führungskräfte auf. Studien aus Wales und Schottland zeigten ebenso das Fehlen professioneller Personalentwicklung für Führungskräfte im Hochschulbereich (Blue Alumni 2010).

Eine Evaluation der Tätigkeit der Leadership Foundation (Blue Alumni 2010) zeigt deren Beitrag zur Professionalisierung des Hochschulmanagements in Großbritannien. So haben beispielsweise im Jahr 2010 bereits 73% aller Hochschuleinrichtungen eine systematische Personalentwicklung für Führungskräfte. Mehr als die Hälfte aller Hochschulmanager/innen nutzen Unterstützungsangebote bei der Bewerbung für eine Leitungsfunktion, die durchwegs als hilfreich wahrgenommen werden. Es wird auch darauf hingewiesen, dass Hochschuleinrichtungen Führungskompetenz gleichwertig neben akademischem Prestige sehen. D.h. es kam innerhalb von nur 10 Jahren zur Herausbildung eines professionellen Hochschulmanagements.

²⁰ Recherche Stand Juni 2018, die Recherche aus dem Zwischenbericht wurde gegebenenfalls überarbeitet.

²¹ <https://www.universitiesuk.ac.uk/>

²² <https://www.guildhe.ac.uk/>

Die Foundation wird von einem 14-köpfigen Kuratorium (Board of Trustees) geleitet, das für strategische Entscheidungen, die Finanzierung sowie Personalangelegenheiten zuständig ist. Zusätzlich gibt es drei Beobachter/innen der Board Meetings. Die Mitglieder des Kuratoriums sind gewählte Vertreter/innen von Hochschulen. Die Tätigkeit der Foundation wird durch Mitgliedsbeiträge sowie Zuschüsse der vier großen Forschungsförderorganisationen²³ finanziert.

Das Angebot der Leadership Foundation umfasst ein breites Spektrum an Beratungsangeboten für Hochschulen, Seminaren und Lehrgängen für angehende Führungskräfte im Hochschulbereich sowie Weiterqualifizierungsangebote für aktuelle Führungskräfte. 2013 wurde mit AURORA ein Programm für angehende Hochschulmanagerinnen geschaffen. Ausgangspunkt für die Entwicklung von AURORA war die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen im Hochschulmanagement und eine im Jänner 2013 vorgelegte Studie von Louise Morley, in der die Gründe dieser Unterrepräsentanz thematisiert wurden (Morley 2013a).

Im Studienjahr 2018/19 findet der sechste Durchgang von AURORA mit sechs Gruppen statt. Mit den ersten fünf Durchgängen von AURORA wurden insgesamt 4.600 Frauen aus mehr als 170 Hochschuleinrichtungen in Großbritannien und Irland erreicht. Zielgruppe sind sowohl Wissenschaftlerinnen (ab senior lecturer) als auch Verwaltungsangehörige (professional services), die eine Leitungsfunktion anstreben.

Ein zentraler Aspekt des Programms ist, dass nicht nur Frauen individuell gefördert werden sollen, sondern damit auch der Anspruch auf Kulturwandel in Hochschuleinrichtungen verbunden ist. Das Design von AURORA wird auch als „partnership approach“ mit den Hochschuleinrichtungen bezeichnet. Hochschulen sind aktiv in AURORA eingebunden, da jede Hochschule für die Teilnehmerinnen einen Mentor oder eine Mentorin bereitstellen muss, der/die die Teilnehmerin vor, während und nach der Teilnahme begleitet.

AURORA adressiert folgende Kernbereiche durch die Kombination von Seminaren (vier eintägige Seminare im Abstand von ungefähr vier Wochen), Selbstlerneinheiten und Mentoring:

- Verständnis für das Funktionieren des Hochschulsektors und seiner Organisationen
- Entwicklung von Führungsverhalten und -kompetenzen
- Identifizierung von Barrieren für Frauen im Hochschulmanagement
- Entwicklung einer Identität als Führungskraft
- Aufbau von Netzwerken und Unterstützungsstrukturen

Die Seminare werden konferenzmäßig organisiert. Die Teilnehmerinnen reflektieren ihre Rolle als Führungskraft und unterschiedliche Elemente von Leitungsfunktionen. Ziel ist es, den Teilnehmerinnen ihre Wirkungsmöglichkeiten als Leitungspersonen aufzuzeigen. Die Teilnehmerinnen werden weiters beim Aufbau und bei der Pflege von Netzwerken unter-

²³ Higher Education Funding Council for England (HEFCE), Department for Employment and Learning, Northern Ireland (DEL), Higher Education Funding council for Wales (HEFCW) und Scottish Funding Council (SFC)

stützt. Einer von vier Seminartagen ist für Kleingruppenarbeiten – sogenannte „action learning activities“ – reserviert, die zur Entwicklung der Problemlösungskompetenz, Netzworkebildung und Erfahrungsaustausch beitragen. Ergänzend zu den vier Seminartagen werden Selbstlernmodule online bereitgestellt, die Lernmodule unterstützen zum einen die Reflexion der Teilnehmerinnen und beinhalten zum anderen Arbeitsaufgaben.

AURORA wird begleitend evaluiert. Im Jahr 2015 wurde eine Längsschnittstudie – ‘Onwards and Upwards’²⁴ – beauftragt, um die Entwicklung der Karriere und der Karriereerwartungen von AURORA-Teilnehmerinnen im Zeitverlauf analysieren zu können (Barnard et al. 2016). Die zunächst auf fünf Jahre ausgelegte Studie befragt Teilnehmerinnen vor, während und nach der Teilnahme an AURORA. Eine erste Befragung von Teilnehmerinnen und Mentor/inn/en verdeutlicht Veränderungen auf individueller Ebene – z.B. durch Kompetenzaufbau, gestiegenes Selbstbewusstsein, klarere Karriereerwartungen, Aufbau von Netzwerken (Barnard et al. 2016: 66). Basierend auf dem ersten Bericht der begleitenden Evaluierung sind die Effekte etwas positiver für Frauen aus der Hochschuladministration gegenüber Wissenschaftlerinnen. Im Dezember 2017 ist der zweite Bericht veröffentlicht worden (Leadership Foundation for Higher Education 2017). Die zentralsten Erkenntnisse sind ähnlich jenen aus dem ersten Bericht, dass sich die Teilnehmerinnen von AURORA nach einem Jahr des Programms mehr zutrauen hinsichtlich des Übernehmens von Managementaufgaben, dem Aufbau von Führungskompetenzen, als Mentorinnen aufzutreten, etc. Abgesehen von den Fragen zur Karriere wurden in diesem Bericht auch Empfehlungen - einerseits adressiert an Hochschuleinrichtungen und andererseits an Frauen, die in solchen arbeiten - gegeben. Zu den Empfehlungen an Hochschuleinrichtungen zählen Trainings an Hochschulen um die Kernkompetenzen und Prozesse der Organisation zu vermitteln, Managementaufgaben auch in Teilzeitstellen zu integrieren und frauenunterstützende Netzwerke zu unterstützen. Frauen, die im Hochschulmanagement arbeiten, wird empfohlen, ihre Arbeit für andere sichtbar zu machen, sich der formellen und informellen Prozesse im Haus bewusst zu werden und darin zu agieren bzw. ihre Leistungen und Erfolge zu kommunizieren.

9.3.3.2 IDAS – Leadership Programm in Schweden

Schweden zählt zu den Vorreitern im Hinblick auf den Frauenanteil im Hochschulmanagement. Unter Rektor/inn/en liegt der Frauenanteil über 40% und unter Vizerektor/inn/en bei 60%. Die Entwicklung begann Anfang der 1990er Jahre und wird einerseits auf politische Zielvorgaben und andererseits auf die Initiative IDAS zurückgeführt (Norén 2011; Peterson 2015).

Das Programm IDAS – Identification Development Advancement Support wurde zwischen 2000 und 2010 durchgeführt. Der Entwicklung des Programms vorgeschaltet war eine Arbeitsgruppe, die 1999 von der Association of Swedish Higher Education Institutions (SUHF) eingesetzt wurde und den Auftrag hatte, Ansatzpunkte für die Erhöhung des Frauenanteils im Hochschulmanagement aufzuzeigen. Die Arbeitsgruppe wurde zu einem Zeitpunkt eingerichtet, als der Frauenanteil im Hochschulmanagement rückläufig war (Blom 2010). Die Arbeitsgruppe empfahl die Einrichtung eines nationalen Netzwerks von Hochschulmanage-

²⁴ Für nähere Informationen zur Studie siehe: <https://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/women-only/aurora/the-longitudinal-study/index.cfm>

rinnen, die sich zum Ziel setzen, weitere Frauen im Hochschulmanagement zu fördern. In den Folgejahren wurden zwei Netzwerktreffen pro Jahr organisiert, an denen jeweils rund 50 Personen teilnahmen. Im Rahmen der Netzwerktreffen wurden Vorträge und Diskussions- bzw. Reflexionsrunden mit der Möglichkeit zum Aufbau von Netzwerken gekoppelt. Für jedes Netzwerktreffen wurde ein „Überraschungsgast“ eingeladen. Dabei handelte es sich in den meisten Fällen um Frauen in Leitungsfunktionen (role models).

Ab 2003 wurden die Netzwerkaktivitäten ausgeweitet und eine strukturierte Personalentwicklungsmaßnahme geschaffen, die von der Schwedischen Rektor/inn/enkonferenz (Sve-
riges Universitets- och Högskoleförbund, SUHF) geleitet wurde. Diese Weiterentwicklung wurde durch eine Förderung des Development Council for the Government Sector ermöglicht. Bei der Konzeption des Programms erfolgte eine Orientierung an dem US-amerikanischen Programm IDAS. Zielsetzung von IDAS war es, geeignete Frauen zu identifizieren und in weiterer Folge dabei zu unterstützen, die Qualifikation für die Übernahme einer Hochschulmanagementfunktion, wie z.B. ein Vizerektorat und Rektorat, zu erwerben. Das Programm umfasste Seminare, Vorträge und Netzwerkaktivitäten. Jährlich haben rund 70 Frauen an IDAS teilgenommen (Barnard, Peterson 2016). In die Umsetzung von IDAS wurden alle schwedischen Hochschulen eingebunden. Peterson (2013: 6) sieht darin einen wesentlichen Aspekt von IDAS, da damit von Hochschulen eingefordert wird, jeweils einen Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu leisten. Hochschulen waren zum damaligen Zeitpunkt aufgrund einer von der Regierung vorgegebenen Zielgröße einem erhöhten Druck ausgesetzt, mehr Frauen in Professuren und Leitungsfunktionen zu berufen (Blom 2010).

Im Zuge der Weiterentwicklung des bestehenden Netzwerks von Hochschulmanagerinnen wurden weitere Netzwerkaktivitäten gestartet, wie z.B. ein Netzwerk für potentielle künftige Hochschulmanager/innen. Hochschulleitungen wurden gebeten, Frauen und Männer unter 40 Jahren zur Teilnahme an dem Netzwerk zu nominieren. Die Teilnehmer/innen an dem Netzwerk werden beim Einstieg in eine Hochschulmanagementkarriere unterstützt. Abgesehen von Netzwerken haben sich durch IDAS auch Arbeitsgruppen und neue Projekte entwickelt (Blom 2010).

Die Aktivitäten im Rahmen von IDAS waren eingebettet in unterschiedliche Forschungsaktivitäten – u.a. zur Bedeutung und zeitgemäßen Ausgestaltung von Hochschulmanagement oder zum Geschlechterunterschied im Zugang zu Mitteln der Forschungsförderung und den damit zusammenhängenden Auswirkungen im Bewerbungsverfahren für eine Hochschulmanagementfunktion (Blom 2010).

9.3.3.3 New Zealand Women in Leadership Programme (NZWiL)

Das Programm wurde auf Initiative einer Vizerektorin der Universität Auckland, der neuseeländischen Gleichstellungsbeauftragten für Beschäftigung (Equal Employment Opportunities Commissioner) und einer Vertreterin des Zentrums für Frauen und Management eingerichtet, um dem niedrigen Frauenanteil im Hochschulmanagement zu begegnen. Ziel des 2007 eingeführten Programms ist es, qualifizierte Frauen bei der Bewerbung um einen Managementposition im Hochschulbereich zu unterstützen. Das Programm hat einen transformativen Anspruch und strebt explizit an, sich von bestehenden Management-Programmen für Frauen zu unterscheiden. Angestrebt wurde „to be different from existing

women's leadership programmes that largely focussed on training women to be like men at the top" (NZWiL 2015: 3). Angehende Hochschulmanagerinnen sollen dabei unterstützt werden, über einen Defizitansatz hinausgehend ihre Rolle im Hochschulmanagement zu definieren.

Konkrete Ziele des Programms beziehen sich daher sowohl auf die individuelle wie auch auf die strukturelle Ebene. Durch das Programm sollen konkret:

- die Kompetenzen und Fähigkeiten von Frauen im Hochschulmanagement genutzt werden,
- die Repräsentanz von Frauen in hochschulischen Entscheidungsprozessen erhöht und damit das Vertrauen in das System gestärkt werden,
- Vorbilder für Frauen, die ebenfalls eine Leitungsfunktion im Hochschulbereich anstreben, geschaffen werden,
- die Attraktivität des Universitätssektors für Frauen gesteigert werden, sowie
- ein Beitrag zur Steigerung der Produktivität und Innovation geleistet werden.

NZWiL ist für zwei Zielgruppen mit jeweils einem eigenen Programm konzipiert. Das Programm richtet sich einerseits an Frauen, die eine Managementposition im wissenschaftlichen Hochschulbereich anstreben und andererseits an Frauen, die diese in einem administrativen Kontext anstreben. In beiden Programmen werden die Teilnehmerinnen an NZWiL durch fünf Module unterstützt:

- Entwicklung des Profils einer Führungskraft im Hochschulsektor
- Entwicklung und Reflexion von Förderstrategien im Hochschulmanagement
- Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten einer Führungskraft im Hochschulsektor
- Entwicklung von Strategien zum Ausbau der Forschungs- und Managementfähigkeiten
- Aufbau professioneller Netzwerke

Den Kern des Programms bilden 5-tägige Seminare (5 day residential programme; für eine nähere Beschreibung siehe Harris, Leberman 2012), die systematisch selbstreflexive Elemente und Kompetenzaufbau verbinden. Die Seminare werden von den Teilnehmerinnen auch als Ausgangspunkt für universitätsübergreifende Kooperationen und die Netzwerkbildung gesehen.

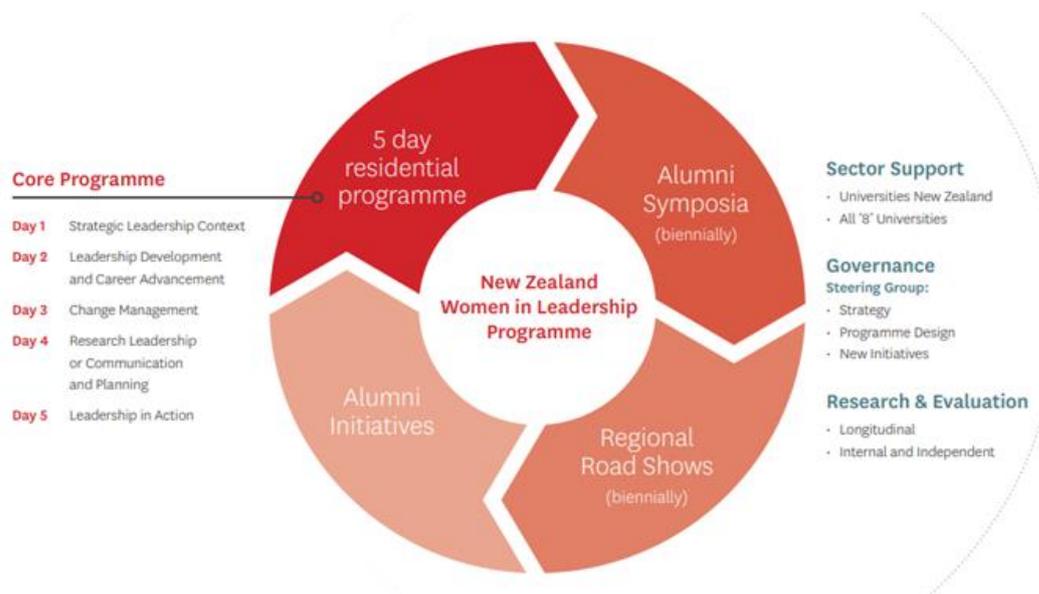
Übersicht 2 New Zealand Women in Leadership Programme Outline

Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
Setting the leadership context – “Strategic Leadership in Academia”	Leadership development – Career advancement	Managing change	Research leadership or communication – Building resilience	Leadership in action
Programme start – Welcome/opening	Session 5: Leadership development – Strategies and approaches	Session 10: Part 1: Managing change – the transformation, Conflict, Negotiation	Session 12: Research Leadership: The research environment or communication in an academic environment	Session 16: Leadership in Action – Preparing for leadership roles
Session 1: Introduction – Sharing Leadership experiences/influences	Session 6: Career advancement – Making choices and overcoming obstacles	Session 10: Part 2: the transformation, Conflict, Negotiation	Session 12 continues: Managing stakeholders	Session 17: Leadership in Action – Exercising leadership Part1: My story Part 2: Action plans for leadership initiatives
Session 2: Strategic leadership in academia: The context	Session 7: Leadership diversity	Session 10: Part 3: Managing change – The Negotiation	Session 13: Research leadership: The strategy or building resilience. Developing your internal capacity	Session 18: Programme review
Session 3: Strategic leadership in academia: The roles	Session 8: Reflections and review – learning to date	Session 11: Optional programme, Free time, Dinner – Hotel	Session 14: Theme: Journey to professorship: My story or negotiation skills	Programme finish
Session 4: Dinner with guest	Session 9: Fireside chat/session with guest		Session 15: Action planning Informal dinner with participants	

Quelle: Harris, Leberman 2012: 32

Pro Jahr werden zwei Seminare für jeweils 20 Teilnehmerinnen durchgeführt. Seit 2008 wird zusätzlich zu den Seminaren alle zwei Jahre ein zweitägiges Symposium für Alumni durchgeführt, das jeweils von einer anderen Alumni-Gruppe an einer anderen Universität organisiert wird. Nunmehr wird in den Jahren zwischen den Symposien eine „Road Show“ durchgeführt.

Die Abbildung 8 zeigt das NZWiL-Modell, bestehend aus den 5-tägigen Seminaren, den Symposien, Road-Shows und Alumni-Initiativen.

Abbildung 7: NZWiL-Modell

Quelle: NZWiL 2015: 4

Die Entwicklung des Programms wurde durch eine Stiftung - den Kate Edger Education Charitable Trust²⁵ - gefördert. Die Kosten der Teilnahme an den Seminaren werden von der jeweiligen Universität getragen. Die Finanzierung deckt die administrativen Kosten sowie die Reisekosten für Vortragende. Vortragende erhalten kein Honorar für ihre Beteiligung, es ist vielmehr Teil der Philosophie des Programms, dass Vortragende „contribute as part of ,paying it forward“ (NZWiL 2015: 9).

Insgesamt haben in den Jahren 2007 bis 2017 über 400 Frauen an den Kursen teilgenommen. Damit waren alle acht Universitäten Neuseelands involviert. 56% der Teilnehmerinnen waren Akademikerinnen und 44% administrative Angestellte. Interessierte am Programm bewerben sich bei der jeweiligen Kontaktperson für das Programm an der Universität.²⁶ Die Auswahl der Teilnehmerinnen erfolgt durch die jeweilige Universität, wobei von NZWiL Bewerbungsunterlagen, Richtlinien für die Auswahl und Selektionskriterien zur Verfügung gestellt werden.

Die Teilnahme an dem einwöchigen NZWiL-Seminar ist eingebettet in vorbereitende und nachbereitende Aktivitäten an der jeweiligen Universität, wodurch sichergestellt werden soll, dass sowohl die Teilnehmerinnen als auch die Universität optimal vom Programm profitieren. Zu den nachbereitenden Aktivitäten zählen u.a. Gespräche mit dem/der Rektor/in sowie unmittelbaren Vorgesetzten, um die konkretisierten Karrierepläne zu besprechen. Darüber hinaus wird der Austausch mit ehemaligen Teilnehmerinnen im Rahmen von Alumni-Aktivitäten angeregt.

²⁵ Die Stiftung ist nach Kate Milligan Edger (1857-1935) benannt, der ersten Universitätsabsolventin Neuseelands. Sie schloss 1877 das Studium der Mathematik und Latein ab.

²⁶ An jeder der acht Universitäten Neuseelands ist eine Kontaktperson für das Programm eingerichtet, an die sich an einer Teilnahme interessierte Frauen wenden können.

Die Konzeption des Programms folgt dem Prinzip „designed for women by women“ und fokussiert bewusst auf die Reflexion der Teilnehmerinnen in ihrer Rolle als Führungskräfte (Harris, Leberman 2012). Dabei wird an den bekannten Barrieren für Frauen in Leitungsfunktionen angesetzt und werden Bewältigungsstrategien entwickelt. Dazu zählen fehlende Zeitressourcen zur Reflexion der eigenen Karriere, für den Aufbau von Netzwerken, das Fehlen von Mentor/inn/en, die geringen Karriereerwartungen, das fehlende Selbstvertrauen von Frauen, sich für Leitungsfunktionen zu bewerben, die fehlende Sichtbarkeit sowie die vorherrschende Kultur in Wissenschaftseinrichtungen.

Das Programm wurde zwei Mal extern evaluiert (2011 und 2014). Die Evaluierungen des Programms weisen positive Effekte auf individueller Ebene nach (Ramsey et al. 2014; Harris, Leberman 2012; Lumin 2011; Morales 2010), d.h. es wird davon ausgegangen, dass das Potential von Frauen im Hochschulmanagement nunmehr stärker genutzt wird: Das Commitment der Teilnehmerinnen für ihre Rolle als Hochschulmanagerinnen wurde gestärkt, sie sind sich ihrer Fähigkeiten und ihres Beitrags für die Entwicklung ihrer Hochschule bewusster, sie haben klarere Karrierevorstellungen und sind verstärkt in nationalen und internationalen Netzwerken eingebunden bzw. bauen solche aktiv auf. Eine begleitende Evaluation kommt darüber hinaus zu dem Schluss, dass das Programm durch die Integration der Genderperspektive im Hochschulmanagement einen Beitrag zum Kulturwandel in Neuseelands Universitäten geleistet hat (Ramsey et al. 2014). Frauen im Hochschulmanagement wurden sichtbarer, ihrer Stimme wurde mehr Gehör verliehen und ihr Einfluss ist gestiegen. Durch das Programm wurden Stereotype im Hinblick auf Managementfunktionen aufgezeigt und damit eine Grundlage zu deren Veränderung geschaffen.

9.3.3.4 Women & Leadership Programme – Australien

Women & Leadership Australia (WLA) ist eine nationale Initiative, die 2003 startete und das Ziel verfolgt, den Frauenanteil in Leitungsfunktionen in Wirtschaft und Gesellschaft zu erhöhen. Die Initiative geht von der Annahme aus, dass mit der Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungsfunktionen ein enormes Potential ungenutzt bleibt. Es wird weiters davon ausgegangen, dass mit der Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen kulturelle wie auch ökonomische Effekte verbunden sind. Im Rahmen der WLA-Initiative werden eine breite Palette unterschiedlicher Programme, Beratungsleistungen und Netzwerkaktivitäten angeboten sowie einschlägige Forschung unterstützt. Die Aktivitäten werden von der Australian School of Applied Management (ASAM) koordiniert und angeboten.

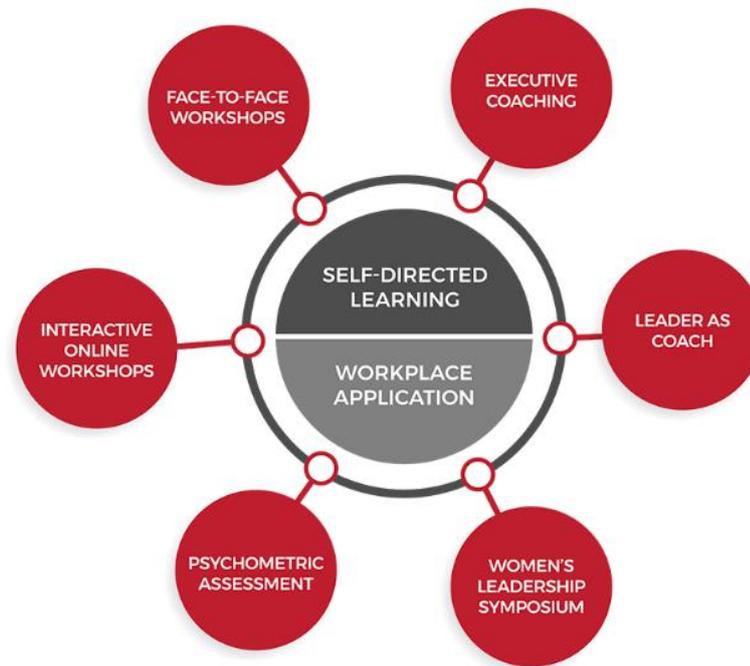
Von der „National Excellence in School Leadership Initiative“ (NESLI) wurde in Kooperation mit der WLA seit 2011 ein Programm zur Unterstützung von Frauen, die Leitungsfunktionen anstreben, durchgeführt. Im Gegensatz zum ursprünglichen Programm, das Leadership im Bildungsbereich fokussierte (NELSI, WLA o.J.), adressiert das Advanced Leadership Programme (ALP) nunmehr nicht ausschließlich den Bildungssektor, sondern alle Sektoren und Industrien (WLA o.J.). Allerdings liegt nach wie vor ein Fokus auf Frauen, die im Bildungssektor beschäftigt sind. Diese können sich für einen begrenzten Pool an Stipendien in Höhe von \$ 8.000 bewerben, welches mehr als 40% der gesamten Ausbildungskosten (\$ 18.990) abdeckt.

Das ALP zielt auf den Kompetenzerwerb und der Steigerung des Selbstbewusstseins der Frauen in Managementaufgaben ab und möchte durch das Programm Vorbilder für zukünftige Frauen in Leitungspositionen schaffen.

Innerhalb der zwölf Monate, die das Programm dauert, setzen sich die Teilnehmerinnen mit ihren Stärken und Schwächen hinsichtlich ihres Führungsstils in ihrer Organisation auseinander; sollen sich außerhalb ihrer Komfortzone bewegen und kritisches Hinterfragen üben um ihr Potential als Führungskräfte voll auszuschöpfen. Folgende Intentionen verfolgt das Programm:

- vorhandene Führungsfähigkeiten nutzen und in einem Prozess der kontinuierlichen Selbstentwicklung erweitern und gestalten,
- eine „leader as learner“-Mentalität einnehmen,
- Daten verwenden, um den Fortschritt des individuellen und kollektiven Wachstums zu verfolgen,
- Diversität innerhalb von Organisationen nutzen,
- die Herausforderungen für Frauen in Leitungspositionen erkennen und darauf reagieren,
- die Erkenntnisse aus Fallstudien in weiteren Kontexten anwenden und
- die Managementkompetenzen anderer fördern können.

Das Programm kombiniert selbstständiges Lernen, Einzelcoaching, interaktive Online-Workshops in Kleingruppen, Face-to-Face-Workshops in größeren Gruppen und Symposien. Zusätzlich dazu wird bei den Teilnehmerinnen eine psychometrische Beurteilung vorgenommen, die ihnen einen Einblick in ihre Persönlichkeit, Charaktereigenschaften, Werte, Stärken und Schwächen gibt und ist unter dem Namen „Hogan Leadership Forecast Series“ bekannt. Ergänzend gibt es „Leader as coach“-Einheiten, in denen die Teilnehmerinnen die Fähigkeit entwickeln, von anderen zu lernen bzw. die eigenen Coaching-Fähigkeiten zu verbessern.

Abbildung 8: Programminhalte ALP

Quelle: Women & Leadership Australia o.J.: 15

Elf Schlüsselthemen werden im Programm behandelt (Authentisches Führen, Stärkung der Widerstandsfähigkeit und des Wohlbefindens, Team-Empowerment, Neudefinierung der eigenen Rolle, Diversität und Inklusion, Netzwerke knüpfen, Auseinandersetzung mit Herausforderungen und Konflikten, strategischen Wandel entwickeln, Kommunikation mit Präsenz und Einfluss, Entwicklung einer Führungsmentalität, Schaffung eines auf die Zukunft gerichteten Fokus).

Es ist möglich, sich die Teilnahme am ALP für ein Masterstudium Leadership an der Monash University im Rahmen von 12 Punkten anrechnen zu lassen. Dies entspricht 25% der Qualifikation (WLA o.J.: 17).

Neben dem nationalen Women in Leadership Programme werden an den meisten Universitäten eigene Programme durchgeführt, die darauf abzielen, Frauen bei der Übernahme von Leitungsfunktionen zu unterstützen. Lucienne Tessens (2008) weist darauf hin, dass jede dritte Universität in Australien ein strukturiertes Programm zur Förderung von Frauen in Leitungsfunktionen hat. Diese Leadership Programmes haben durchwegs Effekte auf individueller Ebene (z.B. White 2015 für die Universtiy of Ballarat – heute Federation University Australia), lösen aber nicht zwangsläufig auch Veränderungen auf struktureller Ebene aus. Tessens (2007) und White (2015) weisen beide darauf hin, dass es notwendig ist, die individuelle Förderung von potentiellen Hochschulmanagerinnen mit dem Anspruch auf organisationalen Wandel zu koppeln („bifocal approach“, de Vries 2013; de Vries, van den Brink 2016).

Übersicht 3 Angebote für Frauen in Führungsfunktionen an deutschen Exzellenzuniversitäten

Universität	Programm	Ziele und Inhalt	Zielgruppe	Organisatorisches
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	TANDEMplus	<p>TANDEMplus begleitet Natur- und Ingenieurwissenschaftlerinnen bei der Entwicklung ihrer Potenziale sowie bei der gezielten Planung und Gestaltung ihrer individuellen Karriere an einer Hochschule, einer Forschungseinrichtung oder in der Industrie. In jeweils einjährigen Programmrunden vereint TANDEMplus die Module Mentoring, Training und Networking. Individuelles Eins-zu-eins-Mentoring mit einer erfahrenen Führungsperson unterstützt die Mentees bei der Entwicklung von Karrierezielen und Umsetzungsstrategien. Ein exklusives zielgruppenspezifisches Trainingsangebot bietet Qualifizierungs- und Reflexionsmöglichkeiten. Zahlreiche Vernetzungsangebote befördern die Intensivierung sowohl gruppeninterner als auch gruppenübergreifender Kontakte. Insgesamt stehen 18 Teilnahmeplätze zur Verfügung.</p> <p>Die Programmsprache ist Deutsch. Eine Teilnahme ist auch mit guten passiven Sprachkenntnissen möglich. Die Mentoring-Tandems vereinbaren selbst, in welcher Sprache sie kommunizieren möchten.</p> <p>http://www.igad.rwth-aachen.de/cms/IGAD/Forschung/TANDEM-Mentoring/~jqhn/TANDEMplus-2015-18-/</p>	Das Programm richtet sich an hochqualifizierte Natur- und Ingenieurwissenschaftlerinnen beider Institutionen, die bereits erste Berufserfahrungen als Postdoktorandinnen gemacht haben.	Das modular aufgebaute Mentoring-Programm ist ein institutsübergreifendes Kooperationsprojekt zwischen der RWTH Aachen, dem Karlsruher Institut für Technologie sowie dem Forschungszentrum Jülich. Die Pilotphase fand zwischen 2004 und 2007 statt. Seit 2010 gibt es eine Neuauflage des Projekts. Die Finanzierung erfolgt aus Eigenmitteln der beteiligten Einrichtungen. In den jeweils einjährigen Programmrunden stehen insgesamt 18 Plätze zur Verfügung. Der Teilnahmebeitrag

				beträgt € 150.
Universität Bayreuth	CoMento	<p>CoMento bietet Frauen mit Führungspotenzial eine individuelle Begleitung und Förderung ihrer Karriere, um sich beruflich zu orientieren und Karrierestrategien zu entwickeln. Die Kernelemente des Programms sind Coaching und Mentoring. Die Teilnehmerinnen entscheiden sich für eines der beiden Elemente. Während der Programmteilnahme ist jedoch einmalig ein Wechsel möglich. Während es sich beim Coaching um die individuelle Entwicklung von beruflicher Orientierung und Karrierestrategien für eine Führungsposition mithilfe eines professionellen Coaches handelt, zielt das Mentoring auf den Erfahrungsaustausch zwischen Mentee und Mentor/in und auf die Entwicklung von Führungskompetenzen durch die Begleitung einer Führungspersönlichkeit ab. Alle Teilnehmerinnen werden zu zwei Veranstaltungen pro Semester zu Themen wie „Frauen und Führung“ oder „Networking“, regelmäßigem kollegialen Austausch (alle sechs Wochen) und einem Workshop zur Reflexion am Ende des Semesters eingeladen.</p> <p>http://www.frauenbeauftragte.uni-bayreuth.de/de/angebote-ausschreibungen/comento/index.html</p>	Promovendinnen ab dem 2. Promotionsjahr, Postdoktorantinnen und Habilitantinnen	Das Programm der Stabsabteilung Chancengleichheit startete im Wintersemester 2015/16 und dauert insgesamt 1 ½ Jahre. Es ist ein aus Projektmitteln (Professorinnenprogramm I und II, Landesmittel, Europäischer Sozialfonds) finanziertes Programm. Die Teilnahme am Programm ist kostenfrei. Im ersten Durchgang wurden insgesamt 13 Bewerberinnen aufgenommen. Der zweite Durchgang startete im November 2017. Die Laufzeit des Programms ist von November 2017 bis Mai

				2019.
Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin	Mentoring-Programm ProFiL	Durch Mentoring, wissenschaftsspezifisch ausgerichtete Seminare und strategische Vernetzung unterstützt das ProFiL-Programm die Teilnehmerinnen bei der weiteren Planung und Entwicklung ihrer Karriere und bereitet sie auf künftige Führungs- und Managementaufgaben vor, die im Kontext der neuen Formen der Hochschulsteuerung mit einer Professur verbunden sind. Ziel ist es, den Frauenanteil an den Professuren mittel- bis langfristig zu erhöhen. Das Programm kombiniert Mentoring und wissenschaftsspezifisch ausgerichtete Trainings und Seminare mit dem Aufbau eines Peer-Networks und strategischem Networking. http://www.profil-programm.de/	habilitierte Wissenschaftlerinnen, Habilitandinnen, Juniorprofessorinnen, Leiterinnen von Nachwuchsgruppen, Postdoktorandinnen	Seit 2004 besteht das hochschulübergreifende Programm der Technischen Universität Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Freien Universität Berlin. Das Programm dauert 12 Monate und wird für 36 Teilnehmerinnen durchgeführt. Der Teilnahmebeitrag beträgt € 250.
Humboldt-Universität zu Berlin	Leadership-Programm für Professorinnen	Das Programm zielt darauf ab, die individuellen Kompetenzen als Führungskraft von Wissenschaftlerinnen der Humboldt-Universität, die sich aufgrund ihrer Tätigkeit bereits in einer verantwortungsvollen Position befinden, zu erweitern und zu stärken. Monatlich sind ein Workshop zu Themen wie Konfliktmanagement, Kritikkompetenz etc. und ggf. zusätzliche Einzelstundencoachings vorgesehen. Zudem findet im zweiten Semester eine Führungsstilanalyse in Kooperation mit der LMU München statt. Die Auftakt- und die Abschlussveranstaltung dienen zum Aufbau eines interdisziplinären Netzwerkes.	W2/C3- und W3/C4-Professorinnen	Das Leadership-Programm findet seit 2013 im Rahmen des Caroline von Humboldt-Programms statt und ist auf eine Dauer von zwei Semestern ausgerichtet. Es wird aus den Mitteln der Exzellenzinitiative

		https://www.exzellenz.hu-berlin.de/de/foerderlinien/governance/leadership-programm-fuer-professorinnen-in-fuehrungspositionen		finanziert. Die Teilnahmekosten belaufen sich auf: 6 Workshop à 8 Stunden für € 1600 und Einzelcoaching 9 Sitzungen à 60 min für jeweils € 200.
Universität Bielefeld	Supervision für Frauen in Gremien und Führungspositionen	Das Ziel der Supervision ist die Reflexion eigener wissenschaftlicher Arbeitserfahrung und die gezielte Erweiterung der eigenen Handlungs- und Kommunikationskompetenz durch kollektive Beratung und Supervision. Die Gruppe wird von einer erfahrenen Supervisorin und Coach geleitet. http://www.uni-bielefeld.de/pep/fortbildung/pe/supervision.html	Wissenschaftlerinnen ab der PostDoc-Ebene und Mitarbeiterinnen des Hochschulmanagements oder Technik und Verwaltung in Führungspositionen oder auf dem Weg dorthin und/oder aktiv in Gremien mitarbeiten	Die Gruppen bestehen jeweils aus 5-8 Frauen. Die Supervision findet alle vier Wochen statt.
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	X-Ment Mentoringprogramm	Die Ziele des Programms sind die berufliche Vernetzung, das Erweitern von Führungswissen und -handeln sowie die persönliche Weiterentwicklung. Die/der Mentee erhält die Gelegenheit, an Erfahrungen einer Führungskraft zu partizipieren und eigene Führungskompetenzen zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Dies kann zur Übernahme von Führungspositionen befähigen (mittel- bis langfristig). Das Mentoringprogramm umfasst weiters drei Workshops zu Themen wie persönlicher Weiterentwicklung und (Weiter-)	Doktoranden/inn/en, Post-Doktoranden/inn/en und Habilitanden/inn/en	Seit 2011 gibt es am KIT das Mentoringprogramm X-Ment. In jedem Durchgang werden 15 Bewerbungen zugelassen. Davon werden 11 Plätze an

		<p>Entwicklung von Führungskompetenzen sowie individuelle Treffen zwischen Mentee und Mentor/in. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur Teilnahme an kollegialen Coachings und einem Netzwerktreffen.</p> <p>https://www.peba.kit.edu/1009.php</p>		<p>Frauen und 4 Plätze an Männer vergeben. Die Programmgebühren betragen € 180.</p>
Karlsruher Institut für Technologie	Kontaktstudium „Frauen in Führungspositionen“ („FiF“)	<p>Das allgemeine Angebot zur Fort- und Weiterbildung dient zum Ausbau von Führungskompetenzen von Frauen und damit zur Verbesserung ihrer Chancen, eine Führungsposition zu erreichen. Bestandteile der Ausbildung sind u.a. Führungskompetenz, Präsentationstechniken sowie Konflikt- und Prozessmanagement, wobei ein besonderes Augenmerk des Studiums auf der Selbstvermarktung weiblicher Führungskräfte liegt. Absolventinnen unterschiedlicher Jahrgänge des Kontaktstudiums haben auf dem Netzwerktag außerdem die Chance, im Anschluss an den Workshop im Diskussionsforum „networking“ zu betreiben und auf diese Weise den Austausch mit anderen Absolventinnen bzw. weiblichen Führungskräften zu nutzen. FiF besteht aus sieben Bausteinen à zwei Tagen und bietet zudem die Möglichkeit begleitender Angebote wie individuellem Coaching und Coaching in der Kleingruppe sowie Lernpartnerschaften.</p> <p>https://www.kit.edu/kit/pi_2010_3916.php</p>	Für Frauen in Führungspositionen oder für jene, die eine Führungsposition in Wissenschaft oder Wirtschaft anstreben	Seit über 15 Jahren wird das Kontaktstudium von der Personalentwicklung angeboten. Es bietet innerhalb von sieben Monaten praxisnahes Fachwissen zu Führungsthemen.
Karlsruher Institut für Technologie	Helmholtz-Mentoring-Programm „Helmholtz	<p>Die Helmholtz-Gemeinschaft legt großen Wert auf die Karrierebegleitung und Förderung ihrer Mitarbeiter/innen. Seit dem Jahr 2018 steht das Mentoring-Programm mit überarbeiteter Konzeption Frauen und Männern offen. Das Programm unterstützt talentierte Mitarbeiter/innen, die sich in einer Entscheidungsphase hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Laufbahn befinden.</p>	Für promovierte Wissenschaftlerinnen, deren Promotion etwa zwei bis fünf Jahre zurückliegt sowie	Das Mentoring-Programm der Helmholtz-Gemeinschaft fand 2005 zum ersten Mal statt. Es wird aus

	Advance“	<p>In den Workshops haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich bezüglich ihrer Karriereoptionen zu orientieren. Sie können die Umsetzung ihrer Entscheidung planen und die anstehenden nächsten Schritte - auch im Mentoring und im optionalen Coaching - reflektieren. (Das Vorgänger-Programm "In Führung gehen" war als Teil des Helmholtz-Strategieprogramms zur Chancengleichheit bis 2017 eine Personalentwicklungsmaßnahme zur Vorbereitung von Frauen auf die Übernahme einer Führungsposition. Das aktuelle Programm entwickelt diese Ausrichtung weiter, indem es die Diversität der Teilnehmenden als Ressource nutzt und einen sensiblen Umgang mit Diversität fördert.)</p> <p>Das Helmholtz-Mentoring-Programm bietet den Teilnehmenden im Rahmen einer knapp einjährigen Laufzeit eine Kombination von Qualifizierungsangeboten, Mentoring und optionalem Coaching. Drei 2,5-tägige Workshops geben Raum, den bisherigen Karriereweg und das eigene Potenzial zu reflektieren, berufliche Optionen und Ziele zu identifizieren sowie nächste Schritte zu planen. Das Programm informiert dabei über Karrieren innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems. Die Teilnehmenden werden in ihren personalen Kompetenzen gestärkt und erlernen Methoden der Selbstführung, der Kommunikation und des Konfliktmanagements, des Selbstmarketings und des Netzwerkaufbaus. Ein zweiter Kernbestandteil des Programms ist das Mentoring-Tandem. Das Prinzip von Mentoring ist die Verbindung von Nachwuchskräften mit erfahrenen und in Bezug auf Karriereziele vergleichsweise arrivierten Personen. Im Rahmen des Mentorings unterstützen diese Mentor/inn/en ihre „Mentees“ bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung, indem sie insbesondere ihr Erfahrungswissen teilen. Mentor/inn/en sind Expert/inn/en aus Helmholtz-Zentren, Wissenschaftsorgani-</p>	Frauen aus dem Verwaltungs- und Managementbereich, die am Anfang ihrer Berufslaufbahn stehen und eine Führungsposition anstreben.	dem Impuls- und Vernetzungsfonds des Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft finanziert und von zentraler Stelle aus angeboten und fortlaufend weiterentwickelt. Seine Laufzeit beträgt ein Jahr und richtet sich an Mitarbeiterinnen eines Forschungszentrums der Helmholtz-Gemeinschaft. Insgesamt stehen 30 Plätze zur Verfügung.
--	----------	---	---	---

		<p>sationen und der freien Wirtschaft. Die Mentoring-Beziehung wird im Rahmen des Workshop-Programms begleitet. Im Rahmen von drei zweistündigen Coaching-Einheiten können ergänzend und vertiefend zu den Workshops und zum Mentoring Themen bearbeitet werden, die die Teilnehmenden für ihre berufliche Entwicklung als wichtig erachten (z.B. Begleitung der Karriereentscheidung, individuelle Kompetenzen, Konfliktsituationen). Auch die Mentor/inn/en haben die Möglichkeit, Coaching zur Reflexion ihrer Tätigkeit im Programm in Anspruch zu nehmen.</p> <p>https://www.helmholtz.de/karriere_talente/foerderprogramme/mentoring_programm_helmholtz_advance/</p>		
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Universität Mannheim, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	Fast-Track-Programm	<p>Fast-Track wurde ins Leben gerufen, um herausragende Nachwuchskräfte für eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe zu befähigen. In mehrtätigen Intensivseminaren geht es darum, individuelle Stärken sichtbar zu machen und karriererelevante Sozial- und Führungskompetenzen zu erlernen. Die Seminare werden von erfahrenen Trainer/inne/n geleitet, die mit den Besonderheiten des Wissenschaftsbetriebs vertraut sind. Die Seminare werden jeweils zu folgenden Themen angeboten: "Erfolgreich präsentieren im Wissenschaftsbetrieb", "Sicher bewerben, durchsetzen und verhandeln", "Wirksame Führung im Wissenschaftsbetrieb" und "Professioneller Umgang mit Medien".</p> <p>https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/fast-track</p>	Junge Wissenschaftlerinnen, die eine Führungsposition an einer universitären oder außeruniversitären Forschungseinrichtung anstreben	Seit 2007 gibt es das Fast-Track-Programm der Robert Bosch Stiftung. Es ist ein zweijähriges Programm, das für 20 Teilnehmerinnen ausgelegt ist. Im Februar 2017 erfolgte die elfte und letzte Ausschreibung. Der letzte Programmzyklus wird von Herbst 2017 bis Frühjahr 2019 durchgeführt.

Rheinische Friedrich- Wilhelms- Universität Bonn	Mentoring- und Trai- ningspro- gramm MeT- ra	<p>Angesprochen sind Frauen, die sich für eine wissenschaftliche Karriere an der Universität Bonn qualifizieren, ihre Karriereplanung aktiver gestalten oder sich gezielter auf die angestrebte Führungsposition vorbereiten wollen. Der Austausch in den "Tandems" zwischen Mentee und Mentor/in dient der Karriereberatung, dem Aufbau von beruflichen Kontakten und der Vermittlung von Kenntnissen des Wissenschaftssystems. Das formelle Mentoring ist eingebunden in ein Trainingsprogramm mit Fortbildungsseminaren und Workshops zu Themen wie Karriereplanung, Ausbau der Führungskompetenz, Konfliktmanagement etc. Um den Austausch unter den Teilnehmerinnen und den Aufbau eines Netzwerks anzuregen, finden regelmäßige Mentee-Treffen oder Themenabende mit Gästen aus Wissenschaft und Hochschulpolitik statt.</p> <p>https://www.gleichstellung.uni-bonn.de/de/foerderung/mentoring/metra-einleitung</p>	Doktorandinnen, Postdoktorandinnen, Nachwuchsgruppen- leiterinnen, Habili- tandinnen, Privatdo- zentinnen sowie Juni- orprofessorinnen der Universität Bonn	Das MeTra-Programm wurde 2004 gestartet und 2006 als eigene Förderlinie im Rahmen des Maria von Linden-Programms für Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Bonn implementiert. Die Teilnahme am Programm beträgt € 200 und dauert 1 ½ Jahre.
Johannes Gutenberg- Universität (JGU) Mainz	JGU- Leadership - Wandel ge- stalten	Im Rahmen des Projektes „JGU-Leadership – Wandel gestalten“ entwickelt und implementiert die Johannes Gutenberg-Universität Mainz Anfang 2011 eine neue Führungskultur als Orientierung für Führungshandeln in der gesamten Organisation. Von insgesamt acht Teilprojekten beschäftigt sich das Teilprojekt „Frauen in Führung“ mit der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Erreicht werden soll die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen durch eine Kombination aus konkreten personellen und strukturellen Maßnahmen sowie nachhaltig wirksamen strategischen Überlegungen zu der Frage, wie langfristig die Rahmenbedingungen an der JGU in diesem Zusammenhang gestaltet werden können. Hierbei setzt das Teilprojekt „Frauen in Führung“ auch auf einen Austausch mit Vertreter/inne/n der	Neu an die JGU beru- fene Professor/inn/en	Das Projekt wird vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und der Heinz-Nixdorff-Stiftung mit € 400.000 gefördert.

		<p>Wirtschaft, um wechselseitig von Erfahrungen und strategischen Überlegungen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen zu profitieren. Zur Stärkung von Führungskompetenzen und –handeln werden im Rahmen des Leadership-Programms sowohl Workshops als auch Coachings angeboten. Außerdem gibt es Veranstaltungen, die eine stärkere Vernetzung von weiblichen Führungskräften der Universität ermöglichen sollen.</p> <p>https://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/johannes-gutenberg-universitaet-mainz-entwickelt-neue-fuehrungskultur-im-projekt-jgu-leadership-wandel-gestalten/</p>		
Universität Stuttgart	DoScience-Mentoring	<p>Das Ziel des Programms ist es, den Frauenanteil bei den Professuren und in weiteren Führungspositionen als eine erfolgreiche Strategie zur nachhaltigen Förderung qualifizierter Wissenschaftlerinnen an der Universität zu erhöhen. Das DoScience-Programm richtet sich an hochqualifizierte Postdoktorandinnen sowie Habilitandinnen, um sie gezielt bei ihrer strategischen Karriereplanung im Wissenschaftssystem zu unterstützen. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen von 4-5 Mentees unterstützen sich bei der Zielerreichung und werden von einer erfahrenen Professorin/einem erfahrenen Professor als Gruppenmentor/in begleitet. Zusätzlich werden die Mentees durch bedarfsorientierte Weiterbildungsangebote gefördert.</p> <p>https://www.beschaefigte.uni-stuttgart.de/uni-services/personal/mentoring/doscience/</p>	Postdoktorandinnen, Habilitandinnen	Unter dem Dach Mentoring-Programme für Frauen in Studium und Forschung gibt es seit 2016 das DoScience-Mentoring. Die Teilnahmegebühr beträgt 150 Euro.

Authors: Angela Wroblewski

Title: Frauenkarrieren im Hochschulmanagement

Endbericht/Final Report

© 2018 Institute for Advanced Studies (IHS),
Josefstädter Straße 39, A-1080 Vienna • ☎ +43 1 59991-0 • Fax +43 1 59991-555 •
<http://www.ihs.ac.at>
