

Potentiale von Frauen nutzen

Wir schaffen die richtigen Verbindungen

**Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL)
am 26. Januar 2006 im Schloss Herten**

Neue Karrierewege für Frauen – Perspektiven im Hochschulmanagement

Festvortrag von Dr. Bettina Böhm, Kanzlerin der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Agenda

- Einleitung
- I. kurze Vorstellung des eigenen Werdegangs
- II. Aufgaben einer Universitätskanzlerin
- III. Hochschulmanagement als Karriereperspektive gerade für Frauen

Sehr geehrte Frau Thiesbrummel, sehr geehrte Frau Moseler, sehr geehrte Damen,

ich bedanke mich sehr herzlich für die Einladung, hier auf Ihrem zweiten Neujahrsempfang den Festvortrag zu halten. Das Thema dieses Vortrags lautet „Neue Karrierewege für Frauen – Perspektiven im Hochschulmanagement“ – es geht mir also weniger um spezifisch wissenschaftliche Karrieren als vielmehr um solche im Bereich des Hochschulmanagements. Dieses Thema ist für mich einerseits ein sehr persönliches – ich werde Ihnen also einleitend kurz schildern, wie ich zu meiner heutigen Tätigkeit als Kanzlerin der Universität Münster gefunden habe. Daneben möchte ich Ihnen über diesen persönlichen Werdegang hinaus aber auch generelle Entwicklungen im Hochschulmanagement schildern, die aus meiner Sicht der Dinge tatsächlich neue Karrierechancen gerade für Frauen bedeuten.

I. Werdegang:

Zunächst kurz zu meinem persönlichen Werdegang.

Als ich mich für ein Jurastudium entschieden habe, stand dahinter keine Karriereplanung in dem Sinne, dass ich schon gewusst hätte, welche berufliche Richtung ich später einschlagen würde. Ausschlaggebend für die Wahl war die Vermutung, dass meine Stärken gut zu den Anforderungen des Studiums passen könnten, und die Tatsache, dass ein Jurastudium für sehr unterschiedliche Berufe qualifiziert.

Im Studium habe ich festgestellt, dass ich weniger Expertin auf einem Spezialgebiet bin, sondern mich eher übergreifende Fragestellungen interessieren. Dies war auch ein Grund dafür, dass ich zwar promoviert habe, dies aber schon nicht mit der Zielsetzung, eine Karriere als Wissenschaftlerin anzustreben, sondern ein Berufsfeld zu suchen, in dem ich mit ganz unterschiedlichen Rechts- und Wissensgebieten in Berührung komme.

Mein beruflicher Einstieg erfolgte nach einer kurzen Anstellung in der Verwaltung der Universität Bielefeld als Dezernentin für Akademische Angelegenheiten an der Universität Dortmund. Als Dezernentin war ich verantwortlich für einen recht großen Teil der Universitätsverwaltung, so dass ich mit 29 Jahren plötzlich Personalverantwortung für rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte. Eine zunächst ungewohnte Situation: plötzlich Vorgesetzte zu sein, wenn man praktisch die Jüngste im Dezernat und im Studium auf diese Aufgaben nicht vorbereitet worden ist.

Potentiale von Frauen nutzen

Wir schaffen die richtigen Verbindungen

Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL) am 26. Januar 2006 im Schloss Herten

Was mir diesen Start erleichtert hat, war zum einen der Umstand, dass mir der Bereich der Akademischen und Studentischen Angelegenheiten bereits vertraut war. Erleichtert worden ist mein Einstieg zudem dadurch, dass zu diesem Zeitpunkt eine Kanzlerin an der Universität Dortmund ihre Arbeit aufgenommen hat, die selbst noch keine 40 Jahre alt war. Dies machte meinen eigenen Start als junge weibliche Führungskraft selbstverständlicher.

Nach neun Jahren Dezernatsleitung an der Universität Dortmund bin ich im Sommer 2004 als Kanzlerin an die Universität Münster gewechselt. Ich habe diesen Schritt im Vorfeld länger überlegt. Als Dezernentin für Akademische Angelegenheiten konnte ich an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung arbeiten. Wäre dies als Kanzlerin mit der Hauptverantwortung für den Haushalt und das Verwaltungspersonal so auch möglich? Ausschlaggebend für meine Entscheidung war im Ergebnis, dass sich das Aufgabengebiet der Kanzlerin/des Kanzlers in den letzten Jahren kontinuierlich gewandelt hat. Wie ich im folgenden kurz erläutern möchte, sind neben den klassischen Aufgabefeldern Recht und Verwaltung Fragen der Personalentwicklung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen zunehmend in den Vordergrund gerückt.

II. Aufgaben einer Universitätskanzlerin

Was sind die Aufgaben eines Universitätskanzlers oder einer Universitätskanzlerin? Hierzu möchte ich mit einem kurzen Rückblick auf die Zeit beginnen, als der Kanzler noch Kurator hieß, nämlich auf die Zeit der preußischen Universitäten. Zu dieser Zeit war der Kurator noch kein Mitglied der Universität, er wurde unmittelbar vom Minister eingesetzt und war allein dem Staat gegenüber verantwortlich. Der Kurator war zuständig für die Verwaltung der Ressourcen, also für die Personal- und Haushaltsangelegenheiten. Davon getrennt zu sehen war der Rektor mit seiner Rektoratsverwaltung, die für die akademischen Lehr- und Forschungsangelegenheiten verantwortlich waren.

Diese strikte Trennung zwischen staatlichen Angelegenheiten und Angelegenheiten der wissenschaftlichen Selbstverwaltung wurde den Universitäten immer weniger gerecht und so kam es in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts zur Einführung der sogenannten Einheitsverwaltung – also einer Verwaltung für die staatlichen **und** akademischen Angelegenheiten – mit der Kanzlerin oder dem Kanzler an der Spitze.

Als Kanzlerin bin ich also nicht mehr Vertreterin des Ministeriums, sondern Teil der Universität und zwar als Mitglied der Hochschulleitung mit einer besonderen Verantwortung für die Haushaltsführung.

An dem Aufgabenkreis der Hochschulleitung – des Rektorats – wird deutlich, dass man die alte Unterscheidung zwischen staatlichen und universitären Angelegenheiten aufgegeben hat: Das Rektorat ist einerseits zuständig für die Verteilung der Ressourcen innerhalb der Universität, also für die Verteilung der vom Staat bereit gestellten finanziellen Mittel auf die Fachbereiche und Einrichtungen. Zugleich beschließt es

**Potentiale von Frauen nutzen
Wir schaffen die richtigen Verbindungen
Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL)
am 26. Januar 2006 im Schloss Herten**

über die strategische Entwicklung der Universität, also über Fragen des Studienangebots und der Forschungsschwerpunkte.

Auch die Hochschulverwaltung, die ich als Kanzlerin leite, hat sich verändert. Sie unterstützt die Organe und Gremien der Hochschule in allen Verwaltungsangelegenheiten, gleichgültig ob es sich um Fragen der Personal- und Haushaltsverwaltung oder um akademische Angelegenheiten wie die Einrichtung neuer Studiengänge handelt.

Eine wesentliche Funktion der Kanzlerin besteht dabei darin, immer wieder die Brücke zu schlagen zwischen den Vorstellungen der Hochschulleitung, den Bedarfen und Wünschen aus der Wissenschaft und dem rechtlich und organisatorisch Umsetzbaren. Dabei rücken zwei Tätigkeitsfelder zunehmend in den Vordergrund: Zum einen die Entwicklung und Umsetzung von Controlling-Prozessen, die es der Universität erlauben, ihren Ressourceneinsatz strategisch zu planen und im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele zu überprüfen. Und zum anderen die Personalentwicklung, um nichtwissenschaftliches, zum Teil auch wissenschaftliches, Personal auf neue Aufgaben vorzubereiten.

In der Ausschreibung, auf die ich mich vor gut zwei Jahren beworben habe, wurden die persönlichen Voraussetzungen für diese Tätigkeiten u.a. mit Engagement und Motivationskompetenz, also Begeisterung für die Sache „Universität“, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Kreativität im notwendigen Reorganisations- und Modernisierungsprozess und hohem Einfühlungsvermögen für die Erfordernisse des Wissenschaftsbetriebs beschrieben.

Persönlich habe ich meine Rolle in dem so beschriebenen Amt der Kanzlerin gefunden. Warum meine ich, dass ich daraus auch weitergehend eine Aussage ableiten kann, dass die Entwicklungen im Bereich des Hochschulmanagements gerade für Frauen neue Karrierechancen bieten?

III. Hochschulmanagement als Karriereperspektive gerade für Frauen

Gut 12 % der Kanzlerpositionen an deutschen Universitäten sind heute mit Frauen besetzt, bei Einbeziehung von Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen liegt der Anteil noch etwas höher. Das scheint auf den ersten Blick nicht allzu viel. Auffällig ist aber die stark wachsende Tendenz, mit der Frauen diese Funktion übernehmen. In den letzten drei Jahren sind allein vier Frauen zum Kreis der insgesamt rund 100 Universitätskanzlerinnen und -kanzler hinzu gekommen.

Diese Tendenz ist alles andere als selbstverständlich für den Wissenschaftsbetrieb. Obwohl mehr Frauen als Männer ein Studium an Hochschulen in Deutschland beginnen, liegt der Frauenanteil bei den Professuren der höchsten Besoldungsstufe immer noch bei nur etwa 8 %. Zwar lassen sich auch hier in den vergangenen Jahren Steigerungen erkennen, aber die Entwicklung verläuft trotz aller Bemühungen, hier etwas zu verändern, ausgesprochen langsam. Warum dies so ist, ist vielfach untersucht und diskutiert worden. Eine wesentliche Rolle spielt sicher, dass der bisherige Weg der wissenschaftlichen Qualifizierung über die Habilitation lang ist und in eine Lebenszeit fällt, in der auch die Entscheidung über eine Familiengründung getroffen

Potentiale von Frauen nutzen
Wir schaffen die richtigen Verbindungen
Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL)
am 26. Januar 2006 im Schloss Herten

wird. Kinder und die wissenschaftliche Laufbahn zu verbinden, ist nicht unmöglich, aber immer noch alles andere als einfach. Eine Rolle spielt aber auch, dass gerade in der Wissenschaft Netzwerke für die Karriere große Bedeutung haben und diese Netzwerke in vielen Disziplinen immer noch männlich geprägt sind.

Der Karriereweg im Hochschulmanagement verläuft anders. Er führt in vielen Fällen über ein Studium wie das der Rechtswissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre oder der Sozialwissenschaften, in dem Frauen mit guten Erfolgen abschließen. Er verläuft relativ unabhängig von fachlichen Netzwerken, und er lässt Umwege und Seiteneinstiege zu; er setzt nicht notwendig voraus, dass im Alter zwischen 30 und 40 Jahren die wesentlichen Karriereschritte gemacht werden.

Diese Rahmenbedingungen sind also im Hochschulmanagement für eine Karriere von Frauen möglicherweise günstiger als im sonstigen Wissenschaftsbetrieb. Was zeichnet nun aber die neuen Karrierewege im Hochschulmanagement aus und warum könnten sie gerade für Frauen so interessant sein?

Zunächst einmal muss ich klarstellen, dass ich, wenn ich im Folgenden von Hochschulmanagement spreche, nicht nur die eben beschriebenen Aufgaben der Hochschulleitung und der Kanzlerin meine. Eine Verengung auf diese Positionen auf der zentralen Leitungsebene hieße, dass man zwar von interessanten Karrierewegen, zahlenmäßig aber doch sehr beschränkten Stellen spräche. Neue Karrierewege im Hochschulmanagement entstehen aber auch im Management von Instituten und Fachbereichen oder im Management von wissenschaftlichen Netzwerken. Ebenso wie sich die Rolle des Kanzlers oder der Kanzlerin in Richtung Planung, Change-Management und Personalentwicklung verändert hat, sind auch an diesen anderen Stellen in den Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen neue Aufgabengebiete entstanden, die ein spezielles Management erfordern.

Ada Pellert, Universitätsprofessorin aus Österreich, hat diese Entwicklung schon 1999 in ihrem Buch „Die Universität als Organisation“ beschrieben. Danach sind die Hochschulen aufgrund einer Reihe von Veränderungen gezwungen, Managementaufgaben, die bisher von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern „nebenbei“ wahrgenommen wurden, professioneller zu erfüllen.

Ausschlaggebend hierfür sind zum einen gewandelte politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, nämlich insbesondere

- der internationale Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Forschungsgelder – mit anderen Worten: Universitäten müssen ein für sie passendes Marketing entwickeln,
- der Legitimationsdruck von Seiten der Öffentlichkeit in Bezug auf die Verwendung der öffentlichen Mittel und die Qualität der Leistungen – Universitäten müssen also eine für sie angemessene Form der Rechnungslegung finden,
- veränderte Formen der Wissensproduktion, die sich nicht mehr allein an Disziplinen, sondern an den tatsächlichen Problemen orientieren – Universitäten müssen also Wege finden, um diese neuen Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit zu unterstützen

Potentiale von Frauen nutzen

Wir schaffen die richtigen Verbindungen

Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL) am 26. Januar 2006 im Schloss Herten

- und schließlich der Rückgang öffentlicher Förderung, der Universitäten zwingt, Mittel und Wege zur Einwerbung zusätzlicher Ressourcen zu finden.

Hinzu kommt ein erheblicher Reformdruck im Inneren, nämlich

- die Notwendigkeit, sich auf größere Entscheidungsspielräume in Planung und Finanzierung vorzubereiten, die daraus entstehen, dass der Gesetzgeber sich aus vielen Detailregelungen zurück zieht,
- eine verstärkte Notwendigkeit zur Selbstorganisation, weil auch hier viele rechtliche Vorgaben über die Binnenstruktur der Universität entfallen, sowie
- ein erhöhter Kommunikationsbedarf, weil Forschung und Lehre zunehmend über Fachgrenzen hinweg stattfinden und viele Aufgaben, wie beispielsweise bei der Abstimmung des Studienangebots und des Prüfungsbetriebs zwischen Lehrenden und Verwaltung koordiniert werden müssen.

Aus diesen Veränderungen entsteht ein Bedarf an Kenntnissen und Strategien, die über ein einzelnes Fachgebiet hinausgehen. Benötigt werden Kenntnisse aus den Bereichen Verwaltung und Recht, Haushalt und Controlling, aber auch Wissen über das Funktionieren der Organisation Universität und über das Zusammenspiel der Beteiligten. Kommunikationskompetenz und Moderationstechniken sind ebenso wichtig wie Methoden des Konfliktmanagements. Erforderlich sind Kenntnisse und Methoden in Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung von Reformprozessen. Die Rolle als "Change Agent", die ich eben für die Position der Kanzlerin beschrieben habe, erhält nicht nur auf der Ebene der Hochschulleitung, sondern auch innerhalb der Fachbereiche und Einrichtungen eine besondere Bedeutung.

Wenn ich von neuen Karrierewegen in der Hochschule spreche, dann ist es allerdings nicht so, dass sich aus diesen beschriebenen Anforderungen heraus schon ein klares Berufsbild der Wissenschaftsmanagerin oder des Wissenschaftsmanagers entwickelt hätte. Sicher ist, dass der Bedarf an den beschriebenen Kompetenzen zunehmend erkannt wird und dass bereits Studiengänge ins Leben gerufen worden sind, die diese Kompetenzen vermitteln sollen. Und deutlich wird auch, dass immer mehr Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen Stellen schaffen, auf denen diese Aufgaben kontinuierlich und losgelöst von dem ansonsten oft schnellen personellen Wechsel in der Hochschule wahrgenommen werden sollen.

Warum sehe ich diese Entwicklungen nun gerade als Karriereperspektive für Frauen?

Ich sehe hier drei Gründe.

Zum einen sind die beschriebenen Funktionen der Wissenschaftsmanagerin oder des Wissenschaftsmanagers in dieser Form neu und also noch nicht „männlich besetzt“.

Zum anderen sind Frauen in Aufgabenfeldern wie Internationalisierung, Evaluierung, Öffentlichkeitsarbeit oder Personal- und Organisationsentwicklung an den Hochschulen schon seit einigen Jahren überdurchschnittlich vertreten. Genau dies sind aber Funktionen, in denen sie in den letzten Jahren das notwendige Querschnittswissen erlangen und die beschriebenen Managementkenntnisse erwerben konnten.

**Potentiale von Frauen nutzen
Wir schaffen die richtigen Verbindungen
Neujahrsempfang der Frauenarbeitsgemeinschaft Emscher-Lippe (FAGEL)
am 26. Januar 2006 im Schloss Herten**

Und schließlich – und hier nehme ich Überlegungen von Professor Pellert auf – könnte es sein, dass Frauen eher die Kompetenzen mitbringen, um die beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen. Was meine ich damit? Frauen scheinen manchmal eher den Weg der Generalistin als den der Spezialistin zu gehen. Das wird im Wissenschaftsbetrieb oftmals zum Nachteil, ist hier aber eher ein Vorteil. Frauen werden – ob zu recht oder zu unrecht – eher als Männern Kompetenzen in der Kommunikation und der Moderation zugeschrieben. Wie entscheidend gerade diese Kompetenzen sind, wird klar, wenn man sich vor Augen führt, was es heißt, Managementfunktionen in einer Organisation wie der Universität wahrzunehmen, einer Organisation, in der die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die eigentlichen Experten sind. Management muss hier eher moderierend als kontrollierend auftreten. Man braucht neben Überzeugungs- und Motivationskraft auch die Fähigkeit, sich in bestimmten Situationen zurück zu nehmen, zuzuhören.

Wie gesagt, ich weiß nicht, ob hier tatsächlich „typisch weibliche“ Eigenschaften angesprochen sind. Viele dieser Eigenschaften wird man tendenziell aber eher Frauen zuordnen und davon können wir in diesem Fall profitieren.

Entscheidend dafür, dass die beschriebenen Karrierechancen im Hochschulmanagement sich auch tatsächlich so realisieren lassen, ist, dass die Karrierewege klarer definiert werden, dass auch neben den bereits bestehenden Managementfunktionen wie der der Kanzlerin klare Berufsbilder, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen entstehen.

In einem Aufsatz unter dem Titel „Wissenschaftsmanagement als Beruf“ der Autorinnen Lauer, Leinen und Seckelmann aus dem Jahr 2004 heißt es hierzu „Ob sich Wissenschaftsmanagement als Profession langfristig etablieren wird, hängt auch davon ab, ob es den heutigen Wissenschaftsmanagern gelingt, ihre Leistungen und ihren Mehrwert für den Wissenschaftsbetrieb im Sinne einer effektiven Unterstützung von Forschung und Lehre sichtbar zu machen. Sie haben dabei gleichzeitig die Chance, mit ihren Tätigkeiten und Aufgaben, ihrem Selbstverständnis und ihren Zielen Wissenschaftsmanagement als Beruf zu gestalten und zu profilieren.“

Ich hoffe, auch hierzu habe ich mit meinem heutigen Vortrag beigetragen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!