



DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 3.2019 // 5. APRIL

//
netzwerken
//

NÜTZLICHE KONTAKTE

Warum die Mitarbeit in Gremien ein Sprungbrett für die Karriere sein kann.

GUTER START

Studieneingangsphase: Wie Hochschulen auf die zunehmende Vielfalt der Gesellschaft reagieren.


ERFAHRENER BEWEGER

Der Pharmakologe Stefan Herzig lenkt die Geschicke der Technischen Hochschule Köln.

// TITEL //

Karriere- Sprungbrett Gremienarbeit

Foto: Nastuh Aboutelebi / unsplash.com



„Gremienarbeit kostet viel Zeit und Mühe; daher ist es wichtig, dass sie auch etwas bringt.“

Die Mitarbeit in Gremien eröffnet Zugang zu Informationen, Kontakten und anderen Ressourcen. Sie kann die eigene Reputation fördern und schafft Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Was gilt es zu beachten, damit Gremienarbeit – vor allem, aber nicht nur für Frauen – zum Gewinn wird?

Von Cornelia Edding und Monika Klinkhammer

Gremien sind ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Organisation. Ihre Mitglieder werden wahrgenommen und nehmen Einfluss. Das Feld der Wissenschaft ist hier keine Ausnahme. Viele junge Wissenschaftlerinnen können allerdings nicht einschätzen, ob und welche Gremien für sie ein Sprungbrett sind und welche hauptsächlich Arbeit machen. Sie haben nur eine unklare Vorstellung, wie erfolgreiche Gremienarbeit gelingt und was sie beachten sollten, um ein angesehenes Gremienmitglied zu werden.

le oder räumliche Ressourcen. Möglicherweise bekommen Sie auf diesem Wege Kooperationsangebote für Forschungsprojekte, Publikationen oder Konferenzen.

Das richtige Gremium finden

Um Gremienarbeit für Ihre berufliche Entwicklung optimal zu nutzen, sind Fragen zu klären: Wo wollen Sie sich engagieren? Welches Gremium passt zu Ihren Interessen und Ihrer Situation? Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick: Wie ist die Organisationsstruktur Ihrer Hochschule? Welche Gremien gibt es, welche Aufgaben und welche Bedeutung haben sie?

Bei Ihrer Entscheidung helfen Auswahlkriterien. Es empfiehlt sich, vorab Folgendes zu überlegen:

- Für welche Themen, Interessen und Interessengruppen möchte ich eintreten?
- Wie viel Einfluss und Macht hat das Gremium, welche Ressourcen werden hier verteilt?
- Was sind die Ziele, Aufgaben und Themenfelder meiner Statusgruppe (zum Beispiel Mittelbau, Professorengruppe)? Kann und will ich diese im Gremium vertreten?
- Was könnte für mich persönlich gewinnbringend sein?
- Wie oft tagt das Gremium und wie viel Zeit bedarf es dabei zur Vor- und Nachbereitung? Passt es zu meinem Zeitbudget und meiner Zeitplanung?
- Wie groß ist die Chance, dass ich in das Gremium gewählt/berufen werde und wie aufwendig ist das Verfahren? Wie hoch ist das Risiko, im Falle der Nichtwahl einen Reputationsverlust zu erfahren?
- Wer steht hinter mir, kann mich mit Informationen und qua Status unterstützen?

Foto: privat



Dr. Cornelia Edding

ist Psychologin, Supervisorin und Coach. Sie berät Frauen und Männer in Fach- und Führungsfragen. Die berufliche Entwicklung von Frauen liegt ihr besonders am Herzen.
c.edding@tops-ev.de

Foto: privat



Dr. Monika Klinkhammer

ist Pädagogin, Supervisorin, Coach und Lehrcoach. Sie berät Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu ihren vielfältigen Themen und persönlichen Herausforderungen rund um Hochschule und Forschung.
monika.klinkhammer@t-online.de

Wir haben neun Professorinnen und fünf Frauen aus anderen Arbeitsfeldern mit langjähriger Gremientätigkeit gebeten, ihre Erfahrungen zu schildern und Ratschläge für interessierte Frauen zu geben. Impulse aus der Forschung und aus unserer Beratungspraxis ergänzen diese.

Alle Expertinnen sind sich einig: Es lohnt sich für Sie in vielerlei Hinsicht. Sie können dadurch

- Ihr wissenschaftliches Profil und Ihren Lebenslauf (unter dem Kompetenzfeld „Akademische Selbstverwaltung / Gremien Erfahrung“) anreichern,
- eigene Netzwerke erweitern, Kolleginnen und Kollegen besser und anders kennenlernen,
- Ihre Reputation und Sichtbarkeit im Institut oder Fachbereich erhöhen,
- erproben, inhaltlich und personell Einfluss zu nehmen, und gute – auch institutsübergreifende – Kontakte aufbauen,
- sich in der Meinungsbildung üben und eigene Interessen durchsetzen.

Durch Gremienarbeit erhalten Sie frühzeitig wichtige Informationen, zum Beispiel über Stellen, finanziel-



Einstieg und Aufstieg

Fangen Sie klein an. Der Einstieg sollte auf einer unteren Ebene (zum Beispiel Fachbereich oder Institut) erfolgen. Zwar ist dies zunächst mit wenig Reputation verbunden, ermöglicht aber, sich zu üben und erste Erfahrungen in der hochschulinternen Vernetzung zu sammeln.

Zu einem fakultätsübergreifenden Engagement (zum Beispiel in Kommissionen) raten die Expertinnen, wenn bereits etwas mehr Gremienerfahrung vorhanden ist. Dort gewinnen Sie an strategischer Kompetenz, Souveränität und Einfluss.

Vorsicht bei der Übernahme einer Rolle im Dekanat, die insbesondere an kleineren Fachbereichen routinemäßig zu den „Pflichtaufgaben“ von Professorinnen und Professoren gehört: Die Expertinnen bewerten sie als zeitaufwendig und verhältnismäßig wenig profilbil-

dend. Sollten Sie die Wahl haben, übernehmen Sie lieber die Position einer Vize-Dekanin für Forschung (anstelle der Vize für Lehre; zwar ist Lehre hochschulpolitisch aktuell im Aufwind, ihr wird aber nach wie vor weniger Karriererelevanz zugeschrieben) – beide dienen dem guten Übergang in die spätere Tätigkeit als Dekanin. Es wird empfohlen, diese Ämter nur anzustreben, wenn

Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

Sie haben beschlossen, sich zu engagieren? Dann warten Sie nicht darauf, gefragt zu werden, sondern gehen Sie aktiv vor: Suchen Sie Möglichkeiten, vielleicht im informellen Rahmen, in Kontakt mit Personen zu kommen, die im Gremium eine Schlüsselposition innehaben. Signalisieren Sie deutlich und konkret Ihr Interesse und stellen Sie Ihre Kompetenzen und Motivation passgenau vor.

Haben Sie Zweifel an Ihrer Gremienkompetenz? Dann machen Sie sich bewusst, dass Unsicherheiten im Übergang normal sind. Fake it till you make it – eignen Sie sich Ihre neue (Führungs-)Rolle nach und nach an.

langfristig eine Top-Führungsfunktion in Wissenschaft und Forschung avisiert wird, zum Beispiel als Präsidentin der Hochschule oder als Aufsichtsrätin einer renommierten Stiftung.

Wissenschaftlerinnen mit längerer Gremienerfahrung und entsprechendem Status wird geraten, nach der finanziellen Entscheidungsbefugnis eines Gremiums zu schauen, denn: „Wer das Budgetrecht hat, gestaltet!“

Wenn Sie eine Wissenschaftskarriere in Richtung Professur anstreben, ist das Engagement in Gremien, die Themen für die gesamte Universität bearbeiten, für Sie „interessant und ein Muss“ – sonst nicht, so der Expertinnenrat.

Streben Sie eine Professur an, raten die Expertinnen auch dazu, mindestens einmal Mitglied in einer Berufungskommission gewesen zu sein. Dabei erfahren Sie, worauf es in Berufungsverfahren

Checkliste: Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien – fünf Tipps

Vor der Sitzung

Schon vor Sitzungsbeginn lassen sich die Chancen auf gelingende Einflussnahme durch Beachtung einiger Ratschläge erhöhen. Gute Vorbereitung zahlt sich aus!

1. Gründliche Lektüre: Studieren Sie die Vorlagen und die für die jeweiligen Themen relevanten Verordnungen und Gesetze. Eine unserer Interviewpartnerinnen sagt dazu: „Wenn es hart auf hart ging, dann war ich immer diejenige, die sich wirklich auskannte, die tatsächlich alles gelesen hatte. Das hat mir in mancher kritischen Situation geholfen und den anderen auch Respekt abgenötigt. Man konnte mir nichts vormachen, das war allgemein bekannt.“

2. Tagesordnung: Bringen Sie eigene Themen als TOP unter und gestalten Sie die Tagesordnung aktiv mit. Haben Sie zu den Vorlagen eine eigene Position entwickelt und ist diese argumentativ gut unterfüttert? Entwickeln Sie eigene Ideen. Aber: Nicht alles ist gleich wichtig. Priorisieren Sie daher Ihre Ziele, denn dann können Sie bei weniger wichtigen Punkten Zugeständnisse machen.

3. Networking: Sichern Sie sich informelle Unterstützung. Holen Sie vorher die Meinung wichtiger anderer Gremienmitglieder ein. Vielleicht besprechen Sie sogar mit denjenigen, die Ihre Ideen und Positionen unterstützen, vorweg eine mögliche Rollenverteilung und die Verteilung der Argumentation in der Sitzung. Gremienerfahrene Männer und Frauen – so auch die meisten der von uns befragten Expertinnen – sind davon überzeugt, dass wichtige Entscheidungen bereits vor Beginn der Sitzung ausgehandelt werden. Eine Studie von Christine Färber und Ulrike Spangenberg bestätigt diese Alltagserfahrung für die Arbeit von Berufungskommissionen (Färber/Spangenberg 2008).

In der Sitzung

4. Sitzplatz – wo und neben wem? Vielleicht glauben Sie es nicht – aber es ist wichtig, wohin Sie sich setzen. Sheryl Sandberg (2015) widmet dieser Frage ein ganzes Kapitel und auch die Expertinnen sind sich einig: „Nicht in die zweite Reihe setzen!“ Suchen Sie die Nähe einer Verbündeten, zumindest einer Ihnen bekannten Person; vielleicht kennen Sie eine Führungsperson in dem Kreis oder eine Meinungsmacherin?

5. Fachkompetenz: Gremienarbeit in der Hochschule bedarf der Kompetenz in ganz unterschiedlichen Bereichen. Verordnungen und Gesetze, die dem jeweiligen Gremium seinen Rahmen geben, sein Verfahren definieren und die Grundlage der meisten Entscheidungen bilden, sollten Ihnen bekannt sein. Wer nicht sattelfest ist, sollte sich rasch informieren. Je nach Aufgabe des Gremiums kann auch Ihr eigenes wissenschaftliches Fach von Bedeutung sein. Und last but not least wird es Ihnen ungemein helfen, wenn Sie sich in der Organisation auskennen, wissen, „wie sie tickt“, welche Interessen durch die Arbeit des Gremiums tangiert werden, wo die Machtzentren sitzen und wo die Rivalitäten.



ankommt, erleben das komplizierte Auswahlverfahren, die teils höchst widersprüchlichen Interaktionen der einzelnen Kommissionsmitglieder und können so Strategien identifizieren, die Ihnen später nützlich sind.

Stolpersteine

Welche Gremien gilt es eher zu meiden? Abgeraten wird von zu viel Engagement in Gremien, die Studium und Lehre betreffen, etwa in Kommissionen zur Studiengangreform: Sie sind für die Hochschule sehr wichtig, aber aufwendig und wenig karrierefördernd. Wählen Sie solche – wie auch kleinere Unterkommissionen – strategisch aus und engagieren Sie sich darin nur dann, wenn dies Ihr eigenes Forschungsprofil erweitert.

Schützen Sie sich vor Überlastung. Das zeitliche und energetische Engagement muss in einem vertretbaren Verhältnis zum Gewinn an Erfahrung, Kon-

takten, Einfluss, Informationen und gegebenenfalls Ressourcen stehen. Wie viel Konfliktpotenzial birgt die Mitarbeit und sind Sie bereit, sich dennoch zu engagieren?

Von Erstberufenen wird zum Teil erwartet, sich direkt nach dem Ruf in die akademische Selbstverwaltung einzubringen. In unserer Beratungspraxis erleben wir oftmals, dass im Zuge von Berufungsvereinbarungen in Gremienarbeit bisher unerfahrene Professorinnen zusichern, schon bald nach ihrer Berufung unbeliebte, zeit- wie arbeitsintensive Aufgaben zu übernehmen. Damit überfordern sie sich in ihrer Einstiegsphase und vernachlässigen so den strategischen Aufbau des Lehrstuhls oder der eigenen Forschung und Lehre. Sie riskieren vielleicht sogar Reputation und Burn-out. Auch hier gilt: Wägen Sie bewusst und passend zur eigenen Motivation, Zielsetzung und Kompetenz ab, welche Gremienaufgaben Sie übernehmen können, welche aber auch nicht.

Denn Fleiß (alleine) ist für Frauen nicht karrierefördernd (Witzer 2015).

Auch „Frauenmangel“ in bestimmten Bereichen kann zu einem Stolperstein werden. Je geringer der Frauenanteil in einem Umfeld ist (zum Beispiel MINT-Fächer, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen), desto mehr Anfragen und Aufgaben werden Angehörigen des weiblichen Geschlechts unter dem Aspekt der Frauenförderung

oder der Geschlechterparität zugeschoben, zum Beispiel als Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte. Diskurse wie etwa zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden ungefragt mit ihnen assoziiert. Gleichwohl sehen die Expertinnen dieses Feld als wichtig an, um strukturelle Änderungen bei den Frauenanteilen und in der Kultur der Zusammenarbeit herbeizuführen, etwa durch die Mitarbeit in paritätisch besetzten Berufungskommissionen.

Weitere fünf Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien

6. Beziehungspflege: Kommen Sie auf keinen Fall zu spät, sondern so rechtzeitig, dass Sie schon vor der Sitzung Kollegen und Leitungspersonen, die Sie kennen, begrüßen können. Kontaktangebote sind auch während der Sitzung wichtig, denn jeder Sprecher braucht Resonanz. Wer anderen zunickt, wenn sie sprechen, oder wer sich inhaltlich auf sie bezieht, knüpft eine neue Beziehung oder pflegt eine bestehende. Wer sich offen zeigt für die Beiträge anderer und deren Ideen würdigt, wird wertgeschätzt.

7. Beteiligung: „Zuhören und Hinschauen“ ist ein gutes Motto für den Anfang, denn Sie müssen sich erst einmal orientieren, lernen, wie die Macht verteilt ist, welche Rollen es gibt, welche Fraktionen und welche Allianzen. Auch gilt es herauszufinden, was von Ihnen erwartet wird. Gleichzeitig sollten Sie aber auch nicht zu lange schweigen, denn dann gewöhnen sich alle daran, dass die Diskussion ohne Sie stattfindet. Fragen zu stellen hat sich hier ebenso bewährt wie Engagement in der Sache zu zeigen. In ihrem Buch „Spiele mit der Macht“ schlägt Marion Knaths vor, das Wort immer zuerst an die ranghöchste Person zu richten und sich von rangniederen Kollegen nicht ausbooten zu lassen.

8. Rhetorik und Kommunikationsstrategie: Ein heikles Kapitel. Einerseits, so wird geraten, sollten Sie sich deutlich positionieren, sachlich und gut überlegt argumentieren, sich auch bei Gegenwind nicht einschüchtern lassen, sondern Haltung bewahren. Wenn Sie nicht überzeugt sind, befragen Sie die Position anderer kritisch und widersprechen Sie, wenn nötig. Andererseits sind Sie gut beraten, ein Thema immer auch aus der Perspektive der anderen anzuschauen. Schließlich geht es vor allem darum, sich zu einigen. Leisten Sie dazu einen Beitrag! Hier eine gute Balance zu finden, ist anspruchsvoll, denn es bedarf einer Verbindung aus sachlicher Durchsetzung und offensiver Positionierung bei gleichzeitiger Würdigung der Beiträge anderer, die konträr zur eigenen Position stehen.

9. Selbstdarstellung: „Alphatiere“ und Angeber sind etwas aus der Mode geraten. Aber halten Sie deswegen nicht mit Ihren Erfahrungen, Kompetenzen und wichtigen Verbindungen hinterm Berg, sondern lassen Sie solche Informationen in die Diskussion einfließen. Im Stil freundlich und auch ein bisschen charmant, allerdings nicht zu sehr, denn das könnte Ihnen schaden: „Wenn [Freundlichkeit und Charme] zu stark in den Vordergrund treten, kann das wieder ein Grund zur Entwertung werden.“

10. Arbeit zielorientiert und „dosiert“ übernehmen: Wenn Sie mitreden wollen, müssen Sie auch Aufgaben übernehmen. Tun Sie dies allerdings gezielt: Übernehmen Sie Aufgaben, die interessant und von Bedeutung sind – und nicht die, auf die niemand Lust hat („sich opfern“). Und seien Sie vorsichtig: Es darf nicht der Eindruck entstehen, Frau hätte beliebig Zeit und sei bereit, ungeliebte Arbeiten an sich abschieben zu lassen. „Preussische Tugenden, Fleiß und Termintreue, sind wichtig, reichen aber nicht aus, um Respekt und Anerkennung zu gewinnen.“

Mit Strategie zum Ziel

Gremien werden durch Wahlen besetzt oder nach dem Prinzip der Rotation vergeben. Zur Vorbereitung gehört, sichtbar und bekannt zu werden (Sie möchten gewählt werden!), aber auch frühzeitig Informationen zu den Aufgabenstellungen und über sich abzeichnende Veränderungen einzuholen. Nutzen Sie Informationsquellen und Weiterbildungsangebote beispielsweise für neu berufene Dekaninnen und Dekane (Philipps-Universität Marburg 2014).

Empfehlenswert ist auch, wichtige Bedingungen vorab zu klären und zu vereinbaren, beispielsweise zusätzliche Lehrbefreiung oder andere Kompensationen wie etwa Ruhegehaltsfähige Zulagen, zusätzliche Stellenanteile für wissenschaftliche Mitarbeiter oder Forschungssemester. Machen Sie sich auch bewusst, dass die Gremienarbeit sich vor dem Hintergrund langjähriger Konflikte abspielen kann. Sie betreten hier eine Arena, die Sie noch nicht kennen. Versuchen Sie solche Konflikte oder auch „Nebenarenen“ ebenso wie die „unbewusste Organisationskultur“ (Grawe 2003) wahrzunehmen und in Ihre eigenen Konfliktstrategien einzubeziehen.

Insbesondere als Postdoc oder Juniorprofessorin können Sie „Angebote“ zur Mitarbeit erhalten, mit denen viel Arbeit, aber wenig Ertrag einhergeht und die mit der (vagen) Aussicht auf Verstetigung der eigenen Stelle verbunden sind. Hier ist Ihr Geschick gefragt, solche „Angebote“ in eine Verbindlichkeit zu führen oder sie abzulehnen.

Bedenken Sie auch, dass einige Positionen in der akademischen Selbstverwaltung mit unangenehmen Entscheidungen – etwa zu Sparmaßnahmen – verbunden sind. Sie sind als Professorin oft in einer lateralen Füh-

Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

In der Sitzung: Frau Müller äußert eine Idee, keiner geht darauf ein. Herr Meier wiederholt dieselbe Idee zehn Minuten später und erhält viel Beifall.

Was tun? Lassen Sie sich helfen, verabreden Sie mit einer Person Ihres Vertrauens, Mann oder Frau, dass sie sich im Fall von Ideenklau folgendermaßen einschaltet: „Ich fand die Idee auch gut, als Frau Müller sie vorhin geäußert hat.“ Oder: „Wie Frau Müller vorhin bereits erwähnte, ist das eine gute Möglichkeit.“ Oder: „Ich bin mit Herrn Meier darin einig, dass Frau Müllers Idee es verdient, ernsthaft diskutiert zu werden.“

rungsrolle und treten am Ende Ihrer Gremienfunktion wieder in die Reihe der Kollegen zurück. Achten Sie also darauf, dass Sie nicht „verbrannt“ werden und Ihre kollegialen Kooperationen nicht gefährden.

Gremienarbeit kostet viel Zeit und Mühe; daher ist es wichtig, dass sie auch „etwas bringt“. Der Gewinn aus der Mitarbeit in einem oder mehreren Gremien hängt davon ab, ob es gelingt, dort einen guten, das heißt einflussreichen und respektierten Platz zu finden. Dabei haben es Frauen schwerer als Männer, heißt es oft, und dies spiegeln auch die Erfahrungen in unserer Beratungspraxis. Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen in einer Arbeitsgruppe zunächst einmal als weniger leistungsfähig gelten, sie müssen das Gegenteil erst beweisen (Edding 2018, Correll/Ridgeway 2006). Die Checkliste „Erfolgsfaktoren für die Mitarbeit in Gremien“ (S. 12) unterstützt Sie dabei, im Gremium einflussreich und respektiert zu werden.

Wenn Sie aus einem Gremium ausscheiden möchten, bevor dieses seine Arbeit beendet hat, tun Sie gut daran, einen geeigneten Zeitpunkt sorgfältig auszu-

Für Frauen: Tipps aus der Coachingpraxis

Ein von dominanten Männern gern und erfolgreich eingesetztes rhetorisches Herrschaftsmittel ist die Definition der Situation („Lassen Sie mich zu Beginn feststellen...“) oder die Definition der Wirklichkeit („Das ist unrealistisch!“). Lassen Sie sich nicht einschüchtern – prüfen Sie, ob Sie zustimmen, und widersprechen Sie gegebenenfalls oder fragen Sie nach.

wählen – nicht zu früh und nicht zu spät. Wenn Sie Ihre Pläne weit im Vorfeld mitteilen, verlieren Sie möglicherweise an Einfluss und werden nicht mehr wie gewohnt einbezogen („Lame Duck“-Phänomen). Allerdings sollten die anderen so rechtzeitig informiert werden, dass sie sich auf die personelle Veränderung einstellen können. Sie hinterlassen einen guten Eindruck, wenn Sie zuvor die übernommenen Aufgaben erledigt haben und sich von allen Kollegen persönlich verabschieden.

Erfolge nachhaltig sichtbar machen

Spätestens in der Phase des Ausstiegs stellt sich die Frage, ob Sie Ihre eigenen mit dem Gremium verbundenen Ziele erreicht haben und welchen Gewinn Sie aus Ihrem Engagement mitnehmen. Welche Erfolge verbinden Sie und das Gremium mit Ihrer Person (Grawe 2003)? Es lohnt sich, sich nochmals Ihre Erfahrungen und Wirkung zu vergegenwärtigen und diese zu bewerten, etwa anhand von Protokollen und anderen Dokumenten. Was sind und waren Ihre Themen, Verdienste und wichtigsten Erfolge? Welche inhaltlichen und moderierenden Beiträge haben Sie geleistet? Wann und wo haben Sie Input gegeben oder das Gremium nach außen vertreten?

Zudem können Sie Gremienmitglieder, insbesondere diejenigen, denen Sie vertrauen, um ein Feedback bitten. Ebenso ist es ratsam, die eigenen Erfolge zu visualisieren und in das Gremium und darüber hinaus zu kommunizieren. Dies kann zum Beispiel bei einem Umtrunk und in einer kurzen Rede zum Abschied oder in Form eines Beitrags in einem hochschulinternen Newsletter zu den von Ihnen vertretenen Themen (natürlich nur mit „Prokura“ des Gremiums) erfolgen. Oder Sie können Ihre Erfahrungen an Ihre Nachfolgerin oder Ihren Nachfolger verschriftlicht weitergeben. Auch können Sie Ihre Gremienerfahrung und besonderen Leistungen in Ihrem (wissenschaftlichen) Profil oder auf Ihrer Homepage aufzeigen – all dies, versteht sich, mit Fingerspitzengefühl und einer guten Selbstmarketingstrategie. //



Foto: Nastuh Abccolebi / unsplash.com

Literatur

- Baumgarten, Britta; Nullmeier, Frank; Pritzlaff, Tanja; Weihe, Anne C. (2008): Entscheiden in Gremien. Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse. Wiesbaden: VS.
- Correll, Shelly J.; Ridgeway, Cecilia L. (2006): Expectation States Theory. In: Delamater, J. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology. New York: Springer, S. 29–51.
- Edding, Cornelia (2002): Einflussreicher werden. Vorschläge für Frauen. München: Gerling Akademie.
- Edding, Cornelia (2018): Die zweite Schließung. Prekäre Zugehörigkeit im Unternehmensvorstand und ihre Überwindung. In: Supervision 4/2018, S. 18–25.
- Färber, Christine; Spangenberg, Ulrike (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main: Campus.
- Friedrichsmeier, Andres; Wannöfel, Manfred (2010): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 203. Düsseldorf.
- Grawe, Bernadette (2003): Organisiert sein. Was Gremien aber so langweilig macht. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. 34. Jg., 1/2003, S. 27–35.
- Jochheim, Linda; Wannöfel, Manfred (2010): Neue Steuerung von Hochschulen: Auswirkungen auf Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulbeschäftigten. In: WSI Mitteilungen 10/2010, S. 515–522.
- Klinkhammer, Monika (2017): DUZ-Kolumne „Unter vier Augen“. Soll ich in Führung gehen und die Hochschulleitung übernehmen?, fragt eine berufserfahrene W3-Professorin. In: DUZ Karriere Letter 5/2017, S. 18.
- Klinkhammer, Monika (2017): „Dr. acad. Sommer“ zum Frage nach dem Umgang mit Spielen mit Macht im Kontext von universitären Genderverhältnissen. In: DIE ZEIT CHANCEN Brief vom 27. November 2017.
- Knaths, Marion (2009): Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen. München: Pieper.
- Modler, Peter (2010): Das Arroganzprinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf. Frankfurt am Main: Krüger.
- Philipps-Universität Marburg (2014): Handbuch für Dekaninnen und Dekane. Abrufbar unter: https://www.uni-marburg.de/qm/dokumente/handbuch_dek.pdf. Eingesehen am 12.02.2019.
- Sandberg, Sheryl (2015): Lean in. Frauen und der Wille zum Erfolg. Berlin: Ullstein.
- Specht, Jule; Hof, Christian; Tjus, Julia; Pernice, Wolfram; Endesfelder, Ulrike (2017): Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine Zukunftsfähige Wissenschaft. Debattenbeitrag der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie.
- Witzer, Brigitte (2015): Die Fleißflüge – warum Frauen im Hamsterrad landen und Männer im Vorstand. München: Ariston.

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Righers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,
f.himpsl@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion: Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Barbara Colloseus, Dr. Franz Himpsl

Titelbild: Toa Heftiba/unsplash.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7% MwSt. bzw. 19% MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlernen-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994

