

# Sind Frauen in der Hochschul- leitung erfolgloser als Männer?

## Analyse einer These und Widerspruch

| DIETER LENZEN | Immer mehr Frauen üben Leitungs-  
ämter in der Wissenschaft aus, als Rektorinnen und Präsidentinnen, als Vorsit-  
zende von Wissenschaftsorganisationen, als Bildungs- und Wissenschaftsminis-  
terinnen. Gibt es dennoch eine systematische Benachteiligung von Frauen in  
Führungspositionen?

Die Zahl der Frauen, die in die höchsten Ämter von Hochschulen gewählt werden, wächst. Das ist gut so. Die daran anschließende Frage lautet aber des öfteren: Werden sie als Frauen in diesen Ämtern erfolgreich sein können? Scheiden sie nicht sogar häufiger aus ihren Ämtern vorzeitig aus? Diese Frage wird nicht immer offen diskutiert, schließlich ist sie politisch nicht korrekt und auch unangemessen. Warum sollten Frauen eine schlechtere Performance zeigen als Männer?

Als Argumente für eine systematische Benachteiligung von Frauen als Hochschulleiterinnen wird u.a. vorgetragen, Frauen in Führungspositionen würden häufig nicht wiedergewählt oder träten vorzeitig zurück, weil es grundsätzliche Gendereinflüsse gebe, die auf eine systematische Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen hinwiesen. Ursache dafür sei unter anderem ein hohes weibliches Leistungsmotiv zu

Lasten des wichtigen (männlichen) so genannten Einflussmotivs, des weiteren eine Feedback-Resistenz bei Frauen, ein gradlinigerer Führungsstil und ihre unzureichende Netzwerkpräsenz. Sodann fehle es an klaren Erfolgskriterien für die weibliche Führung bei einer Wiederwahl und an Wertschätzung für ihren sachlicheren und partizipativeren Führungsstil. Braucht man deshalb vielleicht Coachings für Frauen als Hoch-

»Es gibt keine empirische Evidenz dafür, dass Frauen als Hochschulleiterinnen häufiger scheitern.«

schulleiterinnen in einer Männerwelt?

Solche Analysen und Vorschläge verstärken indessen das Risiko, dass Frauen in Führungspositionen ungewollt nicht ernstgenommen werden. Warum?

### Unzutreffende These

Zunächst einmal dürfte die These, dass viele Frauen aus Hochschulleitungspositionen vorzeitig ausscheiden, für Interessentinnen abschreckend wirken. Die These trifft im Übrigen auch nicht zu. Es gibt keine empirische Evidenz dafür, dass Frauen als Hochschulleiterinnen häufiger scheitern. Im Gegenteil: etliche Beispiele großer Karrieren sprechen dagegen, zum Beispiel die der ehemaligen Präsidentin der Universität des Saarlandes, Margret Wintermantel, die in der Folge viele Jahre HRK-Präsidentin und danach Präsidentin des DAAD

wurde. Oder Ursula Gather, ehemalige Rektorin der Technischen Universität Dortmund, die nach ihrem Amt Kuratoriumsvorsitzende der Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung wurde. Oder die ehemalige Rektorin der Universität Greifswald, Johanna Weber, die nicht nur Vizepräsidentin der HRK, sondern auch Vorsitzende des Verbunds Norddeutscher Universitäten war. Oder die Vorsitzende des deutschen Wissenschaftsrates, Martina Brockmeier, die in das Amt der Präsidentin der Leibniz-Gemeinschaft wechselte. Und einige Frauen, die von dem Amt einer Präsidentin in ein Ministeramt wechselten, eine sogar als Bundesministerin, Johanna Wanka. Die Reihe ließe sich mühelos fortsetzen, zum Beispiel mit der soeben zur Vorstandsvorsitzenden der Joachim-Herz-Stiftung in Ham-

burg ernannten, in der Tat indessen aus genderneutralen, eben politischen Gründen zurückgetretenen Präsidentin der Humboldt-Universität, Sabine Kunst, vormals u.a. DAAD-Präsidentin, Präsidentin der Universität Potsdam und Brandenburgische Wissenschaftsministerin. Sehen so gescheiterte Karrieren aus? Die Frage müsste also heißen: Warum sind viele Frauen außerordentlich erfolgreich, einige aber nicht? Diese Frage gilt allerdings auch für Männer.

Bei den „Gescheiterten“ anzunehmen, dass sie Opfer einer Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen seien, erfordert eine grundsätzliche Betrachtung der Aufgaben einer Hochschulleitung. Mit der vor ca. 30 Jahren eingeleiteten Verschiebung der Funktion von Hochschulleitungen von einer nur wissenschaftsgetriebenen, eher auch Re-

### AUTOR



Professor **Dieter Lenzen** war von 2010 bis Februar 2022 Präsident der Universität Hamburg. Zuvor war er zehn Jahre an der Freien Universität Berlin, zunächst als Erster Vizepräsident und später als Präsident.

präsentationsfunktion solcher Ämter in solche des Unternehmensmanagements beziehungsweise der Transformation in politische Ämter haben sich die Selektionsmechanismen ebenso geändert wie die Tätigkeit selbst. Hochschulleitungen gehören heute nicht mehr vorderhand zum Wissenschaftssystem mit seiner Leitunterscheidung „wahr/falsch“, sondern zum politischen System mit dessen Leitfrage: „Macht oder Machtlosigkeit“?

### Mechanismen der Steuerung

Personen in Führungspositionen im Wissenschaftsbereich müssen in erster Linie die Interessen ihrer Einrichtung gegenüber außenstehenden Instanzen durchsetzen: der Wissenschaftspolitik im Gesetzgebungsgeschehen, der Finanzpolitik bei der Alimentierung der Hochschulen, den Kommunen beim Hochschulbau, der Landesregierung bei der Rechtsaufsicht über die eigene Hochschule, dem Bund z.B. bei der Vergabe von Investitionsmitteln, den Förderorganisationen und sicher vielen anderen Interessenträgern, nicht zuletzt den Steuerzahlern, die eine Begründung für die hohen Geldausgaben erwarten. Dafür braucht man politisches Gespür, Rechtskenntnis, eine profunde Kenntnis der Entscheidungsstrukturen in der politischen und behördlichen Welt und die Fähigkeit, „Tauschgeschäfte“ zu machen: politische Zugeständnisse gegen Reputation, die Wissenschaft und ihre Führungskräfte bieten können. Wer das nicht begreift und nicht beherrscht, wird scheitern, insbesondere dann, wenn es nicht gelingt, die Mitglieder der eigenen Einrichtung für Auseinandersetzungen mit der Politik hinter sich zu vereinen. Im Übrigen werden diese den Erfolg ihrer Hochschulleitung davon abhängig machen, ob eine Demonstration der Stärke nach außen gelingt und innen sichtbar wird. Es ist nicht die Aufgabe von Hochschulleitungen, der Wissenschaft wissenschaftliche Vorschriften zu machen. Das würde die internen wissenschaftlichen Instanzen zu Gegnern machen. Eine Gegnerschaft, die Führungsverhalten für eine Hochschulleitung erforderlich macht, befindet sich jedoch eher außerhalb der Hochschule und nicht in ihr, wenn man einmal von einzelnen fehlgeleiteten Personen in Gremien absieht, die allerdings die Arbeit nach außen erschweren können, wenn sie die Einigkeit torpedieren. Für werdende oder gewordene Führungskräfte im Wissen-

schaftsbereich, Frauen wie Männer, gilt deshalb: Entweder man beherrscht oder lernt Mechanismen der Steuerung politischer Institutionen mit Elementen wie Organisationskenntnis, Kenntnis der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der politischen Agenden des politischen Personals in der Demokratie, Kenntnis ihrer Schwächen und ihrer „Leichen in den Kellern“, ihrer Stärken und Eitelkeiten oder man scheitert. Gewählt wird, wer der Hochschule in der Auseinandersetzung mit externen Mächten den größten Erfolg verspricht, manchmal leider auch der oder die, von dem oder der man sich als Mitglied eines Wahlgremiums persönliche Vorteile verspricht. Das ist alles nicht „unsachlich“, denn die Akteure gehen ja davon aus, dass ihre eigenen Anliegen die sachlich und inhaltlich richtigeren sind.

### Persönlichkeitsmerkmale

Aber das reicht nicht. Zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale sind ebenso erforderlich wie z.B. Verhaltenssicherheit, Selbstwirksamkeitserwartung, Antizipationsfähigkeit (Schachspielen hilft), Kompromissbereitschaft, Verzicht darauf, immer Recht haben zu wollen, Frustrationstoleranz und die Fähigkeit, bei zahllosen Abendempfangen von schlechten Buffets zu essen.

Gibt es vielleicht sogar einen Handlungsbedarf dafür, Aspirantinnen für und Inhaberinnen von Leitungsämtern eine spezifisch weibliche Fort- und Weiterbildung zukommen zu lassen? Ja, denn manches kann man lernen. Persönlichkeitsmerkmale per Coaching zu verändern, wird allerdings irgendwann als „therapiert“ bemerkt und intuitiv gebrandmarkt. Das gilt für Frauen wie für Männer (der erste „entsorgte“ Präsident in Deutschland war ein Mann). Viel wichtiger wäre es vielleicht demgegenüber, dass Wählerinnen und Wähler in den Hochschulen wie in der gesamten Gesellschaft einen etwas besseren Blick dafür entwickeln, zwischen Bewerbern beider Geschlechter, also unabhängig von ihrem Geschlecht, mit einem ernstem Anliegen einerseits und andererseits solchen zu unterscheiden, die gern einen glänzenden Titel hätten und weiter darauf hoffen, bessere Buffets angeboten zu bekommen.

## KLEINE FÄCHERKUNDE



Dr. Kathrin Röderer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Graz und gehört zum Leitungsteam der Fachgruppe Umweltpsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.

### Was erforschen Sie?

Die **Umweltpsychologie** beschäftigt sich mit der **Transaktion Mensch-Umwelt**, d.h. sowohl mit den Einflüssen der natürlichen wie gebauten Umwelt auf den Menschen (Lärm, Umweltgifte, Erholung, Natur) als auch mit der Beeinflussung der Umwelt durch den Menschen (sehr aktuelles Beispiel: Klimakrise). Umwelt ist dabei im psychologischen Sinne die den Menschen umgebende äußere, physisch-materielle und soziokulturelle Welt des Menschen. Umweltpsychologinnen und -psychologen versuchen, die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt sowie umweltbezogenes Erleben und Verhalten zu beschreiben, Erklärungsmodelle zu entwickeln und Veränderungen anzustoßen.

### Was fasziniert Sie daran?

Es gibt enge Verknüpfungen zu anderen psychologischen Disziplinen, aber auch viele interdisziplinäre Ansätze. Vor allem die intensiven Forschungen zur gesellschaftlichen Transformation zur Nachhaltigkeit haben die Umweltpsychologie zu einem wichtigen interdisziplinären Player gemacht. Im Akademienprojekt „Energiesysteme der Zukunft“ arbeiten wir z.B. mit Ökonomie, Politik- und Ingenieurwissenschaft zusammen und werden in den Medien z.B. zu Verhaltensänderungen oder Akzeptanz von Klimapolitik gehört.

### Für wen ist das wichtig?

In der Praxis haben sich viele neue Arbeitsfelder für Umweltpsychologinnen und -psychologen entwickelt, etwa in Privatwirtschaft, Behörden, Kommunen und Zivilgesellschaft; überall dort, wo es um die Gestaltung von Umwelten und um Transformationsprozesse geht.