

HRK



Gendergerechte Führungskultur an Hochschulen

Konferenz „Gendergerechte Führungskultur
an Hochschulen“ in Göttingen
am 19. und 20. Oktober 2015

HRK Hochschulrektorenkonferenz
Die Stimme der Hochschulen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP1457 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Gendergerechte Führungskultur an Hochschulen

Konferenz „Gendergerechte Führungskultur an Hochschulen“ in Göttingen
am 19. und 20. Oktober 2015

HRK Hochschulrektorenkonferenz
Die Stimme der Hochschulen



Inhalt

Ulrike Beisiegel Gendergerechte Führungskultur als Herausforderung	8
Cornelia Quennet-Thielen Kulturen und Strukturen verändern – Gleichstellungspolitik aus der Perspektive des Bundesministeriums für Bildung und Forschung	16
Barbara Hartung Geschlechtergerechte Hochschulkultur – Gleichstellungspolitik aus der Perspektive eines Landes	26
Beate Schücking Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft	30
Anita Engels Karrieren von Frauen in der Wissenschaft	38
Andrea D. Bührmann Karrieren von Frauen im Top-Management	46
Regina Ruppert Spitzenfrauen finden in Wirtschaft und Wissenschaft – ein Erfahrungsbericht aus der Praxis der Personalberatung	56
Johanna Eleonore Weber Geschlechterunterschiede – Geschlechterähnlichkeit – Geschlechterstereotype – Ein Rückblick auf die Diskussionen	64
Anja Kühne Fazit eines lebhaften Gedankenaustauschs	72
Kurzvorstellung aktiver Rektorinnen und Präsidentinnen	79
Die Autorinnen	81
Impressum	83



Ute Ambrosius



Astrid Beckmann



Christine Böckelmann



Gabriele Beibst



Leonie Baumann

„Die Erhöhung des Frauenanteils im Management ist eng verknüpft mit den Werten eines Unternehmens. Diese spiegeln sich wiederum in modernen Arbeitszeitmodellen zur Gestaltung der individuellen Work-Life-Balance. Unternehmen, in denen diese Werteorientierung gelingt, zeigen, dass davon nicht nur Frauen, sondern auch Männer profitieren und damit letztlich das gesamte Unternehmen.“

Professor Dr. Ute Ambrosius, Präsidentin der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ansbach

„Nur umfassende Förderprogramme sowie die systematische Umsetzung der Quote bei der Besetzung von Beiräten und Berufungskommissionen wird an der männlichen Dominanz in unserer Gesellschaft langsam etwas ändern. Dann erhalten Frauen auch die Chance, Positionen einzunehmen, für die sie qualifiziert sind und die ihnen genauso zustehen wie Männern.“

Leonie Baumann, Rektorin der weißensee kunsthochschule berlin

„Als Frauen, die in Führungspositionen sind, müssen wir ein konstruktives Netzwerk bilden und pflegen und jede Frau motivieren beizutreten und herzlich willkommen heißen!“

Professor Dr. Astrid Beckmann, Rektorin der Pädagogischen Hochschule (PH) Schwäbisch Gmünd

„Als Frau in einer Führungsposition möchte ich meinen jungen Kolleginnen vor allem mitgeben, alle Herausforderungen dieser Position anzunehmen. Das stärkt den Willen und das Selbstvertrauen.“

Professor Dr. Gabriele Beibst, Rektorin der Ernst-Abbe-Hochschule Jena

„Führung zu übernehmen, braucht etwas Mut. Eine gute Unterstützung kann dabei der vertrauensvolle Austausch unter Kolleginnen und Kollegen in vergleichbaren Positionen sein. Dies sollten wir vermehrt tun, und es kann gerade auch Frauen helfen, den Einstieg in eine solche Aufgabe zu wagen.“

Dr. Christine Böckelmann, ehemalige Rektorin der Pädagogische Hochschule Karlsruhe, Direktorin der Hochschule Luzern – Wirtschaft

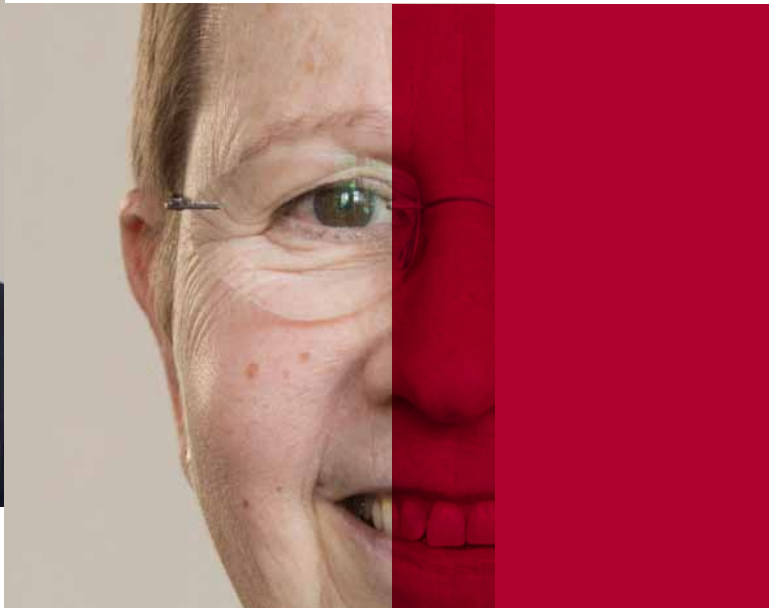


„Als Frauen, die in Führungspositionen sind, müssen wir die Vorbildfunktion ernst nehmen. Wir müssen jungen Frauen Mut machen für den Schritt in die Verantwortung dieser Positionen.“

Professor Dr. Ulrike Beisiegel
Präsidentin der Georg-August-Universität Göttingen
Vizepräsidentin der HRK

Gendergerechte Führungskultur als Herausforderung

Ulrike Beisiegel



10

Ich darf Sie, liebe Kolleginnen, ganz herzlich begrüßen. Ich freue mich sehr, dass Sie hier heute in die Aula der Georg-August-Universität Göttingen gekommen sind. Warum ich mich so besonders freue ist, dass die Idee zu einer solchen Tagung mehr als zwei Jahre alt ist und ich in den zwei Jahren gemerkt habe, dass es ein sehr interessantes Experiment ist. In diesem Sinne hätte ich mir gewünscht, eine Wissenschaftlerin an meiner Seite zu haben, die dieses Experiment begleitet.

Doch bevor ich etwas zu diesem Experiment sage, möchte ich ganz herzlich Sie, Frau Cornelia Quennet-Thielen, Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), begrüßen. Ich bin sehr gespannt auf Ihren Eröffnungsbeitrag und bedanke mich bei Ihnen in zweifacher Weise: einmal, weil Sie uns in der Frage der Gleichstellung und des Nachwuchses sowie an vielen anderen Stellen unterstützen und motivieren, und zum Anderen für die Unterstützung dieser Tagung durch das BMBF.

Natürlich möchte ich ebenso herzlich Frau Ministerialrätin Hartung aus dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur begrüßen, das uns in Fragen der Gleichstellung ebenfalls sehr unterstützt. Ich weiß dies als Präsidentin dieser Universität sehr zu schätzen. Es handelt sich um ein nicht immer wertgeschätztes Querschnittsthema und es ist gut, dass wir damit nicht alleine dastehen.

Ich begrüße herzlich alle Rednerinnen und bedanke mich, dass Sie der Einladung, hier zu sprechen, gefolgt sind. Besonders hervorheben möchte ich Frau Süsmuth, die uns im Prozess der Vorbereitung von Anfang an mit Rat und Tat zur Seite gestanden hat.

Ebenfalls noch in Abwesenheit begrüßen will ich Frau Professor Bührmann, die in den letzten Wochen sehr aktiv zur Vorbereitung der Veranstaltung beigetragen hat. Sie ist wirklich eine Expertin in dem Themenbereich und seit dem 1.10.2015 auch Vizepräsi-

dentin hier in der Göttinger Universität für das Ressort Lehre. Ich bin wirklich stolz, dass wir es geschafft haben, wieder drei Frauen und drei Männer im Präsidium zu haben.

Ich möchte an dieser Stelle auch ganz besonders diejenigen danken, die die Tagung hier überhaupt möglich gemacht haben. Ich habe die Förderung des BMBF schon genannt. Im Sekretariat der Hochschulrektorenkonferenz hat sich speziell Frau Göbbels-Dreyling, die stellvertretende Generalsekretärin und derzeit kommissarische Generalsekretärin, für die Tagung eingesetzt. Sie hat mich in einer ganz hervorragenden Weise von Anfang an unterstützt, nicht nur administrativ, sondern mit viel Input, Ideen und Engagement. Dann will ich auch Frau Professor Weber nennen. Sie ist Präsidentin der Universität Greifswald und ebenfalls Vizepräsidentin der HRK. Seit ihrer Wahl zur Vizepräsidentin der HRK hat sie mich bei der Vorbereitung der Tagung unterstützt und kann das Thema an vielen Stellen viel kompetenter vertreten als ich. Ich bin auch sehr froh, dass die HRK jetzt zwei Vizepräsidentinnen hat und damit Frauen im HRK-Präsidium stärkere Akzente setzen können.

Herzlichen Dank auch an das Veranstaltungsmanagement meiner Universität. Ich spreche hier vor allem von Frau Andersen, die vor Ort alles so gut vorbereitet hat.

Diese Tagung soll in erster Linie die Netzwerkbildung vorantreiben. Eine Tagung ist immer der erste Schritt, bevor man ein Netzwerk bilden kann. Nach all meiner Erfahrung in verschiedensten Gremien der Wissenschaftsorganisationen, im Wissenschaftsrat, im Senat der Max-Planck-Gesellschaft, im Senat der Leibniz-Gemeinschaft, jetzt als Vizepräsidentin der HRK, gibt es noch keine wirklich funktionierenden Netzwerke von Frauen in Führungspositionen. Das ist meine persönliche Erfahrung, nicht Resultat wissenschaftlicher Erhebung. In der Wirtschaft mag es bereits Netzwerke geben, aber auch da hapert es an vielen Stellen – jedenfalls beobachte ich das so. Es gibt die Initiative der Bundeskanzlerin, die schon zweimal Frauen in Führungspositionen nach Berlin eingeladen hat. Aber auch das ist noch nicht in ein wirklich funktionierendes Netzwerk eingemündet. Interessant ist auch die AcademiaNet-Initiative der Bosch Stiftung, hier gibt es eine Datenbank exzellenter Wissenschaftlerinnen. Davon werden wir heute ja auch noch mehr hören.

Ich selbst habe an verschiedenen Stellen versucht, Frauen-Netzwerke zu knüpfen, und ich habe gemerkt, dass das nicht so einfach ist. Der erste Versuch war im Wissenschaftsrat. Als wir 30 Prozent Frauen in der wissenschaftlichen Kommission stellten, was ja

schon einmal ein Erfolg war, sagte der Vorsitzende in einer der Sitzungen: „Also das ist jetzt schon die vierte Wortmeldung nacheinander von einer Frau.“ Da kam mir die Idee, die Frauen im Wissenschaftsrat zu einem Treffen einzuladen. Es war ein interessanter Erfahrungsaustausch, es sprudelte aus meinen Kolleginnen nur so heraus. Alle hatten ähnliche Erfahrungen. Aber es ist mir leider nicht gelungen, ein nachhaltiges Netzwerk zu bilden. Und ich weiß auch nicht, ob sich die Frauen im Wissenschaftsrat heute immer noch untereinander treffen.

„Wir haben hier ganz tolle Frauen, aber wenige Präsidentinnen oder Rektorinnen. Das sollte sich mit der Zeit ändern.“

Nun verfolge ich also die Idee, so etwas in der HRK und idealerweise mit den doch jetzt wachsenden Zahlen von Präsidentinnen oder Rektorinnen zu machen. Doch wie schwer das ist, zeigt auch die Tagung heute. Wir haben hier ganz tolle Frauen, aber wenige Präsidentinnen oder Rektorinnen. Das sollte sich mit der Zeit ändern. Besonderer Dank auf jeden Fall an die, die da sind!

Jetzt komme ich zurück zu dem, was ich als interessantes Experiment bezeichnet habe. Denn alle, die ich angesprochen habe, haben gesagt: „Tolle Idee, muss man machen, mal die Präsidentinnen einladen und Frauen in Führungspositionen.“ Aber dann: „Nur Frauen? Warum nur Frauen?“ Da habe ich natürlich auch angefangen nachzudenken: Soll man so eine Tagung wirklich nur unter Frauen machen? Ich habe das dann für mich mit „Ja“ beantwortet und stehe auch dazu. Meine Erfahrung ist – wieder völlig unwissenschaftlich und sehr persönlich –, dass ein wirklich ehrlicher Austausch über Fragen wie „Wieso keine Netzwerke?“, „Wieso so wenig Frauen in Führungspositionen?“ zunächst einmal unter uns Frauen erfolgen muss. Ich glaube, wir müssen im Kreise der Frauen überlegen, wie wir uns strukturell und organisatorisch besser aufstellen können, so dass wir am Ende – und das ist natürlich das Ziel – mehr Frauen in Führungspositionen haben.

Wir müssen Netzwerke erst aufbauen, die Männer haben schon welche. Dabei ist natürlich auch die Frage: Wie weit bringen wir uns als Führungspersonlichkeiten in die Netzwerke der Männer ein? Ich frage mich immer wieder: Warum sind wir da nicht drin? Liegt das an mir, an uns? Das sind Fragen, die man einmal untereinander besprechen sollte. Vielleicht finden wir Wege, wie man zu einer geschlechtergerechten Gesellschaft kommen kann, insbesondere durch Frauen in Führungspositionen.

Auch als ich die Frage aufgeworfen habe, „Führen Frauen anders?“, haben viele gesagt: „Nee, natürlich nicht.“ Wiederum meine Erfahrung, auch in Beobachtung meiner Kolleginnen: Doch, da ist einiges anders, da ist kulturell etwas anderes. Ich bin sehr gespannt auf Ihre Antworten oder auch auf Ihre Beiträge oder Fragen.

„Ich würde mir wünschen, dass ein erster Knoten für ein potenziell entstehendes und dann hoffentlich auch funktionierendes Netzwerk entsteht. Ich denke, es lohnt sich, das anzugehen.“

Wenn man das Thema „Frauen in Führungspositionen“ betrachtet, stellen sich noch mehr Fragen. Es gab letztes einen ZEIT-Artikel, der zeigte, dass Frauen nicht nur in Aufsichtsräten, sondern auch in anderen Führungsgremien der Industrie immer relativ schnell wieder weg sind. Ich weiß nicht, ob wir da einmal eine Auswertung der Statistik der Hochschulleitungen machen können. Wenn man das einmal verfolgt, dann stellt man fest, dass es Frauen in den Führungsgremien der Hochschulen auch gar nicht so einfach haben. Da kann ich auch aus eigener Erfahrung sprechen. Da hört man oft: „Die hat einen ‚falschen‘ Führungsstil“, aber die Kritik wird nicht substantiiert, sondern es geht vor allem darum, dass die Führung anders ist als bei einem Mann. Das ist ein ganz spannendes Themenfeld, und ich freue mich auf die Diskussion. Der Ausgang der Diskussion ist völlig offen. Das ist für mich als Biochemikerin mit Experimenten immer so: Man weiß nicht, wie das Experiment ausgeht und ob es gelingt. Zusätzlich wird es

dadurch erschwert, dass die Frauen in Führungspositionen – und jetzt kann man sagen: genauso wie die Männer – keine Zeit haben. Viele haben gesagt, „Ein interessantes Thema. Ich wäre doch so gern gekommen, aber...“. Kriegen Sie mal zehn prominente Frauen auf einen Haufen! Das ist extrem schwierig. Ich bin dankbar, dass wir jetzt hier in dieser Konstellation beisammen sind, und freue mich auf die Veranstaltung. Aber wir müssen auch darüber nachdenken: Warum haben wir alle – und jetzt meine ich wirklich alle – so wenig Zeit für solche Extra-Themen? Oder warum nehmen wir uns dafür nicht einfach einmal mehr Zeit? Das merke ich auch an der Universität, wenn ich mit der Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten versuche, das Thema anzusprechen. Da heißt es dann schnell: „Kommt jetzt nicht auch noch mit diesem Thema!“ Das Gleiche gilt bei Begutachtungen, bei denen ich oft als einzige Frau tätig bin – ich habe ja für die Leibniz-Gemeinschaft acht Jahre im Senatsausschuss Evaluierung wirken dürfen. Da heißt es dann immer: „Gleichstellung – nicht schon wieder!“ Ich glaube, deswegen sollten wir uns als Frauen in Führungspositionen mehr Zeit für dieses Thema nehmen.

Diese Tagung ist also der Beginn des Experiments. Ich würde mir wünschen, dass ein erster Knoten für ein potenziell entstehendes und dann hoffentlich auch funktionierendes Netzwerk entsteht. Ich denke, es lohnt sich, das anzugehen. Mein Wunsch wäre, dass einige von uns sich zusammentun – wir sind in Göttingen gerne auch ein Motor dafür – und das Thema in Zukunft weiter vorantreiben. Wir sollten auch die Zahlen verfolgen: Wie ist die Wachstumsrate? Wie ist das mit dem Ausscheiden? Wir müssen Fakten sammeln und auf Tagungen, aber auch in kleineren Diskussionsrunden, Frauen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammenbringen. Es muss Ziel sein, so aufgestellt zu sein, dass wir die Diskussion dann mit den männlichen Kollegen weiterführen können. Insofern würde es vielleicht am Ende dahin kommen, dass die beiden Netzwerke der Männer und der Frauen sich ein wenig überlappen. Dann kommt es vielleicht zu dem, was ich als ausgewogenes Verhältnis in den Führungsebenen betrachten würde.

Soweit also ein paar ganz persönliche Ideen zu dem Thema, das aber von vielen von Ihnen jetzt mit wesentlich größerer Fachkompetenz aufgegriffen wird. Noch einmal herzlich willkommen!

Zum Schluss möchte ich noch Frau Dr. Anja Kühne begrüßen. Frau Kühne ist Journalistin des Tagesspiegel und hat sich bereit erklärt, die ganze Tagung zu verfolgen und am Ende ein Resümee zu ziehen. Sie wird uns am Ende der Tagung einen Spiegel vorhalten.

Ich wünsche uns jetzt eine spannende Tagung und freue mich persönlich sehr auf die Diskussionen.





Sabine Doering-Manteuffel



Christiane Dienel



Anne Friedrichs



Gesine Grande



Brigitte Grass

„Frauen dürfen sich zugestehen, alles zu wollen – Verantwortung in Führungspositionen genauso wie Familie und Kinder.“

Professor Dr. Christiane Dienel, Präsidentin der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen

„Wir sollten junge Frauen darin bestärken, mehr Verantwortung zu übernehmen und sich diese auch zuzutrauen – trotz der Hindernisse, die sich leider oft noch stellen. Dafür müssen auch die passenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Benachteiligungen abzubauen.“

Professor Dr. Sabine Doering-Manteuffel, Präsidentin der Universität Augsburg

„Wir brauchen eine Veränderung im gesellschaftlichen Bewusstsein! Frauen in Führungspositionen müssen selbstverständlich sein. Wir benötigen zudem mehr mit Frauen und Männern besetzte Führungsteams – in der Wirtschaft und in der Wissenschaft. Die immer noch existierende ‚gläsernen Decke‘ müssen wir erkennen und zu ihrer Beseitigung beitragen.“

Professor Dr. Anne Friedrichs, Präsidentin der Hochschule für Gesundheit in Bochum

„Es ist eine besondere Herausforderung für Frauen in Führungspositionen, neue Traditionen in Berufs- und Privatleben zu begründen. Je besser das gelingt, desto größer wird die Akzeptanz für solche Karrierewege – bei Frauen und bei Männern.“

Professor Dr. Gesine Grande, Rektorin der HTWK Leipzig

„Damit das wichtige Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erreicht werden kann, ist es erforderlich, die Auswahlgremien paritätisch zu besetzen und Frauen für die Bewerbung in diese Positionen zu ermutigen.“

Professor Dr. Brigitte Grass, Präsidentin der Hochschule Düsseldorf



„Ich selbst sage ganz offen, ich war nicht immer eine Befürworterin von Quoten, aber ich bin in den letzten zehn Jahren zu einer starken Befürworterin von klug überlegten Quoten geworden.“

Cornelia Quennet-Thielen
Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kulturen und Strukturen verändern – Gleichstellungspolitik aus der Perspektive des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Cornelia Quennet-Thielen



Sehr geehrte, liebe Frau Professorin Beisiegel,
sehr geehrte Frau Hartung,
werte Damen!

Ich freue mich sehr, heute hier zu sein. Mir war es wichtig, dieses Signal zu setzen, denn es ist in der Tat notwendig, dass wir uns unter Frauen über Fragen der gendergerechten Führungskultur an Hochschulen austauschen.

Für diesen Eröffnungsvortrag möchte ich den Bogen etwas breiter spannen. Wir sprechen in diesen Tagen viel über die Flüchtlinge. Der Zustrom von Menschen vom Balkan bis zum Nahen, Mittleren und Fernen Osten und Afrika wird in besonderer Weise auch Gleichstellungsfragen aufwerfen. Wie sichern wir Respekt vor unserer Werteordnung, vor dem Grundgesetz, das die Gleichberechtigung von Männern und Frauen als Grundrecht schützt? Diese fundamentalen Fragen haben wir für unsere Gesellschaft im Wesentlichen beantwortet, allemal, was die rechtliche Seite angeht. Aber ich bin sicher, das Thema Gleichberechtigung und gleiche

Anerkennung und Wertschätzung für Frauen wird uns im Kontext der aktuellen Entwicklung begleiten.

Wo stehen wir heute?

Ein paar Schlaglichter: Wir sehen, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den meisten Bereichen steigt, aber nicht in allen. Für die Wirtschaft sind dies die letzten Zahlen aus dem Sommer: 8,3 Prozent der DAX-Vorstände sind Frauen. Auf alle börsendotierten Unternehmen bezogen sind es 5,4 Prozent. Das ist weniger als im Jahr 2013, da war man immerhin bei 6 Prozent. Für mich ist das eine unbegreifliche, problematische Entwicklung. In der Wissenschaft sieht es besser aus: Wir haben immerhin 54 Rektorinnen respektive Präsidentinnen im Jahr 2013, die letzte verfügbare Zahl. Das bedeutet einen Frauenanteil von 14,5 Prozent, mehr als im DAX, aber definitiv natürlich immer noch viel zu wenig. Und ich hätte mir gewünscht, dass wir ein paar mehr noch auch hier bei dieser Tagung gesehen hätten. Einen ganz besonderen Dank an die, die gekommen sind! Da müssen wir für die Zukunft noch mehr werben und trommeln.

Auch bei den Professuren bleibt viel zu tun. W3-, C4-Professorinnen an den Hochschulen haben wir immerhin seit 2005 bis 2013 von 10 auf 17 Prozent steigern können, bei W2, C3 von 15 auf fast 22 Prozent. Das ist eine gute Entwicklung, aber es heißt umgekehrt auch, 80 Prozent der Professoren an deutschen Hochschulen sind weiterhin männlich.

Auch bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist die Lage nicht anders, sogar in den meisten Fällen schwieriger. Auch dort brauchen wir eine deutlich stärkere Dynamik bei der Entwicklung der Anteile von Frauen gerade auch auf der Führungsebene.

Wir sind an einem sehr entscheidenden Punkt bei der Gleichstellung. Wenn wir einer Art von Genugtuung nachgeben würden, weil es durchaus vorhandene sichtbare Erfolge gibt, dann laufen wir Gefahr, diese Erfolge sehr schnell wieder zu verspielen. Das Glas ist maximal halb voll, würde ich sagen. Wir müssen diese positiven Entwicklungen nicht nur verstetigen, sondern sie in praktisch allen Bereichen beschleunigen und vorantreiben.

Die Konferenz stellt die gendergerechte Führungskultur an den Hochschulen ins Zentrum. Das macht zunächst mal zwei Dinge klar:

- Die Hochschulen sind für ihre Performance vor allem selbst verantwortlich.
- Einzelmaßnahmen, gute Beispiele erfolgreicher Frauenförderung sind wichtig, aber, wie wir an den Zahlen sehen, sie sind bei Weitem nicht ausreichend. Wir brauchen eine Führungskultur, die Gleichstellung konsequent berücksichtigt und strukturell in den Hochschulen verankert.

Das ist insgesamt für Gleichstellung zentral: Kulturen und Strukturen müssen wir verändern, Bewusstsein und die jeweils konkreten Bedingungen. Beides hängt unmittelbar miteinander zusammen, denn wo sich Strukturen der Gleichstellung substanziell verbessern, verändert sich meist auch das Bewusstsein; und wo sich Bewusstsein verändert, wächst in aller Regel auch die Akzeptanz für neue Strukturen.

Um Bewusstsein zu verändern, müssen wir Vorbilder stärken. Vorbilder heißt sichtbare, gute Beispiele, also Frauen insbesondere in Führungspositionen. Dass sie in diese Positionen kommen, das gelingt nach aller Erfahrung von Jahrzehnten nicht allein Bottom-up, das wächst nicht einfach, sondern wir brauchen auch Top-down-Ansätze im Recht, aber eben auch im tatsächlichen Leben. Damit sind wir bei Strukturen und Kulturen.

Für den Bereich der Politik sehe ich fünf zentrale Ansatzpunkte:

1. Rechtliche Regelungen und Selbstverpflichtungen.

Darüber haben wir in der ersten Jahreshälfte viel diskutiert: Bundesgleichstellungsgesetz, Bundesgremienbesetzungsgesetz. Die Ausführungsvereinbarung Gleichstellung ist im Moment in der Diskussion. Die Wellen haben vielfach hoch geschlagen, sie tun es zum Teil immer noch. Die Hochschulen sind von diesen bundesrechtlichen Vorgaben nicht unmittelbar betroffen, da treffen die Regelungen die zuständigen Länder. Für mich war in dieser bundesgeprägten Debatte wichtig, dass wir als der Bund selber glaubwürdig sein müssen und bei der Gleichstellung von Männern und Frauen vorangehen müssen. Nur dann können wir sie an vielen anderen Stellen glaubwürdig einfordern. Wir tun das mit dem Bundesgleichstellungsgesetz. Die Regelungen dieses Gesetzes können dazu beitragen, dass sich die Dinge in Behörden, in Institutionen deutlich verändern. Wenn ich die Zeit meines Anfangs in Bundesministerien vor gut 30 Jahren nehme und das heute betrachte, dann hat sich eine Menge getan, aber wir sind trotzdem noch nicht am Ziel. Nach dem Bundesgremienbesetzungsgesetz sind ab 2018 alle Bundessitze in Aufsichtsgremien und in weiteren wesentlichen Gremien geschlechterparitätisch zu besetzen. Damit legt der Bund an sich selbst strengere Maßstäbe an als an die Wirtschaft. Denn ab 2016 gilt in den großen DAX-notierten Unternehmen die 30-Prozent-Quote. Wie sich das entwickeln wird, ist noch mehr als offen. Es besorgt, wenn man in diversen Zeitungsartikeln der letzten Woche lesen kann, dass es versteckten oder gar offenen Widerstand gegen das Gesetz in einer ganzen Reihe von Unternehmen gibt. Zudem gibt es weitergehende Regelungen, welche die sonstigen Unternehmen betreffen. Rund 3.500 Unternehmen sind verpflichtet, so genannte Flexi-Quoten, also selbst gesetzte Zielvorgaben für den Aufsichtsrat, für den Vorstand und auch für die beiden obersten Führungsebenen unterhalb der Vorstände zu veröffentlichen. Sie sollten diese zum 30. September 2015 besetzen. Offensichtlich sind bislang nicht alle Unternehmen dieser Pflicht nachgekommen. Man konnte bereits lesen – die Auswertung der Kollegen aus dem Nachbarressort kenne ich noch nicht –, dass eine beachtliche Zahl von Unternehmen sich offensichtlich die Zielquote null vorgenommen hat, das heißt, sie wollen nur den bislang erreichten Frauenanteil halten. Wenn sich das bewahrheiten sollte, dass man so unambitioniert an diese Verpflichtungen herangeht, dann werden wir bald erneut über schärfere und zwingendere Verpflichtungen zu diskutieren haben.

Ich selbst sage ganz offen, ich war nicht immer eine Befürworterin von Quoten, aber ich bin in den letzten zehn Jahren zu einer starken Befürworterin von klug überlegten Quoten geworden. Warum? Weil sich anders erkennbar zu wenig ändert und weil ich

den Satz, das sei unnötig, denn gute Leistung setzt sich von selber durch, ehrlich gesagt nicht mehr hören kann. Wir alle kennen jede Menge Gegenbeispiele.

Zurück zur Wissenschaft. Die von der DFG bereits 2008 verabschiedeten „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ haben viel bewirkt. Zusammen mit dem DFG-Instrumentenkasten unterstützen sie eine personelle und strukturelle chancengerechte Erneuerung an Hochschulen. Doch – die Zahlen haben es klar gezeigt – auch hier wie im außeruniversitären Bereich bedarf es dringend zusätzlicher Anstrengungen. Alle fünf großen Wissenschaftsorganisationen – die DFG gehört auch dazu und damit indirekt auch ein Großteil der Hochschulen – haben sich im Pakt für Forschung und Innovation, den Bund und Länder gemeinsam mit ihnen zum dritten Mal geschlossen haben, auf das von der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz beschlossene Kaskadenmodell verpflichtet. Über ihre je spezifischen Zielquoten auf den unterschiedlichen Ebenen und deren Umsetzung legen sie Rechenschaft im jährlichen Monitoring-Bericht ab. In der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz im Sommer letzten Jahres, mussten wir einmal mehr verstärkte Anstrengungen einfordern. Die Performance ist besser geworden und sie ist auch unterschiedlich gut oder weniger gut, aber sie reicht praktisch an keiner Stelle wirklich aus. Wir haben darauf hingewiesen, dass in der nächsten Stufe, wenn 17 neue Quoten zu bestimmen sein werden, wir noch ambitioniertere Zielsetzungen erwarten.

2. Anreize setzen.

Das kann in wettbewerblichen Verfahren in guter Weise gelingen. Ein Paradebeispiel kennen Sie alle hier: unser Professorinnenprogramm, das wir nach einer positiven Evaluation 2012 bis zum Jahr 2017 verlängert haben. Frauen setzen sich in diesem Programm aufgrund ihrer Exzellenz, ihrer Qualität gegen andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (das muss man immer wieder betonen) durch. Und so, nur so, können sie aus meiner Sicht auch Rollenvorbilder für Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen werden. Zugleich gewähren wir die Anschubfinanzierung im Professorinnenprogramm nur auf der Basis von vorzulegenden anspruchsvollen Gleichstellungskonzepten, zu denen sich die gesamte Hochschule verpflichtet. Die Einzelförderung mit Anschubgeld des Bundes wird verbunden mit einer zwingenden Forderung für die gesamte Institution, die Strukturen anzugehen.

169 Hochschulen sind erfolgreiche Teilnehmer am Programm. Im Frühjahr fand die 400. Berufung statt: Christina Dornack wurde auf den Lehrstuhl für Abfall- und Kreislaufwirtschaft der Technischen Universität Dresden berufen – nicht gerade ein typisches

Feld und deswegen umso schöner, dass es gerade dieser Fall ist. Das Professorinnenprogramm ist ein gutes Beispiel für Vorbilder stärken, Strukturen verändern.

Andere frauenspezifische Programme haben die Rolle von Frauen im Wissenschaftssystem ebenfalls verändert und gestärkt. Das gilt beispielsweise für die Rekrutierungsinitiative der Helmholtz-Gemeinschaft oder für das Minerva-Programm vor allem in seiner nunmehr überarbeiteten Variante der Max-Planck-Gesellschaft.

Wichtig dabei ist, dass wir nicht einfach zusätzliche Mittel für Frauen zur Verfügung stellen. Es darf nicht sein, dass Institutionen nur dann Frauen berufen, wenn es dafür zusätzliches Geld gibt, sondern es muss selbstverständlich sein, dass jede Institution, ob Hochschule oder Forschungseinrichtung, bei allen Besetzungen, sprich bei jeder Besetzung aus der Grundfinanzierung der Einrichtung, Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt.

Aus Überzeugung haben wir das Thema beispielsweise in alle drei großen Pakte mit eingebunden. Im PFI, aber auch in der Exzellenz-Initiative gilt es darzulegen, dass man sich um die Frauenförderung kümmert. Auch der Hochschulpakt hat diese Mitbedingung.

3. Institutionelle Mechanismen und Verfahren.

Das beginnt bei der paritätischen Besetzung von Gremien. Wir wissen nicht zuletzt aus der vom BMBF geförderten Forschung, dass Gremienentscheidungen auch vom Geschlecht ihrer Mitglieder beeinflusst werden. Wahrscheinlich wissen viele von Ihnen, was ich mit Sisyphos-Erlebnissen meine, wenn immer noch nur ein kleiner Anteil oder gar keine Frauen für Gremien oder Preise vorgeschlagen werden. Wie oft habe ich – Frau Beisiegel, wir haben es auch in manchen Gremien schon gemeinsam getan – Vorschlagslisten zurückgewiesen oder gegenargumentiert, wenn es wieder hieß, es gäbe keine geeigneten Frauen. In den aller-seltensten Fällen mag das einmal vorkommen, aber die Regel ist es definitiv nicht. Wir wissen, wenn mehr Frauen in Gremien und Institutionen sitzen, dann finden sie auch mehr, und zwar hervorragend qualifizierte Frauen.

Um hier besser voranzukommen, müssen wir Wertmaßstäbe, Beurteilungskriterien und -verfahren geschlechtersensibler gestalten und insbesondere auch das Bewusstsein für Urteilsfehler schärfen. Diese geschlechtergerechten Kriterien und Verfahren müssen Eingang in die Rekrutierungsstrategien aller Institutionen finden. Ein einfaches Beispiel: Es gibt gute Gründe für die Annahme, dass bei der Suche nach einer explizit „durchsetzungsstarken“ Führungs-

persönlichkeit männliche Hemdsärmeligkeit bevorzugt wird. Zu solchen Beispielen fallen einem noch viele weitere ein.

Zu den institutionellen Mechanismen gehört auch das Thema Vernetzung, was wir sicherlich heute und morgen intensiv mit erörtern sollten. Wir Frauen müssen uns noch besser und konsequenter und kontinuierlicher vernetzen, denn wir haben es mit Männernetzwerken zu tun, die sich häufig gar nicht zu erkennen geben, bzw. sie sind einfach ein Faktum aufgrund der großen Zahl. Ich glaube sogar, dass viele Männer das häufig für so normal halten, dass sie darin gar keinen Klüngel-Charakter begründet sehen. Allerdings – und das hebt das vorher Gesagte nicht auf – werden reine Frauennetze alleine auch nicht ausreichen. Wir brauchen auch progressiv eingestellte Männer als Verbündete, insbesondere solche, die an der Spitze oder weit oben in Organisationen stehen.

4. Gute Rahmenbedingungen schaffen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein zentrales Thema für Frauen wie Männer – Gott sei Dank für immer mehr jüngere Männer ebenso ein Thema wie für die Frauen. Es ist in den vergangenen Jahren zweifellos viel geschehen: Elterngeld, insbesondere der Ausbau der Betreuungsplätze für unter Dreijährige. Aber wir wissen, auch hier ist weiterhin viel zu tun. Der Staat investiert weiter. Aber ich glaube, es darf auch hier nicht nur um Investitionen des Staates in Kitaplätze gehen. In der Wissenschaft und übrigens auch in der Wirtschaft müssen alle Verantwortlichen Maßnahmen für bessere Vereinbarkeit als das begreifen, was sie eigentlich wirklich heutzutage sind. Sie sind kompetitive Vorteile im Wettbewerb um die Bestqualifizierten, seien es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder eben andere Personen in anderen Bereichen. Das ist nicht mehr nur für Frauen ein Thema, sondern auch für Männer. Das stelle ich jedenfalls bei uns im Ministerium fest; das stellen wir fest bei Bewerbungsgesprächen. Da wird die Vereinbarkeit von jungen Männern durchaus in vergleichbarer Weise nachgefragt wie von den jungen Frauen.

Auch ein schönes Beispiel: Gerade erst sagte mir ein Hochschulpräsident, dass sie hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch bei sehr attraktiven Rufen halten können, weil sie exzellente Angebote von Betreuung und Familienfreundlichkeit haben. Das muss noch viel mehr Schule machen.

Rechtliche Regelungen setzen natürlich auch Rahmenbedingungen. BAföG und das Wissenschaftszeitvertragsgesetz haben beispielsweise Verlängerungsvorgaben mit Blick auf Vertragslaufzeiten bei Geburt und Kinderbetreuung. Wir weiten das mit der derzeitigen

Novelle noch einmal aus und führen es auch im Aufstiegsfortbildungsgesetz ein.

Einen weiteren und gerade auch für junge Wissenschaftlerinnen sehr wesentlichen Punkt gehen wir derzeit ebenfalls an, nämlich das Thema besser planbarer und verlässlicherer Karrierewege. Wir wissen, dass diese Entscheidungen mit Blick auf „Bekomme ich eine Professur?“ zu spät fallen. Mit der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes wollen wir einerseits die Vertragslaufzeiten in den Fällen von befristeter Beschäftigung klar an die Dauer der Qualifizierungsphasen bzw. an die Dauer von Drittmittelprojekten binden und damit die Praxis angehen, dass eben

„Es gibt gute Gründe für die Annahme, dass bei der Suche nach einer explizit durchsetzungsstarken Führungspersönlichkeit männliche Hemdsärmeligkeit bevorzugt wird.“

eine viel zu große Zahl von Verträgen mit extrem kurzer Befristung – oft genug unter einem Jahr – verbunden ist. Zum anderen haben wir den Ländern eine Offensive für den wissenschaftlichen Nachwuchs vorgeschlagen, die wir derzeit verhandeln. Ich bin zusammen mit dem rheinland-pfälzischen Kollegen Vorsitzende der entsprechenden Staatssekretärsarbeitsgruppe, die hieran arbeitet. Dort wollen wir von der Bundeseite auch dauerhafte strukturelle Veränderungen in Gang setzen, die unser Wissenschaftssystem kontinuierlich stärken und uns international noch konkurrenzfähiger machen. Deshalb wollen wir das Programm fokussieren auf die breite Verankerung von Tenure-Track-Professuren in Deutschland. Wir haben Tenure Track in Deutschland nur noch an relativ wenigen Hochschulen. Wir glauben, dass das etwas ist, was wir in der Breite verankern wollen, wenn wir auch in Zukunft beste Köpfe, männliche wie weibliche, an unseren Hochschulen sehen wollen. Das sagen uns viele Studien und Befragungen

immer wieder, in besonderer Weise auch mit Blick auf Frauen: Da, wo es mehr Tenure gibt (USA, Skandinavien), sehen sie auch mehr Frauen in Professuren und auch in Führungspositionen in Wissenschaft und Forschung. Uns ist wohlbewusst, dass es auch Handlungsbedarf hinsichtlich der Befristungsthematik im Mittelbau gibt, insbesondere wenn dort wissenschaftliche Daueraufgaben erbracht werden. Aus der Bundessicht ist das ein Thema, das in die weiterhin bestehende Verantwortung der Länder für ihre

„Einzelmaßnahmen, gute Beispiele erfolgreicher Frauenförderung sind wichtig, aber, wie wir an den Zahlen sehen, sie sind bei Weitem nicht ausreichend. Wir brauchen eine Führungskultur, die Gleichstellung konsequent berücksichtigt und strukturell in den Hochschulen verankert.“

22

Hochschulen fällt. Wir haben als Bund zusätzliche Mittel für die Grundfinanzierung mit der Übernahme des BAföGs freigesetzt, welches die Länder jährlich um fast 1,2 Milliarden Euro entlastet und damit Spielräume für zusätzliche Grundfinanzierung an den Hochschulen schafft. Dort kommt das Geld in unterschiedlichem Maße an, das wissen wir alle, aber es gibt auch sehr gute Beispiele in dieser Hinsicht.

5. Die Forschung.

Last, but not least, gerade an einer Universität wie hier in Göttingen. Geschlechterforschung stand und steht immer wieder im Kreuzfeuer wohlfeiler Kritik. Einen traurigen Höhepunkt hat das Thema sicherlich erreicht mit der „Hart aber fair“ Sendung mit dem Titel „Nieder mit den Ampelmännchen – Deutschland im Gleichheitswahn“, die dann aus der Mediathek entfernt wurde, wieder eingestellt, und dann noch einmal mit denselben Gästen wiederholt wurde. Schon sehr bemerkenswert!

Dabei ist Genderforschung von ganz vielfältigem Nutzen für die ganze Gesellschaft. Sie verändert beispielsweise moderne Medizin, denn Frauen und Männer leiden unterschiedlich, sie reagieren unterschiedlich auf Medikamente, und sie müssen deshalb verschieden behandelt werden, was aber lange Zeit nicht im Fokus lag. Oder Crash-Test-Dummys. Lange wurden sie dem männlichen Durchschnittskörper nachempfunden. Dank der Forschung sind Sicherheitsgurte heute so gestrickt, dass auch beispielsweise schwangere Frauen und damit ungeborene Kinder besser geschützt sind.

Natürlich kann uns Geschlechterforschung auch bei all den Fragen, die wir diskutieren weiterhelfen, weil eine empirische Basis hilft, Probleme zu erkennen und die richtigen Vorgehensweisen zu finden. Das trifft für die Organisationsstrukturen genauso für die Führungskultur, für Karriereverläufe, für Rekrutierungsstrategien und Vereinbarkeit zu.

Wir als BMBF fördern seit 2007 schon Antworten auf solche und andere Fragen im Rahmen unserer Förderlinie „Frauen an die Spitze“. Die Konferenz ist ein Ausdruck dieser Förderung. Wir stehen aus Überzeugung dahinter, nicht nur ideell, sondern auch mit der finanziellen Förderung. Ich hoffe, dass diese Konferenz mit Ihnen als Frauen, die dieses Thema bearbeiten und vorantreiben, auch zu weiteren guten gemeinsamen Aktivitäten findet. Wir sind alle change agents, die diesen Struktur- und Kulturwandel vorantreiben müssen, gerade wenn wir in verantwortlichen Positionen an der Spitze von Institutionen stehen,

Ich freue mich, dass Sie alle hier sind. Wir brauchen dieses Diskutieren, Debattieren, damit wir erfolgreich mehr noch bei diesem Thema erreichen können. Ich setze weiter auf Ihr Engagement, Ihre guten Vorschläge und vor allem auf gemeinsame Erfolge im Sinne von mehr Chancengerechtigkeit und mehr Gleichstellung. Ganz herzlichen Dank!





Monika Gross



Rosemarie Karger



Muriel Helbig



Renate Kirchhoff



Katharina Krause

„Die 3 ‚K‘ für Frauen bedeuten für mich ‚Kreativität, Kompetenz und Kommunikation‘. Neben Leistung und Engagement ist es wichtig, als Frau immer authentisch zu bleiben und ein Ziel vor Augen zu haben.“

Professor Dr. Monika Gross, Präsidentin der Beuth Hochschule für Technik Berlin

„Ich bin überzeugt davon, dass Gleichberechtigung in der Führungsetage nur erreicht werden kann, wenn Frauen und Männer an einem Strang ziehen – im beruflichen wie im privaten.“

Dr. Muriel Helbig, Präsidentin der Fachhochschule Lübeck

„Vielfalt führt zum Erfolg! Deshalb ist es wichtig, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt ernst zu nehmen, damit mehr Frauen Führungspositionen anstreben und übernehmen können.“

Professor Dr.-Ing. Rosemarie Karger, Präsidentin der Ostfalia Hochschule

„Frauen in Führungspositionen sollten ihre Gestaltungsspielräume und Erfolge breiter und intensiver kommunizieren – in der eigenen Organisation ebenso wie extern. Sehr wichtig ist das Engagement in Netzwerken, um konstruktiv Positionen über Werte und Ziele auszuhandeln und umzusetzen.“

Professor Dr. Renate Kirchhoff, Rektorin der Evangelischen Hochschule (EH) Freiburg

„Mit Kolleginnen für eine vernünftige Länge von Arbeitstagen in der Wissenschaft zu streiten: Das könnte es Frauen mit Kindern ermöglichen, herausgehobene Aufgaben wahrzunehmen.“

Professor Dr. Katharina Krause, Präsidentin der Philipps-Universität Marburg



„Gerade auf dem Feld der
Geschlechterpolitik haben sich
etliche ‚Narrative‘ entwickelt,
die das Verhalten von Individuen
oder Gruppen bestimmen.“

Dr. Barbara Hartung
Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Niedersachsen

Geschlechtergerechte Hochschulkultur – Gleichstellungspolitik aus der Perspektive eines Landes

Barbara Hartung



Sehr geehrte Frau Präsidentin Beisiegel,
sehr geehrte Frau Staatssekretärin Quennet-Thielen,
sehr geehrte Damen und Herren,

mit dem Thema „gendergerechte Führungskultur“ nehmen Sie ein (sehr) weites Feld in den Blick: Wie bildet sich eine Führungskultur? Und was sind die spezifischen Elemente einer gendergerechten Führungskultur?

Ich begrüße es sehr, dass Sie, liebe Frau Beisiegel, als Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz die Initiative zu dieser Konferenz ergriffen und Frauen in Führungspositionen eingeladen haben, zu einem intensiven Austausch in vertrauensvoller Atmosphäre.

Das Thema „Führungskultur und Führungsverantwortung“ spielt auch in unserer Dialoginitiative „Geschlechtergerechte Hochschulkultur“ eine zentrale Rolle. Mit der Dialoginitiative, die wir im Hochschulentwicklungsvertrag am 12.11.2013 vereinbart hatten, setzen wir die gute Tradition eines strukturierten Austausches zwischen Landeshochschulkonferenz, Landeskongress der Hochschulfrauenbeauftragten und MWK fort.

In Niedersachsen hat uns diese intensive Kommunikation sowohl qualitativ wie quantitativ vorangebracht:

Qualitative Verbesserungen konnten insbesondere durch das intensive Zusammenwirken bei den Benchmarkingverfahren zu Berufungsverfahren und zu Gender in der Lehre im Rahmen der ersten Dialoginitiative „Gleichstellung als Element des Qualitätsmanagements“ erreicht werden.

Auf der **quantitativen** Ebene ist dies nachvollziehbar anhand der im Bundesvergleich nach wie vor überdurchschnittlich erfolgreichen **Berufungspolitik**. In 2014 können wir bei den Neuberufungen an Universitäten einen Frauenanteil von – erfreulichen – 31,6 Prozent (inklusive Juniorprofessuren) verzeichnen, bei den Fachhochschulen von 29,7 Prozent.

Der **Anteil an Professorinnen** insgesamt in Niedersachsen beläuft sich auf rd. 25 Prozent, darunter bei den W3/C4-Professuren auf rd. 20 Prozent (Stand 1.12.2013). (Bund: 21 Prozent insgesamt, W3/C4 17 Prozent).

Durch unsere Erfolge in der ersten Runde des Professorinnenprogrammes, an der sich alle niedersächsischen Hochschulen höchst erfolgreich beteiligt haben, wurde dieser Trend verstärkt. Auch in der zweiten Runde sind wiederum alle Bewerbungen der niedersächsischen Hochschulen positiv bewertet worden.

5 der 19 (26,3 Prozent) niedersächsischen Hochschulen werden derzeit von Frauen geführt; in den **Präsidien** insgesamt sind

Frauen mit einem Anteil von 37,8 Prozent vertreten. In den **Hochschulräten** liegt der Frauenanteil seit Jahren bei 40 Prozent – auch weil wir bereits seit Langem eine entsprechende Regelung im Niedersächsischen Hochschulgesetz haben.

Mit der **Dialoginitiative „Geschlechtergerechte Hochschulkultur“** wollen wir nun darüber hinaus die Wechselwirkung von Strukturen und Kulturen in den Blick nehmen.

Ziel ist es, die zahlreichen und vielfältigen Erkenntnisse über die Gründe für die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der Wissenschaft zu bündeln und sie in möglichst konkrete, zeitnah umsetzbare Handlungsoptionen zu überführen.

Die **strukturellen, gesetzlichen Vorgaben** sind klar. Die intensiv diskutierte Novellierung des Bundesgremiengesetzes sieht nunmehr für die Besetzung von Gremien eine Quote von 30 Prozent Frauen vor; ab 2018 sogar eine von 50 Prozent. Dies wird etliche Gremien, insbesondere in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, verändern.

Kulturen werden durch Vorstellungen, Begrifflichkeiten, schließlich auch Normensetzungen formeller oder informeller Art geprägt. Gerade auf dem Feld der Geschlechterpolitik haben sich etliche „Narrative“ entwickelt, die das Verhalten von Individuen oder Gruppen bestimmen. Diese Narrative werden oftmals wie Monstranten vor sich hergetragen, wie z. B. „Frauen wollen ja gar nicht in höhere Positionen“. Häufig sind sie zu hören bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen für Hochschulleitungen, Hochschul- und Stiftungsräten, aber auch Senaten.

Forschungsergebnisse hingegen belegen, dass Frauen selbstkritischer bei der Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten sind. Wie gelingt es, die Lücke zwischen objektiver Leistung und subjektiver Wahrnehmung zu schließen?

Es gilt, diese Narrative zu hinterfragen und mit Erkenntnissen zu korrelieren, um die möglicherweise dahinter verborgenen (Macht-) Interessen transparent zu machen.

Im Rahmen des ersten (von insgesamt drei) Workshops der Dialoginitiative wurde eine **Umfrage unter den Professorinnen** an den Hochschulen in Hannover vorgestellt, die sich der Frage widmete: Was ist tatsächlich wichtig für Frauen in der Hochschule, damit sie sich verstärkt in Leitungspositionen und Leitungsgremien engagieren? Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Entlastung in der Lehre, ggf. auch durch zusätzliches Personal, eine Motivation für Frauen wäre, sich trotz ihres engen Zeitbudgets in Gremien

und Leitungspositionen verstärkt zu engagieren. Auch ist eine gezielte Ansprache von Frauen bzw. eine gezielte Suche nach Frauen ein wichtiges Element, um die Anteile von Frauen in Gremien und Leitungspositionen zu erhöhen. Ebenso gilt es die Rahmenbedingungen für die Gremienarbeit (Sitzungszeit und -dauer) mit in den Blick zu nehmen.

Ferner wurden die Ergebnisse einer Erhebung zur **Vergabe von Leistungsbezügen** an Professorinnen und Professoren vorgestellt: Insgesamt betrachtet erhalten Frauen deutlich weniger oft und deutlich niedrigere Leistungsbezüge als Männer. Insbesondere bei den W3-Professuren an Universitäten sind ausgeprägte Disparitäten festzustellen (Differenz pro Jahr rd. 7.200 €). Diese Differenzen können weder durch unterschiedliche Fächergruppen noch durch die Variable Alter erklärt werden, d. h. auch in der Altersgruppe über bzw. in der Altersgruppe unter 50 Jahren und innerhalb der Fächergruppen bestehen diese Differenzen zwischen Frauen und Männern fort.

„Es gilt, Gender-Bewusstsein und Gender-Kompetenz auf allen Führungsebenen zu verankern.“

Insoweit bedarf es also einer nachhaltigen **Gendersensibilisierung** insbesondere der **Hochschulleitungen** – denn Gleichstellung ist Führungsaufgabe. Wir wissen, dass die bereits 1998 formulierte Erwartung des Wissenschaftsrates „sich selbst tragen der Prozesse einer wachsenden Beteiligung von Frauen“ noch nicht wirklich erfüllt ist – es bedarf weiterhin einer nachhaltigen Schubkraft für diese Prozesse. Gerade die Hochschulleitungen stehen hier in einer besonderen Verantwortung und Vorbildrolle. Es gilt, Gender-Bewusstsein und Gender-Kompetenz auf allen Führungsebenen zu verankern.

Für uns als Frauen in Führungspositionen ist die Selbst-Vergewisserung und der Austausch in starken Netzwerken ein wesentliches Element, um gerade in dem immer noch stark von Männern geprägten Wissenschaftssystem die eigenen Ziele mit klugen Strategien und Taktiken umsetzen zu können. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg – und spannende Diskussionen im Rahmen dieser Konferenz!

„Selbstbewusste junge Frauen stellen heute an klassischen Universitäten mehr als 50 Prozent der Studierenden und – beispielsweise in Leipzig – die Hälfte aller Wissenschaftlerinnen unterhalb der Professur. Ihnen die ‚gläserne Decke‘ zu Führungspositionen in ein ‚Durchtrittsfenster‘ zu verwandeln, ist mir ein wichtiges Ziel.“

Professor Dr. Beate Schücking
Rektorin der Universität Leipzig



Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft

Beate Schücking



Sehr geehrte Anwesende,
sehr geehrte Frau Staatssekretärin Quennet-Thielen,
Magnifizenz, liebe Frau Kollegin Beisiegel,

zunächst möchte ich Ihnen, liebe Frau Beisiegel, danken für die Organisation dieser Tagung. Ich selbst bin neugierig, mit welchen Impulsen wir von Göttingen wieder in die Welt ziehen werden, und ich bin sicher, dass wir alle Einiges lernen werden. Ich bin als Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin eine Enthusiastin empirischer Forschung, und der Gegenstand, um den wir uns an diesen beiden Tagen drehen werden, ist empirisch gut untersuchbar, vielleicht noch nicht bis ins Letzte ausgeleuchtet, aber es gibt doch Einiges an Zahlen, Daten und Fakten, dass sich im Sinne quantitativer Forschung zusammentragen lässt. Die Eröffnungsvorträge von Frau Quennet-Thielen und Frau Dr. Hartung haben uns dazu bereits eingestimmt und aus Sicht des Bundes und eines Landes beleuchtet, wie die Politik die Situation derzeit wahrnimmt. Hier sind schon wichtige Stichworte gefallen wie Gender Pay Gap, Werteordnung in Zeiten der Zuwanderung, Anteile von Frauen in Vorständen sowie die zentrale Rolle von Führungskultur.

Meine Rolle in diesem ersten Plenarvortrag sehe ich darin, die quantitativ fundierten Erkenntnisse, die wir später hören werden, mit einigen Impulsen eher qualitativer Art anzureichern, und Sie vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle zum Nachdenken und uns in die erste Diskussion zu bringen.

Vorab ist zu klären: wen meinen wir mit „Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft“?

Ich habe dazu eine kleine Umfrage an meiner eigenen Universität gemacht, also in Leipzig die Frage in den Raum gestellt, welche Namen spontan assoziiert werden.

Wie ist das bei Ihnen?

Aus meiner Universität war zu hören: „Marie Curie, Angela Friederici, wie hieß noch einmal diese deutsche Nobelpreisträgerin vor einigen Jahren, ach ja, Nüsslein-Volhard; und dieses Jahr gab es doch auch eine, diese Chinesin, Tu Youyou? Oder meinen Sie auf der Managementebene, so wie Frau Wanka, Frau Stange, und Sie und die anderen Rektorinnen?“

Es muss also zunächst geklärt werden, ob **Wissenschaftsmanagement** exklusiv gemeint sein soll. Da nur in Führungspositionen gelangt, wer eine gewisse herausragende wissenschaftliche Stellung auch im Fach erlangt hat – mindestens eine Professur –, denke ich, dass es sich lohnt, zunächst diesem Pfad zu folgen, und die herausragenden Frauen in der Wissenschaft zu betrachten – da lässt sich gut mit Nobelpreisträgerinnen anfangen:

Bislang gab es 829 Nobelpreise, die an Männer vergeben wurden. Und wie viele an Frauen?

Inklusive der beiden in diesem Jahr waren es 48. Und außerdem wurden noch 26 Preise an Institutionen vergeben. Am häufigsten haben Frauen Friedensnobelpreise erhalten, danach folgt die Literatur, kurz dahinter dann Medizin/Physiologie, und deutlich weiter zurückliegend Chemie und Physik, und schließlich Wirtschaft.

Die beiden Nobelpreisträgerinnen dieses Jahres haben eine Gemeinsamkeit: Der Vergabe des Preises haftet etwas „politisch Korrektes“ an – nicht nur, weil auch einmal eine Frau bedacht wurde, sondern weil oft im gleichen Atemzug mit den Verdiensten der beiden gesagt wird, dass der politische Aspekt – im einen Fall eine Unterstützung der Ukraine, im anderen der Fokus auf die sozialmedizinischen und anwendungsrelevanten Aspekte der Malaria-bekämpfung – sicher auch zur Preisvergabe beigetragen habe.

48 Frauen, 829 Männer – prozentual sind wir also noch weit entfernt vom zweistelligen Bereich ... und wenn wir uns auf Deutschland beschränken, und die Leibniz-Preise zählen, sehen wir ein Spiegelbild des Nobelpreises, nur mit dem Unterschied, dass Nobelpreise schon früh auch an Frauen vergeben wurden – Marie Curie! – bei den Leibniz-Preisen aber erst in diesem Jahrhundert die Zahl der Frauen allmählich ansteigt, auf ein immer noch sehr niedriges Niveau, bei vielen Preisverleihungen denke ich an Böll: „Gruppenbild mit Dame“.

Der Nobel- oder selbst der Leibniz-Preis als Kriterium für „die Frau an der Spitze der Wissenschaft“ scheint also nicht so recht geeignet.

In Vorbereitung dieses Vortrags habe ich eine kleine Umfrage bei erfolgreichen Wissenschaftlerinnen gemacht, qualitative Daten mit kurzen, oft auch biografischen Interviews erhoben. Die Kolleginnen waren im Alter zwischen 44 und 75 Jahren, Mütter und Kinderlose, aus Ost- und Westdeutschland, und ihre Einschätzungen stimmten zu einem hohen Teil überein.

Sehr knapp zusammengefasst gab es folgende Quintessenz:

Wissenschaftlerinnen sind **zahlreicher**, und viele von Ihnen erfolgreicher, als **allgemein wahrgenommen**. „Wenn man eine sucht, für eine bestimmte Funktion etwa, dann findet man auch eine. Oft wird gar nicht erst gesucht“.

Die **Netzwerke** der Wissenschaftlerinnen **sind andere**, vielleicht weniger ausgeprägt, als bei den männlichen Kollegen. Viele Phänomene, die etwa bei der Vergabe von Wissenschaftspreisen wirksam werden, wenn akademische Schüler ihre eigenen Lehrer vorschlagen und *vice versa*, scheinen bei den Frauen nicht zu greifen.

„Wenn es zu Benachteiligungen komme, trauten Frauen sich oft nicht, sich zu wehren, aus Sorge, ihre Situation zu verschlimmern.“

Gremien, die gezielt nach Frauen suchten, wie bspw. der Wissenschaftsrat, hätten durchaus wissenschaftlich hochqualifizierte Frauen gefunden. Eine Kollegin bemerkte, sie beobachte, das **Gleichstellung oft ein Top-Down-Standard sei, und dann auch eingehalten** würde, sich aber nicht selbstverständlich etabliere.

Wenn es zu Benachteiligungen komme, **trauten Frauen sich oft nicht, sich zu wehren**, aus Sorge, ihre Situation zu verschlimmern. (Hier wurden mir von fast allen Interviewten zum Teil haarsträubende Geschichten aus ihrer eigenen Biografie erzählt: Die Ärztin, von der gefordert wird, erst ihren Uterus im Reagenzglas auf den Tisch zu stellen, bevor es mit der Karriere weitergehen könne, die Chemikerin, der geraten wird, doch lieber gleich Kunstgeschichte zu studieren, wenn sie an der Universität etwas werden wolle, die Philosophin, deren Themen als zu randständig, um damit Philosophiegeschichte schreiben zu können, bezeichnet wurden, entsprachen den klassischen, auch aus einschlägigen Studien bekannten Beispielen, und ich fand bemerkenswert, dass die erfolgreichen Wissenschaftlerinnen alle dennoch ihren Weg weiter gegangen waren.)

Als das größte, immer noch bestehende Problem identifizierten alle außer einer Interviewpartnerin, dass sich **Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf** zwar weiterentwickelt hätten, aber die jüngeren Kolleginnen, die sie hätten scheitern sehen, letztlich meist daran scheiterten. Es gäbe zu wenig flexible Lösungen, etwas bei Stipendien – da seien andere Länder wie Schweden eindeutig weiter. Im Grund wären Modelle wie Arbeitszeitkonten doch in der Wissenschaft gut einsetzbar, aber es fehle wohl auch auf der Administrationsseite häufig an Kreativität für solche Lösungen. Eine Professorin betonte, besonders gefährlich sei „die Schere im Kopf der jüngeren Kolleginnen – nämlich deren Vorstellung von mütterlichen Aufgaben“. Das erinnert an Barbara Vinkens SZ-Interview (16.10.15, SZ Nr.238, S.22), erst in der letzten Woche im Wirtschaftsteil: „Frauen glauben mehr an das Dogma der Mütterlichkeit als Männer.“ Gerade die besonders Erfolgreichen unter meinen Interviewpartnerinnen bedauerten, dass immer noch Frauen den Preis der Kinderlosigkeit zahlen für eine Karriere in der Wissenschaft, und strichen hervor, dass das Engagement von Frau Nüsslein-Volhard, die aus ihrem Nobelpreisgeld Kinderbetreuung für Nachwuchswissenschaftlerinnen finanziere, vorbildlich, und auch nach 20 Jahren unverändert wichtig sei.

„Es ergibt sich also ein Bild, dass das Phänomen der gläsernen Decke, die die Ebene unterhalb der Professur von dieser trennt, noch einmal zu reproduzieren scheint.“

Vor allem die älteren, über 55-jährigen Befragten meinen zu beobachten, dass heutige junge Kolleginnen die **Wissenschaft so unattraktiv** fänden, dass sie deshalb keine Karriere an der Hochschule anstrebten, sondern lieber in der freien Wirtschaft oder als Selbstständige (bspw. in der Medizin mit eigener Praxis). „Die Welt ist unsicherer geworden, die Bedeutung der Familie hat eher zugenommen, also wird eher auf die Karriere verzichtet als auf Familie“.

Dieser letzte Befund stimmt mich sorgenvoll, bin ich doch als Rektorin gerade zufrieden damit, dass meine Universität jetzt die Gleichstellung auf der Ebene unterhalb der Professur mit 49,8 Prozent erreicht hat. Frauen in der PostDoc-Phase zu fördern erscheint entsprechend von besonderer Relevanz. Wir haben in Leipzig verschiedene Mentorinnenmodelle, zum Teil auch als Cross-Mentoring mit benachbarten Universitäten erprobt. Ich kenne nicht die empirischen Belege für die Effizienz von Mentoring für die Frauen, ob es sie so fördert, dass sie Durststrecken besser überstehen und leichter nächste Karriereschritte wagen. Aus entsprechenden Runden mit diesen Programmen weiß ich aber eines: Das Mentoring erzielt auf jeden Fall Veränderungen in der Bewusstseinsbildung der männlichen Mentoren! Diese äußern sich in solchen Runden häufig wesentlich differenzierter, und gerade auf die Vereinbarkeitsprobleme anders eingehend, als zuvor, und mehrmals habe ich auch direkt von den Mentoren gehört: „das hätte ich nicht gedacht! da habe ich dazu gelernt ...“

Ich möchte damit den Exkurs in die qualitative Umfrage beenden.

Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft – wie sieht es nun im **Wissenschaftsmanagement** aus? Lassen Sie uns zuerst auf die materiell privilegierte Seite schauen – in die Führungsetagen der Wissenschaftseinrichtungen mit den klangvollen Namen: Leopoldina, acatech, Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Humboldt, Max Planck, der großen Stiftungen ... Nomen est Omen? Jedenfalls haben es die Frauen in diesen Organisationen bisher maximal zur Vizepräsidentin geschafft, und auch dies bleibt bisher Ausnahme.

Etwas ermutigender ist der Blick in die Führungsebene der Hochschulen: Hier ist ein Frauenanteil vorhanden, und er zeigt auch einen ansteigenden Trend. Laut Daten der HRK gab es 1996 einen Frauenanteil von 5,1 Prozent unter den Leitungspersonen. (Wobei ich mich gut erinnern kann, dass 2005 in der Jahresversammlung der DFG nur Frau Schwan und Frau Auweter-Kurtz als stimmberechtigte Präsidentinnen vertreten waren.) Heute – die Daten enden 2013 – ist dieser Anteil auf 14,4 Prozent gestiegen, bei gleichzeitigem, deutlichem Anstieg der Zahl der Hochschulen von 315 auf 389.

In der aktuellsten auffindbaren Liste waren es 15 Rektorinnen oder Präsidentinnen einer Universität, 27 Frauen an der Spitze eine HAW/FH, neun an Kunst/Musikhochschulen, zehn leiten eine private Hochschule, drei eine staatlich anerkannte.

Verdreifacht hat sich auch der Anteil der Kanzlerinnen auf inzwischen fast 30 Prozent.

Der Frauenanteil an Hochschulleitungen liegt damit deutlich unter dem Anteil an den Professuren, die inzwischen wohl an allen Hochschulen bei über 20 Prozent angekommen sind. (Interessanterweise ist der Anteil bei den Vizepräsidentinnen höher – vielleicht ein Effekt des Engagements der Frauen für Studium und Lehre? Denn diese Besetzung dominiert.)

Es ergibt sich also ein Bild, dass das Phänomen der gläsernen Decke, die die Ebene unterhalb der Professur von dieser trennt, noch einmal zu reproduzieren scheint. Ich bin gespannt, welche Effekte wir in der anschließenden Diskussion als diese Entwicklung prägend diskutieren werden. Sind es dieselben Hindernisse, vor denen die Frauen sich schon als Wissenschaftlerinnen sahen?

Sind es die fehlenden Netzwerke? Oder eine bestimmte Kultur in diesen Netzwerken, weil Frauen seltener ihre Bündnisse „Whisky-trinkend im Schlauchboot auf dem Fluss“ schmieden?

Vereinbarkeitsprobleme können es wohl nicht mehr sein, die Kinder sind in dieser Lebensphase aus dem Haus.

Meine persönliche Hypothese ist, dass Frauen gerade in Führungspositionen, in denen die Bewertungen ihrer Leistungen in hohem Masse subjektiven Faktoren unterliegen, also nicht so leicht in Zahlen/Daten/Fakten gemessen werden können, anders wahrgenommen werden als ihre männlichen Kollegen. Es wäre interessant, ein Experiment durchzuführen, wie es Siri Hustvedt 2014 in ihrem Roman „The Blazing World“ für die Welt der modernen Kunst beschreibt. Die Erwartungen an die Führungspersonen haben jedenfalls auch meiner persönlichen Erfahrung nach eine maskuline Prägung, da heißt es bspw., es „müsse auch mal hart durchregiert werden.“ Oder es wird ein teamorientiertes Vorgehen als „typisch weiblich“ positiv gesehen – was es zumindest aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht unbedingt sein muss. Die (mehrheitlich weiblichen) Mitarbeitenden einer Universität wären auch ein interessantes Untersuchungsfeld, wenn hier empirische Forschung zu unterschiedlichen Führungsstilen und deren Wahrnehmung durchgeführt werden sollte.

Ich habe – als erste Frau an der Spitze einer 603 Jahre von Männern geleiteten Universität – jedenfalls sehr viel Unterstützung erfahren, gerade in letzter Zeit.

Und ich danke für Ihre Aufmerksamkeit, und freue mich auf unsere Diskussion.

„Meine persönliche Hypothese ist, dass Frauen gerade in Führungspositionen, in denen die Bewertungen ihrer Leistungen in hohem Masse subjektiven Faktoren unterliegen, also nicht so leicht in Zahlen/Daten/Fakten gemessen werden können, anders wahrgenommen werden als ihre männlichen Kollegen.“



Anne Lequy



Karin Luckey



Gabriele Langendorf



Ingeborg Mühldorfer



Heide Naderer

„Als Rektorin der Hochschule der Bildenden Künste Saar sehe ich es als Selbstverständlichkeit an, unseren Frauenförderplan im Sinne des Landesgleichstellungsgesetzes permanent fortzuschreiben.“

Professor Gabriele Langendorf, Rektorin der Hochschule der Bildenden Künste Saar

„Die Hälfte der Welt für die Frauen, die Hälfte des Hauses für die Männer – dieser Anspruch ist selbst in unserem verwöhnten Europa noch lange nicht Realität. Aber jede von uns kann, indem sie sich von tradierten Geschlechterrollen löst und ihr eigenes Leben bestimmt, Beispiel und Ansporn werden für die, die nach uns kommen.“

Professor Dr. Anne Lequy, Rektorin der Hochschule Magdeburg-Stendal

„Mein Anspruch ist es, Karrieren von Frauen aktiv zu unterstützen und ihnen vielfältige, passgenaue Perspektiven in der Hochschule Bremen und für ihre Zukunft anzubieten.“

Professor Dr. Karin Luckey, Rektorin der Hochschule Bremen

„Unsere Zukunft sehe ich nicht in der Einführung einer Quote, sondern vielmehr in der Schaffung von geeigneten Bedingungen für junge Akademikerinnen – wie beispielsweise die Förderung von Promotionsmöglichkeiten und die Etablierung familienfreundlicher Studier- und Arbeitsbedingungen – um mehr Frauen eine Professur zu ermöglichen und sie auch dahingehend zu ermutigen.“

Dr. Ingeborg Mühldorfer, Rektorin der Hochschule Albstadt-Sigmaringen

„Als Frauen müssen wir Frauen bei deren Weiterentwicklung fördern, ohne Angst zu haben, uns damit selbst zu schaden. Wir sollten Frauen auffordern, selbstbewusst ihre Stärken und Potenziale einzusetzen und unterstützen, Netzwerke aufzubauen.“

Dr. Heide Naderer, Präsidentin der Hochschule Rhein-Waal

„Die etablierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf den Spitzenpositionen können etwas ändern. Eigentlich geht es darum, die Regeln zu ändern, so dass wissenschaftliche Laufbahnen und private Lebensarrangements insgesamt besser zueinander passen.“

Professor Dr. Anita Engels
Institut für Soziologie, Universität Hamburg



Karrieren von Frauen in der Wissenschaft

Anita Engels



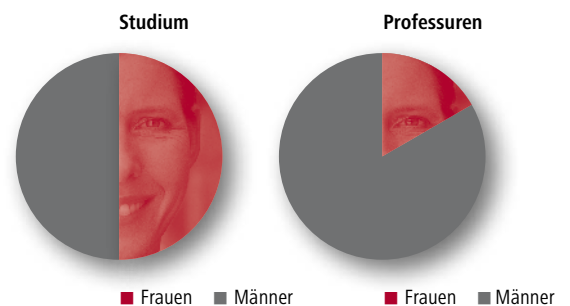
40

Ich spreche hier in einer doppelten Funktion, nämlich zum einen als Leiterin einer fünfjährigen Begleitforschung zur Exzellenzinitiative und dem Thema Chancengleichheit darin – Sandra Beaufäys ist Mitautorin dieser Studie – und zum anderen auch als Sprecherin des Hamburger Exzellenzclusters in der Klimaforschung (CliSAP). Insofern trifft das Thema, über das ich jetzt rede, aus der Beobachtungsrolle und aus der Handlungsrolle auf mich zu. Ich werde einige Fäden hier zusammenbinden. Vieles davon ist in den letzten anderthalb Tagen schon angesprochen worden.

Worum geht es eigentlich? Warum sprechen wir so intensiv über dieses Thema? Es geht um diese Diskrepanz zwischen dem mehr oder weniger 50-prozentigen Anteil von Frauen im Studium und dem Frauenanteil auf den Spitzenpositionen. Je nach Zählung sind rund ein Fünftel der Professuren mit Frauen besetzt. Beide Tortendiagramme signalisieren, dass da ein positiver Wandel stattgefunden hat beim Frauenanteil im Studium. Erstens sind Frauen die Gewinnerinnen der Bildungsexpansion, da sie nun gleichgezogen haben im Bereich der tertiären Bildung. Auch bei

den Professuren hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Es ist ein stetiges Anwachsen zu beobachten, aber dieser Wandel findet eben sehr langsam statt. Wir haben uns in der Begleitforschung zur Exzellenzinitiative sehr intensiv damit beschäftigt, wie man das eigentlich erklären kann und was geändert werden kann. Vieles davon ist hier bereits genannt worden. Das Tortendiagramm bei

Karrieren von Frauen in der Wissenschaft – langsamer Wandel



Quelle: Gendergerechte Führungskultur an Hochschulen, 19./20.10.2015, Göttingen

den Professuren kann man auch anders bildlich darstellen. Ich habe immer sehr schönes eigenes Anschauungsmaterial dabei. Hier z. B. eine Abbildung aus einer Werbung für einen MOOC (Massive Open Online Course), den wir in der Klimaforschung im Sommer gemeinsam erstellt haben. Das würde ziemlich genau der momentanen Geschlechterverteilung entsprechen – es sieht auf diesem Bild fast ein bisschen umzingelt aus.



MOOC zum Klimawandel ab 9.11.2015 auf der Plattform Iversity online

Warum denken wir eigentlich jetzt so intensiv über die Frage nach, wie man den Frauenanteil unter den Professuren erhöhen kann? Ich würde gerne noch einmal deutlich machen, warum die Professur eine äußerst erstrebenswerte Spitzenposition ist. Das kommt hier manchmal ein bisschen zu kurz. Zunächst einmal sind es sehr knapp gesäte Positionen. Wenn man alle zusammenzählt, sind es rund 45.000 Positionen in Deutschland. Das ist vielleicht nicht allen so klar. Im Augenblick studieren von jedem Geburtsjahrgang 50 Prozent. Wenn Sie sich ausrechnen, wie viele von diesen Hunderttausenden dann am Ende diese wenigen Positionen überhaupt erreichen können, dann ist das wirklich eine herausragende, seltene Position. Trotz des Gejammers im Feuilleton, trotz allem, was viele Kolleginnen und Kollegen häufig sagen über die Verschlechterung und Abwertung der Position, die insbesondere mit der W-Besoldung einhergehen – ermöglicht eine Professur in Deutschland immer noch ein Höchstmaß an Autonomie. Ich kenne überhaupt gar keine Position, die in irgendeinem anderen Bereich vergleichbar wäre. Das ist geistige Freiheit und sogar ein intellektuelles Unternehmen, dessen Risiko – wenn es gut läuft – durch die Verbeamtung vollkommen abgesichert ist. Es ist also wirklich eine extrem erstrebenswerte Position. Nur: Die Laufbahn zu dieser Position ist hochriskant. Der Weg dahin ist das Schwierige, und zahlreiche Studien zeigen, dass der Drop-out, also die Gefahr auszusteigen oder ausgeschlossen zu werden, für Frauen wesentlich höher ist als für Männer.

Voraussetzung: Den Rücken frei haben

- Sich versenken können
- Unterstützung erfahren
- Legitime Indifferenz



Was ist eigentlich die Voraussetzung dafür, dass man auf so eine Position kommen kann und auf Dauer in der Wissenschaft erfolgreich tätig sein kann? Es ist ganz wichtig, den Rücken frei zu haben. Das haben wir in den vielen Interviews mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern immer wieder erfahren können. Abgebildet ist ein älteres Bild von Paul Ehrlich, das noch dem ganz klassischen Bild des Wissenschaftlers entspricht. Wir müssen uns dabei jedoch klar machen, dass es auch für Männer Wissenschaft als Beruf noch nicht so lange gibt. Es musste erst einmal kulturell legitimiert und institutionell abgesichert werden, sich hauptberuflich mit Wissenschaft zu beschäftigen. Dieser Prozess der kulturellen Legitimierung und institutionellen Absicherung ist in einer Weise erfolgt, die eigentlich einen Anderthalb-Personen-Job bedeutet. Man muss die Ruhe haben, sich in diese Wissenschaft hineinversenken zu können. Das heißt, Sie müssen den Rücken frei haben, Sie müssen von bestimmten Aufgaben freigestellt sein. Sie brauchen eigentlich eine Unterstützung nicht nur im Wissenschaftssystem, sondern auch im Alltag. Eigentlich muss jemand das Leben für Sie organisieren, wenn Sie das so betreiben wollen. Und Sie müssen eine legitime Indifferenz für sich geltend machen können: Es muss in Ordnung sein, dass Sie sich während des größten Teils des Tages nicht mit Familie, mit Alltag und mit allen möglichen anderen Problemen beschäftigen, sondern es muss legitim sein, dass Sie das ausblenden.

In unserer Studie haben wir diese Frage an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gerichtet. Wir wollten wissen, inwiefern die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Exzellenzinitiative diese Ausgangsbedingung haben. Wir haben herausgefunden, dass das sehr ungleich verteilt ist. Für Frauen bedeutet „den Rücken frei haben“ immer noch etwas strukturell anderes als für Männer. Was steckt dahinter? Ich beziehe mich auf die sehr umfangreiche Befragung, die wir durchgeführt haben. Sandra Beaufaÿs hat sich

gestern in ihrem Workshop auch darauf bezogen. Die Lebenssituationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind im statistischen Durchschnitt sehr unterschiedlich. Es ist so, als würden sie strukturell betrachtet in unterschiedlichen Welten leben. Wir haben die Situation vorgefunden, dass Wissenschaftler in der Exzellenzinitiative wesentlich häufiger Partnerinnen haben, die Teilzeit beschäftigt oder gar nicht erwerbstätig sind, und die einen deutlich niedrigeren Bildungsabschluss haben als sie selbst, so dass das ganze Partnerships- und Familienarrangement darauf ausgerichtet ist, bei berufsbedingten Ortswechseln mitzuziehen

„Das sind unsere Spitzenfrauen.“ Da gibt es Arten der Vereinnahmung, die auf einmal dazu führen, dass Frauen nicht mehr selber Player sind. Sie stehen auf allen Anträgen, aber sie sollen sich bloß nicht inhaltlich einmischen.“

und die Unterstützung bereitzustellen, die für die wissenschaftliche Karriere erforderlich ist. Ich rede von statistischen Mustern. Bei Frauen ist das häufig nicht nur nicht der Fall, es fehlt also die Unterstützung, sondern sie haben stattdessen auch häufig einen Partner an ihrer Seite, der ebenso hoch oder höher qualifiziert ist – eine Person, die eine eigene Karriere verfolgt, so dass die Laufbahnbedingungen von zwei Personen miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Es sind sehr häufig Pendelbeziehungen, in denen diese Wissenschaftlerinnen leben. Das heißt, das gesamte Partnerships- und Familienarrangement ist eben eher belastend. Für viele Frauen stellt sich das dann tatsächlich nach wie vor als Entscheidungszwang zwischen Kind und Karriere dar. Diese unterschiedlichen Lebenswelten lösen sich nicht so einfach auf, wenn der Blick auf jüngere Generationen fällt.

Die Unterschiede sind auch schon bei Doktorandinnen und Doktoranden zu finden. Das fand ich persönlich am verblüffendsten, denn das bedeutet, dass wir nicht so schnell mit einem Wandel rechnen können, weil das mit diesen ungleichen Lebensarrangements schon ganz früh einsetzt und fortgeführt wird. Das führt aber auch dazu, dass die Nachwuchswissenschaftlerinnen dann auch keine weiblichen Vorbilder sehen, mit denen sie sich in irgendeiner Weise identifizieren können. Entweder sehen sie keine Frauen auf Spitzenpositionen, weil sie tatsächlich nicht da sind, oder es sind Frauen, die auf Kinder verzichtet haben, oder es sind die absoluten Ausnahmeerscheinungen, die Superfrauen, die alles mit fünf Kindern noch bestens geregelt bekommen und den ganzen Tag über glücklich sind. Keine dieser Figuren ist etwas, womit sich viele Nachwuchswissenschaftlerinnen positiv identifizieren können. Der Mangel an Vorbildern unterstützt leider das Fortbestehen der nachteiligen Strukturen.

Aber es geht natürlich nicht nur um das Privatleben. Wer nur darauf schaut, der versteht höchstens die Hälfte, denn wir haben auch zahlreiche Anzeichen dafür gesehen, dass es Benachteiligung in der Wissenschaft gibt und zwar im Hochschulsystem und in den Wissenschaftseinrichtungen. Es geht nicht mehr so sehr um formale Ungleichbehandlung, aber an vielen zentralen Stellen haben wir statistisch nachweisbare Unterschiede zeigen können im Hinblick auf die Unterstützung, die man von den eigenen Vorgesetzten erfährt, und im Hinblick auf die Beschäftigungsverhältnisse, die die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler erfahren. Sie zeigen alle systematisch in die eine Richtung, dass egal, wo man ansetzt, Frauen systematisch strukturell benachteiligt sind, auch wenn es sich nicht mehr um sehr große Differenzen handelt. Aber das ist schon etwas, was sich auch im Alltag der Nachwuchswissenschaftlerinnen bemerkbar macht.

Die qualitativen Untersuchungen von Sandra Beaufäys haben zusätzlich gezeigt, dass Wissenschaft ein Feld ist, in dem nach bestimmten Spielregeln um Einsätze gespielt wird. Das ist im Grunde genommen wie ein Kampfgebiet. Es geht darum, Positionen zu erringen und zu verteidigen. Es wird nach feldspezifischen Regeln gespielt. Das Prinzip der Bestenauswahl ist eine ganz wichtige Regel in diesem Feld. Beaufäys zeigt bei ihrer Untersuchung von Männern und Frauen in Führungspositionen sehr schön, dass die Männer im Zentrum dieses Feldes, im Zentrum des Geschehens sind und miteinander um hohe Einsätze spielen. Es sind männliche Gemeinschaftsformen, die da ausgelebt werden. Für Frauen ist es oft sehr schwierig, dieses Feld zu durchschauen, in das Feld vorzudringen und sich im Zentrum zu positionieren. Häufig laufen sie Gefahr, selbst zum Einsatz zu werden. Wir haben in unseren

Interviews häufig gehört: „Das sind unsere Spitzenfrauen.“ Da gibt es Arten der Vereinnahmung, die auf einmal dazu führen, dass Frauen nicht mehr selber Player sind. Sie stehen auf allen Anträgen, aber sie sollen sich bloß nicht inhaltlich einmischen. Das heißt, sie ziehen sich in der Konsequenz oft aus diesem Kampfgetümmel zurück. Das mögen sie nicht. Sie ziehen sich damit dann aber auch aus dem Zentrum zurück und verzichten auf die Möglichkeit, etwas zu ändern. Wir erwarten daher nicht, dass sich die feldspezifischen Regeln sehr schnell ändern werden.

Wir haben in unserer Untersuchung versucht zu zeigen, dass das Prinzip der Bestenauswahl, das ja für die Wissenschaft wichtig ist und das in der Exzellenzinitiative noch verstärkt worden ist, unter diesen unterschiedlichen Voraussetzungen, die Anforderungen an eine wissenschaftliche Karriere zu erfüllen, die Ungleichheit reproduzieren kann. Es ist absolut notwendig, sich ganz genau anzuschauen, wie dieses Prinzip entsprechend anders institutionell umgesetzt werden kann.

Wir denken, dass man mit dem Zusammenwirken dieser strukturell ungleichen Voraussetzungen, der kulturellen Faktoren und der Annahme, dass Wissenschaft ein umkämpftes Feld ist, eine sehr stabile Konfiguration erklären kann, die eben systematisch dazu führt, dass der Drop-out von Frauen aus der wissenschaftlichen Laufbahn wahrscheinlicher ist als der von Männern. Es ist dann am Ende auch völlig egal, ob der letzte Anlass eine Fremd- oder Selbstselektion ist, d. h. ob sie sich selbst entschließt zu gehen, oder ob der letzte Anlass die mangelnde Möglichkeit zur Fortsetzung ist. Es ist dieser lange Prozess, der im Ergebnis zu einer so dauerhaften Unterrepräsentanz von Frauen auf den Spitzenpositionen führt.

Es geht also um Tiefenstrukturen der Gesellschaft, die auch in die Wissenschaft hineinwirken. Deswegen ist es nicht so einfach, die Verhältnisse zu ändern. Wir haben gesehen, dass viele Forschungseinrichtungen in der Exzellenzinitiative alles Mögliche versuchen, um die Barrieren abzubauen und die Situation zu verbessern. Man versucht, Stellschrauben zu identifizieren, an denen man drehen kann, um etwas besser zu machen. Es wäre in diesem Zusammenhang wichtig, systematisch zu evaluieren, was an der Exzellenzinitiative und auch in den anderen Förderprogrammen im Hinblick auf Chancengleichheit funktioniert hat.

Es ist also nicht einfach, den Wandel herbeizuführen, aber ein paar Anknüpfungspunkte haben wir natürlich schon, die wir gerne herausstellen würden. Was kann den Wandel befördern? Einmal müsste es eine forschungspolitische Diskussion darüber



geben, wie man mit dem Prinzip der Bestenauswahl – das wird ja auch in der nächsten Exzellenzrunde im Wettbewerb wieder eine sehr starke Rolle spielen – sicherstellen kann, dass es unter Ungleichheitsbedingungen nicht so eingesetzt wird, dass immer wieder wissenschaftliches Potenzial aus sozialen Gründen nicht zum Zuge kommt.

Für die Forschungseinrichtungen, also für die Hochschulen, die außeruniversitären Forschungsinstitute usw., haben wir gesehen, dass es ganz zentral ist, dass sie dieses Problem auf der Leitungsebene angehen und ihre Selbstanalysefähigkeit erhöhen. Wir sind immer wieder darauf gestoßen, dass versucht wird, Best-Practice-Lösungen von anderen zu kopieren. Doch dieses Wissenschaftssystem ist sehr vielfältig. Es gibt jeweils sehr spezifische Ausgangsbedingungen dafür, dass es an einem bestimmten Standort nicht gelingt, den Frauenanteil zu steigern. Das hängt mit der Fächerverteilung zusammen, das hängt mit dem Ort zusammen. Manchmal hat es München wesentlich leichter, Professorinnen zu rekrutieren oder zu halten als eine Universität fernab von den Zentren, die auch gar nicht mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet

„Die Einsicht, dass nicht nur die eigene Befindlichkeit oder das eigene Vermögen oder Unvermögen Ursachen für den Karriereverlauf darstellen, ermöglicht es, andere Aushandlungsformen auszuprobieren und strategisch auf eine Verbesserung der Ausgangslage hinzuwirken.“

ist. Wichtig ist zu erkennen, dass es auf die Situation des Standortes entscheidend ankommt und dass spezifische Instrumente entwickelt werden. Die Universitäten müssten einen Weg finden, am jeweiligen Standort mit den dort herrschenden spezifischen Möglichkeiten und Problemen Chancengleichheit zu fördern.

Wir haben eine Reihe von Benachteiligungen innerhalb des Wissenschaftssystems zeigen können. Es ist natürlich wichtig, dass sie abgebaut werden. Das klingt vielleicht banal, aber es ist noch lange nicht alles Potenzial ausgeschöpft. Die dazugehörige komplementäre Frage ist: Wie geht man mit den strukturell nachteiligen Lebenslagen um, also der benachteiligten Lage, die durch die statistischen Unterschiede in den privaten Lebensarrangements entsteht? Es ist eigentlich nicht Aufgabe der Hochschulen, Kinderbetreuung zu organisieren oder Partnerschaften abzusichern, aber es scheint sich um ein Problem zu handeln, auf das Universitäten zumindest teilweise reagieren können. Frau Ruppert hat gesagt, die fehlende Vereinbarkeit ist nicht der Hauptgrund, aber es ist ein wichtiger Punkt. Die Forschungseinrichtungen haben die Möglichkeit, da etwas zu kompensieren.

Bei den Einrichtungen der Forschungsförderung erlebe ich das im Augenblick so: Meine Kollegen sagen, sie bekommen Signale, dass Chancengleichheit nicht mehr wichtig genommen wird, auch nicht von der DFG, und dass Chancengleichheit nicht mehr als Exzellenzkriterium behandelt würde. Wie kann man das auffangen? Wir haben in allen Interviews gesehen, dass ein gleich bleibender Druck von außen auf die Hochschulleitungen ebenso wichtig ist wie eine systematische Evaluation der Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Dann kann es sein, dass sich manche Maßnahmen oder manche Herangehensweisen überholt haben, dass sie nicht mehr wirken. Aber die Forschungsfördereinrichtungen haben hier auf jeden Fall eine wichtige Aufgabe, das Ziel der Chancengleichheit weiterhin mit Nachdruck zu vertreten.

Für die Nachwuchswissenschaftlerinnen, die mit den skizzierten Schwierigkeiten konfrontiert sind, ist es hilfreich, wenn sie diese Strukturen erkennen und durchschauen. Sie müssen dann allerdings das richtige Maß finden, um sich davon nicht allzu sehr verunsichern zu lassen. Die Einsicht, dass nicht nur die eigene Befindlichkeit oder das eigene Vermögen oder Unvermögen Ursachen für den Karriereverlauf darstellen, ermöglicht es, andere Aushandlungsformen auszuprobieren und strategisch auf eine Verbesserung der Ausgangslage hinzuwirken.

Wichtig ist hier: Die etablierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf den Spitzenpositionen können etwas ändern. Eigentlich geht es darum, die Regeln zu ändern, so dass wissenschaftliche Laufbahnen und private Lebensarrangements insgesamt besser zueinander passen. Wir haben viele Wissenschaftler gesehen, die sehr gezielt versuchen, die Bedingungen dafür an den Hochschulen zu verändern und Diskriminierung abzubauen. Häufig geschieht das z. B. dann, wenn Wissenschaftler als Väter oder Großväter von Nachwuchswissenschaftlerinnen aus einer ganz neuen Perspektive erfahren, dass es doch schwieriger ist, als sie es selber in ihrer aktiven Karrierephase wahrgenommen haben. Diese Wissenschaftler in Führungspositionen sind wichtig für die Förderung der Chancengleichheit, auch in ihrer Rolle als unmittelbare Vorgesetzte. Ich spreche hier vor allem von Wissenschaftlern, denn die Zahl der Wissenschaftlerinnen ist auf dieser Ebene in vielen Disziplinen immer noch sehr gering.

Mit diesem Schlusswort würde ich gerne den Beitrag abschließen. Wir sind ja hier, um Wege zu finden, wie das schnell geändert werden kann. Vielen Dank.



„Wir haben festgestellt, dass es zwei Dinge gibt, die zusammenkommen sollten, wenn man in eine Top-Managementposition der Wirtschaft berufen werden soll: nämlich ein ‚angemessener Habitus‘ und eine ‚geglückte Sichtbarkeit‘.“

Professor Dr. Andrea D. Bührmann
Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung, Universität Göttingen



Karrieren von Frauen im Top-Management

Andrea D. Bührmann



Guten Tag, meine Damen und mein Herr. Ich bedanke mich sehr, dass ich heute hier die Gelegenheit habe, einen Vortrag zum Thema „Karrieren von Frauen im Top-Management der Wirtschaft“ halten zu können. Top-Management meint übertragen auf den Wissenschaftsbereich die Ebene ab Präsidentschaft bzw. Vizepräsidentschaft.

Vielleicht stellen Sie sich ja auch die Frage: Weshalb ist es eigentlich interessant, etwas von Top-Frauen in der Wirtschaft zu hören und hier nicht nur über die Wissenschaft zu reden? Es gibt drei Gründe, über Top-Frauen im Management der Wirtschaft zu reden: Erstens können Frauen aus Top-Managementteams der Wirtschaft durchaus Mitglied in Hochschulräten werden. Das ist nicht uninteressant. Zweitens gibt es Kollegen – wie etwa Henry Etzkowitz – die im Sinne einer *Triple Helix* davon ausgehen, dass sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft immer enger miteinander verzahnen. Man spricht hier auch von einer Verunternehmung der Hochschulen: Einige – je nachdem, wen Sie befragen –

sagen, Humboldt'sche Universitäten sind zu Unternehmen „verkommen“. Andere sagen, die Universitäten haben sich weiter entwickelt und werden heute unternehmerisch geführt. Und drittens kann man – wie das in der Wissenschaft immer ist – von den Ergebnissen des einen Bereichs für den anderen lernen. Und das möchte ich gerne heute angehen.

Mein Vortrag gliedert sich in vier Punkte. Zunächst gehe ich kurz auf die „Gläserne Decke“ ein. Dann möchte ich etwas zum Stand der Forschung über den Ausschluss von Frauen von Top-Führungspositionen sagen. Drittens werde ich aus einem Projekt berichten, das ich zusammen mit Professor Dr. Katrin Hansen, der Vizepräsidentin der Westfälischen Hochschule, geleitet habe. In diesem Projekt haben wir uns anders als andere besonders für die Inklusion von Frauen in Top-Managementteams interessiert. Abschließend ziehe ich ein Fazit und schlage einige Handlungsoptionen vor.

Frauen in Top-Führungspositionen

„glass ceiling“ (in Deutschland):

– **In der Wirtschaft:**

2014: 94,6 % männliche Vorstände in den 200 größten Unternehmen; 92,6 % in den Dax 30 Vorständen

– **in der Bundespolitik:**

2015: Ressortleiter = 60 %; beamtete Staatssekretäre = 79 %

– **in der Wissenschaft:**

2013: 85,5 % = Präsidenten / Rektoren (EU = 90 %)

2013: 77,5 % = Vize-Präsidenten /-Rektoren

2013: 86,5 % = Leiter außerhochschulischer
Forschungseinrichtungen

Kommen wir zur Ausgangslage in Deutschland. Die Zahlen kennen Sie sicherlich alle. Ich stelle sie hier aber nicht wie üblich dar. Sie sehen sehr hohe Prozentzahlen, es sind die Prozentzahlen der Männer und nicht die der Frauen. Vier Prozent sehen „harmlos“ aus, aber 96 Prozent nicht mehr. Sie sehen auch, dass die Wissenschaft sich ungefähr im Mittelfeld zwischen Politik und Wirtschaft bewegt. Mit den Ressortleitern sind übrigens Minister und Ministerinnen sowie Senatoren und Senatorinnen gemeint.

Was sind eigentlich die möglichen Folgen davon, dass es diese Gläserne Decke, die *glass ceiling*, gibt, die so wenige Frauen durchstoßen? Es geht hier nicht nur darum, dass es schlicht ungerecht ist und vielleicht auch nicht besonders effektiv ist, dass so wenige Frauen in Top-Managementpositionen sind. Vielmehr geht es auch um die Folgen für die Frauen, die in Top-Managementpositionen sind. Denn die Top-Führungspositionen in der Wirtschaft sind so etwas wie ein *glass slipper*. Diese Top-Positionen sind nämlich wie zugeschnitten auf vermeintlich männliches Verhalten, männliche Denkweisen und männliche Körper. Wenn man an solche Positionen denkt, dann denkt man eben automatisch an Männer. Das ist sicher kein Zufall. Man sollte auch gar nicht versuchen, sich da anzupassen. Vielmehr sollten wir gemeinsam versuchen, etwas an der Konzeption dieser Profession zu verändern. Jedenfalls wirkt es in diesem Kontext so, als wenn Frauen im wahrsten Sinne des Wortes Fremdkörper wären. Das bezieht sich im Übrigen nicht nur auf das, was sie tun und denken, oder auf das, was man denkt, was sie tun oder was sie denken, sondern eben auch auf ihre Körperlichkeit.

Und es hat natürlich auch Folgen, wenn Sie als einzige Frau in einem ansonsten männlich besetzten Gremium sind. Dann passiert es Ihnen nämlich häufig, dass sie sich in einer „Token-Situation“

befinden. Das heißt, Sie sind in hervorgehobener Weise sichtbar und gelten als Repräsentantin für das Verhalten von Frauen in Top-Managementpositionen. Forschungen haben gezeigt, dass Menschen in diesen Token-Situationen besonderem Stress und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Zugleich werden Ihr Verhalten und Ihre Entscheidungen als Führungskräfte häufig entlang gängiger geschlechtstypisierender Stereotype interpretiert: „War das jetzt nicht zu aggressiv?“ „Müssten Frauen sich nicht doch besser durchsetzen können?“ „Ich habe gedacht, Frauen seien friedlicher und nicht so auf Konflikt aus.“ Dies sind typische Fragen in diesem Kontext.

Es gibt nun unterschiedliche Erklärungsansätze dazu, warum Frauen in diesen Top-Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Ich zähle ein paar auf, die Sie vielleicht aus der Alltagswelt kennen. „Frauen wollen gar nicht Karriere machen, und das hängt u. a. auch damit zusammen, dass sie die falschen Fächer studiert haben, wie z. B. Soziologie. Das ist nicht besonders fruchtbar für eine ordentliche Karriere, BWL oder Naturwissenschaften wären da sehr viel besser gewesen.“ Und man muss sich natürlich entsprechend engagieren. In Deutschland herrscht eine Präsenzkultur, unter 60 Stunden in der Woche ist es schlecht mit der Karriere. Frauen wird unterstellt, dass sie dazu nicht bereit sind.

Der zweite Punkt ist: Frauen können nicht Karriere machen, weil sie Mütter werden und sich selbst um ihre Kinder kümmern müssen. Auch das war hier schon Thema. Barbara Vinken erforscht seit Jahrzehnten das Mütterlichkeitsideal, welches bedeutet, dass man sich wahlweise selbst als biologische Mutter um das Kind zu kümmern hat – der Zeitraum wechselt ja interessanterweise von sechs auf jetzt drei Jahre oder einem Jahr – oder dass diese Aufgabe Verwandte übernehmen sollten. Das ist ein Ideal, das es in Italien und Österreich noch gibt, aber ansonsten nirgendwo auf der Welt.

Dann gibt es noch den Punkt: „Frauen sollen gar nicht Karriere machen, denn es entspricht eigentlich gar nicht ihrer so genannten Geschlechtsnatur.“ Hier wird behauptet: Frauen sind in einer Art und Weise emotionaler, konfliktscheuer; sie können auch nicht so gut abstrakt denken; das Rationale liegt ihnen nicht so. Das sei bei Männern angeblich anders.

Das sind übrigens keine Argumente, die ich auf der Straße aufgeschnappt habe. Wir haben im Rahmen einer Diskursanalyse Zeitschriften der bürgerlichen Presse untersucht. Hier haben wir genau diese Gründe gefunden, die immer wieder zum Thema gemacht werden.

Es gibt aber auch wissenschaftliche Erklärungen. Sie belegen, dass Frauen Karriere machen wollen, dass sie sie machen können, aber eben nicht machen sollen. Sie zeigen, dass Frauen durch unterschiedliche Faktoren von Top-Führungspositionen ausgeschlossen werden. Dabei konzentrieren sich die meisten Studien auf einzelne Exklusionsfaktoren und fokussieren meist eine Untersuchungsebene. Fast immer, und auch das ist an sich bereits interessant, wird über Frauen in mittleren Führungspositionen geforscht.

Wir haben aber die Frage gestellt: Wie gelangen Frauen eigentlich in Top-Positionen? Und genau das ist auch das Thema des anfangs bereits erwähnten Projektes. Wir haben es „Frauen in Top-Managementteams“ genannt. Katrin Hansen und ich haben es zusammen mit anderen Forscherinnen hier in Göttingen und in Gelsenkirchen durchgeführt. Es wurde vom Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend von 2011 bis 2013 gefördert. Unser Ziel war, eine ganzheitliche Sicht auf das Inklusionsgeschehen von Frauen in der Wirtschaft zu entwickeln. Dabei haben wir nicht gefragt: „Warum glauben Sie, dass andere keine Karriere gemacht haben“, sondern wir haben die Frauen gefragt, die Karriere gemacht haben, also die Top-Managerinnen. Wir haben deren Kollegen befragt und nationale und international bekannte Experten und Expertinnen.

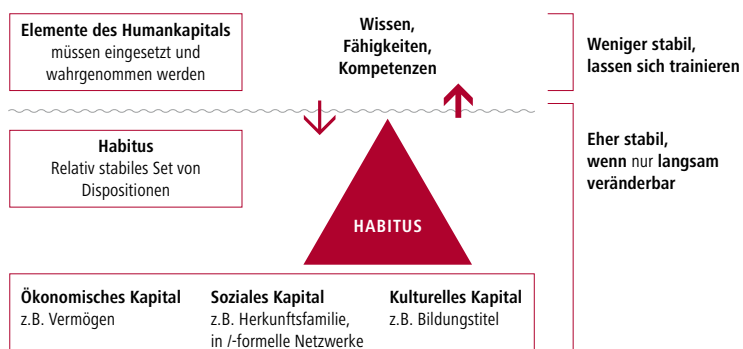
individuellen Dispositionen, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die organisationalen Strukturen zusammenwirken.

Ich erläutere zunächst, was wir über den „angemessenen Habitus“ herausgefunden haben. Dabei beziehe ich mich auf die Interviews, die wir geführt haben. Die notwendige Grundlage für eine Karriere in einer Top-Managementposition ist eine entsprechende fachliche Ausbildung und Leistung. Sie kommen nicht in eine Führungsposition, wenn Sie sich nicht im oberen Drittel der Leistungen bewegen. Das ist sicherlich eine unabdingbare Voraussetzung. Was darüber hinaus aber als angemessen gilt, ist nicht festgeschrieben, sondern wird erst konstruiert. Diese Konstruktionsleistungen übernehmen meistens diejenigen, die in den Berufungsprozessen Entscheidungen treffen. Oft orientieren sie sich dabei an ihren Kompetenzen und Fähigkeiten.

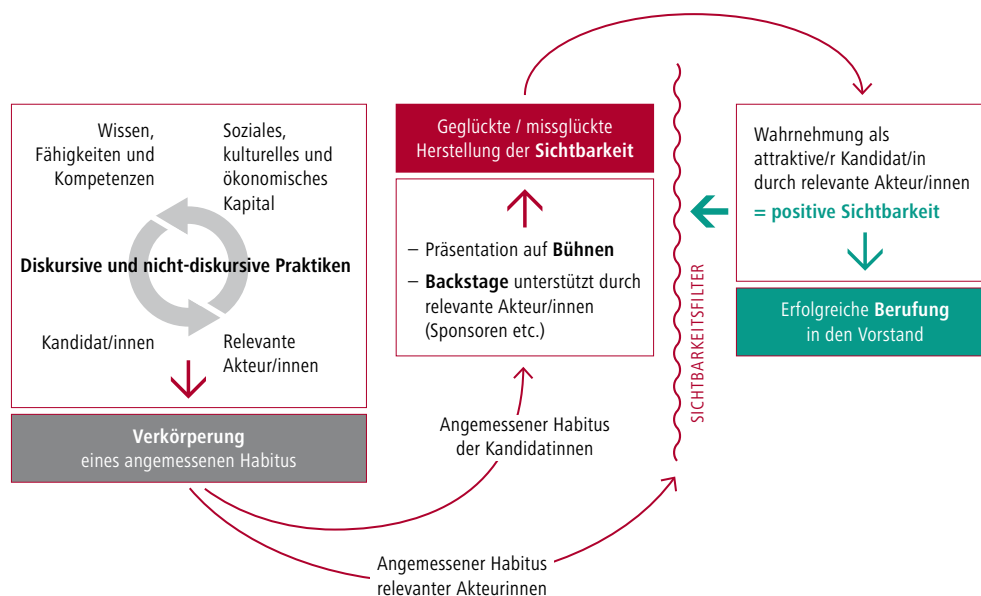
Der „angemessene Habitus“ ist ein Set von Dispositionen, also von Verhaltens-, Denk- und Wahrnehmungsstilen bzw. -mustern. Das heißt, es geht um die „richtige“ Kleidung, den „richtigen“ Geschmack, das „richtige“ Hobby und die Kunst des „richtigen“ Small Talks. Das ist in unseren Diskussionen auch schon angeklungen. Manche werden schon sehr früh in diesen Habitus eingewöhnt, andere lernen ihn erst später und nur als Routine. Es gilt, je sicherer, ja „authentischer“ man sich in diesen Kreisen bewegt, desto passender erscheint man. Michael Hartmann, ein bekannter Elitenforscher, hat dazu gesagt: „Sich so in den Vorstandsetagen bewegen, als sei einem das Gelände seit jeher vertraut, können selbstverständlich am besten diejenigen, die in diesem Milieu aufgewachsen sind. Soziale Aufsteiger lassen es fast immer an der erwünschten Selbstverständlichkeit in Auftreten wie Verhalten mangeln.“

Viele der von uns interviewten Top-Managerinnen und Top-Manager haben im Grunde auf diesen Habitus verwiesen. Die Mitglieder in Top-Managementteams haben von „passender Chemie“, „authentisch erscheinenden Persönlichkeiten“ oder davon berichtet, dass man lieber übers Golfen sprechen sollte, als zuzugeben, in der Freizeit am liebsten zu campen. Zweitens haben sie immer wieder angesprochen, dass Männer und Frauen in ihren Leistungen unterschiedlich beurteilt werden und sich auch selbst unterschiedlich beurteilen. Typisch erscheint mir der Umgang mit Netzwerken. Alle erfolgreichen Menschen in Top-Führungspositionen haben sehr gute Netzwerke. Aber Frauen denken eher darüber nach, wie sie es noch viel besser hätten machen können. Demgegenüber sind Männer mit sich und ihrem angeblich natürlich gewachsenen Netzwerken – das hat mich immer interessiert, wie sie wachsen und was man dazu tun muss – sehr zufrieden.

Herstellen des ‚angemessenen‘ Habitus



Was haben wir gefunden? Wir nennen das die „gläserne Doppelhelix“. Wir haben festgestellt, dass es zwei Dinge gibt, die zusammenkommen sollten, wenn man in eine Top-Managementposition der Wirtschaft berufen werden soll: nämlich ein „angemessener Habitus“ und eine „geglückte Sichtbarkeit“. Dabei geht es darum, das mögliche Zusammenspiel zwischen diesen unterschiedlichen Ebenen zu erforschen. Es geht darum herauszufinden, wie die



„Da habe ich in meiner Karriere einen klassischen weiblichen Fehler gemacht. Ich habe die Netzwerke in der Zeit zu wenig gepflegt, teilweise auch mangels Zeit. (...) Aber bei einem Wechsel, glaube ich, kommt es schon viel auf Netzwerke an, auch wenn man neue Positionen anstrebt. (...) Ich glaube, dass da meine Kollegen aus anderen Unternehmen, die ich dann manchmal auf Konferenzen getroffen habe, doch mehr Zeit investiert haben.“

„Etwas pauschal formuliert: Ich komme aus dem Nichts. Ich komme aus Norddeutschland, meine Eltern sind Handwerker. Ich habe überhaupt keine Beziehung, gar nichts, immer in meinem Leben viel Glück gehabt, ich bin nicht dämlich, aber ich habe viel Glück gehabt, weil ich immer Leute gefunden habe, die mich sehr geschätzt haben.“

An diesen beiden Zitaten wird noch einmal deutlich, wie unterschiedlich auch die Perspektive der Top-Manager und Top-Managerinnen auf das von ihnen Erreichte ist. Die einen denken über Selbstoptimierung nach und die anderen sagen: „Es ist alles gut. Was hätte ich besser machen können? Deswegen bin ich ja auch hier.“

Nun geht es in einem zweiten Schritt aber darum, diesen „angemessenen Habitus“ sichtbar zu machen für andere, damit sie erkennen können, dass die oder der die Richtige oder der Richtige für eine Top-Position ist. Sie müssen also Sichtbarkeit herstellen, und zwar eine positive, nicht eine negative. In unseren Interviews haben wir hier drei Akte gefunden.

Erstens geht es um die Verkörperung eines „angemessenen Habitus“. Potenzielle Top-Managerinnen und Top-Manager versuchen auf Grundlage ihrer Kenntnisse, einen „angemessenen Habitus“ zu verkörpern. Das hängt natürlich von der Branche ab, das hat

aber auch etwas damit zu tun, was man eigentlich von dem potenziellen Vorgesetzten weiß. Was findet der gut, was findet der nicht gut? Und man „bastelt“ den Habitus entsprechend zusammen. Entscheiderinnen und Entscheider in Rekrutierungsprozessen nehmen Kandidaten oder Kandidatinnen ausgehend von ihrem eigenen Habitus wahr und bewerten den verkörperten Habitus nach für objektiv gehaltenen Kriterien. Das kennen Sie alle. Ich habe den Eindruck, das ist ein ganz engagierter Mensch, die oder den müssen wir einstellen. Wenn Sie dann weiterfragen, „Was heißt das denn?“, dann fängt man zu überlegen, was eigentlich die Grundlage für diese Einschätzung ist. Aber diese Grundlage wird zur Gewissheit, aufgrund derer man dann die Menschen einstellt. Das heißt aber auch, Menschen verfügen nicht per se über einen angemessenen Habitus, sondern sie müssen ihn gemeinsam mit den anderen erst herstellen, und zwar immer wieder neu.

Die Herstellung einer „geglückten Sichtbarkeit“ eines „angemessenen Habitus“ in den Augen relevanter Akteure und Akteurinnen in Berufungsprozessen, das ist der zweite wichtige Akt. Dafür ist es sehr gut, in Netzwerke eingebunden zu sein. Am besten behauptet man, sie seien natürlich gewachsen. Denn vorgeblich natürlich gewachsene Netzwerke gelten dabei als besonders wirksam und sind für Frauen aber zum Teil besonders schwer zugänglich. Sie signalisieren in hohem Maße Vertrauenswürdigkeit, eine Qualität, die in den Augen vieler Beteiligter die Risiken in Berufungsprozessen mindert. Sie dürfen dabei nie vergessen: Die, die in Top-Positionen berufen, gehen selbstverständlich auch immer selbst ein Risiko ein. Dieses Risiko muss immer mitgedacht werden. Zweitens ist es auch gut, wenn man Mentoring- oder Sponsoring-Beziehungen hat. Die aktive Förderung und Positi-

„Menschen werden also nach Einschätzung der von uns interviewten Top-Managerinnen nicht nur aufgrund von Leistung oder Glück bzw. Schicksal Top-Managerin, sondern wenn sie es geschafft haben, einen ‚angemessenen Habitus‘ geglückt sichtbar zu machen.“

onierung durch Vorgesetzte ist das Sponsoring. Den Aufstieg in Top-Managementpositionen schafft man nicht ohne Mentoring- und Sponsoring-Beziehungen, egal wie Sie das nennen. Jemand muss Sie gezielt fördern und unterstützen. Jemand muss anderen Personen sagen, „die finde ich gut“.

Das Dritte, was man braucht, sind „geglückte Auftritte“ auf Sichtbarkeitsbühnen, und zwar auf beruflichen Bühnen, aber auch in privaten Kontexten. Geburtstagseinladungen sind da nicht unwichtig, aber auch Vorträge und Reisen ins Ausland, Tagungsteilnahmen oder man sollte einfach Leuten, die man für wichtig hält, „Guten Tag“ sagen. Schließlich ist ein konstruktiver Umgang mit Sichtbarkeitsrisiken auch förderlich. Das sind so genannte Glass-Cliff-Situationen. Davon können vielleicht einige von Ihnen ein Lied singen. Das ist die Situation, wenn Sie in eine Top-Managementposition berufen werden, weil kein anderer diese Position will, unter anderem meistens deswegen nicht, weil diese Position nicht abgesichert ist, und, wenn man es eigentlich nicht schaffen kann, die Aufgabe zu meistern, die mit der Position verbunden ist. Eine klassische Glass-Cliff-Situation hat damals für Angela Merkel bestanden, die es entgegen aller Mutmaßungen geschafft hat und immer noch Kanzlerin ist. Natürlich sollte man auch noch bedenken, in eine solche Top-Position kommt man eigentlich

nicht, indem man Stufe um Stufe nimmt, sondern wenn man ein paar Stufen überspringt. Man kann Stufen überspringen, wenn man sich traut oder in solche Glass-Cliff-Situationen geht und einfach sagt: „Ja, gut, ich mach das. Ich weiß zwar nicht genau, ob ich die Aufgabe meistern kann, aber ich versuche es.“ (Ich habe damit übrigens gute Erfahrungen gemacht.) Drittens geht es bei der geglückten Sichtbarkeit auch darum, dass man dann erfolgreich berufen wird. Bei der erfolgreichen Berufung kommen wir noch einmal auf einen ganz anderen Punkt zu sprechen, nämlich die homosoziale Rekrutierungspolitik. Männer berufen Männer, Mediziner berufen Mediziner usw. Im Vordergrund steht das so genannte Ähnlichkeitsprinzip. Das muss übrigens nicht immer damit zusammenhängen, dass man Frauen nicht berufen will. Aber wenn ein Mann weggeht und man dem Ähnlichkeitsprinzip folgt, und so auch möglichst risikoarm vorgehen möchte, ist es relativ naheliegend zu sagen, dann nehme ich doch einen Mann. Genau diese Haltung, diesen Habitus vielleicht auch, dieses Denken sollten wir angehen zu verändern.

Über die Berufung oder auch die Nichtberufung in ein Top-Managementteam entscheidet also wesentlich, ob es einem Kandidaten oder einer Kandidatin gelingt, die eigene Person bei relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern positiv sichtbar zu machen. Positive Sichtbarkeit bezieht sich auf die in den Augen relevanter Akteursgruppen „geglückte Sichtbarmachung“ eines „angemessenen Habitus“. Auch Sichtbarkeit ist dabei nicht einfach gegeben, sondern das Ergebnis von Aushandlungsprozessen im Rahmen von Interessenkonfigurationen zu einer bestimmten Zeit und in einem spezifischen Feld. Oder kurz: Man macht sich sichtbar, und man wird sichtbar gemacht. „Geglückte Sichtbarkeit“ entsteht einerseits durch als passend wahrgenommenen Habitus potenzieller Top-Manager und Top-Managerinnen. Andererseits entsteht sie durch habitualisierte Denk- und Wahrnehmungsmuster relevanter Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen. Sie umfasst also immer zwei Seiten. Die Kandidaten und Kandidatinnen präsentieren bestimmte, ihnen als relevant erscheinende Charakteristika und hoffen, sich so positiv sichtbar machen zu können. Die Betrachtenden erkennen und anerkennen die präsentierten Charakteristika als relevant und vor allem positiv und richten deshalb ihre anerkennende Aufmerksamkeit auf die Präsentation der Kandidaten und Kandidatinnen. Das heißt aber auch, dass Sie in Top-Positionen immer auch daran beteiligt sind, die „geglückte Sichtbarkeit“ und die Wahrnehmung des angemessenen Habitus bei anderen Frauen herzustellen.

Einer der von uns befragten Vorstandsmitglieder bringt das Prinzip der Ähnlichkeit und die Benachteiligung nochmals auf den Punkt:

Man sucht eher immer ähnliche Profile. (...) Das haben die Kollegen von sich aus gesagt: ‚Es ist verblüffend, man sucht immer einen, der einem sehr ähnlich ist.‘ Und so werden Nachfolgen besetzt. Frauen sind schon einmal nicht ähnlich, weil sie Frauen sind. Das heißt, als Mann triggert man erst einmal an ein männliches Schema und innerhalb des Schemas differenziert man noch mal. Eine Frau wäre erst einmal das Gegenstück, schon von der Optik her sozusagen. Und das ist durchaus etwas, das man als Mann sehr viel stärker reflektieren muss, zu sagen: ‚Such Dir mal ganz bewusst ein Gegenstück.‘ (...) Es ist nicht so, dass Männer das ganze Thema nicht reflektieren, aber ich glaube, (...) sie haben keine Instrumente wie sie mit einer Frau umgehen.

Ich komme zum Schluss und möchte ein kurzes Fazit ziehen und ein paar Handlungsoptionen aufzeigen. In unserem Forschungsprojekt konnten wir zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der Frauen in Top-Managementteams und insbesondere in Vorstände berufen werden, mit der „geglückten Sichtbarkeit“ eines als „angemessen“ erscheinenden Habitus im Berufungsprozess steigt. Menschen werden also nach Einschätzung der von uns interviewten Top-Managerinnen nicht nur aufgrund von Leistung oder Glück bzw. Schicksal Top-Managerin, sondern wenn sie es geschafft haben, einen „angemessenen Habitus“ geglückt sichtbar zu machen. Dass diese Aspekte besonders wichtig für erfolgreiche Karrieren ins Top-Management von Wirtschaftsunternehmen sind, das ist unser zentrales Forschungsergebnis. Wir sprechen eben hier von der Verbindung zwischen Habitus und Sichtbarkeit, von der Doppelhelix. Diese Doppelhelix stellt man nicht alleine her, sondern in Koproduktion mit anderen Akteuren wie etwa Vorgesetzten, Mitgliedern in Berufungs- und Rekrutierungsgremien, Mentoren und Mentorinnen, Sponsoren und Sponsorinnen, aber zum Beispiel einfach auch Publikum. Sie alle wissen, wer als „passend“ erscheint, und sie können dieses Wissen weitergeben.

Daraus ergeben sich einige Forschungsfragen; ich will nur eine nennen. Spannend ist nämlich für uns jetzt als Nächstes die Frage – und wir planen sie auch zu erforschen: Welche Situationen sind eigentlich besonders wichtig, um einen „angemessenen Habitus“ mit einer „geglückten Sichtbarkeit“ zu verbinden?

Aber wie steht es mit den Handlungsoptionen? Sicherlich kann man schnell über Quoten den Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen verändern. Viele erhoffen sich dadurch auch, dass die so genannte kritische Masse erreicht wird und sich so auch ein Kulturwandel einstellen könnte. Die kritische Masse wird dabei 30 Prozent angesetzt. Ab diesem Prozentsatz rechnet man damit, dass sich etwas Grundlegendes an der Situation verändern würde.



Andere gehen davon aus, dass es Sinn macht, auch etwas an den Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Top-Führungsgremien selbst zu verändern. Erstens könnten Frauen noch intensiver dabei unterstützt werden, sichtbar zu werden, indem ihnen, wie ihren Kollegen ja schon jetzt, viele Möglichkeiten zu öffentlichen Auftritten gegeben werden. Es geht aber auch darum – und das geschieht ja schon oft –, Mentorinnennetzwerke zu stärken und Sponsoringbeziehungen zu etablieren. Ich erhoffe mir, dass wir hier, wenn wir uns nach anderthalb Tagen verabschieden, ein Netzwerk begründet haben, das sicherlich sinnvoll ist für weitere Aufstiege.

Zweitens sollten die Rekrutierungsprozesse weiter professionalisiert werden. Dabei geht es auch darum, die Rekrutierungsstrategien zu verändern. Es sollte nicht mehr die ausscheidende Person durch eine möglichst ähnliche neue Person ersetzt werden – in der Forschung spricht man hier von *composition*. Vielmehr ginge es darum, auch Nachfolgeregelungen zu finden, die am Gesamtprofil des Teams orientiert sind. Das nennt man *compilation*. Dabei geht es darum, dass man die Organisation und das Team – auch das Führungsteam – weiterentwickelt. Ziel ist es hier, vielfältige und auch neue Kompetenzen ins Team zu holen, um den Herausforderungen der Zukunft noch besser gerecht werden zu können. Darüber sollten wir vielleicht heute noch diskutieren. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Merith Niehuss



Petra von Olschowski



Susanne Rode-Breyman



Inge Schramm-Wölk

„In einer Führungsposition und als ‚role-model‘ kann es einer Frau wie nirgends sonst gelingen, die Arbeitsatmosphäre frauenfreundlich zu gestalten (und vorzuleben).“

Professor Dr. Merith Niehuss, Präsidentin der Universität der Bundeswehr München

„Es ist wichtig, dass das Bild der ‚Gläsernen Decke‘ aus unseren Köpfen verschwindet und wir jungen Frauen und Männern zeigen, dass Leben und Arbeiten – und damit auch Führen – heute auf ganz unterschiedliche Art und Weise möglich ist. Nicht zuletzt auch: dass Frauen in führenden Rollen glücklich und entspannt sein können, mit einem erfüllten Privatleben und jeder Menge Lust auf Leben.“

Petra von Olschowski, Rektorin der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart

„Die Zahl der Professorinnen hat sich in den letzten drei Jahrzehnten vervierfacht, es gibt Programme für die Nachwuchsförderung, Hochschulen haben das Zertifikat familiengerechte Hochschule. Wir sind weit gekommen und dennoch kommen Frauen nach wie vor zu selten bis an die Spitze: Mein Appell heißt deswegen, ‚in Führung zu gehen‘. Es bedarf dazu der Förderung der Aktivität, des Willens, der Selbstmächtigkeit von Frauen. “

Professor Dr. Susanne Rode-Breymann, Präsidentin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover (HMTMH)

„Als Frau in einer Führungsposition sehe ich mich in besonderem Maße verpflichtet, junge Frauen zu ermutigen und zu unterstützen und mich dafür einzusetzen, dass Frauen wie Männer gleichermaßen ihre Potenziale entfalten können.“

Professor Dr. Inge Schramm-Wölk, Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld



„Wir verstehen uns in Deutschland gern als Vorreiter und Wegbereiter: im internationalen Vergleich zunehmend auf Spitzenfrauen scheint das weniger der Fall zu sein.“

Dr. Regina Ruppert
Geschäftsführende Gesellschafterin der selaestus personal Management GmbH, Berlin

Spitzenfrauen finden in Wirtschaft und Wissenschaft – ein Erfahrungsbericht aus der Praxis der Personalberatung

Regina Ruppert



58

„Spitzenfrauen finden“ in Wirtschaft und in Wissenschaft ist heute mein heuristischer Beitrag zu Ihrer Konferenz.

Kurz zu meinem eigenen Hintergrund: Ich bin seit 18 Jahren in der Personalberatung tätig und rekrutiere Frauen und Männer für Führungspositionen sowohl in Industrieunternehmen als auch in wissenschaftlichen Einrichtungen, Hochschulen, öffentlichen Unternehmen usw. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen nimmt gemäß meiner Praxiserfahrung in den letzten Jahren erfreulicherweise deutlich zu – sowohl auf der Seite der Mandanten als auch auf der Seite der Kandidaten. Zurückblickend waren noch vor zehn Jahren rund 99 Prozent meiner Gesprächspartner auf der „anderen“ Seite Männer. Ich bin Alumna der Universität Göttingen, finde es wichtig, jungen akademischen Talenten Vorbildfunktionen und Optionen aufzuzeigen für zukünftige Karriereverläufe. Seit mehreren Jahren unterstütze ich mit meinem Personalberatungsunternehmen daher begabte Studentinnen, zukünftige Spitzenfrauen, im Rahmen des Deutschland-Stipendiums. Darüber hinaus bin ich ehrenamtlich aktiv im Berufsverband der deutschen Unternehmensberater, dem BDU e. V., bekleide

dort seit drei Jahren das Amt der Vizepräsidentin, als erste Frau in der 60-jährigen Verbandsgeschichte. Dieser Verband ist von seiner Mitgliederstruktur primär männlich geprägt, die Unternehmens- und Personalberater sind ein Spiegelbild der deutschen Industrie und Wissenschaft und bilden diesbezüglich keine Ausnahme. Es gibt bisher nur einen kleineren Teil von Managerinnen in der Beratung, rund 27 Prozent bekleiden Leitungspositionen. Gestatten Sie mir an dieser Stelle noch eine Empfehlung: Wenn Sie die Möglichkeit haben, mit Personalberaterinnen in Kontakt zu treten, tun Sie das! Aus zahlreichen Interviews und Gesprächen mit Frauen in Führungspositionen weiß ich, dass hier ein etwas anderes Verständnis für die Situation und Motivation von weiblichen Führungskräften vorliegt.

Wir verstehen uns in Deutschland gern als Vorreiter und Wegbereiter: im internationalen Vergleich bezugnehmend auf Spitzenfrauen scheint das weniger der Fall zu sein. Schaut man z. B. nach Russland, stellt man fest, dass 40 Prozent der Geschäftsführer dort weiblich sind. Schaut man nach Ruanda, stellt man fest,

dass 64 Prozent der Abgeordneten weiblich sind. In Deutschland beträgt der Frauenanteil im deutschen Parlament demgegenüber nur 36,5 Prozent. In Kolumbien sind 53 Prozent der Führungskräfte weiblich. Offensichtlich gibt es gute Praktiken in anderen Ländern, an denen wir uns ein Beispiel nehmen können. Kein Beispiel sollte in dem Zusammenhang meines Erachtens Großbritannien sein. In den Top 100 britischen Industrieunternehmen gibt es mehr Männer mit dem Vornamen John als insgesamt Frauen. Das Verhältnis beträgt 17 zu 7. Oder schauen sie sich abschließend die Suchmaschine Google an. Wir googeln alle jeden Tag. Es gibt bestimmte Google-Algorithmen und es gibt Studien, die belegen, dass männlichen Führungskräften sechs Mal mehr Job-Angebote unterbreitet werden als weiblichen Führungskräften.

Wie und wo werden weibliche Führungskräfte gefunden? Wo werden Spitzenfrauen sichtbar? Eine simple Methode – wie hier auf der Konferenz – ist sicherlich, die eigene Visitenkarte auszutauschen, seine Koordinaten zu hinterlassen, um direkt erreichbar zu sein. Wie funktioniert die Sichtbarmachung? Für Frauen in der Industrie gelten die gleichen Optionen wie für Frauen in der Wissenschaft: Es gibt öffentliche Plattformen, zu denen z. B. XING, LinkedIn oder Experteer zählen. Die richtige Visibilität – auch für Personalberater – geschieht hier mit einem qualifizierten Profileintrag, der beruflich aussagefähig ist, und mit einem Profilbild, das Ihrer beruflichen Profession entspricht.

Wo finden Personalberater noch Frauen für Spitzenpositionen? In Netzwerken wie „Business and Professional Women“, „Woman’s Business Club“ oder im Verband deutscher Unternehmerinnen (VDU). In solchen Netzwerken können sich Frauen gut austauschen, über interdisziplinäre Themen oder über typische frauenspezifische Karrierethemen. Diese Aktivität erfordert allerdings auch ein gewisses Freizeitengagement, denn das, was Sie dort in Ihren Netzwerken machen, befindet sich außerhalb Ihres beruflichen Daseins. Deshalb ist mein Rat an Sie, sich in solchen Netzwerken zu engagieren, in denen Sie sich wohlfühlen und von denen Sie sich unter Karriere Gesichtspunkten Input versprechen. Dies sind allerdings nicht allein nur weibliche berufliche Netzwerke sondern ebenso gemischt-geschlechtliche.

Wenn man Frauen in Deutschland fragt, „Warum gibt es denn so wenige Frauen in Führungspositionen?“, sagen 18 Prozent der Befragten, es liege am schlechten Selbstmarketing. 16 Prozent der Befragten kolportieren, dass ihnen häufig das Netzwerk fehle. Warum neigen Frauen anscheinend zu weniger Selbstmarketing und Netzwerk mangel? Ist es eine Frage der Bescheidenheit? Ist es der Aspekt der zu starken Sachorientierung? Warum sind

manche Frauen heute zu dieser Konferenz nicht gekommen? Weil sie nur der fleißigen Aufgabenerfüllung Wert beimessen und die Aktivitäten in Symposien, Netzwerken, Workshops usw. unterschätzen? Ist es eine Frage der Priorisierung oder einer grundsätzlich anderen Werteorientierung, Arbeitseinstellung als bei ihren männlichen Kollegen?

„Deshalb ist mein Rat an Sie, sich in solchen Netzwerken zu engagieren, in denen Sie sich wohlfühlen und von denen Sie sich unter Karriere Gesichtspunkten Input versprechen.“

Im Zuge der Vorbereitung auf diese Veranstaltung fiel mir nach langer Zeit wieder ein Buch in die Hände von der Diplom-Psychologin Ute Ehrhardt: „Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin“. Ehrhardts Beobachtungen der geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen von vor zwanzig Jahren scheinen nach wie vor frappierend aktuell zu sein: „Frauen sind das brave Geschlecht, freundlich, nachgiebig, bescheiden, großzügig.“ „Frauen glauben, mehr leisten, fleißiger sein zu müssen als Männer, um die gleiche Anerkennung zu erhalten.“ „Viele Frauen verstecken ihre guten Leistungen, sie wollen nicht prahlen. Sie warten darauf, entdeckt zu werden.“ Meine Frage an Sie: Heißt der Märchenprinz im Beruf heute demzufolge vielleicht Mentor? Ehrhardt konstatiert weiter: „Haben Frauen ihr Ziel erreicht mit großen Anstrengungen, glauben sie, dass Erfolg nicht das Ergebnis ihrer Anstrengungen ist. Nein, sie schreiben es äußeren Umständen zu, Glück, Zufall usw.“ Erfolgreiche Frauen werden dadurch nicht sichtbar. Mehr noch: Sie haben es bestimmt in ihrem beruflichen Alltag schon einmal erlebt, dass es Frauen gibt, die im Gespräch mit ihren (männlichen) Vorgesetzten gelobt wurden und daraufhin gesagt haben, „Ach, das war gar nicht so viel Arbeit.“ Obschon sie sich sehr dafür engagiert haben, sagen sie es nicht, im Gegenteil: sie bagatellisieren.

Ehrhardt konstatiert weiter: „Frauen halten es für unanständig, Beziehungen zu nutzen.“ Das korrespondiert mit meiner beruflichen Praxis, in der ich immer wieder erfahre, dass Frauen – anders als ihre männlichen Kollegen – sehr wenig oder gar nicht empfehlen, leider auch keine Frauen für Spitzenpositionen!

Der größte Stolperstein für Frauen ist jedoch, so Ehrhardt, dass sie unbedingt gemocht werden wollen. „Dafür verzichten sie auf Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und auf Macht.“ Um im Wording zu bleiben, wer sind dann „böse Frauen, böse Mädchen“? „Böse Mädchen“ verletzen Regeln, aber sie stellen auch eigene Regeln auf. „Böse Mädchen“ stellen unmissverständliche Forderungen und sagen ganz klar Ja oder Nein, ich will das oder ich will das nicht. Böse Mädchen haben eine Vision ihres beruflichen Werdegangs. Sie haben eine Vision von dem, was sie eigentlich erreichen wollen und was ihnen wichtig ist im Leben, und sie äußern es klar und deutlich. Und: „Böse Mädchen“ verschaffen sich Erfolgserlebnisse. Darüber haben wir heute mehrfach diskutiert. „Böse Mädchen“ wollen auch nicht um jeden Preis gefallen. Sollten sie auch nicht, wenn sie im harten Wettbewerb mit Männern an der Spitze stehen! Da geht es nicht darum, zu gefallen. „Böse Mädchen“ haben keine Angst vor Kritik und fremder Reflexion, auch nicht vor Selbstreflexion. „Böse Mädchen“ akzeptieren, dass es ohne Risiko auch keinen Gewinn gibt.

Wenn Personalberatungen Spitzenfrauen für anspruchsvolle Positionen suchen, suchen sie im übertragenen Sinne „böse Mädchen“. Personalberatungen suchen im Auftrag der Mandanten genau diese Frauen für Toppositionen in Industrie und Wissenschaft. Warum sind Personalberatungen für Spitzenfrauen im Findungsprozess wichtig? Consultingunternehmen stellen eine erhebliche Marktmacht dar, was folgende Zahlen verdeutlichen. Es gibt aktuell 2.000 Personalberatungen in Deutschland, die insgesamt 6.175 Berater beschäftigen. Bearbeitet werden rund 50.000 Suchaufträge p.a., erzielt wird ein jährliches Umsatzvolumen von 1,7 Milliarden Euro. Professionelle Personalberater arbeiten nach festen Standards, sie genügen berufspolitischen Grundsätzen, die z. B. im Verhaltenskodex des BDU festgelegt sind. Sie sind zertifiziert, sie müssen verschwiegen sein, sie haben Compliance-Richtlinien zu genügen.

Potenzielle Kandidatinnen wie Sie werden angerufen und gefragt, ob Interesse an einer externen Vakanz besteht. Meiner Erfahrung nach bestehen in der Reaktion auf solche Angebote zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften häufig erhebliche Unterschiede. Männer treten gern deutlich selbstbewusster am Telefon auf und zeigen ein markanteres Selbstmarketing als Frauen.

Wenn ich einen Manager auf eine herausgehobene Führungsposition anspreche und ihm z. B. eine Geschäftsführungsposition anbiete in einem Industrieunternehmen, kann ich mir ziemlich sicher sein, dass er relativ zügig sagen wird: „Klingt interessant, sprechen Sie weiter.“ Danach folgt schnell die Frage: „Sagen Sie mal, wie ist denn überhaupt diese Position hierarchisch eingeordnet? In der Zentrale / Muttergesellschaft oder in der Tochtergesellschaft? Wie hoch ist genau die Personalverantwortung? Wie hoch ist die Budgetverantwortung?“ Und noch eine ganz wichtige Frage: „Wie ist denn diese Position dotiert?“ Das hätte man doch ganz gerne gleich zu Beginn gewusst, bevor man in medias res geht. Stelle ich einer Managerin die gleiche Frage, höre ich häufiger die zögerliche Antwort: „Sagen Sie mal, wie sieht das denn inhaltlich genau aus? Welche fachlichen Facetten umfasst diese Aufgabe? Gehört dies und jenes mit dazu? Und wo ist Unternehmen genau angesiedelt? Ach, nicht hier in der Nähe? Also das geht, glaube ich, gar nicht. Das passt gerade nicht. Nein, das macht keinen Sinn.“ Wir haben also zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht über die Verantwortung in dieser Vakanz gesprochen, noch nicht die Dotierung diskutiert, noch nicht über eine Weiterentwicklung des beruflichen Werdegangs gesprochen. Das Gespräch wurde ohne Kenntnis der Rahmenbedingungen unmittelbar abgebrochen. Mein Eindruck ist, dass viele Frauen sich tatsächlich etwas vergeben, bevor sie sich grundlegend informieren. Sie sind gern viel zu schnell dabei, die negativen Aspekte zu fokussieren und die ihnen ggf. noch fehlenden letzten zwei Prozent der ansonsten perfekten fachlichen Kompetenz zu sehen, statt zu überlegen, welche positiven Aspekte die Option bietet und sich diese verwerten lassen.

Consultants werden exklusiv von Mandanten beauftragt, von einer Hochschule, einer wissenschaftlichen Einrichtung, von einem Industrieunternehmen. Im Gespräch mit dem Mandanten wird das Anforderungsprofil für die Vakanz festgelegt: Welche sind die wesentlichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen? Welche örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen sind wirklich erforderlich für die Erfüllung der Aufgaben? Personalberater haben hier die Möglichkeit, Awareness für vielfältige Passungen zu schaffen, unabhängig von Geschlecht und Alter. Dann wird eine Suchstrategie erarbeitet. In welchen Industrien, in welchen alternierenden, konkurrierenden Wissenschaftseinrichtungen sind die passenden Manager und Managerinnen zu finden? Auf welcher hierarchischen Ebene, in welcher Region? In der zweiten Phase des Suchprojektes, der so genannten Identifikation und Selektion, geht es dann darum, diese Spitzenfrauen individuell „aufzuspüren“.

Personalberater nutzen zu Beginn der Kandidatenfindung immer gern die eigene Datenbank. Ich würde vermuten, dass die eine oder andere Anwesende von Ihnen nicht in einer solchen Datenbank verankert ist? Datenbanken sind eine wichtige Quelle für Consultants, um möglichst zügig und direkt auf passende Profile für eine Vakanz zuzugehen. Dieser „Kanal“ könnte von Frauen noch aktiver genutzt werden und er ist einfach zu bedienen, indem Sie eine Initiativbewerbung für eine Führungsposition an eine Beratung senden. Personalberater schauen des Weiteren wie bereits angedeutet in öffentlichen Netzwerken, recherchieren Fachbeiträge, Konferenzen, Vorträge etc. Wo sind Sie bisher auf die Bühne getreten, um für andere sichtbar zu sein?

Nach der erfolgreichen telefonischen Ansprache und der gegenseitigen Interessenbekundung und ersten Passungsfeststellung werden Kandidaten zum persönlichen, teilstrukturierten Interview eingeladen. Dann wird die Spitzenfrau für den Personalberater sichtbar, in einem längeren Gespräch, das nicht nur auf Ihre fachlichen Kompetenzen abstellt – die werden an dieser Stelle bereits in der Regel vorausgesetzt –, sondern auf die sozialen Kompetenzen. Was für eine Führungspersönlichkeit sind Sie? Es werden intensive Fragen gestellt zu Ihrer Führungskompetenz. Was heißt für Sie gute Führung? Wie würden Sie gute Führung definieren? Und das bitte auf den Punkt gebracht! Daran kann der Personalberater erkennen, ob und wie Sie führen, wie Sie selbst geführt werden möchten, ob Sie Verantwortung übernehmen und ob und wie Sie Macht ausüben. Gelegentlich werden die persönlichen Interviews bei einigen Personalberatungen noch ergänzt um so genannte Persönlichkeitstests, eignungsdiagnostische Testverfahren.

Im Anschluss an die Interviewphase fertigt der Personalberater vertrauliche Berichte über die infrage kommenden Kandidaten/innen an und macht Sie als Spitzenfrau sichtbar für den Mandanten. Die Exposé beziehen sich nicht nur auf den beruflichen Werdegang sondern nehmen auch Bezug auf die sozialen Kompetenzen der Bewerber/innen wie Stressresistenz, Führungsverhalten, Mitarbeiterorientierung, Werteorientierung usw., vermitteln ein gesamtheitliches Bild der Person. Den vorläufigen Abschluss der Selektionsphase bilden die Klienten-Kandidatengespräche, auf die der Personalberater die weiblichen Führungskräfte explizit vorbereiten und „briefen“ kann bevor es zur Präsentation kommt. Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang sind Gehaltsfragen. Die Erfahrung zeigt, dass Frauen in der Regel nicht nach dem Gehalt fragen. Schlimmer noch: Frauen nehmen häufig das Gehalt hin, was ihnen der Mandant vorschlägt und verhandeln nicht. Hier könnte der Personalberater vorbeugend „coachen“ und mit

„Böse Mädchen‘ stellen unmissverständliche Forderungen und sagen ganz klar Ja oder Nein, ich will das oder ich will das nicht. ‚Böse Mädchen‘ haben eine Vision ihres beruflichen Werdegangs. Sie haben eine Vision von dem, was sie eigentlich erreichen wollen und was ihnen wichtig ist im Leben, und sie äußern es klar und deutlich. Und: ‚Böse Mädchen‘ verschaffen sich Erfolgserlebnisse.“

den weiblichen Kandidaten diese Themen diskutieren. Ich erlebe es übrigens auch recht häufig, dass Frauen auch die Frage nach dem Dienstwagen nicht ernsthaft erwägen. Gern wird das Argument geäußert: „Ich benötige nicht einen großen Dienstwagen, fahre lieber Mini. Ich bin sowieso nicht gut im Einparken...“. Bemerkenswert ist allerdings, dass die männlichen Peers in der Regel ein ihrer Position „angemessenes“ Auto Wert schätzen, die jüngst engagierte Spitzenfrau allerdings dann den Mini fahren wird. Welche Wirkung wird hier erzeugt? Könnte es sein, dass damit Understatement deutlich sichtbar wird? Die mangelnde Bereitschaft, auch nach außen deutlich „visibel“ zu sein?

Gestatten Sie mir zum Abschluss noch einige Worte zum sog. Auftritt und zur Machtfrage. Es gibt zahlreiche Studien, die

„Neulich ist mir Folgendes passiert. Ich saß im Büro und stellte plötzlich fest, dass es schon mitten in der Nacht ist, dass ich ja eigentlich verheiratet bin und im achten Monat schwanger und dass ich wohl mal nach Hause gehen sollte. Aber ich saß da, arbeitete und war einfach glücklich.“

belegen, dass mehr als 50 Prozent des Auftritts einer Person in seiner nachhaltigen Wirkung abhängig ist von der Optik. Wie ist jemand gekleidet? Sie kennen bestimmt den sog. Dress for Success? Eine adäquate Kleidung verbunden mit einer aufrechten Körperhaltung dokumentiert Selbstbewusstsein: gerade stehen, mit oder ohne High Heels, zuvorkommend sein, aber nicht devot, freundlich aber nicht Dauerlächeln.

Dem Personalberater geht es letztlich darum zu erfassen, ob Sie für eine Vakanz gut geeignet sind. Möchten Sie und können Sie Verantwortung und Macht übernehmen? Es ist immer wieder zu beobachten, dass Frauen den Begriff Macht gern negativ konnotieren. Warum? Weil viele Frauen Macht mit Mann gleichsetzen

gemäß dem Motto: Macht bedeutet, männlich zu sein! Meiner Meinung nach bedeutet Macht dies nicht zwangsläufig. Erinnern wir uns an Max Webers Definition: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Das ist nicht typisch männlich! Es gibt zwei Ausprägungen dieser Machtbeziehung. Die eine Ausprägung ist die so genannte formale Macht. Das ist das, was viele Frauen im Hinterkopf haben, wenn sie über Macht sprechen, das Organisationsgefüge in Unternehmen, Manager in bestimmten Positionen des Gefüges, die eine formale Autorität ausüben. Es gibt aber nach Max Weber auch eine informelle Macht. Informelle Macht oder personale Machtquellen ergeben sich aus mikropolitischen, aus taktischen Verhaltensweisen oder auch aus Persönlichkeitseigenschaften. Solche mikropolitischen Taktiken sind nicht festgezurrt an einer Organisationshierarchie. Gemeint sind mikropolitische Taktiken, die jede Frau sehr gut ausüben kann. Als solche mikropolitischen Taktiken gelten z. B.: Rationales Argumentieren, Hervorrufen von Begeisterung, einschmeichelndes Verhalten, Appelle an Loyalität, Kooperationen bilden usw. Gerade das Schlüpfen in verschiedene Rollen, das Ausüben einschmeichelnder Verhaltensweisen ist Frauen häufig nicht fremd. Frauen können auch mütterliche Rollen übernehmen, gerade dann, wenn es z. B. um Kooperationen geht. Frauen können aber auch verführerisches Verhalten zeigen, das insbesondere dann vorteilhaft eingesetzt werden kann, wenn es z. B. um Geschäftsanbahnungen geht. Hier liegen etliche relevante Handlungs- bzw. Machtspielräume für Führungskräfte vor, abseits der formalen Autorität.

Ob man es als Spitzenfrau wie Marissa Mayer halten sollte, bleibt am Ende fraglich. Sie ist Chefin von Facebook [Yahoo!] und hat sich kürzlich in einer amerikanischen Zeitschrift als Top-Model präsentiert. Auf die Frage wie sie sich selbst als weibliche CEO empfindet und was ihr Spaß mache, erläutert sie: „Neulich ist mir Folgendes passiert. Ich saß im Büro und stellte plötzlich fest, dass es schon mitten in der Nacht ist, dass ich ja eigentlich verheiratet bin und im achten Monat schwanger und dass ich wohl mal nach Hause gehen sollte. Aber ich saß da, arbeitete und war einfach glücklich.“



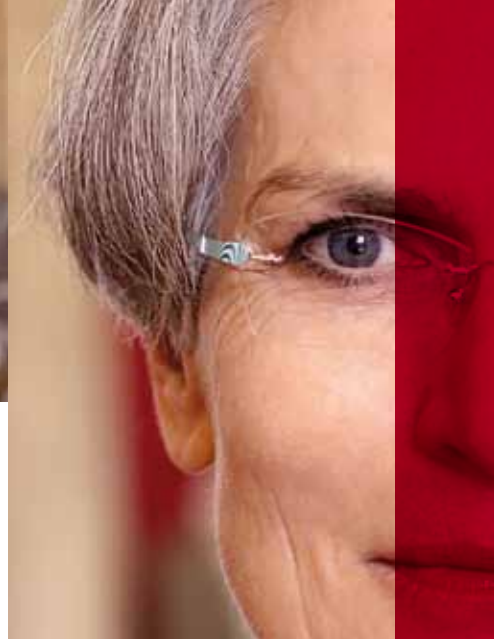
„In der Führungsposition einer Rektorin oder einer Präsidentin haben wir die große Chance und auch die Verantwortung, Gendergerechtigkeit in alle Lebens- und Arbeitsbereiche einer Hochschule einzubringen. Auch darin sollten wir ein Vorbild sein.“

Professor Dr. Johanna Eleonore Weber
Rektorin der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald



Geschlechterunterschiede – Geschlechterähnlichkeit – Geschlechterstereotype – Ein Rückblick auf die Diskussionen

Johanna Eleonore Weber



66

Die Vorträge und die Diskussionen auf dieser Konferenz haben uns einmal mehr vor Augen geführt, welchen strukturellen Hindernissen sich Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition in der Wissenschaft gegenüber sehen: die geringere Unterstützung durch „den Rücken freihaltende“ Lebensarrangements, die Anita Engels aufgezeigt hat; die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie; eine geringere Ausprägung eines angemessenen Habitus und einer geglückten Sichtbarkeit, von der Andrea Bührmann sprach; die geringe Repräsentanz von Frauen in einflussreichen Gremien und Netzwerken, die zur Folge hat, dass Frauen aus dem sich dort etablierenden Nominierungs- und Verweissystem herausfallen.

Aber es sind nicht allein die strukturellen Faktoren. Nicht weniger einflussreich sind Geschlechtsstereotype, also die Merkmale, die in unserer Gesellschaft Frauen und Männern generalisierend zugeschrieben werden. Stereotype sind omnipräsent, und auch in unseren Diskussionen sind wir immer wieder auf sie gestoßen.

Geschlechtsstereotype spielen im Hinblick auf eine gendergerechte Führungskultur vor allem auch deshalb eine so große Rolle, weil sich zwischen den Merkmalen, die Frauen stereotypgemäß zugeschrieben werden, und den Merkmalen, die ebenso stereotypgemäß mit einer Führungsposition verbunden werden, eine im Vergleich zum männlichen Stereotyp geringere Passung ergibt: Frauen, so das Stereotyp, sind stärker beziehungs- und teamorientiert, weniger aggressiv, weniger konkurrenzorientiert, weniger durchsetzungsfähig und setzen im Zweifel andere Prioritäten – Merkmale mithin, die im allgemeinen weniger mit erfolgreicher Führung verbunden werden. Die Frage stellt sich jedoch, wie es um die Validität von Geschlechtsstereotypen steht und damit um den empirischen Nachweis von Geschlechtsunterschieden, die in den Stereotypen unterstellt werden.

Als Psychologin befasse ich mich seit langer Zeit mit der Forschung zu Geschlechtsunterschieden im Erleben und Verhalten. An empirischen Befunden zu Geschlechtsunterschieden mangelt es nicht,

im Gegenteil. Die Fülle an Daten erklärt sich vor allem daraus, dass Geschlechtsunterschiede häufig nicht systematisch, d. h. theorie- und hypothesengeleitet untersucht werden, sondern als „Beiprodukt“ in Datenanalysen zu anderen Fragestellungen anfallen. Um angesichts der unzähligen Einzelbefunde überhaupt Aussagen zu Art und Ausmaß von Geschlechtsunterschieden treffen zu können, werden Metaanalysen durchgeführt, in denen die Ergebnisse einzelner Studien zu bestimmten Themenbereichen quantitativ zusammengefasst werden, beispielsweise zu Geschlechtsunterschieden in Aggression, Empathie, Intelligenz oder Emotionalität.

Da mittlerweile auch unzählige Metaanalysen vorliegen, werden deren Ergebnisse wiederum in einer Art Meta-Metaanalyse zusammengefasst, und auf dieser Ebene ergibt sich ein klares Bild (für einen kurzgefassten Überblick siehe Weber & Rammsayer, 2012): Bis auf einige wenige Merkmale – darunter körperlich-physische Stärke und Aspekte des Sexualverhaltens – sind die Geschlechtsunterschiede gering, in der Regel verschwindend gering. Die Unterschiede mögen zwar je nach Studiendesign statistisch signifikant sein, doch die so genannte Effektstärke, die etwas über die Größe der Unterschiede aussagt, ist in der Regel klein, so dass Geschlechterähnlichkeit jede Geschlechterunterschiedlichkeit bei Weitem überwiegt. Hinzu kommt, dass Unterschiede, wenn sie denn auftreten, mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren variieren, darunter dem Alter, der Kultur, der sozialen Situation, in der ein Verhalten auftritt, und der Art und Weise der methodischen Erfassung.

Während also Geschlechtsunterschiede faktisch in der Regel gering ausgeprägt sind, entfalten Geschlechtsstereotype unabhängig von der empirischen Befundlage ihre eigene Wirkung. Geschlechtsstereotype zeigen sich nicht nur im öffentlichen Diskurs, sondern sie manifestieren sich vor allem auch in der subjektiven Selbsteinschätzung und im Selbstkonzept von Frauen und Männern, und zwar ohne dass dies bewusst reflektiert wird. Ein sehr anschauliches Beispiel ist die Selbsteinschätzung der eigenen Intelligenz. So schätzen beispielsweise bereits im Grundschulalter Mädchen im Vergleich zu Jungen ihre Intelligenz geringer ein (z. B. Rammsedt & Rammsayer, 2001). Diese Unterschiede in der Selbsteinschätzung lassen sich mit faktischen Unterschieden in der Intelligenz nicht erklären, denn diese zeigen sich wenn überhaupt nur in wenigen Teilaspekten (z. B. in der räumlichen Intelligenz), und auch dort sind sie sehr gering. Erklärbar sind die Unterschiede in der Selbsteinschätzung also nur dadurch, dass Mädchen und Jungen bereits in einem sehr frühen Alter Geschlechterstereotype in ihr Selbstkonzept übernehmen: Wie Viren kapern Stereotype ihren Wirt oder ihre Wirtin und vervielfältigen sich.

„Nicht weniger einflussreich sind Geschlechtsstereotype, also die Merkmale, die in unserer Gesellschaft Frauen und Männern generalisierend zugeschrieben werden – Stereotype sind omnipräsent.“

Was bedeuten die Ergebnisse der psychologischen Geschlechterforschung für eine genderechte Führungskultur an den Hochschulen? Aus meiner Sicht sind es fünf Aspekte, die wir beachten sollten, die auch in unseren Diskussionen zum Ausdruck kamen.

(1) Wir sollten nicht ungeprüft von Geschlechtsunterschieden ausgehen, die es in der Regel nicht gibt, sondern stärker die Geschlechtsstereotype in den Blick nehmen und die selten bewusst reflektierten Wege, auf denen sie ihre Wirksamkeit entfalten. Wenn Mädchen und Frauen beispielsweise dazu neigen, ihre Leistungsfähigkeit und ihre Intelligenz im Vergleich zu Jungen und Männern geringer einzuschätzen, bedarf es geänderter, der faktischen Leistungsfähigkeit angepasster Selbstkonzepte (so wie im Schulbereich versucht wird, das im Vergleich zu Jungen schlechtere mathematisch-naturwissenschaftliche Fähigkeits-Selbstkonzept der Mädchen zu ändern). Die kritische Reflexion von Stereotypen und ihrem Einfluss auf das Selbstkonzept sollte auf allen Stufen der wissenschaftlichen Karriere erfolgen, und noch einmal verstärkt in den für eine wissenschaftliche Karriere kritischen Phasen, vor allem in der Promotions- und der Postdoc-Phase.

(2) Wenn Geschlechtsstereotype Eingang in unsere Wahrnehmung, in unser Denken und unser Verhalten finden, spricht alles dafür, dass Frauen Geschlechtsstereotype nicht nur für sich übernehmen, sondern auch untereinander zum Einsatz bringen, d. h. wir unterschätzen gegenseitig unsere Stärke und Leistungsfähigkeit. Das ist keine gute Ausgangsposition, um Frauen offensiv voranzubringen. In einer Studie hat sich beispielsweise kürzlich gezeigt, dass junge Physiklehrerinnen einer deutschen Stichprobe, nicht



aber Physiklehrer, die ihnen schriftlich vorliegende Bearbeitung einer komplexen Testaufgabe aus der Physik schlechter bewerteten, wenn sie vorgeblich von einer Schülerin verfasst wurde als von einem Schüler (Hofer, 2015). Warum ausgerechnet die Lehrerinnen für einen Geschlechterbias in der Beurteilung von Physikleistungen anfälliger waren als die Lehrer blieb ungeklärt, sollte uns aber eine Warnung sein!

„Geschlechtsstereotype zeigen sich nicht nur im öffentlichen Diskurs, sondern sie manifestieren sich vor allem auch in der subjektiven Selbsteinschätzung und im Selbstkonzept von Frauen und Männern, und zwar ohne dass dies bewusst reflektiert wird.“

(3) Wenn wir in Übernahme von Geschlechtsstereotypen der Überzeugung sind, in manchen Merkmalen, und hier insbesondere in Aspekten des Sozialverhaltens wie Empathie oder sozialer Kompetenz, den Männern überlegen zu sein, dann unterliegen wir stereotypen Fehleinschätzungen quasi unter umgekehrten Vorzeichen. Es könnte sein, dass wir unter dem Einfluss von Stereotypen unsere Fähigkeiten in mancher Hinsicht nicht nur unterschätzen, sondern sie in anderer Hinsicht auch überschätzen. Das eine ist so ungünstig wie das andere, vor allem wenn Fehleinschätzungen im Hinblick auf Merkmale erfolgen, die mit Einfluss und Macht assoziiert sind.

(4) Vermeintliche Geschlechtsunterschiede, wie sie in Stereotypen fixiert sind, zu betonen und sie im Rahmen von „Diversity“ als wünschenswerte Heterogenität hervorzuheben, erscheint mir eine gefährliche Strategie: In beiden Fällen tragen wir meist unfreiwillig dazu bei, dass Stereotype sich festsetzen und dass vermeintliche Geschlechtsunterschiede dauerhaft gegen eine echte Gleichstellung verwendet werden. Stereotype zu bedienen (und damit auch vermeintliche weibliche Andersartigkeit zu pflegen) spielt jenen in die Hände, die einen durch Stereotypen gestützten Vorteil hinsichtlich Status und Macht nicht aufgeben wollen. Mir ist völlig bewusst, dass wir das Geschlecht thematisieren müssen, um Änderungen in der Gleichstellung herbeizuführen, aber es sollte in einer Form geschehen, die sich nicht auf Stereotype stützt.

(5) Es spricht überhaupt nichts dagegen, Heterogenität und Diversität in den Blick zu nehmen, gerade auch in einer gendergerechten Führungskultur, aber diese Heterogenität verläuft nicht entlang der Trennungslinie Mann versus Frau, sondern ergibt sich allein schon aus der großen Varianz, die innerhalb der Geschlechter

existiert. Frauen stellen eine ebenso wenig homogene Gruppe dar, wie es die Männer tun. Und auch für Führungspositionen gilt, dass die Spielbreite im Hinblick darauf, wie sie erfolgreich ausgefüllt werden, sehr groß ist: „Die“ Führungspersönlichkeit ist eine Fiktion. Stereotype, die der Reduktion von Komplexität dienen, gaukeln eine radikal vereinfachte soziale Welt vor.

Für eine gendergerechte Führungskultur sind aber gerade die Anerkennung von Vielfalt und der Umgang mit Vielfalt entscheidend, und jede Reduktion von Komplexität durch Stereotype ist verhängnisvoll. Umso wichtiger ist es hingegen, sich der Wirksamkeit von Stereotypen bewusst zu sein, zumal diese in der unheiligen Allianz, die sie mit strukturellen Faktoren eingehen, auf fatale Weise dazu beitragen, dass sich die bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der Wissenschaft fortsetzt.

Literatur

Hofer, S.I. (2015). Studying gender bias in physics grading: The role of teaching experience and country. *International Journal of Science Education*, 37, 2879-2905.

Rammstedt, B. & Rammsayer, T. (2001). Geschlechtsunterschiede bei der Einschätzung der eigenen Intelligenz im Kindes- und Jugendalter. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 15, 207-217.

Weber, H. & Rammsayer, T. (2012). *Differentielle Psychologie – Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.



Katja Windt



Anja Steinbeck



Birgitta Wolff



Susanne Stürmer



Susanne Winnacker

„Eine Arbeitskultur in gemischten Teamkonstellationen, in denen die Beteiligten selbstbewusst und engagiert und mit gegenseitigem Respekt und Offenheit miteinander umgehen, befördert, dass (nicht nur junge) Frauen und Männer aus überkommenen Rollenmustern herauskommen und sich entfalten können.“

Professor Dr. Susanne Stürmer, Präsidentin der Filmuniversität Babelsberg *KONRAD WOLF*

„Führen bedeutet für mich unter anderem, dass ich dabei helfe, Selbstzweifel durch Mut zu ersetzen.“

Professor Dr. Anja Steinbeck, Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

„Wir müssen Frauen Mut machen und den Glauben daran vermitteln, dass auch für sie eine Karriere in der Wissenschaft möglich ist. Dafür brauchen wir Vorbilder, die diese Rolle aktiv leben. An der Jacobs University unterstützen wir Frauen daher mit einem Mentoring-Programm dabei, Karrierewege in der Wissenschaft zu beschreiten.“

Professor Dr.-Ing. Katja Windt, Präsidentin der Jacobs University Bremen

„Frauen gehen ihren Weg, Gott sei Dank, oft immer noch weniger ‚stromlinienförmig‘ als es inzwischen gemeinhin üblich wird. Wir an der Hochschule für Musik und Theater in Rostock tun viel dafür, dass sie in Führungspositionen ankommen.“

Dr. Susanne Winnacker, Rektorin der Hochschule für Musik und Theater Rostock

„Wir müssen beachten, dass unser ‚angenehmer‘ Kommunikationsstil nicht mit Unverbindlichkeit in der Sache verwechselt wird. Auch Frauen können und wollen führen.“

Professor Dr. Birgitta Wolff, Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt

„Es geht um die Veränderung von überaus stabilen Geschlechterstrukturen, um einen großen Kulturwandel im Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Darauf können die Wissenschaft und die Wissenschaftspolitik allein nur bedingt Einfluss nehmen, es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.“

Dr. Anja Kühne
Der Tagesspiegel, Berlin



Fazit eines lebhaften Gedankenaustauschs

Anja Kühne



74

Sehr geehrte Zuhörerinnen, auch die Nobelpreisträgerin Christiane Nüsslein-Volhard hat sich unlängst zum Thema geäußert: „Seid nicht so zimperlich“, hat sie den Wissenschaftlerinnen in einem Interview empfohlen: „Setzt euch durch. Steht nicht so viel vorm Spiegel!“ Viele Frauen seien zu Abstrichen bei ihrem äußeren Erscheinungsbild und bei der Familie nicht bereit. Ihnen fehle die nötige „Besessenheit und Leidenschaft“ der Männer, um in der Wissenschaft Karriere zu machen.

Die Frauen sind selbst Schuld an ihrer Lage – so deutlich wie Nüsslein-Volhard würden das nur wenige öffentlich aussprechen. Aber bestimmt denken ziemlich viele in der Wissenschaft so: Es handelt sich um jene „alltagsweltlichen Erklärungsmuster“, von denen Frau Bührmann gestern gesprochen hat: Frauen wollen nicht wirklich, als Mütter können sie auch nicht wirklich – und sie sollen ja auch nicht wirklich, weil es nicht ihrer Natur entspricht.

Solche Erklärungen für die Unterrepräsentanz von Frauen sind irgendwo verständlich. Schließlich scheinen den Frauen doch

längst alle Türen weit offen zu stehen. Mehr noch: Für sie ist extra ein roter Teppich ausgerollt worden. Für sie gibt es: Spezielles Mentoring, Professuren nur für Frauen, Gleichstellungsstandards, Gremiensitzungen zu familienfreundlichen Zeiten und vieles andere mehr. Die Tür zur Wissenschaft steht anscheinend weit offen: Warum nur treten nach wie vor so wenige Frauen hindurch?

An Besessenheit und Leidenschaft mangelt es ihnen – anders als Frau Nüsslein-Volhard glaubt – eher nicht. Vielmehr ist auf dieser Tagung sehr deutlich geworden, dass Frauen auf ihrer wissenschaftlichen Laufbahn erheblich größere Hindernisse überwinden müssen als Männer. Dass Frauen immer noch die Hauptverantwortung für die Versorgung der Familie zugeschoben wird, ist dabei nur ein Grund und unter vielen Gründen der sichtbarste. Die anderen Formen der Diskriminierung sind viel subtiler. Und eben ihre Subtilität macht die Diskriminierung besonders perfide. Pierre Bourdieu hat es so formuliert: „Die sichtbaren Veränderungen der Situation der Frauen verdecken das Fortbestehen der unsichtbaren Strukturen.“

Während auf der Vorderbühne Professorinnenprogramme und Gleichstellungsstandards verabschiedet werden, wird auf der Hinterbühne ein anderes Stück aufgeführt: Frauen forschen häufiger isoliert auf Stipendien anstatt auf einer Stelle. Sie sind häufiger auf Teilzeit oder auf befristeten Stellen und sie haben häufiger nur eine W2-Professur inne.

Schon wegen ihrer Körperlichkeit stellen Frauen in der männerdominierten Wissenschaft einen Fremdkörper dar, wie Frau Bühmann erklärt hat. Ein echtes Manko, geht es doch darum, das Vertrauen der etablierten Peers zu gewinnen, indem über einen „angemessenen Habitus“ „geglückte Sichtbarkeit“ hergestellt wird.

Frauen erfüllen die in der Wissenschaft herrschenden Vorstellungen von Exzellenz weniger gut:

So glauben viele männliche Wissenschaftler laut einer „Science“-Studie, Frauen könnten schon *per definitionem* keine Genies sein – womöglich ja der Grund dafür, dass in diesem Jahr keine einzige Frau den Leibniz-Preis bekommen hat.

Geht es um Führungspositionen, kommen weitere Hürden hinzu. Ist Hemdsärmeligkeit eine Anforderung für eine Leitungsposition, könnte wohl auch eine Uni-Präsidentin von sich behaupten, sie habe die besten Ideen, wenn sie sich mit einem Glas Whiskey ins Schlauchboot setzt, wie es jener gestern von Frau Schücking beschriebene Uni-Präsident gemacht hat. Doch würde die Präsidentin dabei nicht wie ihr Kollege als cooler Macher erscheinen, sondern als eine schräge Frau, die sich Männlichkeit anmaßt und peinlich aus der Geschlechterrolle fällt.

Frauen haben vermutlich keinen anderen Führungsstil als Männer, war gestern im Workshop die vorherrschende Meinung. Aber bei der Bewertung von Leistung und von Führung wirken tief verankerte Geschlechterstereotypen und Rollenerwartungen. Dieses geschieht sicher oft unbewusst. Sobald es aber um ernsthafte Konkurrenz oder um Konflikte geht, setzen die Männer (und auch manche Frauen) absichtlich diskreditierende Geschlechterstereotypen ein: Wie Frau Beisiegel formuliert hat: „Auf einmal war ich die Frau“. Geschlechterfragen sind eben sehr wohl auch Machtfragen.

Unter solchen Umständen muss man sich nicht wundern, wenn Frauen sich besonders gut überlegen, ob sie sich auf einer Führungsposition exponieren.

Wenig ist auf dieser Veranstaltung darüber gesprochen worden, warum Frauen in der Wissenschaft Führungspositionen einneh-

men sollten. Womöglich versteht es sich auch von selbst: Es ist eine Frage der Gerechtigkeit.

Allerdings wird in der Wissenschaft auch gerne damit argumentiert, das Potenzial von Frauen dürfe nicht „verschwendet“ werden, denn das wäre unökonomisch. Frauen können sich demnach in der Wissenschaft durchaus nützlich machen, indem sie zur Diversität beitragen. Das sorgt für mehr Produktivität und erhöht das Humankapital.

Auf diese Weise für die Sache der Frau zu werben, ist natürlich eine große Versuchung, kann man sich so doch einflussreichen ökonomischen Argumenten ganz bequem anschließen. Allerdings ist das Argument der Nützlichkeit von Frauen riskant: Was, wenn die Lage sich ändert und Frauen außerhalb der Uni noch viel nützlicher erscheinen als in der Uni? Darum haben feministische Wissenschaftlerinnen die Vereinnahmung der Frauenfrage von wirtschaftlichen Interessen in den letzten Jahren vielfach kritisiert.

Es muss um mehr Geschlechtergerechtigkeit gehen und überhaupt muss es um mehr Gerechtigkeit gehen. Es werden ja nicht nur Frauen in der Wissenschaft benachteiligt, auch darüber ist auf dieser Tagung nicht viel gesagt worden. Wer Professor oder Professorin wird, hängt auch stark von der sozialen Herkunft ab – erst die feinen Unterschiede machen den Professor oder die Professorin. Die soziale Selektion in der Wissenschaft ist heute so scharf wie nie zuvor, das ist jetzt durch eine neue Studie der Darmstädter Soziologin Christina Möller bekannt geworden, eine Schülerin des Elitenforschers Michael Hartmann.

Für Frauen gilt das am allermeisten: Unter denen, die Professorin wurden, gehören noch mehr der höchsten sozialen Schicht an als Männer. 38 Prozent der Professorinnen stammen aus der höchsten Schicht, bei den Männern sind es 32 Prozent. Und ausgerechnet bei der Juniorprofessur, die eine sozialdemokratische Bundesregierung eingeführt hat, geht es noch viel exklusiver zu. Zwei Drittel der Inhaberinnen und Inhaber der Juniorprofessur kommen aus der höchsten sozialen Herkunftsgruppe. Das ist damit zu erklären, dass darüber, wer eine Juniorprofessur bekommt, schon kurz nach der Promotion entschieden wird. Das erweist sich als Vorteil für Personen mit guter kultureller Passung, die über ihren Habitus beglaubigen können, dass sie dazu gehören.

Mehr Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen – dabei sollte es vielleicht um mehr gehen als um das Fortkommen einzelner „Ausnahmefrauen“, sondern darum, die Verhältnisse insgesamt zu verändern.

„Wenn Ihnen nun vor der Größe der Aufgabe schaudert, sollten Sie auf dem Nachhauseweg aber einmal an die große Frauenrechtlerin Hedwig Dohm denken, die vor genau 100 Jahren ausgerufen hat: Unmöglichkeiten sind Ausflüchte anämisch steriler Gehirne. Schaffen wir: Möglichkeiten!“

Was ist zu tun? Die Politik muss natürlich weiter Druck ausüben. Seit Kurzem gibt es eine Landesregierung, die die Lage der Frau mit rauen Mitteln zu verändern versucht: Nordrhein-Westfalen hat in seiner umstrittenen Novelle des Hochschulzukunftsgesetzes die paritätische Besetzung von Gremien und Rektoraten festgeschrieben, Ausnahmen müssen begründet werden.

Das Gesetz ist natürlich Geschmackssache. Aber bekannt ist, dass sich Regeln und Systeme nur verändern, wenn sie unter wirklich großen Druck geraten. Es wird für den Staat aber in Zukunft nicht leichter, diesen Druck aufzubauen, denn es kommt Gegenwind auf: Europaweit, auch in Deutschland, haben sich inzwischen rechte Kräfte formiert, die die staatliche Gleichstellungspolitik massiv bekämpfen und deren Befürworter attackieren.

Es sind auf dieser Veranstaltung viele weitere Maßnahmen diskutiert worden, es gab auch Tipps, die sich im Alltag sofort anwenden lassen:

Frauen sollen sich nicht selbst damit hemmen, allzu viel über mögliche negative Zuschreibungen nachzudenken, hat Frau Behrenbeck vorgeschlagen.

Netzwerke sind strategisch hilfreich und gut fürs Empowerment, hat sich hier gezeigt. In Göttingen wurde der Anfang zu einem neuen gemacht, von dem Mann sicher noch hören wird.

Der Blick muss dafür geweitet werden, dass es einen spezifischen Führungsstil für Frauen oder für Männer nicht gibt, und überhaupt dafür, dass es die Frauen und die Männer ebenfalls nicht gibt.

Die Rekrutierungsverfahren müssen professionalisiert werden: Das Ziel muss nicht sein, eine Person durch eine ihr ähnliche Person zu ersetzen, sondern darum, eine Person zu finden, die zum Gesamtprofil des Teams passt, wie Frau Bührmann gesagt hat.

Fazit: Es geht nach allem leider nicht bloß darum, Kita-Plätze in Uni-Nähe zu schaffen, das ist bei dieser Konferenz sehr deutlich geworden. Die Etablierung einer „Gendergerechten Führungskultur an Hochschulen“, über die hier zwei Tage in Göttingen diskutiert wurde, ist eine sehr große Herausforderung. Es geht um die Veränderung von überaus stabilen Geschlechterstrukturen, um einen großen Kulturwandel im Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Darauf können die Wissenschaft und die Wissenschaftspolitik allein nur bedingt Einfluss nehmen, es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Wenn Ihnen nun vor der Größe der Aufgabe schaudert, sollten Sie auf dem Nachhauseweg aber einmal an die große Frauenrechtlerin Hedwig Dohm denken, die vor genau 100 Jahren ausgerufen hat: „Unmöglichkeiten sind Ausflüchte anämisch steriler Gehirne. Schaffen wir: Möglichkeiten!“



Kurzvorstellung aktiver Rektorinnen und Präsidentinnen

Professor Dr. Ute Ambrosius	Präsidentin der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ansbach
Leonie Baumann	Rektorin der weißensee kunsthochschule berlin
Professor Dr. Astrid Beckmann	Rektorin der Pädagogischen Hochschule (PH) Schwäbisch Gmünd
Professor Dr. Gabriele Beibst	Rektorin der Ernst-Abbe-Hochschule Jena
Professor Dr. Ulrike Beisiegel	Präsidentin der Georg-August-Universität Göttingen
Dr. Christine Böckelmann	ehemalige Rektorin der Pädagogische Hochschule Karlsruhe, Direktorin der Hochschule Luzern – Wirtschaft
Professor Dr. Christiane Dienel	Präsidentin der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen
Professor Dr. Sabine Doering-Manteuffel	Präsidentin der Universität Augsburg
Professor Dr. Anne Friedrichs	Präsidentin der Hochschule für Gesundheit in Bochum
Professor Dr. Gesine Grande	Rektorin der HTWK Leipzig
Professor Dr. Brigitte Gross	Präsidentin der Hochschule Düsseldorf
Professor Dr. Monika Gross	Präsidentin der Beuth Hochschule für Technik Berlin
Dr. Muriel Helbig	Präsidentin der Fachhochschule Lübeck
Professor Dr.-Ing. Rosemarie Karger	Präsidentin der Ostfalia Hochschule
Professor Dr. Renate Kirchhoff	Rektorin der Evangelischen Hochschule (EH) Freiburg
Professor Dr. Katharina Krause	Präsidentin der Philipps-Universität Marburg
Professor Gabriele Langendorf	Rektorin der Hochschule der Bildenden Künste Saar
Professor Dr. Anne Lequy	Rektorin der Hochschule Magdeburg-Stendal
Professor Dr. Karin Luckey	Rektorin der Hochschule Bremen
Dr. Ingeborg Mühldorfer	Rektorin der Hochschule Albstadt-Sigmaringen
Dr. Heide Naderer	Präsidentin der Hochschule Rhein-Waal
Professor Dr. Merith Niehuss	Präsidentin der Universität der Bundeswehr München
Professor Dr. Susanne Rode-Breymann	Präsidentin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover (HMTMH)
Professor Dr. Inge Schramm-Wölk	Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld
Professor Dr. Beate Schücking	Rektorin der Universität Leipzig
Professor Dr. Anja Steinbeck	Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Professor Dr. Susanne Stürmer	Präsidentin der Filmuniversität Babelsberg <i>KONRAD WOLF</i>
Petra von Olschowski	Rektorin der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart
Professor Dr. Johanna Eleonore Weber	Rektorin der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Professor Dr.-Ing. Katja Windt	Präsidentin der Jacobs University Bremen
Dr. Susanne Winnacker	Rektorin der Hochschule für Musik und Theater Rostock
Professor Dr. Birgitta Wolff	Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt



Die Autorinnen

Professor Dr. Ulrike Beisiegel	Präsidentin der Universität Göttingen, Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz
Professor Dr. Andrea D. Bührmann	Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung, Universität Göttingen
Professor Dr. Anita Engels	Institut für Soziologie, Universität Hamburg
Dr. Barbara Hartung	Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Niedersachsen
Dr. Anja Kühne	Der Tagesspiegel, Berlin
Cornelia Quennet-Thielen	Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung
Dr. Regina Ruppert	Geschäftsführende Gesellschafterin der selaestus personal Management GmbH Berlin
Professor Dr. Beate Schücking	Rektorin der Universität Leipzig
Professor Dr. Johanna Eleonore Weber	Rektorin der Universität Greifswald, Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz

Impressum

Dieser Tätigkeitsbericht wird
herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion:

Dr. Ulrich Meyer-Doeringhaus
Petra Löllgen
Telefon: 0228 887-150
E-Mail: meyer@hrk.de

Ahrstraße 39
53175 Bonn
Telefon: 0228 887-0
Telefax: 0228 887-110
E-Mail: post@hrk.de
www.hrk.de

Gestaltung:

The Office Cross Media GmbH, Köln
www.theoffice.de

Druck:

Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach
www.mhp-print.de

Bonn, Mai 2016

ISBN:

978-3-942600-53-8

Bildnachweis

- Titel: *Ulrike Beisiegel*: Christoph Mischke,
Cornelia Quennet-Thielen:
Bundesregierung/Steffen Kugler,
Johanna Eleonore Weber: Vincent Leifer
- S. 4: Universität Göttingen
S. 6: *Gabriele Beibst*: D. Zeh
S. 9: Christoph Mischke
S. 10: HRK/Marcus Pietrek
S. 13: Universität Göttingen
S. 14: *Sabine Doering-Manteuffel*: Klaus Satzinger-Viel,
Gesine Grande: Johannes Ernst,
Anne Friedrichs: hsg/Volker Wiciok
S. 17: Bundesregierung/Steffen Kugler
S. 18: Bundesregierung/Steffen Kugler
S. 23: Universität Göttingen
S. 24: *Katharina Krause*: Rolf Wegst
S. 31: Swen Reichhold/Universität Leipzig
S. 32: Swen Reichhold/Universität Leipzig
S. 39: Copyright by UHH RRZ/MCC Arvid Mentz
S. 40: Copyright by UHH RRZ/MCC Arvid Mentz
S. 41: *links*: PowerPoint Präsentation „Karrieren von Frauen
in der Wissenschaft“, Professor Dr. Anita Engels,
Konferenz „Gendergerechte Führungskultur an
Hochschulen“ am 19./20.10.2015 in Göttingen
rechts: Waldemar Titzenthaler [Public domain],
via Wikimedia Commons
S. 43: Universität Göttingen
S. 45: Universität Göttingen
S. 53: Universität Göttingen
S. 54: *Petra von Olschowski*: Martin Lutz
S. 63: Universität Göttingen
S. 65: Vincent Leifer
S. 66: Vincent Leifer
S. 68: Universität Göttingen
S. 70: *Katja Windt*: Jacobs University Bremen
S. 73: Kitty Kleist-Heinrich/Tagesspiegel
S. 74: Kitty Kleist-Heinrich/Tagesspiegel
S. 78: Universität Göttingen
S. 80: Universität Göttingen

HRK