



**Wissenschafts  
management**

ENTSCHEIDEN.FÜHREN.GESTALTEN

JAHRESBAND

2023

28. Jahrgang  
ISSN 0947-9546

# „BIG FOUR“ SCHWÄCHELT NOCH

Zu wenige Frauen in Führungspositionen  
außeruniversitärer Forschungseinrichtungen

**Die Tendenz stimmt. Das Ergebnis ist aber noch nicht zufriedenstellend. So kann die 26. Datenfortschreibung der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) zur Chancengleichheit interpretiert werden. Die Auswertung zeigt, dass der prozentuale Anteil von Wissenschaftlerinnen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Vergleich zu den Vorjahren erneut gestiegen ist.**

Die jährliche Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im November 2022 stellt hingegen fest, dass der Fortschritt bei der Gleichstellung von Frauen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei den unteren Karrierestufen nur langsam voranschreitet und „auf den höheren Karrierestufen de facto stagniert“.

Diese Entwicklung reicht nicht aus, um Frauen eine gleichberechtigte Teilhabe im Wissenschaftssystem zu ermöglichen. Viele Maßnahmen, wie beispielsweise das Kaskadenmodell (2011 verabschiedete die GWK das sogenannte Kaskadenmodell. Danach soll der Frauenanteil jeder wissenschaftlichen Karrierestufe mindestens so hoch sein, wie derjenige der direkt darunterliegenden Qualifizierungs-

stufe. Das Kaskadenmodell berücksichtigt so die spezifischen Gegebenheiten jedes Fachs und ermöglicht damit angemessene Zielvorgaben) oder Mentoring- und Coaching-Angebote, konnten die Geschlechterrelation auf höheren Karrierestufen nicht nachhaltig verändern. Um eine Veränderung zu erzielen müsse „deutlich an Tempo“ zugelegt werden, so das Fazit der HRK.

Neue Gesetze haben 2021 Quotenregelungen für Frauenanteile innerhalb der Wirtschaft eingeführt. Das zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) ist zum 12. August 2021 in Kraft getreten und betrifft private und öffentliche Unternehmen. Demnach gilt ein Mindestbeteiligungsgebot bei börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen von einer Frau bei Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern.



Foto: Irina Westermann

## **Prof. Dr. rer.oec. Guido Benzler**

ist Gesellschafter und Geschäftsführer der rheform GmbH. Seit 1993 ist er im Bereich Hochschulentwicklung tätig und berät öffentliche Einrichtungen.



Foto: Annette Heitzer

## **Dr. Philipp Adler**

ist seit 2013 im Bereich der strategischen und datenbasierten Beratung von Wissenschaftseinrichtungen bei der rheform aktiv.



Foto: privat

## **Anton Brücher**

Anton Brücher war zwischen 2022 und 2023 als Werkstudent im Bereich der Strategie- und Organisationsberatung bei der rheform aktiv.

Wird ohne Begründung und ohne den Verweis auf eine Zielgröße des Vorstands keine Frau in den Vorstand berufen, so sind Sanktionen zu erwarten. Bei Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes gelten strengere Vorgaben mit einer Geschlechterquote von 30 Prozent bei Aufsichtsräten und Vorständen (BMSFJ 2021).

### Quotenregelung nützt

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten von Unternehmen, die unter diese Quotenregelung fallen, belief sich 2021 auf 35,2 Prozent. Im Gegensatz dazu beträgt der Frauenanteil von Unternehmen, welche nicht dieser Regelung unterliegen, nur 19,9 Prozent. Die Vorstände der DAX-Konzerne zeigen eine weniger gleiche Besetzung: Zum September 2022 belief sich der Frauenanteil der Vorstände auf 14 Prozent und in lediglich drei der 40 Unternehmen lag ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis vor (Tagesschau 2022). Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) konstatiert, dass sich ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsgremien „positiv auf Diskussion, Interaktionen und Entscheidungsfindungen“ (DIW 2021) auswirkt. Ein höherer Frauenanteil könne zu einer effektiveren Kontrolle der Vorstände und somit zu einem Rückgang von Fehlverhalten im Top-Management führen.

Diese positiven Auswirkungen sind auch in Wissenschaft und Forschung festzustellen. Hier führen heterogene Teams sowie unterschiedliche Hintergründe und Prägungen der Menschen zu besseren Forschungs- und Entwicklungsergebnissen (BMBF 2023). „Je ausgewogener die Geschlechterverteilung im Team, desto größer ist der Forschungsoutput.“ (CEWS journal 2022)

Dennoch sinkt in der Wissenschaft weiterhin der Frauenanteil mit jeder Stufe auf der Karriereleiter und somit bleibt der „Leaky-Pipeline-Effekt“ bestehen. Im Jahr 2021 waren 52,4 Prozent der Erstimmatrikulierten, 45,9 Prozent der Promovierenden und

33,9 Prozent der Habilitierenden weiblich (Destatis 2022).

In der vorliegenden GWK-Analyse ist die Geschlechterverteilung der Leitungsebene und der entscheidenden Gremien von außeruniversitären Forschungseinrichtungen untersucht worden. Darüber hinaus ist die institutionelle Herkunft der Gremien erfasst worden, um die von Frauen besetzten Positionen, unter Berücksichtigung ihres beruflichen Hintergrunds, differenziert betrachten zu können. Die Studie ist eine Fortsetzung und Erweiterung der Studien, die 2016 (Wissenschaftsmanagement 2016) und 2019 (Wissenschaftsmanagement-online 2019) von der *rheform* erstellt und veröffentlicht worden sind.

Die Untersuchung bezieht sich auf die vier größten deutschen Forschungsverbände (CEWS 2023):

- Fraunhofer-Gesellschaft (FHG),
- Max-Planck-Gesellschaft (MPG),
- Leibniz-Gemeinschaft (WGL),
- Helmholtz-Gemeinschaft (HGF).

Die FHG ist mit 76 Forschungseinrichtungen die weltweit führende Organisation (FHG 2023) für anwendungsorientierte Forschung. Der Fokus liegt auf zukunftsrelevanten Schlüsseltechnologien sowie der Implementierung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie (FHG 2022). Der Frauenanteil belief sich Ende 2021 in der ersten Führungsebene auf 10 Prozent, in der zweiten auf 16,8 Prozent und in der dritten auf 24,3 Prozent. Die neue Fraunhofer-spezifische Kaskade erstreckt sich über vier Jahre von 2021 bis 2025 (GWK 2022). Auf der ersten Leitungsebene ist eine Steigerung auf 20 Prozent anvisiert, bei der zweiten auf 21 Prozent und bei der dritten auf 27 Prozent (FHG 2021). Für die Aufsichtsgremien wird eine Steigerung des Frauenanteils auf 33 Prozent verfolgt.

Zur MPG gehören derzeit 85 Institute, wovon sich sechs Einrichtungen im Ausland befinden. Die MPG ist im Auftrag der Grundlagenforschung

**Der Frauenanteil in Aufsichtsräten von Unternehmen, die unter diese Quotenregelung fallen, belief sich 2021 auf 35,2 Prozent. Im Gegensatz dazu beträgt der Frauenanteil von Unternehmen, welche nicht dieser Regelung unterliegen, nur 19,9 Prozent.**

tätig und ist, gemessen an der Anzahl der Nobelpreistragenden, Deutschlands erfolgreichste Forschungsorganisation (MPG 2023). Innerhalb der obersten Führungsebene lag der Frauenanteil Ende 2021 bei 18,4 Prozent, bei der zweiten Führungsebene bei 36 Prozent und bei den Ebenen darunter bei 32,3 Prozent. Die wissenschaftlichen Gremien bestanden zu 36 Prozent aus Frauen. Die Besetzungsquote der obersten Führungsebene soll bis 2025 auf 35 Prozent ansteigen, die der zweiten Ebene auf 50 Prozent und die darunter liegenden auf 33 Prozent.

Die WGL besteht aus 97 eigenständigen Forschungseinrichtungen und ist interdisziplinär ausgerichtet. Der Frauenanteil am gesamten Personal betrug im Juni 2021 53 Prozent. Beim wissenschaftlichen Personal belief sich dieser auf insgesamt 47 Prozent. Ende 2021 betrug der Frauenanteil der Institutsleitungen 20 Prozent und die der Abteilungsleitungen 30 Prozent. Bei den Aufsichtsgremien der Einrichtungen liegt der Frauenanteil durchschnittlich

## In Hinblick auf den Frauenanteil in den untersuchten Forschungseinrichtungen unterscheiden sich die Ergebnisse von Bereich zu Bereich stark voneinander. Bei den Institutsleitungen sind Frauen am geringsten vertreten.

lich bei 39 Prozent. Die Leibniz-Gemeinschaft formuliert regelmäßig neue Zielquoten für ihre Einrichtungen, welche zuletzt 2020 beschlossen wurden und für fünf Jahre gelten. Die Zielquoten sind bei der ersten Führungsebene bis 2025 auf 29 Prozent angesetzt, bei der zweiten auf 41 Prozent und bei der dritten auf 47 Prozent. Dabei soll der jährliche Fortschritt des Unternehmens keinen Einfluss auf die Beibehaltung der Zielquoten haben (Leibniz 2021).

Die HGF ist die größte deutsche Forschungsorganisation und ist ein Zusammenschluss aus insgesamt 18 medizinisch-biologischen sowie naturwissenschaftlich-technischen Forschungszentren. Das gemeinsame Ziel ist die Entwicklung von innovativen Technologien, die zum Erhalt der Lebensgrundlage des Menschen beitragen sollen. Innerhalb der Aufsichtsgremien belief sich der Frauenanteil Ende 2021 auf 45 Prozent und es wird die Annäherung an einen Anteil von 50 Prozent angestrebt. Der für 2025 (unter Berücksichtigung korrigierter Daten für das Aufsatzjahr 2019) anvisierte Frauenanteil der Zentrumsleitungen von 18,8 Prozent wurde bereits Ende 2021 erreicht.

Im Folgenden (Tabelle 1) sind die vier untersuchten Organisationen vergleichend dargestellt.

### Methodik

Die Daten für diese Studie basieren auf einer von August bis September 2022 durchgeführten Recherche der Internetseiten der verschiedenen Einrichtungen. Hierbei sind die höchsten Führungspositionen, also die jeweiligen Institutsleitungen und die Verwaltungsleitungen, aufgenommen sowie die Mitglieder der Aufsichtsgremien untersucht worden. Es sind diejenigen Gremien betrachtet worden, welche bei der strukturellen

Veränderung und fachlichen Ausrichtung der Einrichtungen entscheidend mitwirken. Bei der FHG und der MPG wird diese Rolle durch das Kuratorium erfüllt, bei der WGL und der HGF ist es die Mitgliederversammlung und das Kuratorium.

Bei der Recherche ist die Geschlechterverteilung untersucht worden. Die Geschlechtskategorie „divers“ ist hierbei nicht erkennbar gewesen, weshalb lediglich die Unterscheidung zwischen weiblichen und männlichen Geschlechtern aufgeführt ist. Die institutionelle Herkunft der Gremien (Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft) ist ebenfalls aufgeführt worden.

### Forschungsergebnisse

In Hinblick auf den Frauenanteil in den untersuchten Forschungseinrichtungen unterscheiden sich die Ergebnisse von Bereich zu Bereich stark voneinander. Bei den Institutsleitungen sind Frauen am geringsten vertreten. Dabei variiert der Anteil von 10,67 Prozent bei FHG bis zu 21,36 Prozent bei WGL. Bei den Aufsichtsgremien erreichen alle Institute, bis auf die FHG mit 27,35 Prozent, einen Frauenanteil von über 30 Prozent. Die Besetzung der Verwaltungsleitungen erzielt bei nahezu allen Einrichtungen annähernd einen Anteil von 50 Prozent oder mehr.

	Mitarbeiter: innen	Anzahl Einrichtungen	Budget	Profil
<b>Fraunhofer-Gesellschaft (FHG)</b>	30.028	76	2,9 Mrd.	Europas größte Organisation für angewandte Forschung
<b>Max-Planck-Gesellschaft (MPG)</b>	23.969	85	1,9 Mrd.	Grundlagenforschung in den Natur-, Bio-, Geistes- und Sozialwissenschaften im Dienste der Allgemeinheit
<b>Leibniz-Gemeinschaft (WGL)</b>	21.096	97	2,1 Mrd.	Ausrichtung reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Raum- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften
<b>Helmholtz-Gemeinschaft (HGF)</b>	43.683	18	5 Mrd.	Größte Wissenschaftsorganisation Deutschlands

**Tabelle 1:** Übersicht der verschiedenen Forschungseinrichtungen

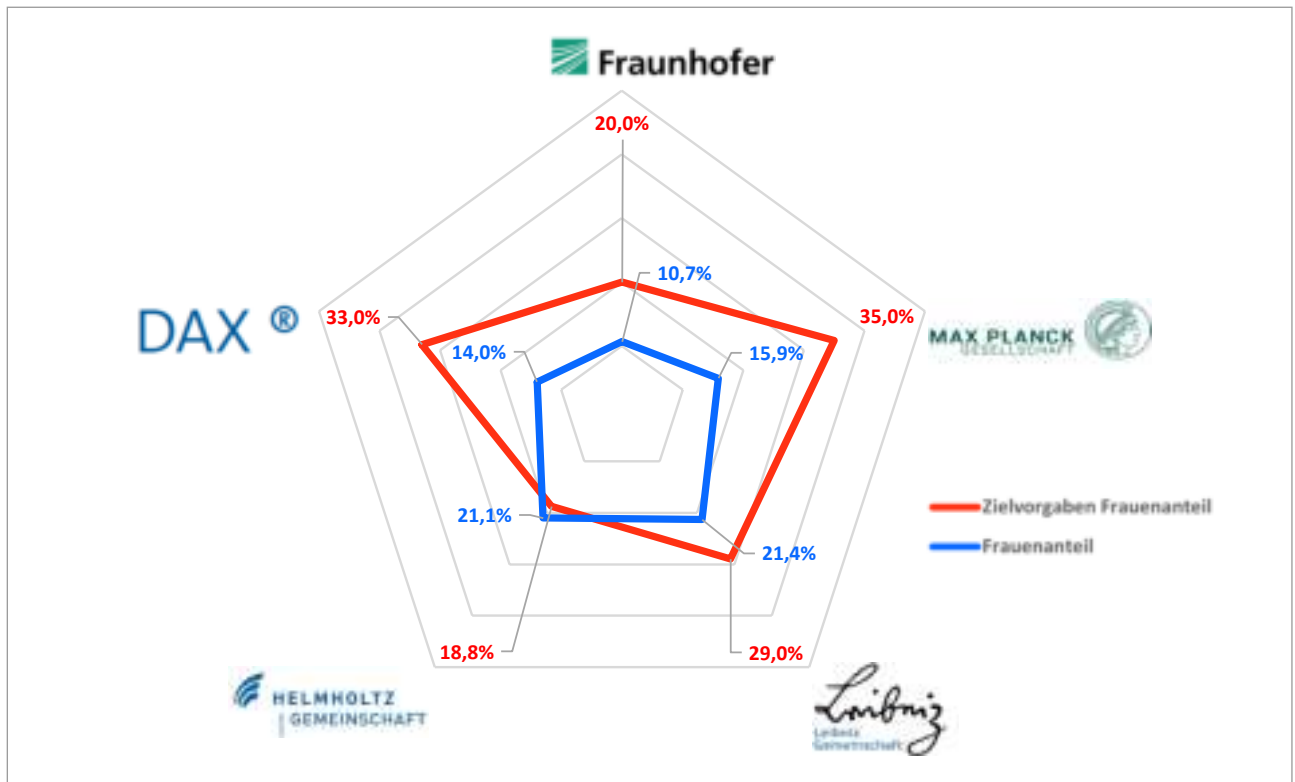
	Institutsleitungen		Verwaltungsleitungen		Aufsichtsgremien	
	Anzahl der Personen	Frauenanteil	Anzahl der Personen	Frauenanteil	Anzahl der Personen	Frauenanteil
<b>FHG</b>	81	10,67 %	71	56,25 %	993	27,35 %
<b>MPG</b>	88	15,91 %	83	45,78 %	1388	32,20 %
<b>WGL</b>	100	21,36 %	91	50,55 %	1640	38,90 %
<b>HGF</b>	18	22,22 %	17	47,06 %	393	41,22 %

**Tabelle 2:** Der Frauenanteil in den verschiedenen Forschungsverbänden

*Institutsleitungen:* In den letzten sechs Jahren hat sich der Frauenanteil der wissenschaftlichen Leitungen der Institute verändert. Im Jahr 2016 betrug dieser zwischen 4 Prozent und 19 Prozent, 2019 lag er zwischen 5 Prozent und 23 Prozent und 2022 schließlich zwischen 10 Prozent und 21 Prozent. Diese Anteile beziehen sich auf die erste Führungsebene, welche in den Jahren 2016 und 2019 neben den Institutsleitungen

ebenfalls unter anderem Forschungsbereichsleitungen umfasste. Somit ist die Differenzspanne zwischen den Instituten gesunken. Jedes fünfte Institut der Leibniz-Gemeinschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft wird seit 2022 von einer Frau geleitet. Bei der Max-Planck-Gesellschaft steht jedes sechste Institut und bei der Fraunhofer-Gesellschaft jede zehnte Einrichtung unter der Leitung einer Frau (GWK 2018–2019).

*Verwaltungsleitungen:* Bei den Verwaltungsleitungen ist der Frauenanteil mit Abstand am höchsten. Bei der Untersuchung von 2016 ergab sich ein Anteil von 35 Prozent bei der Max-Planck-Gesellschaft und 65 Prozent bei der Fraunhofer-Gesellschaft. Die Differenz zwischen beiden Organisationen ist seit 2022 auf 45 Prozent bei der MPG und 56 Prozent bei der FHG gesunken. Somit haben sich hier



**Abb. 1:** Frauenanteile der Institutsleitungen und Vorstand (DAX), sowie Zielvorgaben des Frauenanteils bis 2025 (DAX bis 2027)

	FHG	MPG	WGL	HGF
Anzahl untersuchter Personen	993	668	811	217
Wissenschaft	57,07%	29,64%	42,28%	48,85%
Politik	19,42%	30,39%	38,48%	37,79%
Wirtschaft	23,52%	39,97%	19,24%	13,36%

**Tabelle 3:** Institutionelle Akteursherkunft der Aufsichtsgremien

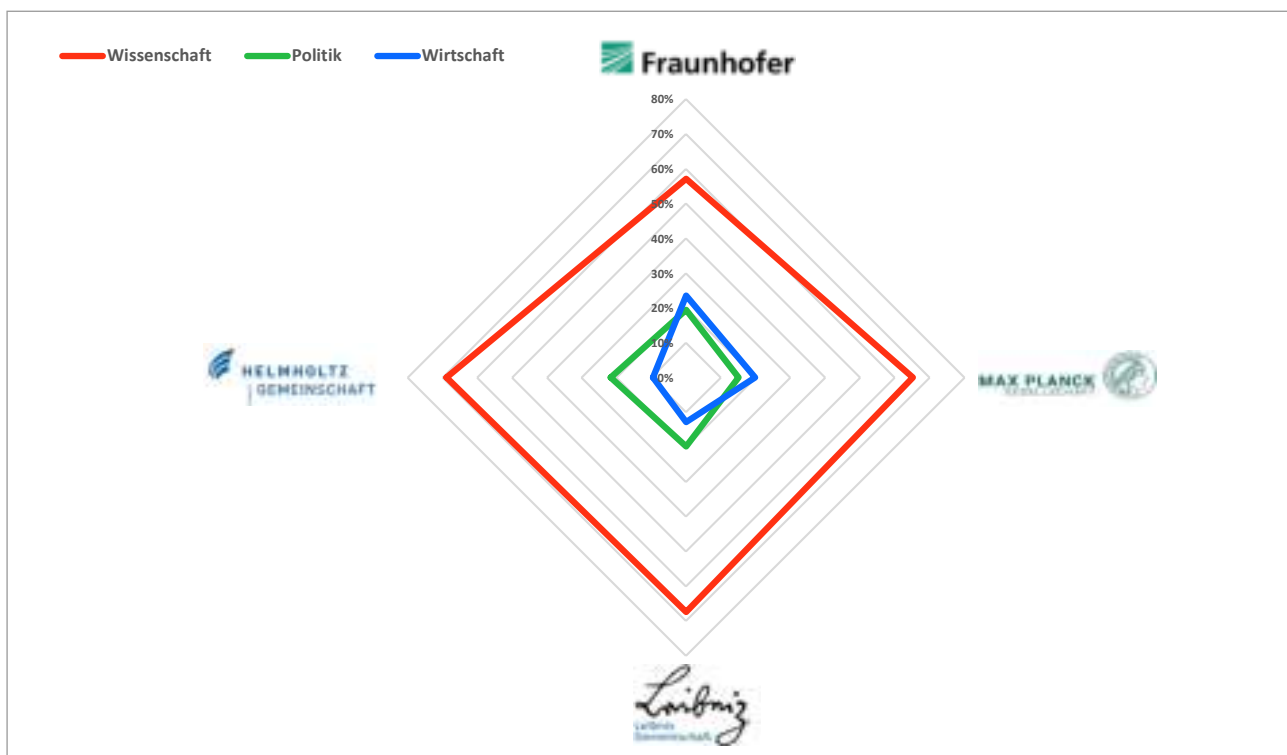
die verschiedenen Anteile durch eine Steigerung (MPG und WGL) und Senkung (HGF und FHG), dieser Quote angenähert. Hervorzuheben ist, dass die FHG von einer überdurchschnittlich hohen Quote abgesunken ist und bei der HGF eine leichte Senkung des Anteils, von 50 Prozent im Jahr 2016 auf 47 Prozent im Jahr 2022, stattgefunden hat (Tabelle 2 und Abbildung 1).

*Aufsichtsgremium:* Der Frauenanteil der Aufsichtsgremien variierte zum Zeitpunkt der Erhebung bei den Instituten zwischen 27 Prozent und 41

Prozent. Seit 2016 sind erhebliche Steigerungen bei allen Einrichtungen erzielt worden. Die FHG erhöhte ihren Anteil von 8 Prozent im Jahr 2016 auf 27 Prozent im Jahr 2022 und erzielte damit die stärkste Steigerung, wobei der aktuelle Frauenanteil im Vergleich zu den anderen Instituten immer noch am geringsten ausfällt (Tabelle 3 und Abbildung 2).

*Institutionelle Akteursherkunft der Aufsichtsgremien:* Die berufliche Herkunft der untersuchten Personen in den wichtigsten Aufsichtsgremien unterscheidet sich zwischen den Forschungsverbänden. Bei allen Verbänden stammen zwischen 29 Prozent und 57 Prozent der Akteur:innen aus der Wissenschaft. Dabei sticht besonders die MPG mit einem Anteil von 29 Prozent und die FHG mit 58 Prozent hervor. Der Anteil an Personen, die aus der Politik kommen, liegt zwischen 19 und 38 Prozent. Hierbei weist die MPG einen Anteil von 30 Prozent auf. Bei den Akteur:innen aus der Wirtschaft variiert der Anteil zwischen 13 Prozent und 39 Prozent, wobei die MPG den Höchstwert erzielt und sich

det sich zwischen den Forschungsverbänden. Bei allen Verbänden stammen zwischen 29 Prozent und 57 Prozent der Akteur:innen aus der Wissenschaft. Dabei sticht besonders die MPG mit einem Anteil von 29 Prozent und die FHG mit 58 Prozent hervor. Der Anteil an Personen, die aus der Politik kommen, liegt zwischen 19 und 38 Prozent. Hierbei weist die MPG einen Anteil von 30 Prozent auf. Bei den Akteur:innen aus der Wirtschaft variiert der Anteil zwischen 13 Prozent und 39 Prozent, wobei die MPG den Höchstwert erzielt und sich



**Abb. 2:** Institutionelle Akteursherkunft der Aufsichtsgremien

	Präsidium und Vorstand		Senat	
	Anzahl der Personen	Frauenanteil	Anzahl der Personen	Frauenanteil
<b>FHG</b>	14	14,29 %	27	37,04 %
<b>MPG</b>	9	33,33 %	48	29,17 %
<b>WGL</b>	12	33,33 %	38	55,26 %
<b>HGF</b>	11	36,36 %	23	52,17 %

**Tabelle 4:** Frauenanteile, im Präsidium und Vorstand sowie im Senat

deutlich von allen anderen Gesellschaften, deren Anteil unter 25 Prozent liegt, abhebt. Somit ist bei der MPG die Herkunft der Akteur:innen im Vergleich zu den anderen Gesellschaften relativ ausgeglichener.

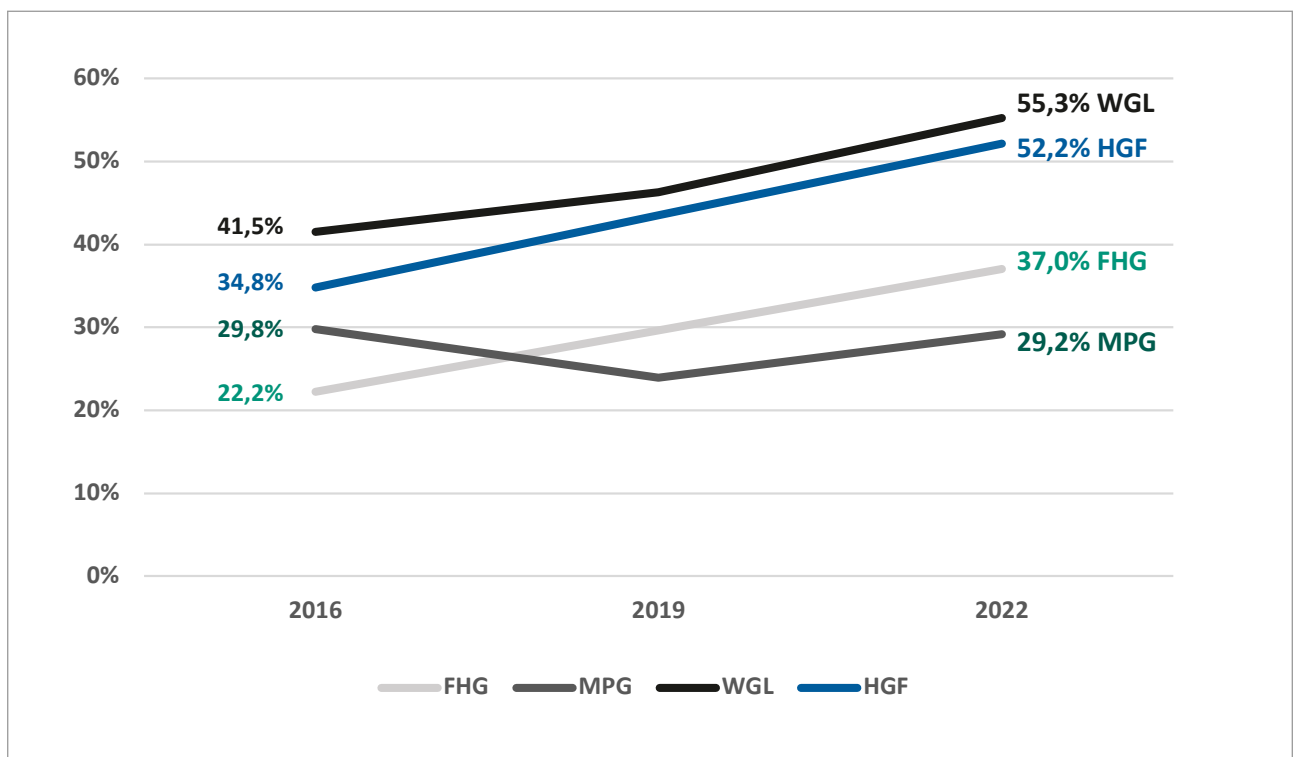
*Frauenanteil in den Zentralen der Forschungsverbände:* Die vier Forschungsgemeinschaften weisen eine unterschiedliche Organisationsstruktur auf. Die Max-Planck-Gesellschaft leitet Forschungseinrichtungen, die rechtlich unabhängig sind. Obwohl ein Großteil dieser Einrichtungen keine juristische

Eigenständigkeit besitzt, gibt es Ausnahmen wie das Max-Planck-Institut für Kohlenforschung und das Max-Planck-Institut für Eisenforschung, die als separate juristische Entitäten betrachtet werden. Die Helmholtz-Gemeinschaft besteht aus rechtlich selbstständigen Mitgliedern, ähnlich wie die Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft. Letztere besitzt selbstständige, außeruniversitäre Einrichtungen der Forschung und der wissenschaftlichen Infrastruktur. Bei allen vier Forschungsverbänden gibt es Zentralen

beziehungsweise Geschäftsstellen, die verschiedene Aufgaben zur Unterstützung der einzelnen Forschungseinrichtungen erfüllen.

Im Folgenden ist der Frauenanteil in den entscheidenden Gremien der Zentralen untersucht worden. Bei der Ermittlung des Frauenanteils sind Präsidium und Vorstand zusammengefasst worden, während der Frauenanteil im Senat extra aufgeführt wird (siehe Tabelle 4).

Mit Ausnahme der FHG, bei der der Frauenanteil lediglich 14 Prozent beträgt, ist der Frauenanteil im Präsi-



**Abb. 3:** Frauenanteile des Senats im Zeitverlauf



**Mit Ausnahme der FHG, bei der der Frauenanteil lediglich 14 Prozent beträgt, ist der Frauenanteil im Präsidium und Vorstand bei der MPG und der WGL mit einem Drittel relativ ausgeglichen. Bei der HGF liegt der Frauenanteil mit 36,36 Prozent etwas höher.**

dium und Vorstand bei der MPG und der WGL mit einem Drittel relativ ausgeglichen. Bei der HGF liegt der Frauenanteil mit 36,36 Prozent etwas höher. Beim Senat wird bei der Leibniz- und Helmholtz-Gemeinschaft mehr als jede zweite Position durch eine Frau besetzt. Die FHG kommt auf 37 Prozent und bei der Max-Planck-Gesellschaft liegt der Anteil knapp unter einem Drittel.

Die Beteiligung von Frauen im Senat der Zentralen ist seit 2016 kontinuierlich bei allen Instituten, mit Ausnahme der MPG, angestiegen (Abbildung 3). Bei der MPG stagniert die Entwicklung des Frauenanteils, von 2016 bis 2019 war er gesunken und im Jahr 2022 fast wieder auf das ursprüngliche Niveau von 2016 angestiegen. Bei den anderen Einrichtungen lag 2016 der Frauenanteil zwischen 22 und 41 Prozent und stieg 2022 an, auf 37 bis 55 Prozent. In Prozentpunkten gemessen hat die Helmholtz-Zentrale den höchsten Anstieg von 17 Prozentpunkten erzielt, dicht gefolgt von 14 Prozentpunkten bei der Fraunhofer-Gesellschaft. Im Senat von WGL und HGF kann von

einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen gesprochen werden. FHG sowie MPG sind davon, gemessen an den eigenen Zielvorstellungen, noch entfernt und haben Aufholbedarf.

### Fazit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass der Frauenanteil in allen vier Forschungsorganisationen in den letzten drei Jahren gestiegen ist und sich ein Trend zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen im Wissenschaftssystem abzeichnet. Dabei hat sogar eine Verdopplung des Frauenanteils der Institutsleitungen bei Fraunhofer und Helmholtz innerhalb von sechs Jahren stattgefunden.

Trotzdem sind alle vier Organisationen von einer ausgeglichenen Geschlechterrelation noch entfernt, was besonders durch den sinkenden Frauenanteil mit steigender Karrierestufe verdeutlicht wird. Um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in naher Zukunft zu erreichen, muss dem strukturell entgegengewirkt werden. Im Folgenden werden die Ursachen für die Benachteiligung von Frauen geschildert und mögliche Lösungsansätze diskutiert.

*Erstens:* Mögliche Gründe für die Benachteiligung von Frauen im Wissenschaftssystem sind weiterhin „traditionelle Denkweisen sowie unbewusste Vorurteile, Stereotype und Rollenbilder“ (Horvath/Blackmore 2021). Also implizite Vorurteile, die zu unterschiedlichen Bewertungen von gleichen Leistungen verschiedener Geschlechter (Gender Bias) führen können. Implizite Biases sind unbewusste Verzerrungen im Denken und Wahrnehmen, die Entscheidungen oder Beurteilungen unbewusst und automatisiert beeinflussen können. Das geschieht auf Grundlage von bisherigen Erfahrungen und ist unwillkürlich.

Besonders bei Personalauswahlprozessen und Berufungskommissionen können implizite Biases auftreten, selbst wenn die verantwortliche Person mehr Frauen in akademischen Führungs-

positionen befürwortet. Bei der Personalauswahl wird in nur kurzer Zeit ein Abgleich zwischen den Anforderungen für die zu besetzende Stelle und den Fähigkeiten der Bewerber:innen gemacht. So kommt es, dass bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und den persönlichen Gesprächen mithin Informationslücken entstehen, die bei einer zügigen Beurteilung der Person mit Biases ausgeglichen werden. Wenn die bewertende Person etwa in der Vergangenheit mehr Männer in Führungspositionen erlebt hat, so kann unbewusst eine Frau für eine höherer Position als ungeeignet empfunden werden.

*Zweitens:* Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass sich Frauen häufiger gegen eine wissenschaftliche Karriere entscheiden als Männer, wobei die Unvereinbarkeit von Familie und Karriere zum Tragen kommt. So entscheiden sich weibliche Promovierende häufiger als Männer gegen eine wissenschaftliche Karriere, da diese auch unbezahlte Mehrarbeit, eine Doppelbelastung durch familiäre Pflege oder Betreuung und befristete Verträge sowie Teilzeitstellen bedeuten kann. Oft sind diese Faktoren für Frauen schwerer mit den eigenen Lebensentwürfen und der Familiengründung zu vereinbaren als bei Männern, die tendenziell eher bereit sind derartige Risikofaktoren in Kauf zu nehmen. Diese Problematik kann durch ein traditionelles Rollenverständnis der Vorgesetzten verstärkt werden (Weber 2022).

*Drittens:* Des Weiteren manifestiert sich die Herausforderung, dass Frauen, die in obere Führungsämter im Bereich der Wissenschaft oder Wirtschaft berufen werden, Schwierigkeiten haben, sich in diesen Positionen zu behaupten und seltener erneut gewählt werden. Der Grund dafür ist, dass Frauen durch eine männliche Führungskultur benachteiligt werden. Frauen werden in Führungspositionen mit vielen unbewussten Vorurteilen konfrontiert. Diese äußern sich oft in Fehlinterpretationen von weiblichem Verhalten: So kann „weibliches“ Führungsverhalten



als weniger durchsetzungsfähig wahrgenommen und eine vergleichsweise durchsetzungsstarke Frau wiederum als autoritär eingeschätzt werden.

*Viertens:* Sowohl Männer als auch Frauen werden mithin bevorzugt von Männern geführt. Auch hierfür liegt das Problem bei traditionellen Familienrollenbildern, in die das Bild einer weiblichen Führungskraft, die klare Anweisungen gibt, oft nicht hineinpasst. Die Wiederwahl von Frauen kann außerdem durch deren schlechteren Zugang zu den meist männerdominierten Netzwerken erschwert werden.

Die Hochschulrektorenkonferenz ist sich einig, dass es einen „umfassenden Kulturwandel“ benötigt, um Chancengleichheit für Frauen im Wissenschaftssystem zu ermöglichen. Grundlegende Veränderungen bei der Gewinnung und Qualifizierung von Personal seien erforderlich (HRK 2022).

Strukturiertere Personalauswahlprozesse sowie ein bewusster Umgang mit Biases (Bias Management) können dazu führen, die oben genannten negativen Effekte zu mildern und einen höheren Frauenanteil, vor allem in akademischen Führungspositionen, zu begünstigen. Dabei kann eine breitflächige Aufklärung innerhalb der Wissenschaftsorganisationen über implizite Biases helfen, die Herausforderungen bei der Steigerung der Frauenanteile besser nachvollziehen zu können. Eine Möglichkeit, Führung durch Frauen zu normalisieren und den traditionellen Rollenbildern entgegenzuwirken, besteht darin, verbesserte Coaching- und Mentoringangebote anzubieten, die allen Geschlechtern offenstehen

und für die Thematik sensibilisieren. Die Angebote sollten Frauen darüber hinaus dabei unterstützen, sich in Führungspositionen zurechtzufinden und mit den mit ihrer Position verbundenen traditionellen Rollenbildern zu brechen. Es ist wichtig, dass Frauen die nötige Unterstützung erhalten, um ihre Rolle erfolgreich auszufüllen und mit den Herausforderungen umzugehen, die sich aus den bestehenden Geschlechterstereotypen ergeben. „Das Professorinnenprogramm der GWK zeigt exemplarisch, dass mit strukturellen Maßnahmen signifikante Erfolge erzielt werden können.“ Im Zuge dessen sind die Frauenanteile auf allen Qualifikationsstufen des Wissenschaftssystems angestiegen und die Hochschulen bewerten das Programm als sehr positiv. Somit ist es gelungen Frauen zu einer wissenschaftlichen Karriere zu motivieren, trotz der oben genannten Risikofaktoren. Optimierungspotenzial des Programms sehen die Hochschulen bei der Förderadministration und der Berücksichtigung verschiedener Hochschultypen und -größen (technopolis group 2022). ■

- Ein „umfassender Kulturwandel“ ist vonnöten, der auch eine **Veränderung unbewusster Verhaltensweisen und Einstellungen** impliziert. Ein derartiges Unterfangen ist aber nicht von heute auf morgen umzusetzen und bedarf kleinteiliger Maßnahmen über einen längeren Zeitraum, um schließlich ein neues Bewusstsein zu etablieren.



### Kontakt:

**rheform –  
EntwicklungsManagement  
GmbH**

Kasernenstraße 27  
40213 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 78 88 86 88  
Fax: +49 211 78 88 86 86  
duesseldorf@rheform.de  
www.rheform.de

- Um die Gleichstellung von Frauen zu erreichen ist eine strukturelle und nachhaltige Veränderung erforderlich.

#### **Traditionelle Denkweisen müssen aufgebrochen werden**

und es bedarf der Aufklärung über genderspezifische Führungskultur.

- Dabei können eigene **Zielvorgaben der Unternehmen und Forschungsorganisationen** sowie verpflichtende Zielvorgaben durch Gesetze ein geeignetes Mittel darstellen, um der Gleichstellung von Frauen innerhalb der Organisationen und Unternehmen einen höheren Stellenwert beizumessen.

**Trotzdem sind alle vier Organisationen von einer ausgeglichenen Geschlechterrelation noch entfernt, was besonders durch den sinkenden Frauenanteil mit steigender Karrierestufe verdeutlicht wird. Um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in naher Zukunft zu erreichen, muss dem strukturell entgegengewirkt werden.**

**QUELLEN**

- BMSFJ (2021):** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Zweites Führungspositionen-Gesetz-FüPoG II (12.08.2021), URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>, abgerufen am 12.01.2023.
- Tagesschau (2022):** Frauen in DAX-Vorständen. Noch kein ausgewogenes Verhältnis (19.10.2022), URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/frauenanteil-dax-konzerne-vorstand-albright-bericht-101.html>, abgerufen am 12.01.2023.
- DIW Berlin (2021):** Aufsichtsratsarbeit vieler Unternehmen profitiert von mehr Geschlechterdiversität (03.2021), URL: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.808796.de/publikationen/wochenberichte/2021\\_03\\_3/aufsichtsratsarbeit\\_vieler\\_unternehmen\\_profitiert\\_von\\_mehr\\_geschlechterdiversitaet.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.808796.de/publikationen/wochenberichte/2021_03_3/aufsichtsratsarbeit_vieler_unternehmen_profitiert_von_mehr_geschlechterdiversitaet.html), abgerufen am 12.01.2023.
- BMBF (2023):** Bundesministerium für Bildung und Forschung: Gleichstellung und Vielfalt sind entscheidende Qualitätsmerkmale und Wettbewerbsfaktoren im Wissenschaftssystem, URL: [https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/gleichstellung-und-vielfalt-im-wissenschaftssystem/gleichstellung-vielfalt-wissenschaftssystem\\_node.html](https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/gleichstellung-und-vielfalt-im-wissenschaftssystem/gleichstellung-vielfalt-wissenschaftssystem_node.html), abgerufen am 12.01.2023.
- CEWS journal (2022):** Aktuelle Informationen zu Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft (01.2022), URL: <https://www.gesis.org/cews/portfolio/publikationen/cewsjournal>, abgerufen am 12.01.2023.
- Destatis (2022):** Hochschulen. Frauenanteile nach akademischer Laufbahn (22.12.2022), URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html>, abgerufen am 12.01.2023.
- Wissenschaftsmanagement (2016):** Zeitschrift für Innovation, 06/2016, Bonn-Berlin, URL: [https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim\\_2016\\_06\\_guido\\_benzler\\_leaky\\_pipeline\\_glass\\_ceiling\\_und\\_sticky\\_floor\\_praegen\\_das\\_chancengleichheitsbild.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim_2016_06_guido_benzler_leaky_pipeline_glass_ceiling_und_sticky_floor_praegen_das_chancengleichheitsbild.pdf).
- Wissenschaftsmanagement-online (2019):** ZWM Speyer (Mitgliederbereich), URL: <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/frauen-fuehrungspositionen-der-au-eruniversit-ten-forschung-11013>.
- CEWS (2023):** Zielgruppe Forschungseinrichtungen, URL: <https://www.gesis.org/cews/cews-home/zielgruppen/forschungseinrichtungen>, abgerufen am 07.03.2023.
- FHG (2023):** Fraunhofer-Gesellschaft, URL: <https://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer.html>, abgerufen am 07.03.2023.
- FHG (2022):** Fraunhofer-Gesellschaft: Über Fraunhofer. URL: <https://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer.html>, abgerufen am 12.01.2023.
- GWK (2022):** Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2022 Band III (82–358), URL: <https://www.gwk-bonn.de/dokumente/materialien-der-gwk>, abgerufen am 12.01.2023.
- FHG (2021):** Fraunhofer-Gesellschaft: Jahresbericht 2021. Für Wissen und Wohlstand: Impact und Innovationen durch Originalität (28), URL: <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/presse-medien/2022/mai/Fraunhofer-Jahresbericht-2021.pdf>.
- MPG (2023):** URL: <https://www.service.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/M/MPG/Max-Planck-Gesellschaft-zur-Foerderung-der-Wissenschaften-eV.html?nn=4641496>, abgerufen am 07.03.2023.
- Leibniz (2021):** Leibniz-Gemeinschaft: Leibniz in Zahlen (06/2021), URL: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/organisation/leibniz-in-zahlen>, abgerufen am 12.01.2023.
- GWK (2018–2019):** Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 24. Fortschreibung des Datenmaterials (2018/2019), URL: [https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-69\\_Chancengleichheit\\_in\\_Wissenschaft\\_und\\_Forschung\\_24\\_Fortschreibung\\_des\\_Datenmaterials\\_zu\\_Frauen\\_in\\_Hochschulen.pdf](https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-69_Chancengleichheit_in_Wissenschaft_und_Forschung_24_Fortschreibung_des_Datenmaterials_zu_Frauen_in_Hochschulen.pdf).
- Horvath, L./Blackmore, S. (2021):** In: Bunsen-Magazin (23. Jahrgang 5/2021). Nicht mit ihnen und nicht ohne sie: Implizite Biases in der Wissenschaft, 246–252.
- Weber, L. (2022):** CEWS journal. Aktuelle Informationen zu Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft. URL: [https://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/CEWSjournal/CEWSjournal\\_2022\\_1.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/cews/www/CEWSjournal/CEWSjournal_2022_1.pdf).
- HRK (2022):** Hochschulrektorenkonferenz: HRK besorgt über Stagnation bei der Gleichstellung von Frauen in der Wissenschaft (22.11.2022). Pressemitteilung, URL: <https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/hrk-besorgt-ueber-stagnation-bei-der-gleichstellung-von-frauen-in-der-wissenschaft-4959/>, abgerufen am 12.01.2023.
- technopolis group (2022):** Evaluation des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder: Dritte Programmphase und Gesamtevaluation. Evaluationsbericht, 01/2022, 6–12.