



## „Von Frauen im Chefsessel kann man(n) sich einiges anschauen“

Männlich, westdeutsch, weiß: Das CHE hat die Lebensläufe der Rektorinnen und Präsidenten staatlicher Hochschulen unter die Lupe genommen – der Interpretationsspielraum ist spannend!

Das CHE hat im Februar eine Analyse der Lebensläufe der Präsident(inn)en der 81 staatlichen deutschen Unis veröffentlicht ([tinyurl.com/yc53mccv](http://tinyurl.com/yc53mccv)). Medial stand im Vordergrund, dass es keine Uni-Leitungen gibt, die im Osten der Republik geboren sind. Das irritiert, es gibt in den Daten aber noch viel mehr Spannendes in Sachen Hochschulmanagement zu finden. Universitäten zählen oft zu den größten Arbeitgebern einer Stadt oder Region. Auch deshalb tragen Hochschulleitungen eine mindestens so große Verantwortung wie CEOs in Unternehmen. Hinzu kommen Herausforderungen wie die wachsende Zahl und Vielfalt der Studierenden, Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversity – dazu ein Hochschulmanagement, das im Vergleich zur Wirtschaft ganz eigenen Regeln folgt. Die Anforderungen sind enorm – allerdings waren traditionell die wissenschaftliche Reputation oder die Seniorität entscheidend, um auf den Chefsessel einer Universität zu gelangen. Ich würde den Fokus gerne erweitern: Wer einen guten Leitungs-Job machen will, sollte ...

1. gut vorbereitet sein, also mehrere Führungsstationen mit schrittweise mehr Verantwortung absolviert haben;
2. über den Tellerrand geschaut und mehr Stationen als die eigene Hochschule gesehen haben und
3. keine Angst vor eigener Weiterbildung haben. Denn wer eine Hochschule leitet, sollte sich durch entsprechende Trainings und Coachings weiterentwickeln (der deutsche Professor kann eben nicht alles qua Amt). Der Aspekt lässt sich allerdings mit den CV-Daten nicht hinreichend untersuchen.

Das Bild bei der „Über-den-Tellerrand“-Frage ist gemischt. Dass fast die Hälfte im Lebenslauf angibt, auch außerhalb des Hochschulsystems – etwa als Be-

rater oder auch in Ministerien – gearbeitet zu haben, ist positiv und erstaunlich hoch. Andererseits waren 40 Prozent ausschließlich Professor an ihrer jetzigen Hochschule, nur sechs Personen haben im Ausland promoviert. Aber drei Viertel aller untersuchten Führungskräfte waren im Laufe ihrer Karriere länger im Ausland – unter den Frauen sogar 9 von 10. Es ist also einerseits noch Luft nach oben, aber andererseits sehen wir doch bereits Hochschulleitungen mit vielfältigen Erfahrungen und Hintergründen. Frauen sind dabei häufiger bereits zuvor in einer Führungsposition gewesen und kamen öfter nicht aus dem eigenen Stall. Auch haben sie häufiger als ihre männlichen Kollegen Auslandserfahrung gesammelt.

Wenn also der Blick über den Tellerrand schon ganz gut gelingt, bleibt die Forderung nach mehr Führungskarrieren. Ich finde, man sollte sich an einem bestimmten Punkt akademischer Lebensläufe entscheiden können, ob man die wissenschaftliche Karriere weiterverfolgt oder sein Talent für das Wissenschaftsmanagement entdeckt und konsequent nutzt. Der Stallgeruch bleibt, gleichzeitig entwickelt sich die Professionalität, wenn man von der Dekanin an Hochschule A zur Vize-Präsidentin an Hochschule B und zur Rektorin an Hochschule C wird. Und eine weitere Schlussfolgerung aus den Daten liegt auf der Hand: Von den Frauen in Führungspositionen kann man(n) sich einiges anschauen, denn die scheinen – ob aus Überzeugung oder zur Profilierung – vieles richtig zu machen.

---

### PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)