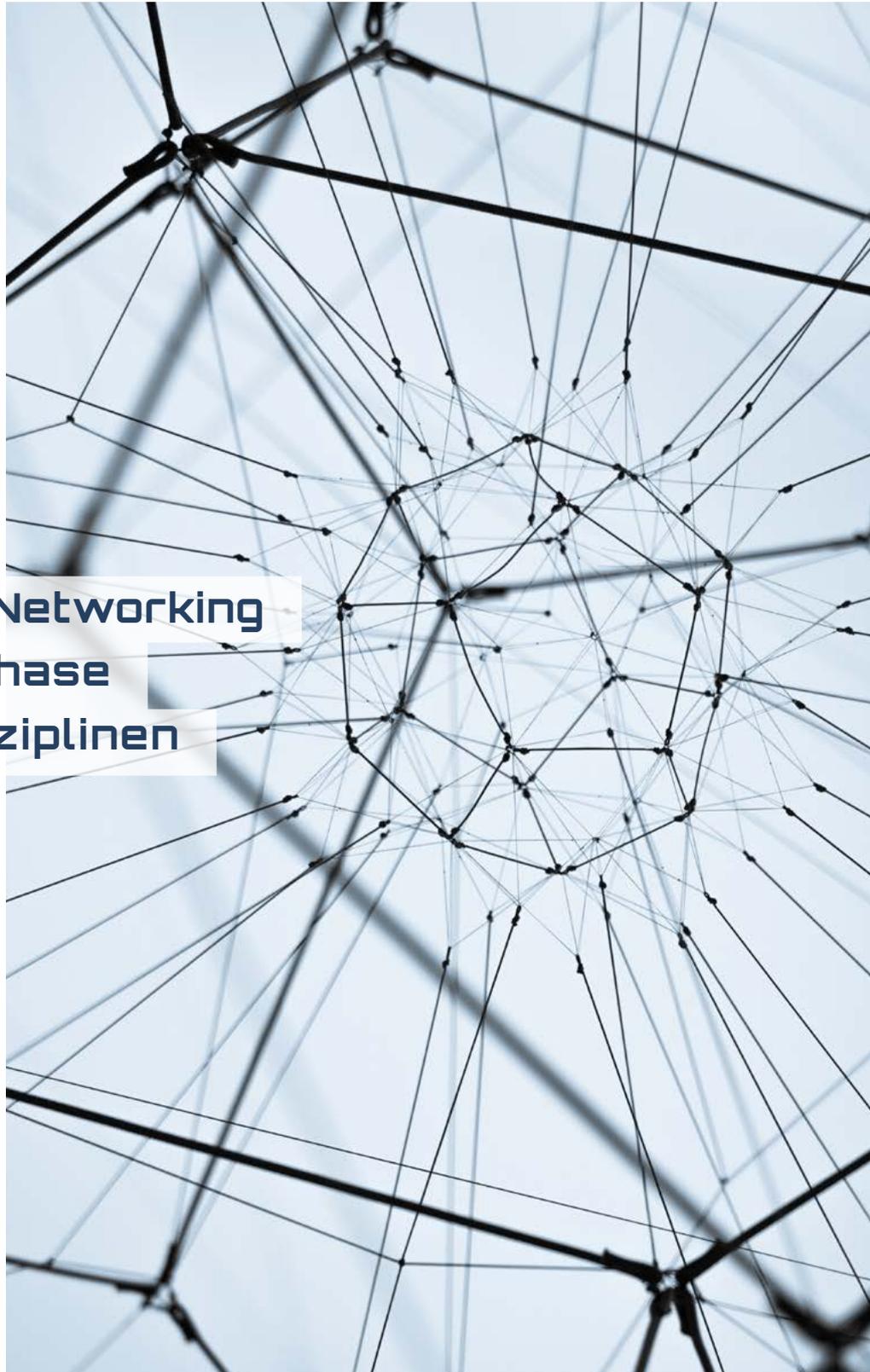


Netzwerke und Networking in der Postdocphase technischer Disziplinen

Eine Handreichung
für die Praxis



GEFÖRDERT VOM



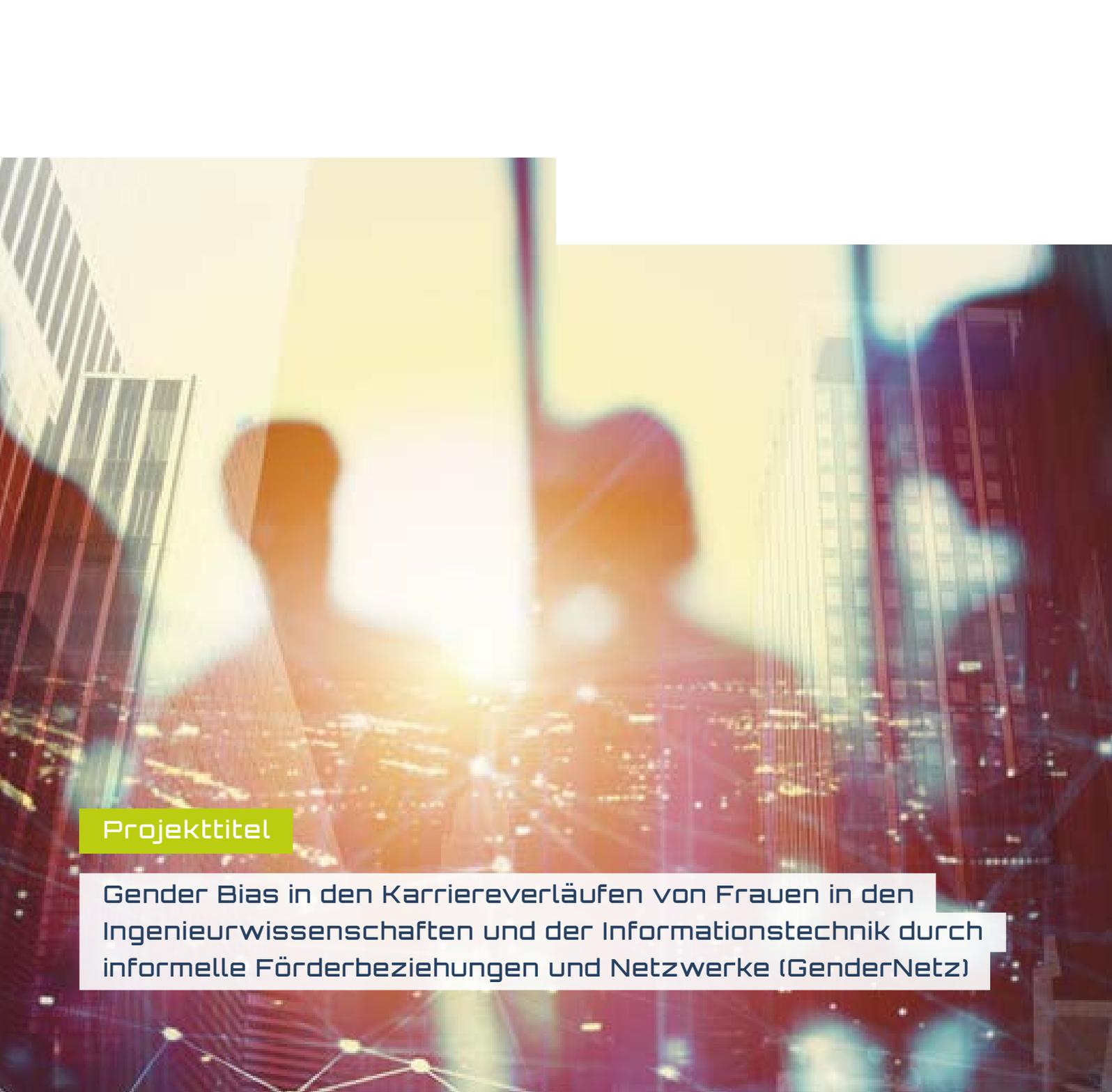
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



komm
macht MINT
NATIONALER PAKT
FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN



RWTHAACHEN
UNIVERSITY



Projekttitlel

Gender Bias in den Karriereverläufen von Frauen in den Ingenieurwissenschaften und der Informationstechnik durch informelle Förderbeziehungen und Netzwerke (GenderNetz)

Projektleitung:

Jennifer Dahmen-Adkins und Dr. Andrea Wolfram

Mitarbeiter*innen:

Matthias Dorgeist, Anne Göttgens, Ronja Rieger und Astrid Schulz

Kontakt:

Web: www.gendernetz.de

E-Mail: gendernetz@rwth-aachen.de

Twitter: @GenderNetz_RWTH

Laufzeit:

01.11.2017 - 30.04.2021

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Förderkennzeichen 01FP1712

01	Einleitung	04	■
02	Zum methodischen Vorgehen	06	■
03	Karrieren in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik	07	■
04	Soziale Netzwerke und (Förder-)Beziehungen in der Wissenschaft	08	■
05	Einblicke in die Karrieren von Postdocs und die Förderpraktiken von Gatekeepern	16	■
06	Überblick: Chancenungleichheiten für Frauen durch den Einfluss von (Förder-)Beziehungen und Netzwerken	37	■
07	Kultureller Wandel und Veränderungspotentiale in Organisationen	40	■
08	Erkenntnisse to go	48	■



INHALT

01

An wen richtet sich die Broschüre und was ist das Ziel?

Der Professorinnenanteil in den technischen Wissenschaften wie Informatik und Ingenieurwissenschaften liegt 2018 bei knapp 13 %*. Während der Anteil an Studentinnen wächst und 23,6 %** erreicht, sind die Führungspositionen mehrheitlich von Männern besetzt und es zeigt sich auch in diesen Fächern eine *leaky pipeline*. Um diese hohen Karrierepositionen zu erreichen, bedarf es spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen, doch ebenso relevant ist das soziale Netzwerk. Dieses vermittelt zum Beispiel Wissen, informiert über offene Stellen und bietet Unterstützung.

Statistisches Bundesamt 2019 - Bildung und Kultur - Personal an Hochschulen 2018
**<https://www.komm-mach-mint.de/service/mint-datentool>

Sind es die Netzwerke und ihre Auswirkungen, die dazu führen, dass es so wenige Professorinnen in diesen Fächern gibt?

Dieser Frage geht das Projekt GenderNetz („Gender Bias in den Karriereverläufen von Frauen in den Ingenieurwissenschaften und der Informationstechnik durch informelle Förderbeziehungen und Netzwerke“) nach. Es wirft einen Blick auf die Karrierebedingungen in der Phase vor der Professur. In der Promotionsphase erfolgt eine vertiefende wissenschaftliche Qualifizierung und es beginnt der Aufbau eines Netzwerks. Die Zeit nach der Promotion ist für Postdocs eine Zeit des Umbruchs, da sie hier ihre persönliche, wissenschaftliche Reputation und Unabhängigkeit aufbauen. Gleichzeitig bleiben sie abhängig von wissenschaftlichen Betreuer*innen, die ihnen Anstellung und Perspektiven bieten können.

Folgende Fragen begleiten Sie durch die Broschüre:

Wie äußern sich Wissenschaftler*innen aus den Technikwissenschaften zum Einfluss von Netzwerken?

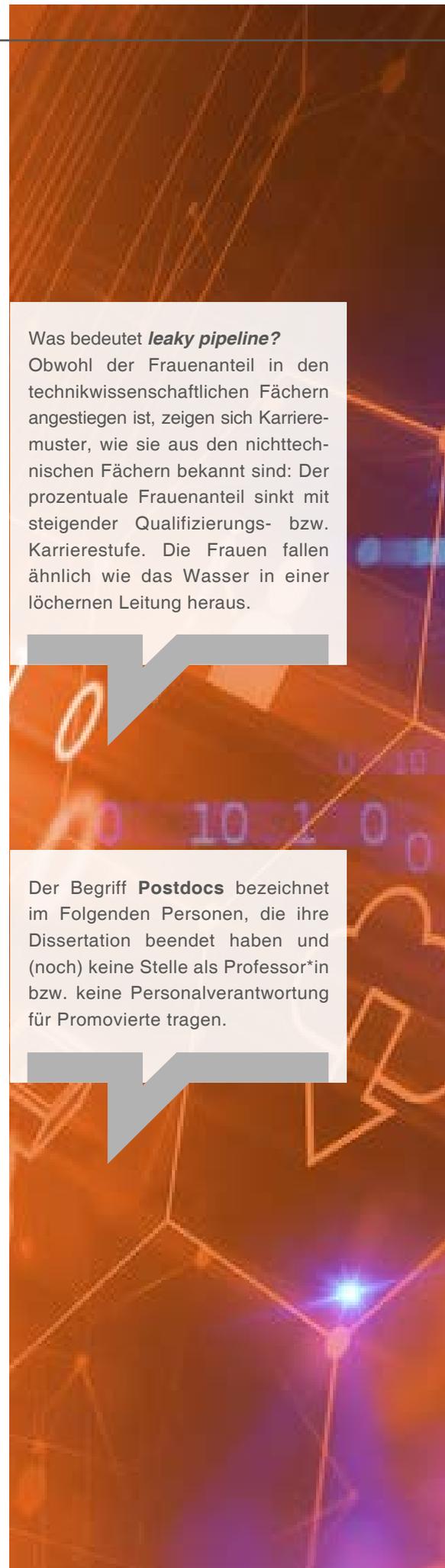
Wie beeinflussen Netzwerke und (Förder-)Beziehungen die typischen Karriereverläufe?

Was lässt sich aus den Ergebnissen für die gleichstellungspolitische Arbeit in den Organisationen ableiten?

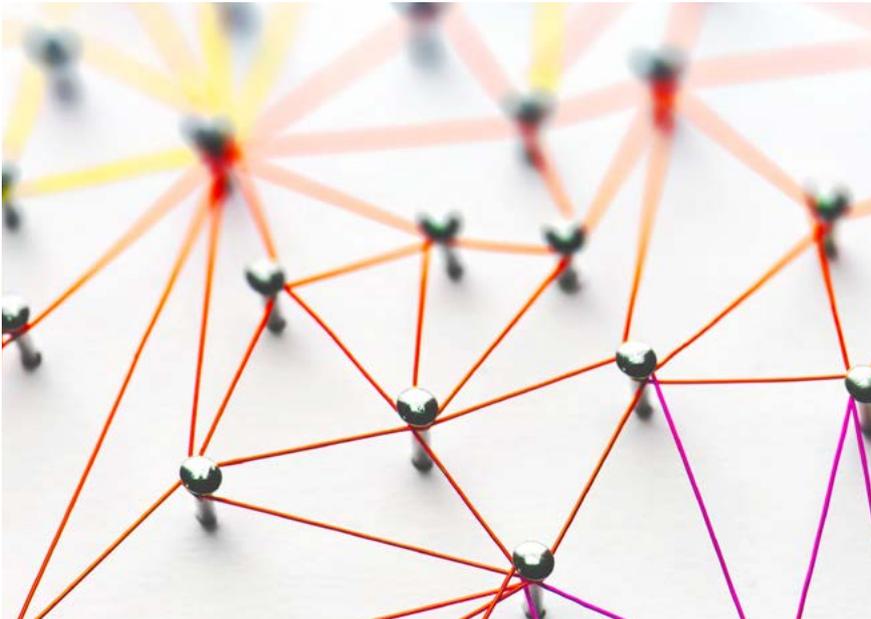
Was bedeutet *leaky pipeline*?

Obwohl der Frauenanteil in den technikwissenschaftlichen Fächern angestiegen ist, zeigen sich Karrieremuster, wie sie aus den nichttechnischen Fächern bekannt sind: Der prozentuale Frauenanteil sinkt mit steigender Qualifizierungs- bzw. Karrierestufe. Die Frauen fallen ähnlich wie das Wasser in einer löchern Leitung heraus.

Der Begriff **Postdocs** bezeichnet im Folgenden Personen, die ihre Dissertation beendet haben und (noch) keine Stelle als Professor*in bzw. keine Personalverantwortung für Promovierte tragen.



Diese Broschüre sensibilisiert durch die Aufbereitung der Ergebnisse des Projekts für Chancenungleichheiten, die durch Netzwerke entstehen. In dieser Broschüre kommen unterschiedliche Personengruppen zu Wort: Postdocs berichten über Karrierebedingungen und -bedarfe; Professor*innen und Gruppenleiter*innen beschreiben ihr Förderverhalten aus ihren Positionen als Gatekeeper und sogenannte Transfer und Change Agents, Personen aus den Bereichen der Gleichstellung, der Personalentwicklung und des Diversitymanagements, erläutern das organisationspezifische Veränderungspotential. Abschließend werden netzwerkrelevante Personalentwicklungsmaßnahmen kritisch reflektiert. Die ausführliche wissenschaftliche Ausarbeitung finden Sie auf unserer Homepage unter www.gendernetz.de



Zur spezifischen Situation von Frauen in technischen Fachbereichen – Tokenism

Frauen in den Technikwissenschaften befinden sich in diesen traditionell männlich konnotierten Berufssphären in einer Minderheit und dadurch oftmals in einer **Token-Situation**. Token-Situation meint dabei, dass eine besondere Sichtbarkeit aufgrund eines bestimmten Merkmals erlangt wird. Die Geschlechtszugehörigkeit bestimmt in diesem Fall die Wahrnehmung der Person durch die Gruppe. Diese Token-Situation kann zu gruppendynamischen, negativen Effekten führen (z.B. Beobachtungs- und Leistungsdruck, Ausschluss, etc.).

Quelle: Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and women of the corporation revisited. Management Review 76 (3).

Was sind **Gatekeeper**?

Der Begriff Gatekeeper bezeichnet zentrale Schlüsselpersonen in Netzwerken. Es handelt sich um Personen mit karrierebezogener Entscheidungsfunktion, die Zugang zu relevanten Ressourcen ermöglichen oder verhindern bzw. Unterstützung unterlassen. In Bezug auf den wissenschaftlichen Nachwuchs meint dies vor allem Professor*innen, Abteilungsleiter*innen etc.

Quelle: van den Brink, Marieke/Benschop, Yvonne (2014): Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment, Journal of Management Studies 51 (3): 460-92.

Wer sind **Transfer- und Change Agents**?

Transfer Agents sind Personen in Organisationen, die eine zentrale Leitungs- und Steuerungsfunktion inne haben, bspw. Personen aus der Personalentwicklung, der Hochschulleitung, der Geschäftsführung bzw. aus der Personalabteilung. Change Agents sind Personen, die organisationale Entscheidungs-, Neuerungs- und Veränderungsprozesse herbeiführen. Change Agents meint in dieser Broschüre somit Gleichstellungs- oder Diversitybeauftragte, Koordinator*innen von Mentoringprojekten, etc.

Quelle: Thaler, Anita (2016): Learning Organisations in Science and Research: The Role of Transfer Agents in Gender Equality Change Processes. Graz: IFZ Eigenverlag.

Zum methodischen Vorgehen

Insgesamt wurden im Rahmen der qualitativen Studie Interviews mit **32 Postdocs** (20 Frauen / 12 Männer)

31 Professor*innen und Personen in Führungsposition (13 Frauen / 18 Männer)

aus **4** Universitäten, **4** Fachhochschulen, **2** Unternehmen und einer Forschungseinrichtung geführt.

Dazu kommen **12 (Gruppen-)Interviews** mit Change- und Transfer Agents der jeweiligen Organisationen.



Qualitative Forschung

zielt darauf, die Lebenswelten der Akteur*innen zu beschreiben und zu verstehen. Hierbei kommen Einstellungen, Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erzählungen zur Geltung, die gedeutet und interpretiert werden. Sie setzt sich mit der Alltagswelt auseinander und ist nah an der Lebenswirklichkeit der Akteur*innen. So ist sie in der Lage, spezifische Phänomene möglichst detailliert und vielfältig zu beschreiben. Im Gegensatz zu quantitativen, statistischen Verfahren zielt qualitative Forschung nicht auf die Quantifizierung der Ergebnisse.

Quelle: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: dies. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 13-29.



Karriereverläufe in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik



Charakteristiken und Anforderungen der Postdocphase – zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit

- Etablieren eines eigenen Forschungsschwerpunktes (Publikationen, Vorträge etc.)
- Einwerben eigener Forschungsgelder und -kooperationen
- Auf- und Ausbau eines eigenständigen Netzwerks
- Sichtbarkeit und Anerkennung in der Community (Gremien- und Gutachtertätigkeiten, etc.)
- Projektleitung und -verantwortung
- Personalverantwortung
- Mobilitätsanforderungen durch (internationale) Forschungs- und Auslandsaufenthalte
- Habilitation oder habilitationsäquivalente Leistungen durch Industrieerfahrung
- Bewältigung von Zukunftsgewissheit, unsicheren Stellenaussichten und Befristung

Wissenschaftskarrieren im (informati-
ons-) technologischen Sektor zeichnen
sich gegenüber naturwissenschaftlichen
und anderen Fächern dadurch aus,
dass sowohl eine Juniorprofessur als
auch eine Habilitation in anwendungs-
orientierten Teildisziplinen eher am
Rande der Qualifizierung auf eine
Professur steht. Die Qualifizierung zur
Professur erfolgt oftmals aus einer
Leitungsposition in der Industrie und
die Berufung kann über habilitations-
äquivalente Leistungen erzielt werden.
Die Übergänge in die Industrie sowie
zurück in die Hochschulen sind von
besonderer Bedeutung für Forschungs-
karrieren in diesen Fächern.

Industrie und Wirtschaft sind über alle
Karrierestufen hinweg als alternative
Karriereoption präsent. Immer wieder
bedarf es einer bewussten Ent-
scheidung für eine wissenschaftliche
Karriere. Während die Universitäts-
professur auch ohne Industrieerfahrung
erlangt werden kann, ist diese für eine
Fachhochschulprofessur notwendig.

04

Was sind soziale Netzwerke und was bedeutet es, Beziehungen und Netzwerke für die Karriere zu nutzen?

Zu einer erfolgreichen Karriere als Wissenschaftler*in in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik gehört oft die Erlangung einer Führungsposition, wie zum Beispiel einer Professur oder einer Leitungsposition in der Industrie oder in der Wirtschaft. Um eine Führungsposition zu erreichen, sind neben der Qualifikation viele Faktoren relevant. Zu diesen Faktoren zählt nicht zuletzt der Einfluss von Personen im sozialen Umfeld, beispielsweise Vorgesetzte, Kolleg*innen, Personen aus der Fachcommunity, aber auch private Kontakte.

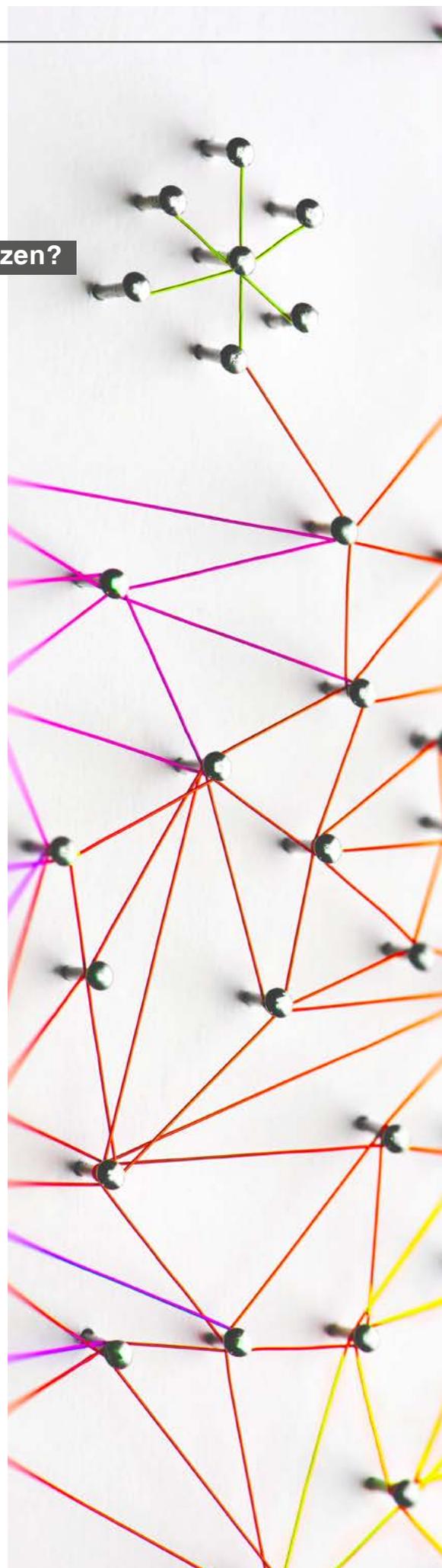
Diese einzelnen Beziehungen spannen ein soziales Netzwerk auf, das spezifische Ressourcen bereitstellen kann. Diese Ressourcen können als **Soziales Kapital** bezeichnet werden.

Was wichtige Ressourcen sind, kann sich von Netzwerk zu Netzwerk unterscheiden. Es kann das Wissen sein, das Forschende brauchen, um fachliche Fragen zu klären oder das Wissen über soziale Mechanismen innerhalb der Forschungscommunity, das einem Aufschluss darüber gibt, welche Verhaltensweisen normal, erwünscht oder zu vermeiden sind. Ressourcen können aber auch als finanzielle Mittel zum Tragen kommen, die zum Beispiel die Teilnahme an Konferenzen ermöglichen. Oder sie dienen als emotionale Unterstützung im Umgang mit schwierigen Situationen.

Von diesem Sozialen Kapital profitieren zu können, ist aber voraussetzungsvoll. Die Ressourcen werden nicht bedingungslos bereitgestellt oder getauscht und mitunter kann sich ein soziales Netzwerk auch als Nachteil erweisen. So kann es sein, dass der Aufwand für die Aufrechterhaltung der Beziehung zu bestehenden Kontakten die Aufnahme neuer Beziehungen beschränkt oder neue Beziehungen mit bestehenden nicht vereinbar sind.

Ressourcen und Erträge durch Förderbeziehungen und Netzwerke:

- Stellenangebot, Stellenvermittlung, Weiterempfehlung
- Zustandekommen von Kooperationen in Form von Publikationen und Projekten
- Sichtbarkeit in der Community
- Reputation
- Vermitteln relevanter Kontakte
- Fachlicher Austausch
- Erhalt von relevanten Informationen und Wissen
- Erfahrungsaustausch, Unterstützung, Ratschläge
- Vertrauensvolle, Rückhalt gebende Umgebung



Welche Handlungsweisen erfolgversprechend sind, um das soziale Kapital zu mobilisieren, ist an Bedingungen gebunden, die direkt aus dem sozialen Netzwerk entspringen, in das jemand eingebunden ist. Ein Beziehungsnetzwerk mag sehr kooperativ und hilfsbereit sein, während ein anderes von Konkurrenz bestimmt ist. So kann sich geleistete Hilfe als ein indirekter Tausch herausstellen. In einem Moment geleistete Hilfe, bedarf nicht unbedingt einer direkten Gegenleistung, doch besteht wahrscheinlich die Erwartung, dass ein späteres Hilfesuch nicht unerfüllt bleibt. Der ‚Tausch‘ wird also nicht sofort ausgeglichen und es können sich unausgeglichene Beziehungen entwickeln, die Machtverhältnisse durch informelle Schulden produzieren.

Eine für wissenschaftliche Karrieren zentrale Beziehungsform ist die Förderbeziehung zwischen erfahreneren und weniger erfahreneren Wissenschaftler*innen – wie zum Beispiel eine Beziehung zwischen Promovierenden/Postdocs und Professor*in.

Warum es schwer ist, einfache Karrieretipps für das „richtige Netzwerken“ zu geben

1 **Netzwerken** – oft auch Networking genannt – ist mehr als das Verteilen von Visitenkarten. Durch Trainings ist es möglich, bestimmte Verhaltensweisen einzuüben, um z.B. fremde Personen ansprechen zu können, Smalltalk zu führen und die eigene Schüchternheit zu überwinden. Diese Angebote können jedoch keinen Aufschluss über die spezifischen Normen innerhalb einer meist kleinen Fachcommunity geben.

2 So beschreibt eine Ingenieurin das unpassende Verhalten eines Kollegen auf Konferenzen: „Also, er war da wirklich sehr brachial und ist dann sofort in dieses Gespräch reingestiegen, zum Fachlichen. Klar ist es das, was einen interessiert. Aber das hat an der Stelle nicht funktioniert.“ Woraufhin sie betont, wie wichtig es in ihrer kleinen Fachcommunity sei, erstmal über das Private zu sprechen: „Aber es funktioniert, glaube ich, nur so, dass man erst mal über das Private anfängt und darüber zu reden und dann erst auf das Fachliche kommt.“

3 Wichtig ist es zudem, die individuellen Besonderheiten im Kontext der sozialen Umgebung zu betrachten. Es ergibt sich beispielsweise für eine Frau in einer Runde mit zehn Männern eine andere Situation, als für dieselbe Frau in einer Runde mit fünf Frauen und fünf Männern. Die folgenden Ausführungen erläutern spezifische Situationsbedingungen des Netzwerkers und ermöglichen es, den Aspekt der Wirkung sozialer Beziehungen auf die Karrieren besser zu reflektieren und zu beurteilen.



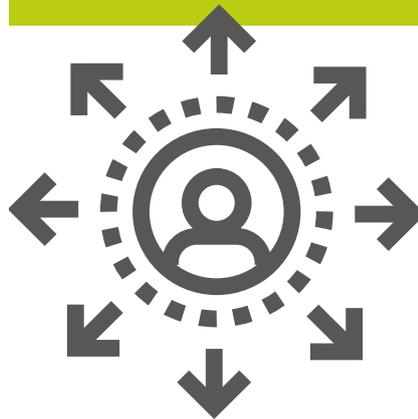
Zur Legitimität der Nutzung von Beziehungen für die Karriere

Alle Interviewten zeigen ein Bewusstsein für die Relevanz von sozialen Beziehungen für die Karriere. Sie sind mit der Vorstellung vertraut, durch die Ressourcen anderer profitieren zu können und Nutzen aus ihrem Netzwerk für die eigene berufliche Laufbahn zu ziehen. Doch eine große Divergenz ergibt sich in der Haltung gegenüber den verschiedenen Nutzungsweisen. So werden von den Befragten Begriffe wie Vitamin-B, Vetterwirtschaft, Seilschaft oder Männerbünde hiermit in Verbindung gebracht. Zugleich fällt es aber vielen mitunter schwer, Netzwerkpraktiken in Hinblick auf ihre Legitimität differenziert zu beurteilen.

„Und, dass man einen Nutzen bringt für die anderen, nur dann bringen Sie auch wieder einen **Nutzen für mich.**“
Informatiker, Universität

Manche sehen kaum Probleme und legitimieren den Nutzen von Beziehungen für die Karriere, wenn es nur dem individuellen Nutzen dient.

„Da sieht man auch, das ist ja total Seilschaft. Ihr Großvater hat hier promoviert und mein Vater und er waren enge Kollegen, das auch noch. (lacht) Ist irgendwie witzig. Aber da muss man schon sagen, wir sind über sowas immer total froh, weil es gar nicht so einfach ist, Mitarbeiterinnen hierher zu kriegen, die hier promovieren wollen.“ **Ingenieur, Universität**



Andere urteilen streng, lehnen das strategische Netzwerken ab und sehen schnell die Grenze zur Korruption überschritten:

„Wenn mir einer sagt: „Nimm doch die, die kenne ich, die ist super.“ Da dreht sich mir der Magen um, wenn ich so etwas höre. Und das ist sozusagen der **erste Schritt zur Korruption.**“ **Informatiker, Hochschule**

„Das ist die Kehrseite der Medaille. Aber das ist Lobbyismus. Macht jeder, Lobbyismus. Das sind Netzwerke. Und man kann Dinge prosperieren lassen und man kann Dinge blocken. **Das ist, wie es ist.**“
Informatikerin, Universität

„Ich sehe es nicht negativ. Also ich sehe es eigentlich sogar als menschlich an. Immer vorausgesetzt, **dass trotzdem alles noch fair und transparent bleibt.**“
Ingenieur, Unternehmen

Dazwischen gibt es viele Positionen, denen ein klares Urteil schwer fällt und die Bedingungen für die Nutzung formulieren, da sie Vor- und Nachteile der Nutzung von Beziehungen reflektieren:

Für Postdocs bedeuten diese geteilten Beurteilungen, dass ihr eigenes Netzwerkverhalten immer unter den jeweiligen normativen Bedingungen in der Fachcommunity betrachtet werden muss. Sich korrekt in einer Fachcommunity zu verhalten ist ein komplexes Unterfangen. Das heißt auch, dass Netzwerken nicht losgelöst von der Situation und dem spezifischen sozialen Netzwerk, in dem sich Wissenschaftler*innen bewegen, gelernt werden kann. Gatekeepern kommt hier eine besondere Bedeutung zu, indem sie die Regeln der Fachcommunity vermitteln. Diese Relevanz spiegelt sich in den Erzählungen der befragten Personen wider.

Das Förderverhalten vonseiten der Gatekeeper wirkt sich maßgeblich auf den Zugang zu Ressourcen aus. Dabei können sie Ressourcen bewusst oder unbewusst vermitteln oder den Zugang blockieren. So bemüht sich ein*e Gatekeeper, eigene wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen für Preise, Gremien oder Stellen vorzuschlagen, während andere eine Betreuung, die über das Fachliche hinausgeht, unterlassen.

Der Einfluss durch Netzwerke wird kritisch gesehen, da dies im Konflikt mit der Leistungsanerkennung steht. Doch persönliche Erfahrungen der Vorteilsnahme durch Netzwerke erschweren einen kritischen Umgang.

„Ich würde es für mein Ego heutzutage mittlerweile ablehnen, wenn ich den Eindruck habe, ich bin da in die Position nur über das Netzwerk reingekommen, eigentlich gab es jemanden viel Besseres. Obwohl, wenn ich darüber nachdenke, damals als wissenschaftliche Mitarbeiterin bin ich auch eher über so eine Schiene reingekommen.“

Informatikerin, Hochschule

Teilweise stellen die befragten Forscher*innen fest, dass gute Leistungen für den Erfolg in der Wissenschaft, unter anderem für positive Gutachten, nicht ausreichen. Begutachtungsprozesse werden kritisch hinterfragt und angenommen, dass es Personengruppen gibt, die das Forschungsgeschehen in der Community steuern:

Auf der anderen Seite ist es eben schwierig jetzt gerade, wenn es jetzt abgeschlossene Netzwerke gibt. Deshalb kann es auch eine Gefahr bedeuten, dass Nebenthemen keine Chance haben.“

Informatiker, Universität

„Es wird einem ziemlich schnell transparent, dass man in Deutschland nur was wird, wenn man Netzwerke hat. Also einen brillanten DFG-Antrag stellen ist das eine, die Gutachter überzeugen das andere.“

Ingenieur, Universität



Die große Bedeutung der Betreuung durch die Gatekeeper findet sich in den als positiv konnotierten Nutzungsweisen des Netzwerks. So zeigt sich in der Breite der Interviews eine positive Bewertung der Fürsorge gegenüber Studierenden, Promovierenden und Postdocs. Insbesondere die Vermittlung von Stellen nimmt in diesem Kontext einen zentralen Stellenwert ein. Professor*innen können dies auch dafür nutzen, um ihr eigenes Netzwerk aufzubauen und durch Vorleistung ein Tauschverhältnis zu ihren Gunsten erzeugen. Doch auch Postdocs beginnen bereits damit solche Abhängigkeitsverhältnisse in der Wissenschaft aufzubauen.

„Das hat nichts mit Vitamin B zu tun. Ich erkläre das dann auch immer den Leuten und sage: Ich kann dir nicht helfen. Aber ich kann zumindest gucken, dass **die Bewerbung an die richtige Stelle kommt.**“ Ingenieurin, Unternehmen

Hilfe im Bewerbungsprozess ist legitim:

Sich um die gute Betreuung von Studierenden kümmern:

„Und wenn ein Student eine Studentin eine Abschlussarbeit sucht, dann denke ich erst einmal an die Firmen, die ich kenne, wo ich eine betreuende Person kenne, und damit weiß, dass die da gut betreut ist. Was eine Fürsorge ist. Deshalb ist das bei mir sehr positiv bewertet.“

Ingenieurin, Universität





„Aber eigentlich finde ich es grundsätzlich positiv, dass es die Netzwerke gibt. Weil es sind ja nicht bewusst Karrierenetzwerke, über die wir jetzt heute gesprochen haben, sondern eigentlich, ja, Forschungsnetzwerke.“

Ingenieurin, Universität



„Für das Arbeitsleben spielt diese Sympathie oder jemanden zu kennen, nicht zu kennen, also Vertrauen zu haben, weil man jemanden kennt, spielt einfach so ´ne große Rolle. Das würd ich einfach laufen lassen.“

Ingenieur, Unternehmen



Die Befragten bewerten allgemein den **Einfluss von Netzwerken als legitim**, wenn:

...sie persönlich individuelle Unterstützung für Nachwuchswissenschaftler*innen leisten;

...Netzwerke einem fachlichen Wissensaustausch dienen;

...auf öffentlich zugängliche Informationen, wie Stellenausschreibungen, verwiesen wird;

...der Bewerber*innenmangel gemanagt werden kann;

...eine aus Ihrer Sicht genauere Begutachtung der Qualität der Bewerber*innen durch zum Beispiel eine Empfehlung gewährleistet werden kann.

„Es geht eher darum, finde ich, dass man Leute vermittelt. Das, was sonst vielleicht gar nicht passiert wäre, weil es einfach in dem Wust an Informationen komplett untergeht.“

Ingenieur, Universität



„Was ist die Alternative? Also ich meine, es ist klar, es ist nicht optimal. **Aber die Alternative ist, dass man irgendwelche komischen Tests sich ausdenkt.** Aber durch diese Netzwerke hat man dann doch irgendwie eine gewisse Sicherheit, dass die Menschen gut zusammenpassen.“

Ingenieur, Universität



Negative Aspekte des Netzwerkens kommen besonders dann zur Sprache, wenn **persönliche Benachteiligungen befürchtet** werden. Allgemein zeigt sich, dass trotz der Bemühungen um die Leistungsgerechtigkeit **individuelle Nutzenmotive im Vordergrund** stehen.



Leistungsgerechtigkeit ist eine wichtige normative Bezugsgröße für die befragten Personen. Sich entlang dieses normativen Ideals auch in der Praxis zu orientieren ist aber besonders dann schwierig, wenn wissenschaftliche Leistung im Team und in enger Kooperation mit anderen geleistet wird.



Das Verständnis, durch Beziehungen ein **Netzwerk gegenseitiger Hilfe** aufzubauen, steht im Wesentlichen **in Konflikt mit Besonderheiten einer wissenschaftlichen Karriere**. Aus dem normativen Ideal der Leistungsgerechtigkeit erwächst die Anforderung, ‚es allein zu schaffen‘. Darauf hinzuweisen, durch Hilfe und Unterstützung zu einer Position gekommen zu sein, ist dann nur in spezifischen sozialen Konstellationen legitim. Hierzu zählt der Bezug auf die Unterstützung durch renommierte Personen, die das eigene Potential erkannt und Ressourcen investiert haben.



Über mächtige, exkludierende Netzwerke wird nur abstrakt ohne konkrete Erzählungen gesprochen. Einzelne Korruptionsvorfälle werden besonders thematisiert und verurteilt. Diese ziehen die Aufmerksamkeit auf sich und verdecken den **Blick auf Chancenungleichheiten**, die nicht aus bewusster Ausgrenzung hervorgehen, sondern die sich **in alltägliche Entscheidungen** einschleichen. Netzwerken spielt sich jedoch in den alltäglichen sozialen Interaktionen in der Wissenschaft ab. Dieses alltägliche Netzwerken wird als solches aber wenig hinterfragt.



Zentrale Aspekte von karriererelevanten (Förder-)Beziehungen und Netzwerken

1 Damit Netzwerken gelingt, bedarf es eines Wissens über die anerkannten Mechanismen und Anforderungen im wissenschaftlichen Umfeld und in der Fachcommunity. Dies wird vor allem über die wissenschaftlichen Betreuungspersonen und die Peergroup vermittelt.

2 **Gatekeeper** nehmen in vielerlei Hinsicht eine **zentrale Rolle in den Karrieren von Postdocs** ein, indem sie diese begleiten, sie vermitteln und beraten. Darüber hinaus sorgen sie für eine finanzielle und zeitliche Ermöglichung von Konferenzbesuchen sowie Netzwerktreffen und setzen sich für den Erhalt der spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen in der Postdocphase ein – zum Beispiel durch das Vorschlagen für Tätigkeiten in Gremien, Komitees und Arbeitskreisen, das Ermöglichen von Gast- und Auslandsaufenthalten oder durch gemeinsame Publikationen.

3 Die **Betreuung und Förderung vonseiten der Gatekeeper** hängt dabei von deren Einstellungen und Vorstellungen zu Netzwerken, idealen Karrieren und Wissenschaftler*innen sowie vom eigenen Personalverantwortungsbewusstsein ab.

4 **Ungleiche Karrierebedingungen** erwachsen somit nicht nur aus exkludierenden Netzwerken, sondern lassen sich schon in den **Charakteristiken der alltäglichen (Förder-)Beziehungen im wissenschaftlichen Alltag** finden.

Einflüsse von Netzwerken und Beziehungen in der Postdocphase

Folgendes Schaubild zeigt anhand der vier grau unterlegten Felder, die Momente einer Karriere, die maßgeblich von Netzwerken und (Förder-)Beziehungen beeinflusst werden (können):



05

Einblicke in die Karrieren von Postdocs und die Förderpraktiken von Gatekeepern

Ausgehend von unseren Interviews werden im Folgenden charakteristische Personas vorgestellt; Postdocs und Gatekeeper. Diese Personas repräsentieren verschiedene Aspekte von Karriereverläufen, Erfahrungen, Praktiken und Einstellungen aus dem ingenieurwissenschaftlichen und informationstechnologischen Feld. Die Beschreibungen erfolgen in Anlehnung an den Wortlaut der befragten Personen.

Das Konstruieren von Personas ist eine Methode, um fiktive Personengruppen zu konzipieren, die spezifische, charakteristische Eigenschaften oder Einstellungen verkörpern. Das Heranziehen von Personas dient dazu, Phänomenen, Positionen und Problemen ‚ein Gesicht zu geben‘ und durch diese **fiktiven Personen** charakteristische Aspekte und Chancenungleichheiten zu veranschaulichen, zu verdichten und damit wahrnehmbar zu machen. Eine solche Konstruktion greift dabei auch etablierte Stereotype auf. Dies soll dazu beitragen, die verbreiteten Vorstellungen darzustellen und sie kritisch reflektieren zu können.





Dr. Julia Lowenka

36 Jahre alt
Informatikerin
Seit 5 Jahren Postdoc
Befristete Stelle an einer Universität
3 Kinder

„Also mein Selbstwertgefühl, war früher relativ gering und ich hatte immer irgendwie eine Figur, die mir dann gesagt hat, so jetzt los, die kochen auch alle nur mit Wasser, mach das jetzt einfach, du schaffst das. Und so habe ich alles erreicht, was ich wollte und eigentlich sogar noch mehr.“

Postdoc



Karriereverlauf & relevante Personen

- Ein Professor bietet ihr aufgrund ihrer guten Noten eine Stelle als studentische Hilfskraft an, sie selbst hätte sich das nicht zugetraut.
- Dieser Professor bietet ihr dann auch eine Promotionsstelle an.
- Ihr Chef bemüht sich zurzeit, ihr eine Stelle als akademische Rätin zu schaffen. Alternativ überlegt sie, in die Industrie zu gehen – attraktive Angebote hat sie bereits erhalten.

Kommentare & Positionierung

Ausgehend von ihren Erfahrungen nimmt sie einen Generationenwandel wahr: Die jüngere Generation der Professor*innen geht sehr viel offener mit Förderung von Vereinbarkeit um.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- Ihr Chef unterstützt, fördert und ermutigt sie. Er hat sie zu Beginn auf Konferenzen mitgenommen und sie wichtigen Personen vorgestellt. Er sorgt gezielt dafür, dass sie relevante Qualifikationen erhält: Er schlägt sie so z.B. für Gremien- und Gutachtertätigkeiten vor, sorgt für Publikationen und Personal- und Projektverantwortung.
- Während der Elternzeit konnte sie berufliche und private Aufgaben, auch aufgrund der Unterstützung ihres Chefs und ihrer Kolleg*innen, gut vereinen.
- Sie hat sehr von einem hochschulinternen Mentoringprogramm für Frauen profitiert. Obwohl sie sich zunächst nicht als Adressatin begriffen hat, erlebte sie den Erfahrungsaustausch über die Situation von Frauen in der Branche als bereichernd. Dies gab ihr mehr Sicherheit im Umgang mit Kollegen.

Eigenes Netzwerken

Zu Beginn ihrer Karriere fällt ihr das Netzwerken schwer. Bei Konferenzen nimmt sie v.a. Kontakt über inhaltliche Anknüpfungspunkte auf. Die Relevanz von Netzwerken wird ihr immer mehr bewusst. Mittlerweile hat sie keine Schwierigkeiten mehr und besitzt ein gutes Netzwerk.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass ein **Generationswandel** wahrgenommen wird. Während älteren Professor*innen und Führungskräften noch eine traditionelle Sichtweise zugeschrieben wird, erlebten viele, dass sich bei jüngeren die traditionellen Vorstellungen über Geschlechterrollen und Karrierekonzepte aufweichen.

2 ...dass die Karrieren der befragten Personen, die zu Beginn eher zurückhaltend waren und sich etwas nicht zugetraut haben, maßgeblich durch den **Einfluss der Gatekeeper** geprägt sind. Sie gingen nicht proaktiv ihre nächsten Karriereschritte an, sondern wurden **gezielt angesprochen** und erläutern, immer wieder die **Bestärkung** gebraucht zu haben.

3 ...dass Frauen sich stets mit der Vorstellung, sie könnten schwanger werden, auseinandersetzen müssen. Sie begegnen dem ‚**Generalverdacht**‘ **eine potentielle Mutter zu sein** und werden herausgefordert, ihre **Karriereambitionen unter Beweis zu stellen**. In ihrer Rolle als arbeitende Mutter berichten Frauen immer wieder im Arbeitszusammenhang davon, dass sie gefragt werden, ob die Kinderbetreuung gesichert sei. Väter werden damit nicht konfrontiert.

4 ...dass manche der befragten Frauen die **Teilnahme an frauenspezifischen Fördermaßnahmen** als sehr hilfreich beschreiben, um mit ihrer Token-Position umzugehen. Die Reflexion und der **Erfahrungsaustausch mit Frauen** hilft, Strategien und Umgangsweisen in einem männlich dominierten Feld und den als schwierig empfundenen ‚typisch männlichen‘ Verhaltensweisen zu entwickeln.



Dr. Benjamin Lange

40 Jahre alt
Maschinenbau
Unbefristete Stelle als Oberingenieur
2 Kinder

„Also ich muss sagen mein Doktorvater war selbst nicht so der Netzwerker und hatte die Profilierungsthematik nicht so im Blick. Um mein Netzwerk habe ich mich dann selbst gekümmert und es ist mit der Zeit von selbst angewachsen.“

Postdoc



Karriereverlauf & relevante Personen

- Sein Doktorvater macht ihn auf die Stellenausschreibung aufmerksam. Die Stelle erhielt er über einen formalen Bewerbungsprozess.
- Seine Frau ist ebenfalls im technischen Bereich tätig. Sie stimmen ihre beruflichen Entscheidungen aufeinander ab und kümmern sich gleichermaßen um die Kinder.
- Er kann sich vorstellen, Oberingenieur zu bleiben, da er mit seinen aktuellen Aufgaben sehr zufrieden ist. Die Zusammenarbeit mit seinem Chef ist locker. Beide erleben eine produktive Aufgabenteilung und arbeiten wertschätzend zusammen.
- Da er aus privaten Gründen nicht umziehen möchte, bekundet er kein Interesse an einer Professur.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- Von seinem Chef erhielt er vor allem inhaltliche Unterstützung. Ideal hätte er es gefunden, wenn sein Chef ihm auch Kontakte vermittelt hätte.
- Als er mehr als 2 Monate Elternzeit nehmen wollte, traf er zum Teil bei Vorgesetzten und Kolleg*innen auf Unverständnis.

Kommentare & Positionierung

- Seine Einstellung zu Netzwerken ist grundsätzlich positiv, da man durch sie relevante Informationen erhält, Stellenausschreibungen verbreitet werden und durch Empfehlungen eine gewisse Qualitätskontrolle vorliegt. Kritisch betrachtet er es, wenn Netzwerke exkludierend sind, manipulierend tätig werden und sich selbst reproduzieren.

Eigenes Netzwerken

- Zu Beginn der Karriere war er eher zurückhaltend, doch nach und nach lernt er, Kontakte v.a. auf Konferenzen und Messen zu akquirieren.
- Er hat ein gutes Netzwerk in die Industrie, da seine Forschung sehr anwendungsorientiert ist.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

- 1** ...dass es geschlechterunabhängig Bedarf gibt, Care- und Sorgearbeit übernehmen zu können und **Vereinbarkeit nicht nur eine Hürde für Frauen** ist. Eine Ermöglichung ist für diverse Personen relevant.
- 2** ...dass **Elternzeit für Väter** (wenn sie 2 Monate überschreitet) z.T. nicht akzeptiert wird. Dies suggeriert, dass Frauen bzw. Mütter weiterhin als Hauptverantwortliche für die Kinderbetreuung betrachtet werden.
- 3** ...dass Konferenzen relevant sind, um das Netzwerk zu erweitern und neue Kontakte zu knüpfen. Deshalb bedarf es der **Unterstützung von Konferenzreisen**, beispielsweise durch finanzielle Mittel.
- 4** ...dass der Bedarf besteht, zu Beginn einer wissenschaftlichen Karriere beim **Aufbau des eigenen Netzwerks** unterstützt zu werden.
- 5** ...dass wissenschaftliche Karrieren einen hohen **Mobilitätsaufwand** erfordern. Diesem nachkommen zu können ist sehr voraussetzungsvoll und ist unter anderem abhängig von privaten Konstellationen und finanziellen Ressourcen.
- 6** ...dass **unbefristete Stellen** im wissenschaftlichen Mittelbau Wissenschaftler*innen eine Karriereperspektive bieten können und sie zentrale Rollen innerhalb des Lehrstuhlnetzwerks übernehmen.
- 7** ...dass zurückhaltenden Personen **Trainings, Seminare oder andere unterstützende Angebote** helfen können, Konferenzsituationen zu üben und einen eigenen Umgang hiermit zu entwickeln.



Dr. Sibel Hansen

30 Jahre alt
Ingenieurin
Seit 4 Jahren Postdoc an einer Universität
Befristete Stelle
1 Kind

„Also Kontakte sind einfach unglaublich wichtig in der Wissenschaft und deswegen ist es auch super wichtig, auf Konferenzen sichtbar zu sein. Und da hatte ich sicher den Vorteil, dass eine Frau in meinem Fachbereich etwas Besonderes ist und ich deswegen mehr aufgefallen und im Gedächtnis geblieben bin.“

Postdoc



Karriereverlauf & relevante Personen

- Ihr Vater ist promovierter Ingenieur. Bereits als Kind hat er sie zu Konferenzen mitgenommen. Schon zu Schulzeiten ist sie technikaffin und begeistert sich seither für technische Problemstellungen.
- Zu Beginn ihrer Promotion hatte sie einen Gastaufenthalt an einer renommierten Uni im Ausland.
- Ihre jetzige Stelle hat sie durch die Vermittlung ihres Doktorvaters erhalten.
- Sie strebt eine Professur an.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- „Also durch diese männerdominierte Welt kommen sicher immer mal wieder Anmerkungen, Anspielungen oder Kommentare, die auch vielleicht in den falschen Hals kommen könnten, dagegen bin ich immun. Also das stört mich nicht.“

Kommentare & Positionierung

- Netzwerke betrachtet sie als notwendige Bedingung, um gute wissenschaftliche Forschung betreiben zu können.
- Manchmal begegnen ihr in der Fachcommunity Stereotype, die ihr als Frau entgegengebracht werden. Damit umzugehen und sich zu positionieren, ist für sie unproblematisch.

Eigenes Netzwerken

- In der internationalen Fachcommunity ist sie bekannt und ihre Arbeit wird geschätzt. Dort hat sie viele Kontakte, auf die sie zurückgreifen kann.
- Ihr Netzwerken ist „intuitiv“. Relevante Personen spricht sie offen und ohne Vorbehalte an. Sie ist in verschiedenen Gremien und Gutachterpositionen tätig.
- Über ihr Netzwerk sind bereits verschiedene Publikationen und Kooperationen entstanden.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass unter den befragten Postdocs Frauen zu finden sind, deren **Netzwerkbewusstsein** sehr ausgeprägt ist und diese durch **gezielte Strategien** aus ihren Netzwerken Nutzen ziehen. Für viele bestätigt sich die Annahme geschlechtsbedingter Unterschiede im Bewusstsein, strategischen Vorgehen und Nutzen nicht.

2 ...dass **prägende Vaterfiguren aus technischen Berufen** für Frauen immer noch eine große Bedeutung haben. Den Erzählungen nach entwickeln sie so einen frühen Bezug zum technischen Denken, erhalten das soziale Kapital und wissen sich in diesem Berufsfeld zu verhalten.

3 ...wie Stellen des wissenschaftlichen Mittelbaus häufig besetzt werden. In den Interviews zeigt sich, dass die **Vermittlung über Empfehlungen** oft zu einer Direktbesetzung führt. Dies gilt für ausgeschriebene und insbesondere für die vielen nicht-öffentlich ausgeschriebenen Stellen. Ohne diese Beziehungen scheint es schwierig, an Stellen zu gelangen.

4 ...dass die Wissenschaftlerinnen von Situationen berichten können, in denen offensichtlich wird, dass **Frauen in ihrem Fach eine Besonderheit** darstellen. Dies hat viele Formen, die offen diskriminierend oder ganz subtil sein können. Es bestätigt **die Token-Situation** und reproduziert ein Fremdheitsgefühl.

5 ...dass einige befragte Frauen ihre **Token-Situation gezielt zu nutzen wissen**, um **Sichtbarkeit in der Community** zu erlangen. Obwohl dies als erfolgreiche Strategie betrachtet werden kann, reproduziert es die Relevanz des Geschlechts für eine eigentlich leistungsbezogene Beurteilung.



Dr. Sebastian Huber

31 Jahre alt
Informatik
Seit 3 Jahren Postdoc
Befristete Stelle an einer Universität
Keine Kinder

„In der Wissenschaft hängt viel von externer Begutachtung ab und man ist von anderen abhängig. Aus rein egoistischer Sicht ist das Mist, weil man seinen Job hier so gut machen kann, wie man will, das eigene Weiterkommen hängt dann doch von externen Kollegen ab. Und das macht's irgendwie schwieriger, weil das unplanbar ist.“

Postdoc



Karriereverlauf & relevante Personen

- Als „Arbeiterkind“ entdeckt er seine Leidenschaft für die Wissenschaft während seines FH-Studiums und entschließt sich zu einem Wechsel an die Uni.
- Im Studium bemühte er sich früh um eine Tutorenstelle.
- Die jetzige Stelle wurde ihm von einem Professor angeboten, den er bei einer Konferenz kennengelernt hat.
- Er genoss eine sehr intensive Betreuung und persönliche Förderung durch seinen Doktorvater (es gab z.B. immer wieder Treffen nach Feierabend, um Probleme bei der Dissertation zu besprechen).
- Eine Postdoc-Stelle in den USA steht an.
- Er strebt eine Professur an.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- Konferenzbesuche wurden trainiert (Vorträge im Kollegium gehalten und geschliffen. Smalltalk, in dem man sich als interessant darstellt, geübt)
- Seine Betreuer haben ihm vor allem dabei geholfen, zu verstehen, wie „der Hase in der internationalen Community läuft“, wie man sich verhält, welche Themen angesagt sind.

Kommentare & Positionierung

- Netzwerken sieht er als eine notwendige und wichtige Fähigkeit an. Er ist froh, dass er es gelernt hat und weiß auch, dass er gegenüber anderen hierdurch einen Vorteil hat.
- Netzwerke helfen, sich im Wettkampf um Forschungsgelder durchzusetzen.
- Er problematisiert die Unsicherheiten in der Wissenschaft und dass der eigene Erfolg in Teilen nicht in der eigenen Verantwortlichkeit liegt.

Eigenes Netzwerken

- Er ist kommunikativ, geht offen und direkt auf relevante Personen zu und nimmt gezielt an den Abendveranstaltungen bei Konferenzen teil.
- Er stellt die Relevanz des Kontakts zur Fachcommunity heraus und betont die Relevanz der eigenen Sichtbarkeit und Reputation in der Community.

```

scopes.forEach(function(scope) {
  var ii, ii2;
  for (ii = 0, ii2 = previousElements.length; i < ii2; ++i) {
    previousElements[i].remove();
  }
  previousElements.length = 0;

  for (ii = 0, ii2 = selectedScopes.length; i < ii2; ++i) {
    var selected = selectedElements[i];
    selectedScopes[i].$destroy();
    previousElements[i] = selected;
  }
});

```

An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass Karrieren von der Sichtbarkeit und vom **(An-)erkannt werden von karriereförderlichen Personen** abhängen. Dies ist bedingt durch die Zuschreibung von Kompetenz und Potential. Diese ist in der Wissenschaft gebunden an die **Vorstellung idealtypischer Wissenschaftler*innen**, die Vollzeit beschäftigt sind und der Wissenschaft in ihrem Leben die höchste Priorität einräumen. Diese Lebensweise deckt sich dabei mit **traditionellen Vorstellungen männlicher Lebensweisen**.

2 ...dass die befragten **Postdocs Unterschiede im Netzwerken** vor allem auf unterschiedliche Persönlichkeiten zurückführen und größtenteils keinen Zusammenhang mit dem Geschlecht beschreiben. Die in der Literatur häufig aufgezogenen Unterschiede nehmen die Personen nicht wahr.

3 ...dass Netzwerke Teil einer **mikropolitischen Strategie** sind, um die **Unsicherheiten einer wissenschaftlichen Karriere** zu überwinden. Insbesondere bei der Besetzung von Stellen, aber auch der Vergabe von Drittmitteln, spielen Netzwerke eine große Rolle dabei, formale Strukturen für den individuellen Nutzen zu umgehen.

4 ...dass Ungleichheiten durch Netzwerke nicht nur auf Basis des Geschlechts entstehen können, sondern diverse Einflüsse, wie beispielsweise soziale und ethnische Herkunft, relevant werden können. So gibt ein Großteil der Interviewten an, **aus akademischen Verhältnissen** zu kommen. Diese Formen können durch Sensibilisierung, Unterstützung und Förderung ausgeglichen werden.

5 ... dass es hilfreich ist, Konferenzbeiträge im Team vorzubereiten.

Dr. Clara Fuchs

39 Jahre alt
Ingenieurin
Seit 5 Jahren in einem großen
Unternehmen
Unbefristete Stelle
Keine Kinder

Postdoc

„Und der Grund gegen die Wissenschaft war einfach die Befristung. Also dass es einfach keine Aussicht auf unbefristete Stellen mehr gibt. Und die einzige Möglichkeit ist, Professor zu werden. Ich kenne so viele, die sind Anfang, Mitte 40, haben zwei Promotionen, zwei Habilitationen, haben einen wunderschönen Lebenslauf und die sind immer noch auf der Befristung. Also dieses von der einen Befristung zur nächsten Hechten, das ist einfach eine prekäre Arbeitssituation.“

Karriereverlauf & relevante Personen

- Sie absolvierte in dem Unternehmen ein Praktikum und promovierte in Kooperation mit dem Unternehmen.
- Seit ihrem Einstieg ist sie intern mehrmals aufgestiegen.
- Von ihrem Chef wurde sie für den ‚Talentpool‘ vorgeschlagen und befindet sich nun in einem gesonderten Förderprogramm.
- Sie hat wegen ihres großen Interesses an der Forschung eine Fachlaufbahn und keine Führungslaufbahn eingeschlagen.
- Im Unternehmen gilt sie als Expertin.

Eigenes Netzwerken

- Netzwerken erscheint ihr als Berufsanforderung und Erleichterung der Arbeit im Unternehmen. Sie weiß dadurch, an wen sie sich mit Fragen oder Problemen wenden kann.
- Sie ist in Gremien und Arbeitsgruppen aktiv und hält Vorträge, um ihren Expertinnenstatus und ihre Sichtbarkeit aufrechtzuerhalten.
- Ihre Mittagspausen nutzt sie, um sich gezielt mit relevanten Personen im Unternehmen zu verabreden.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- Über die obligatorischen Einführungsseminare, die neue Angestellte besuchen müssen, hat sie gleich zu Beginn ein Netzwerk im Unternehmen aufgebaut.
- Besonders bei ihrer Arbeit in der Fertigungsabteilung wird sie mit sexistischen Sprüchen konfrontiert. Doch ihr mache dies nichts aus und sie arbeitet gut mit den Arbeitern zusammen. Sie versteht die Sprüche als Spaß und sieht sich selbst im Vergleich mit anderen Kolleg*innen als anerkannte Vorgesetzte.

Kommentare & Positionierung

- Vorteile an Hochschulen sieht sie in der Flexibilität und Freiheit und dem Fehlen eines „industriellen Entwicklungskorsetts“, Nachteile v.a. aber dann in Befristung, Zukunftsungewissheit und geringeren Einkünften.
- Sie findet an Netzwerken positiv, dass sie hierdurch Kolleg*innen und ehemaligen Kommiliton*innen bei der Stellensuche helfen und ihnen gezielt Ausschreibungen zukommen lassen kann.
- Ihr Netzwerk ist ihr sehr wichtig, um über Prozesse in anderen Abteilungen und allgemein über das Geschehen im Unternehmen Bescheid zu wissen.

An dieser Persona verdeutlicht sich,

1

...dass im Unternehmen Netzwerke als nötig beschrieben werden, um erfolgreich mit den dortigen Strukturen und Abläufen umzugehen.

2

...dass in Unternehmen die **Mittagspausen** häufig als eine Möglichkeit betrachtet werden, Kontakte zu pflegen und aufzubauen. Dabei gibt es keine geschlechterspezifischen Unterschiede darin, ob diese strategisch genutzt werden oder ob sie mit direkten Arbeitskolleg*innen verbracht werden.

3

...dass die Wissenschaft an die **Industrie als attraktiver Arbeitsort** gute Kandidat*innen verliert, die ihre wissenschaftliche Karriere wegen Zukunftsungewissheit und ständiger Befristung aufgeben; unabhängig davon, ob sie gerne forschen oder erfolgreich sind.

4

...dass in großen Unternehmen und der Industrie **häufig eine unternehmensinterne Karriere angestrebt wird** und so Mobilität zwischen den Abteilungen und Positionen gemanagt wird. Dabei ist die **Identifikation als Potentialkandidat*in durch die Vorgesetzten** und das Vorgeschlagen werden für „Talent Pools“ ausschlaggebend für die Förderung als auch für weitere Aufstiegsmöglichkeiten.

5

...dass viele Unternehmen durch **verpflichtende Einführungsseminare** die Vernetzung der Mitarbeiter*innen gezielt forcieren. Die Befragten bewerteten diese Seminare durchweg positiv und geben an, von diesen Kontakten sehr zu profitieren.

6

...dass Frauen nach wie vor **sexistischen und diskriminierenden Sprüchen** ausgesetzt sind. Hier zeigt sich eine typische Position von Frauen in Berufen, die nicht nur größtenteils von Männern besetzt sind, sondern auch von einer männlichen Kultur geprägt sind. Die befragten Frauen entwickeln Strategien, um durchaus erfolgreich damit umzugehen. Viele akzeptieren ihren Status als „Sonderlinge“ und sind mit der Kritik an der männlichen Kultur zurückhaltend.

Prof. Dr. Sabine Pastell

44 Jahre alt
Informatikerin
Seit 8 Jahren Professorin an einer
Fachhochschule
Verheiratet, 2 Kinder

FH-
Professorin



„Also Netzwerke sind wichtig für den ganzen Transfergedanken. Wir haben viele anwendungsorientierte Seminare und Vorlesungen, in die man sich Probleme aus Unternehmen hineinholt und die erarbeitet. Die Bachelorarbeiten werden zu 90-95%, außerhalb in den Unternehmen gemacht. Das heißt wir leben von diesen Kontakten letztendlich auch. Dieser Transfer über Köpfe, ist enorm wichtig für Fachhochschulen.“

Karriereverlauf & relevante Personen

- Sie promovierte in einem Drittmittelprojekt in Kooperation mit mehreren Industriepartner*innen.
- Aus diesen Kooperationen ist für sie eine Beschäftigungsmöglichkeit entstanden.
- Über einen ehemaligen Kollegen, der Professor an einer FH geworden ist, wurde sie auf diese Option aufmerksam. Über ihn erhielt sie zunächst einen Lehrauftrag.
- In den ersten Jahre als FH-Professorin lag ihr Fokus darauf, dem hohen Lehrdeputat nachzukommen. Mittlerweile visiert sie wieder Forschungsprojekte an und nutzt hierfür ihr Netzwerk zu Unternehmen.

Schlüsselmomente & Erfahrungen

- Sie und ihr Partner konnten größtenteils in Vollzeit arbeiten, da ihre Eltern große Teile der Kinderbetreuung übernehmen.
- Die Beziehung zu ihrem Doktorvater war nie sehr eng. Mittlerweile haben sie keinen Kontakt mehr, da sie einen anderen Forschungsschwerpunkt entwickelt haben.

Kommentare & Positionierung

- Ein Grund an die FH zu gehen war neben dem Spaß an der Lehre auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine flexible Gestaltung wird durch das sogenannte Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht.
- Sie übernimmt gerne Aufgaben innerhalb des Kollegiums und lobt das Arbeitsklima, obwohl es das ein oder andere „Alphatier“ gebe.
- Durch die anvisierte paritätische Besetzung muss sie als eine der wenigen Professorinnen viel Zeit für Berufungskommissionen und Gremien aufbringen.

Eigenes Netzwerken

- Wegen des hohen Lehraufwands besucht sie selten Fachkonferenzen.
- Durch ihre vorherigen Anstellungen besitzt sie viele Kontakte zu Unternehmen und pflegt den Kontakt zu ehemaligen Kolleg*innen.
- Ihr Netzwerk vergrößert sich stetig, da sie auch den Kontakt zu guten Absolvent*innen hält, die sie gerne auch über ihr Netzwerk vermittelt.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

- 1** ...dass häufig durch die **Vergabe von Lehraufträgen** der Zugang zur FH für potentielle Professor*innen hergestellt wird. Die Vergabe erfolgt größtenteils informell über Netzwerkkontakte.
- 2** ...dass das **hohe Lehrdeputat an Fachhochschulen** von den meisten Befragten als sehr großer Aufwand wahrgenommen wird, dem es sich in erster Linie zu widmen gilt. Dies kollidiert zum Teil damit, größeren Forschungsvorhaben nachzugehen.
- 3** ...dass für den Karriereerfolg auch das **private Netzwerk eine große unterstützende Wirkung** haben kann; hier gegeben durch die Kinderbetreuung. Hierdurch entstehen unterschiedliche Möglichkeiten und Privilegien, die die Gestaltung der Karrierewege bedingen.
- 4** ...dass den Postdocs eine **FH-Professur häufig nicht als Karriereoption präsent** ist und sie erst durch Kontakte oder Seminare, die das Wissen über die unterschiedlichen Karrierewege vermitteln, darauf aufmerksam werden.
- 5** ...dass Frauen zusätzlich zum hohen Lehr- und Organisationsaufwand noch **viele Aufgaben in der Selbstverwaltung und geschlechterparitätisch besetzten Gremien** übernehmen müssen, da diese sich nur auf wenige Frauen aufteilen. Hierdurch besitzen diese weniger Zeit eigene Forschungsvorhaben voranzubringen, dies gilt ebenso für Professorinnen an Universitäten.
- 6** ...dass **die persönliche Integration in das bestehende Kollegium** ein wichtiges Auswahlkriterium ist. ‚Formale‘ Kriterien treten in Berufungskommissionen bisweilen zugunsten von Teampassung in den Hintergrund. Begründet wird dies damit, dass die Lehre **viel gemeinsame Koordination** erfordere und es keine unabhängigen Lehrstühle wie an Universitäten gibt. Hierdurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Auswahl ein Bias zum Tragen kommt.

Prof. Dr. Stefan Laubmann

61 Jahre alt
 Bauingenieurwesen
 Seit 22 Jahren Lehrstuhlinhaber
 Verheiratet
 3 erwachsene Kinder

Universitäts- professor



„Das Wichtigste in der Karriere, und das bezieht sich nicht nur auf die Wissenschaft, es ist in der Industrie genau das gleiche, sind die persönlichen Kontakte - und das sage ich allen meinen Doktoranden und Postdocs. Das ist mit Abstand der wichtigste Erfolgsfaktor. Sie kommen nur auf eine Position im Aufsichtsrat, wenn sie irgendjemanden kennen der schon drauf ist, und der Sie einlädt.“

Förderpraxis

- Er arbeitet am liebsten mit Menschen zusammen, mit denen man sich versteht und die sympathisch sind.
- Gute Kandidat*innen vermittelt und empfiehlt er Kolleg*innen.
- Er schreibt Drittmittelanträge, um guten Personen eine Stelle anbieten und verlängern zu können.

Erfahrungen

- Elternzeiten beschreibt er als lästig, da dies viel Organisation erfordert und eingearbeitete Personen aus der Projektarbeit herausfallen.

Teilzeit und Arbeit im Homeoffice

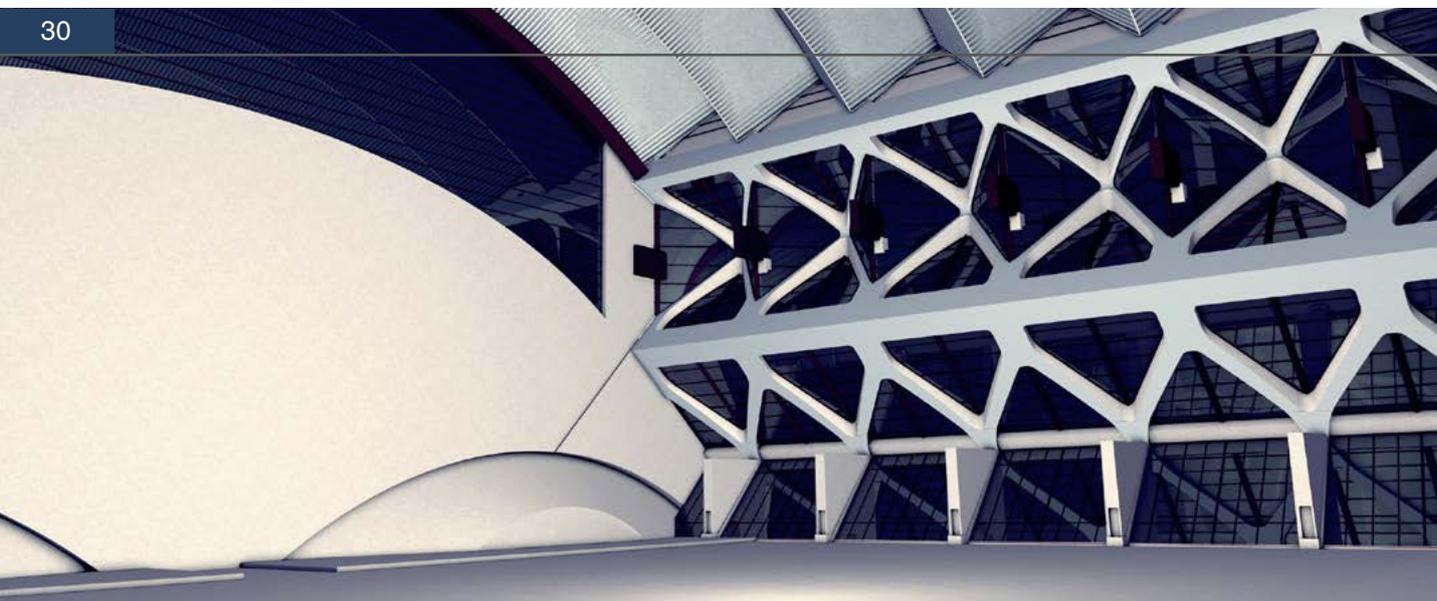
- lehnt er eher ab, da die Personen dann nicht vor Ort und ansprechbar sind.

Netzwerk – Bewusstsein und Einstellung

- Netzwerke findet er sehr wichtig für die Karriere, um z.B. Informationen auszutauschen.
- Angesichts des Fachkräftemangels nutzt er sein Netzwerk, um geeignete Kandidat*innen für offene Stellen zu finden.

Kommentare & Positionierung

- Er bedauert, dass viele gute Promovierte in die Industrie gehen und sich eine Karriere in der Wissenschaft wegen der Rahmenbedingungen nicht vorstellen können.
- Nachteile für Frauen entstehen dadurch, dass die Postdocphase sich mit der Familiengründungsphase überschneidet.
- Gezielte Frauenförderung lehnt er ab, da es in der Wissenschaft um eine Bestenauslese gehe, die aufgrund von Leistung und losgelöst vom Geschlecht stattfinden soll.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass **Ähnlichkeit und Sympathie** wichtige Kriterien bei der Personalauswahl sind. Da in den technischen Fächern vor allem Männer die Gatekeeper-Position inne haben, entsteht eine Benachteiligung für Frauen (und Personen, die in anderer Form vom Stereotyp abweichen). **Es bedarf bei den Personalentscheidungen der bewussten Reflektion**, um diesem Bias zu begegnen.

2 ...dass die Förderung von Frauen und frauenspezifische Fördermaßnahmen häufig abgelehnt werden, da sie nicht der Vorstellung entsprechen, dass sich die Wissenschaft über eine Bestenauslese reproduziert und Leistung das gerechte Kriterium ist, worüber sich Karrieren entwickeln. Unter den befragten Gatekeepern zeigen einige eine **mangelnde Akzeptanz frauenspezifischer Fördermaßnahmen** und stigmatisieren sie als illegitime ‚Extrahilfe‘. Auch einige Frauen übernehmen diese Kritik. Sie möchten den Eindruck vermeiden, dass ihre Leistung nicht ausschlaggebend war. Dabei erscheint **Leistungsgerechtigkeit immer wieder als wenig hinterfragter ‚Mythos‘**. Er wird nur in Bezug auf Frauenförderung hinterfragt, was dazu führt, dass Frauen sich ständig diesem Generalverdacht unterstellt sehen. Gleichzeitig wird Leistungsgerechtigkeit größtenteils ignoriert wenn alltägliche Netzwerkpraktiken erläutert werden.

Insgesamt zeigt sich, dass die spezifische Token-Situation von Frauen nicht ausreichend berücksichtigt wird.

3 ...dass die Förderung aus der Perspektive mancher Befragter als eine Investition verstanden werden kann, die mit der Bewertung eines Risikos einhergeht. Das Risiko einer ‚Fehlinvestition‘ versuchen sie zu vermindern und greifen dabei auf ihnen bekannte Erfolgsmodelle zurück. Diese decken sich häufig mit **‚typisch männlichen‘ Karriereverläufen**. Dies schlägt sich nieder in folgenden Einstellungen:

- Ablehnung von Teilzeitmodellen
- Aktive Elternschaft und Sorgearbeit wird häufig stigmatisiert und abgelehnt
- Frauen werden häufig als potentielle Mütter betrachtet und ein Karrierestreben muss erst bewiesen werden.

4 ...dass es **wenig Bewusstsein für die Entstehungsweisen von Chancenungleichheiten** gibt. Die Verantwortung wird nicht bei sich selbst gesucht, sondern ausgelagert.

Prof. Dr. Johanna Gussmann
 59 Jahre alt
 Ingenieurwissenschaften
 Seit 18 Jahren Lehrstuhlinhaberin
 alleinerziehend
 1 Kind

Universitäts-
 professorin



„Meine Tipps sind da ganz individuell. Also, manche Leute muss man eher ein bisschen pushen: „So, komm. Du darfst ruhig auf die Leute zugehen und einfach Leute anquatschen in der Kaffeepause. Das ist völlig okay, dafür geht man auf Konferenzen.“ Und andere Leute muss man eher ein bisschen bremsen und sagen: „Mal ein bisschen weniger reden. Lass die anderen auch mal zu Wort kommen und so.“

Förderpraxis

- Ihren Mitarbeiter*innen stellt sie immer Gelder bereit, damit sie einschlägige Konferenzen besuchen können.
- Sie betont, dass sie auch ruhigere Mitarbeitende hat, die sie fördert, die andere wegen ihrer zu ruhigen Art nicht einstellen.
- Sie ist selbst als Mentorin in einem Mentoringprogramm tätig und vermittelt dort Frauen gezielt implizites Karrierewissen, relevante Mechanismen des Feldes und tauscht sich mit ihnen über Erfahrungen aus.

Erfahrungen

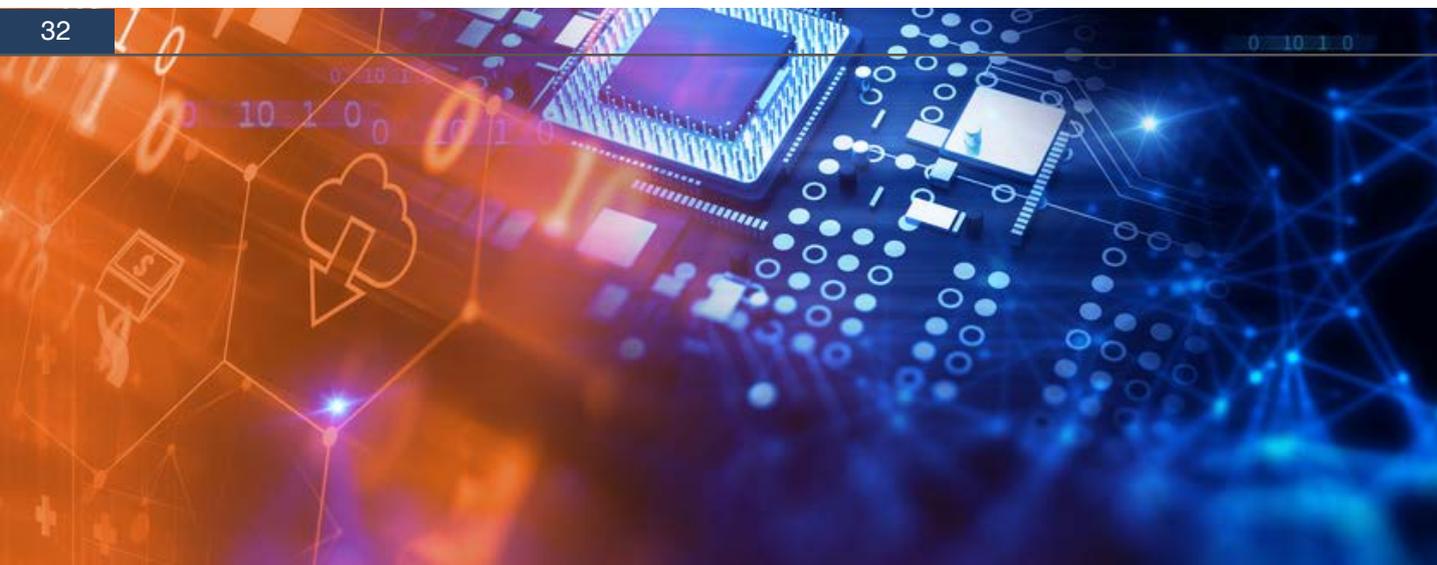
- Als sie schwanger wurde hat sich ihr Doktorvater von ihr abgewandt und das vorherige sehr intensive Betreuungsverhältnis kam zum Erliegen.

Netzwerk – Bewusstsein und Einstellung

- Sie pflegt den Austausch und Kontakt mit ehemaligen Absolvent*innen und Kolleg*innen.
- Unter dem Einfluss von Netzwerken stellt sie sich vor allem Seilschaften von Männern vor, die Positionen untereinander vergeben.

Kommentare & Positionierung

- Frauen und Männer netzwerken ihrer Ansicht nach unterschiedlich. Männer seien strategischer und offener, Frauen häufig zurückhaltender.
- Sie spricht sich für Frauennetzwerke aus, da hierdurch die Nachteile, die für Frauen durch den Ausschluss aus Netzwerken entstehen, ausgeglichen werden können und sich Frauen gemeinsam darin organisieren können.
- Sie denkt, dass Frauen vor allem durch mangelnde Vereinbarkeit und durch eine Stigmatisierung als Mütter Karrierenachteile entstehen.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

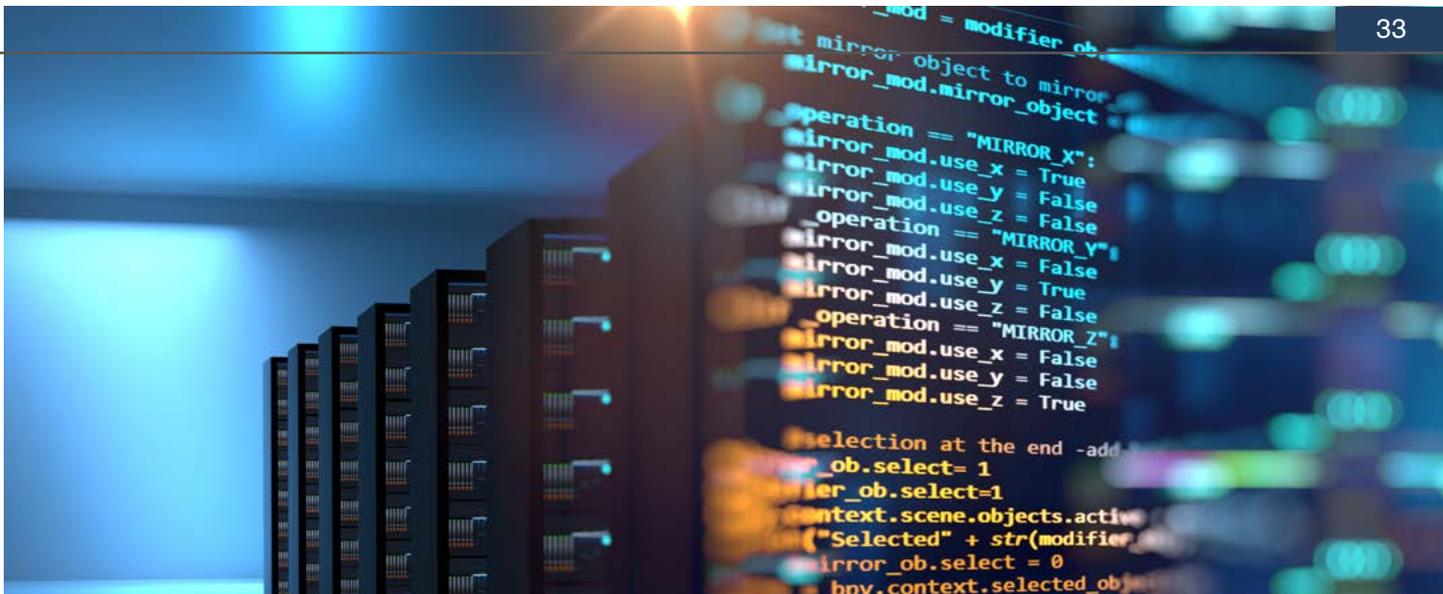
1 ...dass **Mentoringprogramme** eine mangelnde Unterstützung vonseiten der wissenschaftlichen Betreuungspersonen auffangen können. Doch nicht immer stammen Mentor*innen aus der selben Fachcommunity, sodass das spezifische Wissen über die Community nicht vermittelt werden kann. Ebenso kann über fachfremde Mentor*innen kein direkter Kontakt zu fachspezifischen Kolleg*innen hergestellt werden.

2 ...dass **befragte Professorinnen deutlich mehr geschlechtsspezifische negative Erfahrungen** schildern als die promovierten Wissenschaftlerinnen. Hier könnte sich eine langsame Veränderung der Situation für Frauen im Feld zeigen. Doch kann sich der Unterschied auch auf Besonderheiten der Phase der Professur beziehen. So könnte sich hier der Charakter der Konkurrenzsituation ändern und diskriminierende Handlungen als strategisches Mittel in der Auseinandersetzung um Ressourcen vorkommen. Ebenso kann es sein, dass mit der Zeit das Bewusstsein über geschlechtsspezifische Chancenungleichheiten wächst.

3 ...dass bei älteren Professor*innen – sowohl bei Frauen als auch bei Männern – **stereotype Vorstellungen zu einem unterschiedlichen (Netzwerk-)Verhalten bei Männern und Frauen** bestehen. Dies lässt sich jedoch in den Schilderungen der Postdocs nicht wiederfinden.

4 ...dass, wenn die Vorstellung von Netzwerken auf ‚Seilschaften‘ und ‚Männerbünde‘ beschränkt wird, **der Blick für alltägliche, weniger illegitime Handlungsweisen**, die dennoch Quellen von Ungleichheiten sein können, verstellt wird.

5 ...dass manche Gatekeeper für **diversere Karrieremodelle und -typen** sensibilisiert sind. Sie orientieren ihr Förderverhalten an der individuellen Bedarfslage und versuchen die Stärken zu entwickeln.



Prof. Dr. Alexander Silva

42 Jahre alt
Informatik
Seit 5 Jahren Lehrstuhlinhaber
Verheiratet
2 Kinder

„Die Personen, die Feuer in den Augen haben, wenn sie über ihre Arbeit reden, bei denen ich der Meinung bin, dass eine wissenschaftliche Karriere für sie Sinn macht, die versuche ich gezielt zu fördern und sie auch in der wissenschaftlichen Laufbahn zu begleiten.“

Universitäts-
professor



Förderpraxis

- Bei Einstellungen achtet er auf eine passende Teamzusammensetzung und ein gutes Arbeitsklima.
- Er organisiert Meetings, in denen vor Konferenzen die Beiträge besprochen und verbessert werden.
- Frauen fördert er gezielt und achtet darauf, ihnen die relevanten Kompetenzen zur Weiterqualifikation zu vermitteln.
- Die Förderung von Vereinbarkeit ist ihm sehr wichtig; z.B. Einrichten eines Elternbüros, flexible Gestaltung von Elternzeiten.

Netzwerk – Bewusstsein und Einstellung

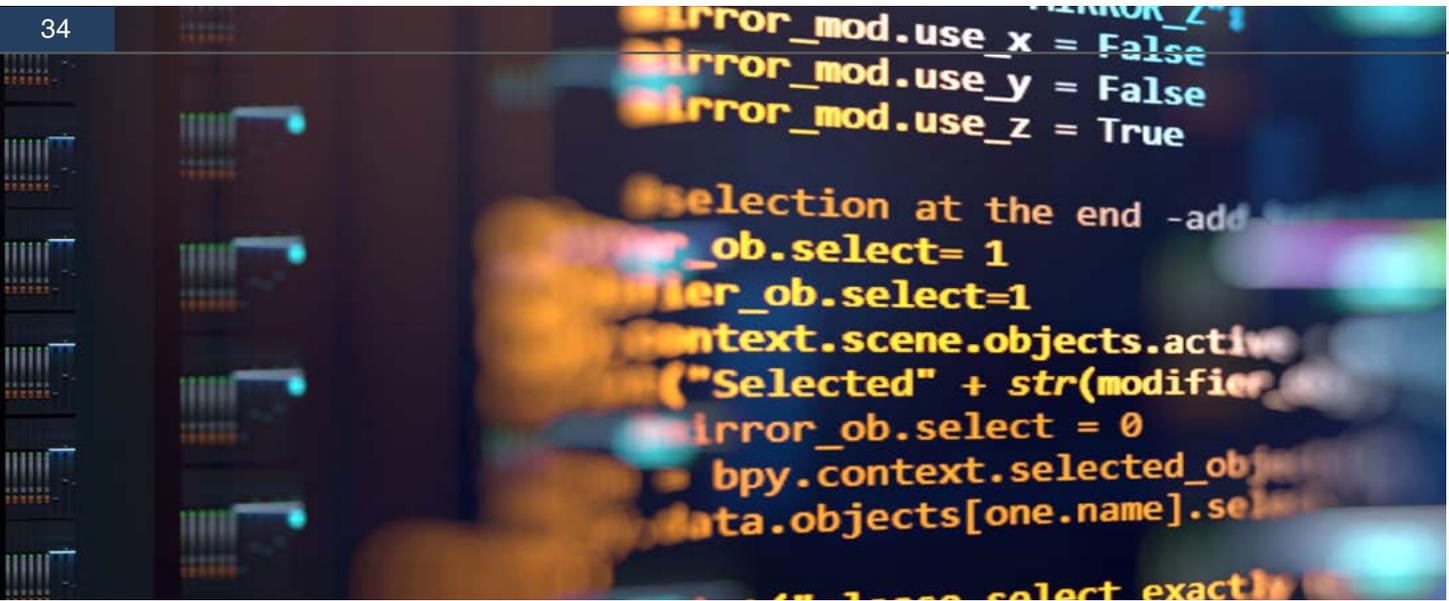
- Sein Netzwerk nutzt er unter anderem dazu, seine ‚Schützlinge‘ unterzubringen. Sobald er gute Kandidat*innen hat, die er selbst nicht anstellen kann, geht er seine Netzwerkkontakte durch und überlegt, an wen er sie vermitteln könnte und wo sie hinpasse könnten.

Kommentare & Positionierung

- „Meine Frau ist selbstverständlich berufstätig. Wir kümmern uns beide um die Kinder. Das Hausfrauenmodell kommt für uns überhaupt nicht in Frage.“
- Er wünscht sich, dass mehr Frauen in die technischen Fächer kommen.
- Die hauptsächlichen Gründe dafür, dass der Frauenanteil gering ist, liegen seiner Ansicht nach in der Sozialisation und in der Schulerziehung und somit schon in den Vorstadien.

Erfahrungen

- Er bemängelt den geringen Frauenanteil im Fachbereich, denn diese würden zu einem guten Arbeitsklima beitragen.
- Enttäuscht war er als eine Potentialkandidatin ihre Karriere zugunsten der Karriere ihres Mannes aufgegeben hat.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass die **Gründe für den geringen Frauenanteil auf die Vorstadien wie Schule oder Studium verschoben** werden und so der Blick auf geschlechterspezifische Ungleichheiten und Barrieren im direkten wissenschaftlichen Umfeld selbst verstellt wird. Hierdurch wird auch die Verantwortung und die Anforderung, etwas zu ändern, auf andere Personen und Bereiche verlagert.

2 ...dass dem **schwer mess- und beurteilbaren Kriterium der persönlichen Passung** (sichtbar durch: Auswirkungen auf das Arbeitsklima, ‚Feuer in den Augen‘, Sympathie...) eine hohe Relevanz zugeschrieben wird. Gleichzeitig stehen komplexe, formale Einstellungsverfahren in der Kritik. Professor*innen sollten in ihrer **Kompetenz der Personalführung** stärker gefördert werden. Dabei bedarf es auch der Sensibilisierung für die Personalentwicklungsverantwortung.

3 ...dass **Gatekeeper die gelebten Geschlechterrollen in ihrem Umfeld** für ihren Berufsalltag übernehmen und abhängig davon die Vereinbarkeit ihrer Betreuten (Männer und Frauen) unterschiedlich ermöglichen und fördern.

Dr. Verena Winkler

43 Jahre alt

Ingenieurwissenschaften

Seit 5 Jahren Gruppenleiterin in
einem Unternehmen

2 Kinder

**Gruppen-
leiterin
Unternehmen**

„Wenn wir eine Stelle frei haben, dann können wir nicht einfach den- oder diejenige nehmen, die uns gerade passt. Wir müssen grundlegend jede Stelle ausschreiben. Wenn wir jetzt jemanden kennen und finden den gut, dann können wir natürlich sagen: Guck mal, wir schreiben eine Stelle jetzt aus. Bewirb dich mal darauf. Und die Talent Pools: Das bringt einem für den Bewerbungstag selber eigentlich nichts. Also das ist jetzt kein Automatismus wie: Man ist in dem Pool. Dann ist das schon geritzt. Aber es ist natürlich schon so, wenn man in so einem Pool ist, bekommt man von den Mentor*innen Unterstützung und es gibt auch einen Vermerk auf der Bewerbung.“

Förderpraxis

- Sie findet es wichtig, die Personen vor der Einstellung kennen zu lernen, hierfür seien vor allem Praktika und Abschlussarbeiten ideal.
- Sie ist als Mentorin im internen Mentoringprogramm tätig; hier vermittelt sie v.a. Wissen über Karrieremöglichkeiten, gibt Tipps und Ratschläge z.B. bei Bewerbungen, vermittelt Stellen und relevante Kontakte.
- Sie steht in einem sehr engen Kontakt mit ihren 'Schützlingen'. Sie versucht sie in die etablierten Programme zu bringen, dort vorzuschlagen und diese bei offenen Stellen ins Spiel zu bringen. Sie bemüht sich, gute Kandidat*innen früh ans Unternehmen zu binden und durch Mentoring und Früh-talentprogramme, Einladungen zu Veranstaltungen etc. zu unterstützen.

Erfahrungen

- In dem Unternehmen ist eine Ausschreibung offener Stellen verpflichtend, doch werden sie häufig intern mit der Anmerkung „Kandidat*in bereits bekannt“ versehen.
- Wenn ihr Kandidat*innen von Kolleg*innen empfohlen wurden, hat sie bisher durchweg gute Erfahrungen damit gemacht, diese einzustellen.
- Personalentscheidungen empfand sie zunächst als eine Herausforderung, doch die im Unternehmen angebotenen Schulungen und Trainings empfand sie als hilfreich.

Netzwerk – Bewusstsein und Einstellung

- Sie hält Vorträge an Unis, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und um gute Kandidat*innen anzuwerben. Hierfür dient ihr auch die gemeinsame Betreuung von Abschlussarbeiten mit Universitäten.
- Offene Stellen und Personalbedarfe werden im Netzwerk der Gruppen- und Abteilungsleiter*innen vermittelt bzw. verhandelt.
- Sie geht regelmäßig zu Alumni-Treffen ihres ehemaligen Instituts.

Kommentare & Positionierung

- Sie schätzt es, dass die Einstellungsverfahren durch ein externes Personalbüro begleitet und formalisiert werden. So garantiere man einen sehr hohen Standard.
- Ein separates Assessment bewerte bei den Bewerber*innen Kriterien wie Teamfähigkeit. Diese seien genauso wichtig wie die fachlichen Aspekte.
- Den Einstieg als Trainee betrachtet sie als sehr hilfreich, da so das Netzwerk im Unternehmen von Beginn an aufgebaut wird.
- Positiv findet sie, dass das Unternehmen bei der Einhaltung der Arbeitszeiten sehr strikt sei. Dies erleichtere die Work-Life-Balance für alle.



An dieser Persona verdeutlicht sich,

1 ...dass Unternehmen sich in Zeiten des **Fachkräftemangels** besonders **um frühzeitige Kontakte zu Studierenden** bemühen. Hierbei versuchen sie durch Vorträge und Abschlussarbeiten Zugang zu Absolvent*innen zu erhalten. Die langfristig gepflegten Kontakte zur ehemaligen Universität werden hierfür genutzt.

2 ...dass Unternehmen durch verschiedene **institutionalisierte Programme (Seminare, Veranstaltungen etc.)** das Bilden und Pflegen von Netzwerken innerhalb (unter Kolleg*innen) sowie außerhalb (zur Akquirierung von Nachwuchs) aktiv fördern, um die Vorteile aus Netzwerken zu generieren.

3 ...dass Unternehmen für **Einstellungsverfahren einen hohen Aufwand betreiben** und diese Verfahren professionalisieren. Diese heben sich deutlich von denjenigen an Universitäten ab.

4 ...dass die Erzählungen der befragten Personen viele Aspekte in den Einstellungsverfahren erkennen lassen, die zeigen, dass **bereits bekannte Kandidat*innen große Vorteile haben**. Diese stehen der Wahrnehmung eines hohen Formalisierungsgrades teilweise entgegen.

5 ...dass durch **unternehmensinterne Schulungen** zu Einstellungs- und Auswahlverfahren die **Sensibilität gegenüber impliziten Bias und zu Aspekten von Chancenungleichheit** erhöht wird und dies von den Befragten als eine wichtige Qualifikation für Personen mit Personalverantwortung gesehen wird.

6 ...dass in Unternehmen die **Personalentwicklungsverantwortung als selbstverständliche Aufgabe** der Führungspersonen betrachtet wird.

Wie können Chancenungleichheiten für Frauen durch den Einfluss von (Förder-)Beziehungen und innerhalb von Netzwerken entstehen?

In den Erzählungen der Befragten zeigen sich keine signifikanten, geschlechterspezifischen Unterschiede im individuellen Netzwerken und den Postdocs ist die Relevanz von Netzwerken durchgängig bewusst. Zu ungleichen Voraussetzungen oder frauenspezifischen Karrierehindernisse kommt es vor allem durch kulturelle und strukturelle Barrieren, die sich in und auf Netzwerkbeziehungen auswirken:

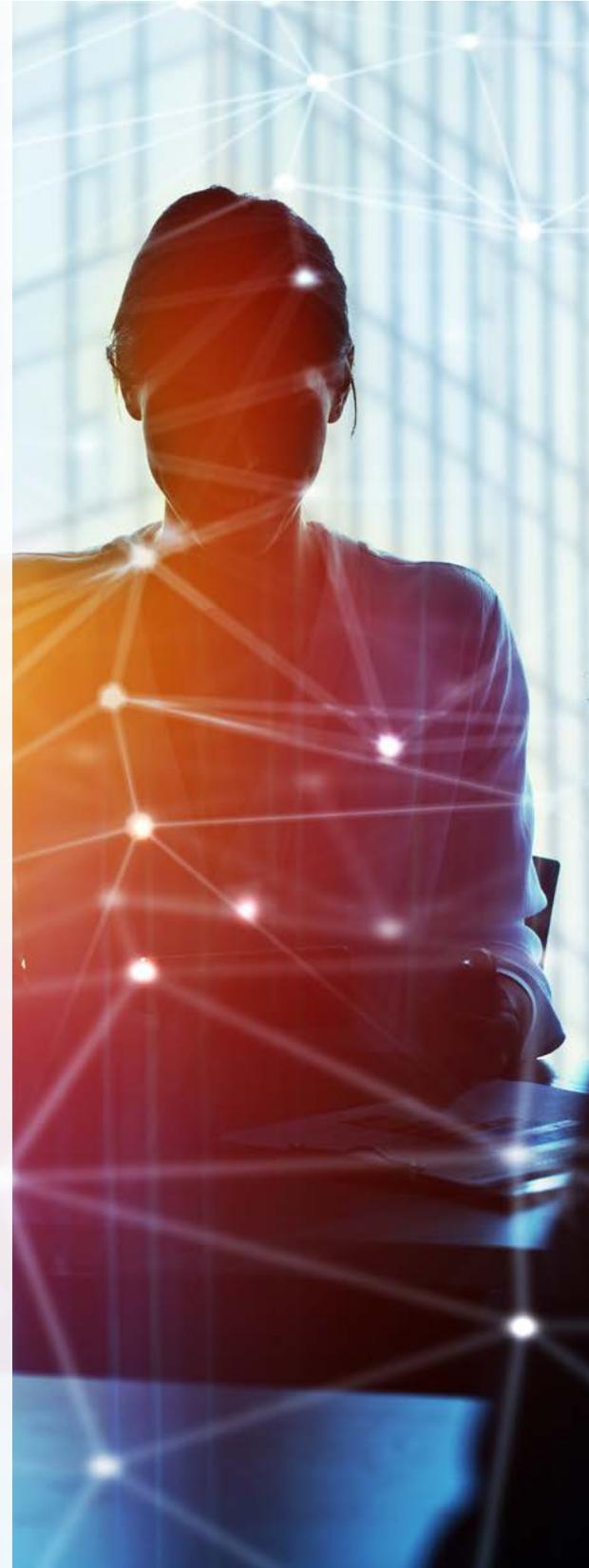
Wissenschaftlerinnen begegnen Situationen, in denen offensichtlich wird, **dass Frauen in ihrem Fach eine Besonderheit darstellen**. Dies kann in wenigen Fällen zu einer besonderen Unterstützung, jedoch auch in einer männlich geprägten Kultur zu einem sexistischen und diskriminierendem Umgang führen; beides bestätigt die **Token-Situation** und reproduziert ein **Fremdheitsgefühl**.

Immer noch sind die Vorstellungen von idealen Wissenschaftler*innen eng mit einem **stereotyp männlichen Habitus** und einer **stereotyp männlichen Lebensweise** verknüpft, was dazu führen kann, dass Potential qua Geschlecht zugeschrieben wird. Darüber hinaus werden **Frauen häufig als potentielle Mütter** betrachtet. Im Gegenteil zu Vätern müssen Mütter ihre **Karriereambitionen in hohem Maße unter Beweis stellen**.

Die Gatekeeper sind gegenüber der **Förderung von Frauen sehr unterschiedlich** eingestellt. Gründe für das wachsende Interesse an einem höheren Frauenanteil sind:

- Normative Haltung: „Ich bin davon überzeugt, dass alle die gleichen Chancen haben sollten.“
- Monetäre Motivation: „Durch die gezielte Besetzung von Stellen mit Frauen erhalte ich zusätzliche Mittel.“
- Organisationale Kultur: „Frauen im Team zu haben erbringt einen Mehrwert.“
- Erzwungene Berücksichtigung: „Wir brauchen sie wegen des Fachkräftemangels.“
- Ignorieren: „Ich lehne es ab, weil es der Leistungsgerechtigkeit widerspricht.“

Etwaige für Frauen auftretende Barrieren werden so ganz unterschiedlich aufgefangen.



Die soziale Herkunft spielt insgesamt eine große Rolle für eine erfolgreiche Karriere. Frauen besitzen auch untereinander ungleiche Voraussetzungen. Viele der erfolgreichen Frauen sind durch ihr **privates Netzwerk** früh mit technischen Interessen und einem **akademischen Habitus** in Kontakt gekommen, sodass sie die karriererelevanten Komponenten und nötigen Umgangsformen für eine männlich dominierte Fachkultur mitbringen.

Zum Teil schränkt die negativ konnotierte Vorstellung von Netzwerken als ‚Seilschaften‘ und ‚Männerbünden‘ den Blick für **Quellen von Ungleichheiten in alltäglichen Netzwerken** und (Förder-)Beziehungen ein.

Bei den Befragten ist die Vorstellung verbreitet, dass die Gründe für den geringen Frauenanteil vor allem in den vorherigen Stadien der schulischen und akademischen Ausbildung anzusiedeln sind. Diese Einstellung hemmt jedoch die **Wahrnehmung von geschlechterspezifischen Barrieren** im eigenen Umfeld.

Die geschlechterstereotypen Vorstellungen eines unterschiedlichen (Netzwerk-)Verhaltens von Männern und Frauen führen kontinuierlich dazu, dass Wissenschaftler*innen durch diese Brille betrachtet und **Frauen weiterhin weniger karriererelevante Kompetenzen zugeschrieben** werden.

Quotenregelungen können dazu führen, dass Frauen dem **Generalverdacht** unterliegen, **eine Stelle oder ihre Position wegen ihres Geschlechts inne zu haben**. Ihre wissenschaftliche Leistung wird dadurch implizit infrage gestellt.

In den Erzählungen von vielen befragten Personen lassen sich **Zweifel an der Fairness geschlechterspezifischer Interventionsmaßnahmen** erkennen. **Viele Frauen übernehmen durch die Integration in die männlich geprägte Umgebung diese ablehnende Haltung**. Zu sehr schwingt für einige Frauen die Konnotation mit, dass frauenspezifische Programme einen extra Förderbedarf signalisieren. Dies führt zu einer geringeren Teilnahmebereitschaft.



Was bedeutet dies für die Akteur*innen in den technischen Fächern?

Diese Befunde zeigen die Relevanz auf, dass sich Postdocs, Gatekeeper und Transfer und Change Agents der spezifischen Token-Situation von Frauen bewusst werden und diese (an)erkennen. Die Interviews weisen darauf hin, dass hierfür ein Austausch von bzw. mit Frauen zielführend sein kann, um gemeinsam Muster, Wahrnehmungen und systematische Erfahrungen sichtbar zu machen, Szenarien und Erlebnisse zu reflektieren, Wege zu entwickeln und letztendlich so mit der eigenen Token-Situation im männlich geprägten Feld umzugehen.

Es gilt, ein positives Verständnis von Netzwerken und vom Netzwerken zu entwickeln und bestehende negative Konnotationen aufzuweichen. Netzwerken bedeutet mehr als nur Visitenkarten zu verteilen und Gespräche im Sinne von Smalltalk zu führen. Der Einfluss von Netzwerken und Kontakten geht über die Vorstellung von Seilschaften und exkludierenden Männerbünden hinaus – Vernetzungen und Förderbeziehungen sind Teil des wissenschaftlichen Alltags. Dabei steht die besondere Bedeutung dessen, dass Wissenschaft immer mit einem Eingebettet sein in der Community, mit der Zusammenarbeit mit verschiedenen Menschen und mit der Unterstützung durch andere Personen verbunden ist, in Konflikt mit der Illusion, dass lediglich die eigene fachliche Leistung das Weiterkommen bestimmt.

Allgemein ist es für eine erfolgreiche Karriere relevant, fördernde oder hilfreiche Personen in der Fachcommunity zu finden, die über eine fachliche Beratung hinaus unterstützend tätig werden, die Personalverantwortungsbewusstsein besitzen und die die Förderung relevanter Kompetenzen und Anforderungen in der Postdocphase gezielt unterstützen und helfen, Barrieren zu begegnen und Schwierigkeiten zu meistern.

Das Handlungspotential liegt jedoch nicht allein bei den einzelnen Akteur*innen, sondern es sind vor allem die Organisationen dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen für geschlechtergerechte Karrieren zu schaffen.

Kultureller Wandel und Veränderungspotentiale in Organisationen



„Fixing the system“ – Wo ansetzen, um Veränderungen in Gang zu bringen?

Die Darstellung veranschaulicht die unterschiedlichen Ebenen, entlang derer es zu Chancenungleichheiten durch den Einfluss von Netzwerken und Beziehungen kommen kann. Maßnahmen, die sich gezielt auf Frauen richten und darauf abzielen, Frauen das Netzwerken beizubringen können unter dem Begriff „fixing the women“ zusammengefasst werden. Solche Maßnahmen können zwar im Einzelnen

hilfreich sein, aber sie verlagern die Verantwortung auf Frauen und auf die einzelnen Personen. In unserem Projekt zeigt sich jedoch, dass viele Barrieren und Schwierigkeiten für Frauen in den (Förder-)Beziehungen, den Netzwerkkonstellationen und in den etablierten Vorstellungen, in die diese eingebettet sind, liegen. Die Rahmenbedingungen setzen sich aus gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen, sowie aus etab-

lierten Idealen in der Fachcommunity und der Wissenschafts- und Organisationskultur zusammen. Als Konsequenz müssen gleichstellungspolitische Maßnahmen auch strukturelle Veränderungen nach sich ziehen, um geschlechterspezifischen Chancenungleichheiten, die in Zusammenhang mit Netzwerken stehen, zu begegnen. „Fixing the system“ ist somit der Ansatz, den es nachzuverfolgen gilt.

Wie nehmen die Transfer und Change Agents den kulturellen Wandel in Organisationen wahr?

In jeder Organisation existieren Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen der Akteur*innen beeinflussen – daraus ergibt sich eine spezifische Organisationskultur. Diese wirkt sich auf die Beziehungen und das Förderverhalten aus und in ihr können sich Quellen von Chancenungleichheiten verbergen. Um Veränderungen in Organisationen zu erzielen, ist ein Kulturwandel unabdingbar. Die befragten Change und Transfer Agents sind Expert*innen für organisationale Entscheidungs-, Neuerungs- und Veränderungsprozesse. Ihre Wahrnehmung eines Wandels der Organisationskultur und daraus resultierende Veränderungen und Chancen werden in den nachfolgenden Passagen ausgeführt.

Literaturhinweis: Müller Ursula/Riegraf Birgit/Wilz Sylvia (2013): Ein Forschungs- und Lehrgebiet wächst: Einführung in das Thema. In: dies. (Hrsg.): Geschlecht und Organisation. Geschlecht und Gesellschaft 45. Wiesbaden: Springer, 9-16.

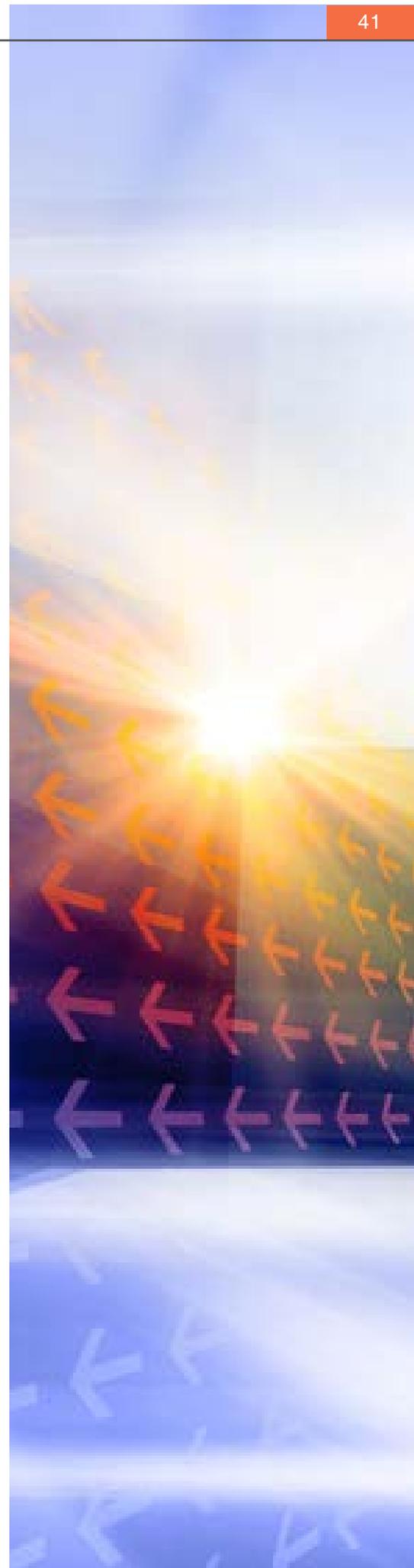
Was befördert Veränderungen in Organisationen?

Generationenwandel

Der zunehmende Generationenwandel in Organisationen stellt bei den befragten Change und Transfer Agents einen Aspekt des Kulturwandels dar, der z.B. bei der Frage sichtbar wird *„wer die Kinder betreut und solche Geschichten, weil bei den Älteren, da war das klassisch die Frau“*. Diesbezüglich habe die junge Generation eine veränderte Einstellung zu Arbeitsweisen, Arbeitsplatzgestaltung sowie zur persönlichen und beruflichen Entfaltung: *„Da merkt man so ein bisschen, durch die Verjüngung der Führungsebene ist da durchaus mehr Akzeptanz. Kann man glaube ich auch pauschal so sagen“*.

Positive Haltungen gegenüber Vereinbarkeitsfragen und aktiver Vaterschaft

In den vergangenen Jahren, so die Wahrnehmung einer Befragten, hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutliche Fortschritte gemacht: *„Also ich bin jetzt seit rund zehn Jahren hier und ich meine, da eine riesen Veränderung zu sehen. Vieles, was vor zehn Jahren überhaupt nicht denkbar war, dass hier jetzt eine Kita steht für 120 Kinder, dass Telearbeit selbstverständlich ist, dass es auch im beruflichen Kontext ist, Fortbildung zum Thema Beruf und Pflege und so gibt. Da hat sich aus meiner Sicht ordentlich was geändert“*. Innerhalb der Organisationen wurden bessere Betreuungsinfrastrukturen, flexible Arbeitszeitmodelle und Home-Office-Regelungen implementiert, um familienfreundliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter*innen zu schaffen. Zudem wird die Wahrnehmung von mehreren Change und Transfer Agents vertreten, dass *„immer mehr auch die Männer in Elternzeit gehen“*, um eine aktive Elternschaft zu übernehmen.



Zunahme an weiblichen Rollenvorbildern

„Und da gibt es jetzt inzwischen ja auch vermehrt Informatikerinnen, Coderinnen, wie auch immer, die dann als Role Models vielleicht zur Verfügung stehen“. Unter den befragten Change und Transfer Agents besteht die Wahrnehmung, dass es speziell im MINT-Bereich eine Zunahme an weiblichen Rollenvorbildern gibt, beispielsweise *„Frauen, die Bücher schreiben über ‚wie ist es, Informatikerin zu sein‘. Oder tatsächlich sich in dem Umfeld zu bewegen, mit Programmiersprachen umzugehen“.* Weibliche Rollenvorbilder, sogenannte Role Models, stellen Identifikationsfiguren dar, die durch das öffentliche Auftreten, das ‚sichtbar sein‘, (junge) Frauen ermutigen und bestärken, sich für MINT-spezifische Studiengänge zu begeistern. Zusätzlich bietet es eine Möglichkeit, vorherrschenden Geschlechterstereotypen und ‚verkrusteten‘ Denkmustern entgegen zu wirken.

Institutionalisierte Netzwerke und Mentoring-Programme

Reflektieren die befragten Change und Transfer Agents den Einfluss von Netzwerken, so wird *„ein starkes Bemühen [wahrgenommen], sich diese Aspekte präsenter zu machen. Also wahrzunehmen, dass möglicherweise Personalentscheidungen getroffen werden, [weil] Menschen sich bewerben, die aufgrund von Netzwerken überhaupt zur Verfügung stehen“.* Zudem habe es innerhalb von Organisationen durch die Institutionalisierung von Netzwerken und Mentoring-Programmen Veränderungen gegeben, um etwaige Karrierenachteile für Frauen auszugleichen, die aus dem Einfluss von Netzwerken hervorgehen: *„ein Frauen-Netzwerk gab es 2001 auch noch nicht. Also das ganze Thema Mentoring ist jetzt viel besser institutionalisiert. [...] Das sind alles Dinge, die gab es damals nicht“.*

Die Arbeit von Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten wird stärker anerkannt

In Organisationen haben Gleichstellungs- und Frauenbeauftragte die Rolle inne, Gleichberechtigung und Gleichstellung aller Geschlechter umzusetzen, z.B. durch die Implementierung von Fördermaßnahmen oder die Teilnahme an Stellenbesetzungsverfahren. Gleichwohl das Amt der Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten häufig noch der Kritik unterliegt, nimmt eine Befragte diesbezüglich einen Wandel wahr: *„[...] zum Beispiel, wenn eine kritische Stellungnahme der Frauenbeauftragten eingereicht wird, [wird] die wohl durchaus auch ernster genommen [...], also da hat sich etwas verändert, als auch in dem, wie bestimmte etablierte Verfahrensschritte jetzt auch kritisch beäugt werden“.*



Warum Veränderungen in den Organisationen misslingen oder ausgebremst werden

Gleichstellungspolitik im MINT Bereich hat das Ziel, den Kulturwandel anzuregen. Sie begegnet dabei organisationsspezifischen Schwierigkeiten und Herausforderungen, durch die Veränderungsprozesse misslingen oder gar ausgebremst werden. Die folgend aufgeführten Aspekte sind exemplarisch ausgewählt und lassen sich nicht auf alle Organisationen übertragen.

Abhängig von der Bereitschaft relevanter Personen

„Es steht und fällt mit dem Bereichsleiter. Wenn das jemand ist, der sagt: „Vielfalt ist mir wichtig und das lebe ich. Und da stehe ich dahinter.“ Dann passieren die Dinge“ oder aber „Solange das nicht vom Vorstand abgesegnet ist und besagt, jede Führungskraft muss Element XY kennen‘, habe ich keinen wirklichen Hebel“. Anhand dieser Aussagen wird eine ausschlaggebende Bedingung deutlich, die sich bei der Implementierung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen offenbart. Durch die Institutionalisierung und Professionalisierung ist Gleichstellungspolitik zwar integraler Bestandteil einer jeden Organisation, nichtdestotrotz bedürfen Änderungsbestrebungen im Sinne eines besonders der Bereitschaft einzelner relevanter Personen.

Ein langwieriger Prozess und viel Überzeugungsarbeit

Die befragten Change und Transfer Agents beklagen die Langwierigkeit des Kulturwandels. *„Also es ist halt ein Kulturwandel. Und Kulturwandel braucht sehr lange“. Besonders wenn „das [Unternehmen] halt eher ein traditionelles, konservatives ist. Da passieren Dinge, aber die passieren sehr langsam“. Teilweise muss viel Überzeugungsarbeit dahingehend geleistet werden, dass es „eine sinnvolle Maßnahme ist und dass das jetzt global oder regional verändert werden soll, [...] das ist so frustrierend und zeitaufwendig“.* Diese Äußerungen verdeutlichen die Herausforderungen, denen und somit die Implementierung gleichstellungspolitischer Maßnahmen begegnen.

Backlash für Gleichstellung

Insgesamt besteht die Wahrnehmung, dass die jüngere Professor*innengeneration offener ist für gleichstellungspolitische Bemühungen. Doch aus den Gremien der Organisationen berichten sie, dass es gerade in den MINT-Bereichen *„absolute Hardliner unter den Jüngeren in Berufungskommissionen [gibt], also studentische Vertreter, die frauenfeindlich [eingestellt sind]“.*





Mangelndes Verständnis für den Bedarf an frauenspezifischen Karrieremaßnahmen

„Und da haben wir ab und an gehört aus der Fakultät Technik und Informatik, [...] dass da so Vorbehalte waren, 'Mentoring im Berufsübergang, das bräuchten die doch nicht, die würden doch alle einen Job finden'. Insbesondere das fehlende Wissen über konkrete Maßnahmen und deren Zielsetzungen, sowie die mangelnde Wahrnehmung der Notwendigkeit erschwert deren Durchführung. Weiter betont jene Befragte: „[es ist] gar nicht der Sinn des Programms, eine Jobvermittlung, sondern tatsächlich zu überlegen, was möchte ich und wie, und mit welchen vielleicht auch Herausforderungen aufgrund von eventuell Geschlecht oder anderen Kategorien werde ich konfrontiert“.

Mangelndes Engagement und unambitionierte Zielformulierungen

„Also ich sehe da nicht, dass wir da richtig hinter stehen“, formuliert eine Befragte die Haltung in ihrer Organisation. Dies wird durch die Perspektive einer weiteren Befragten ergänzt: „Die Ziele, die man sich teilweise setzt, sind teilweise auch einfach lächerlich. Also wenn teilweise irgendwie so ein Dreijahresziel ist, dass der Anteil der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen gleichbleibt. Dann denke ich mir so, das ist ein schönes Ziel. Aber das ist jetzt nicht besonders ambitioniert“. Sie schildert, dass in ihrer Organisation nur Minimalanforderungen anvisiert werden.

Zu wenig politischer Druck auf die Führungsebenen

„Du kannst nicht hoffen, dass die da oben sich überlegen [...] das ist wichtig, sondern es müssen Tritte aus der Politik kommen“. Dies betont eine Befragte, da ihre Wahrnehmung ist, dass der Wandel nicht von selbst oder aus der Einsicht des Bedarfs erfolge. Innerhalb der Organisationen sei der Wandel in Organisationen nur durch politischen Druck zu erzeugen.

Delegitimierung gleichstellungspolitischer Maßnahmen

Manche Gleichstellungsmaßnahmen versuchen Frauen im MINT Bereich zu vernetzen und spezifische Angebote für Frauen zu entwickeln, um die Token-Situation auszugleichen. Teilweise berichten Gleichstellungsbeauftragte von deutlichen Widerständen bei der Durchführung solcher Veranstaltungen: „Und ein Symposium war nur für Frauen, und dann hat eine Mutter, wohlgemerkt Mutter eines Studenten, ist gegen den Professor vorgegangen und hat gesagt, das wäre Diskriminierung von Männern.“ Die Maßnahmen werden oftmals als unverdiente Bevorteilung für Frauen empfunden und es besteht kein Verständnis für deren Sinn. Gleichwohl der proaktive Gleichstellungsauftrag im Grundgesetz verankert ist und frauenspezifische Maßnahmen legitimiert, finden sich die Gleichstellungsbeauftragten in Situationen „wo wir dann auch immer wieder erklären müssen, warum das jetzt relevant ist, und dass die Zahlen es zeigen, warum jetzt Frauen in bestimmten Bereichen vor allen Dingen auch förderungswürdig sind“. Obwohl das Projekt zeigt, dass Wissenschaft, darauf aufbaut, dass man sich in Netzwerken gegenseitig unterstützt und hilft, besteht im Widerspruch dazu das Ideal der unabhängigen und eigenständigen wissenschaftlichen Leistung, das dazu führt, dass gleichstellungspolitische Maßnahmen abgelehnt werden: „Alles was über die vermeintliche Meritokratie in der Forschung hinausgeht, finden die komisch. Es gibt Elemente des Rektorats, die halten Coaching für eine Beleidigung“. Wie die Befragte berichtet, wird die Unterstützung dann kritisiert, wenn sie einen offiziellen Charakter bekommt.

Wie wirken Gleichstellungsmaßnahmen auf den Einfluss (informeller) Netzwerke?

Eine themenspezifische Kontextualisierung bestehender Maßnahmen.

Mentoringprogramme

Mentoringprogramme sind eine erprobte und weit verbreitete Maßnahme. Sie vernetzen aufstrebende Wissenschaftler*innen mit erfahrenen Personen, die ihnen wichtiges Karrierewissen vermitteln können. Hierdurch kann fehlende Unterstützung seitens der fachlichen Betreuungspersonen aufgefangen werden. Aus der Perspektive unserer Studie scheint es allerdings besonders wichtig, dass die Mentor*innen aus demselben Fachbereich stammen, da sie erst dann das nötige, sehr spezifische Wissen über die Mechanismen der Fachcommunity vermitteln und relevante Personen vorstellen können.

Hinweis: Weitere Informationen sowie Angebote zu Mentoringprogrammen finden Sie unter anderem im Forum Mentoring oder in der Mentoring MINT-Karte des Nationalen Pakts für Frauen in MINT-Berufen Komm, mach MINT.

Networking Seminare

Allgemeine Networking-Trainings sind in der Lage, zurückhaltenden Personen zu helfen, sich zum Beispiel auf Konferenzsituationen vorzubereiten. Aus den Interviews ergibt sich, dass die Wissenschaftler*innen bereits in ihrer Promotionsphase der Anforderung begegnet sind, ein Netzwerk auszubauen. Die Postdocs schildern in ihrer Karrierephase, keinen Bedarf mehr für solche Angebote zu haben. Das Fortbestehen für frauenspezifische Netzwerktrainings führt vielmehr dazu, dass die Vorstellung reproduziert wird, dass Frauen das Netzwerken schlechter beherrschen würden.

Hinweis: Beispiele für spezifische Seminarangebote des Deutschen Hochschulverbands.

Netzwerkveranstaltungen und institutionalisierte Netzwerke

Viele Programme haben das Ziel, das Netzwerken ‚an sich‘ anzuregen. Doch von den befragten Personen berichtet kaum jemand, bei einer solchen Veranstaltung auf Personen getroffen zu sein, aus denen sich dann Vorteile z.B. in Form von Kooperationen o.ä. ergab. Solche Kontakte kommen vor allem bei Konferenzen zustande und werden dort gepflegt. Jedoch wurde hervorgehoben, dass vor allem der Erfahrungsaustausch mit „Gleichgesinnten“ positiv gewesen sei und dieser Aspekt vor allem bei frauenspezifischen Veranstaltungen betont wurde.

Hinweis: Angebote zu Netzwerkveranstaltungen finden Sie beispielsweise in der Netzwerk MINT-Karte des Nationalen Pakts für Frauen in MINT-Berufen *Komm, mach MINT*.

INKA - Datenbank über Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft

Um Gleichberechtigung aller Geschlechter in der Wissenschaft zu fördern, wurde im Rahmen der DFG-Initiative „Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards“ der sogenannte Instrumentenkasten erstellt, indem qualitätsgesicherte Gleichstellungsmaßnahmen aus der Praxis gesammelt und für Nutzer*innen zur gezielten, individuellen Recherche zur Verfügung gestellt werden.

Seit 2020 ist die Toolbox Teil des Onlineportals StaRQ (Standards, Richtlinien und Qualitätssicherung für Maßnahmen zur Verwirklichung der Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft) und unter <https://www.gesis.org/starq/inka> für Interessierte abrufbar.

Formulierte Bedarfe der Postdocs

Die Postdocs äußern den Wunsch, weniger von ihren Vorgesetzten abhängig zu sein. Hier könnten zum Beispiel externe Quellen für Reisemittel sinnvoll sein, die Konferenz- und Vernetzungsreisen ermöglichen.

Darüber hinaus wurde der Bedarf geäußert, die berufliche und private Sphäre besser vereinen zu können. Hier beschrieb eine Wissenschaftlerin, die eine Professur anstrebt zum Beispiel, dass sie sich ein Förderprogramm wünscht, das ihr gemeinsam mit ihrer Familie einen längeren Auslandsaufenthalt ermöglicht.



Spezifische Herausforderungen für die Organisationen

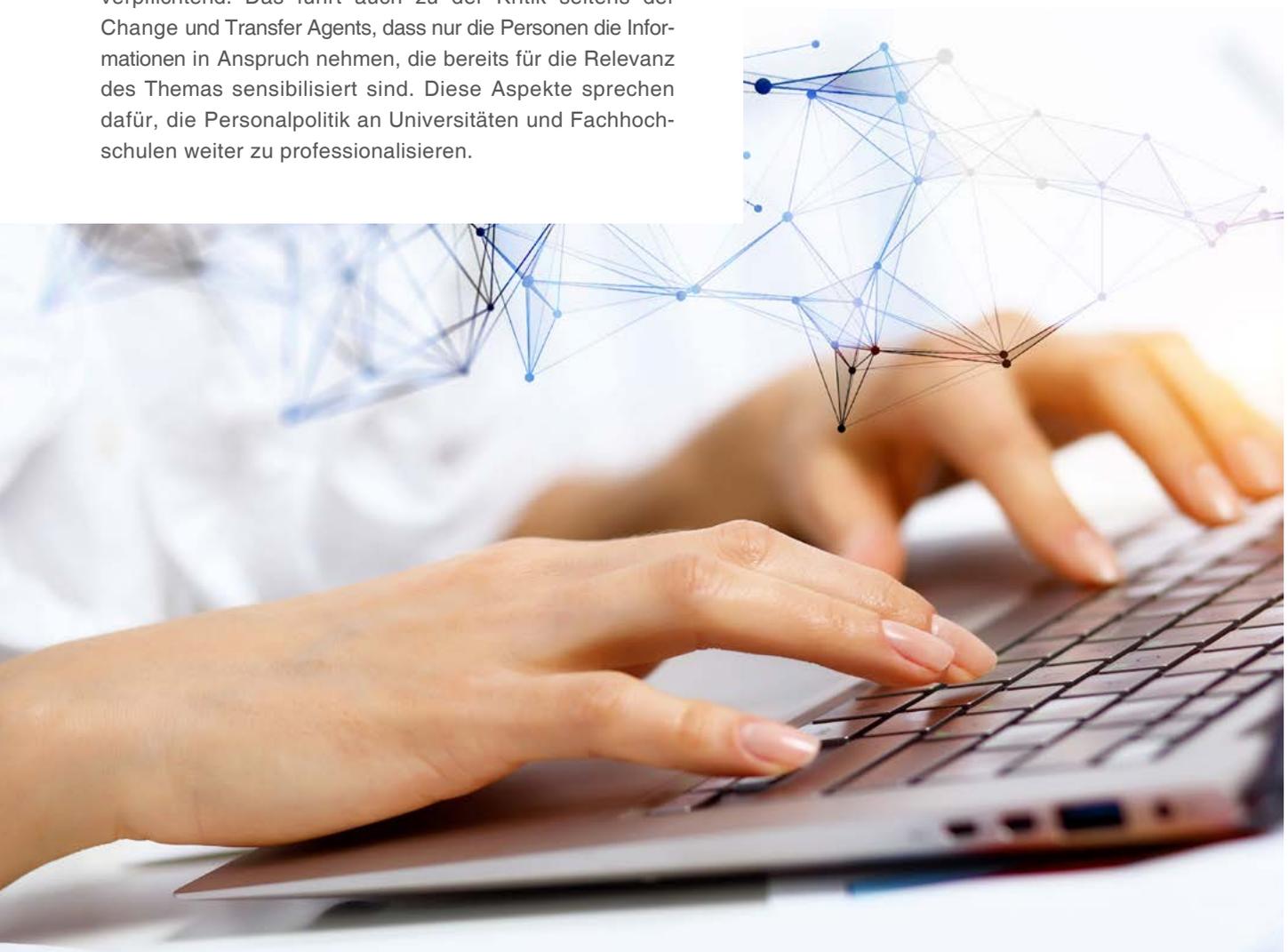
Universitäten

Besetzungsverfahren von Postdocstellen – bzw. allgemein die von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen – sind den Interviews zufolge kaum formalisiert. Wenn sie doch ausgeschrieben werden, geschieht dies häufig nur pro forma, weil es bereits eine Person für diese Stelle gibt oder trotzdem über persönliche Netzwerke eine Person gefunden wird. Berufungen sind ein besonderes Verfahren zur Besetzung von Positionen an Universitäten und Hochschulen, das mittlerweile nicht mehr als „Black-Box“ gelten kann.

Obwohl es bereits viele Maßnahmen für diese Prozesse gibt, die auf Chancenungleichheiten reagieren, findet sich hier ein großer Handlungsbedarf. Zwar finden sich Leitfäden, Checklisten, Coachings, Seminare und Schulungen für Kommissionsmitglieder und Professor*innen (z.B. Unconscious Bias Training), meist sind diese aber nicht verpflichtend. Das führt auch zu der Kritik seitens der Change und Transfer Agents, dass nur die Personen die Informationen in Anspruch nehmen, die bereits für die Relevanz des Themas sensibilisiert sind. Diese Aspekte sprechen dafür, die Personalpolitik an Universitäten und Fachhochschulen weiter zu professionalisieren.

Fachhochschulen

Die relative Unbekanntheit des Karriereweges als Professor*in an einer Fachhochschule ist ein bekanntes aber immer noch akutes Problem. Einige Professor*innen berichten davon, erst über persönliche Bekannte auf die Karriere-möglichkeit aufmerksam geworden zu sein. Da der Einstieg über Lehraufträge als wichtig erachtet wird und diese wenig formalisiert vergeben werden, ist hier eine Risikoquelle für den Einfluss eines Unconscious Bias zu sehen. Dies gilt auch für die Besetzung durch Berufungskommissionen an Fachhochschulen. Die Selbstbeschreibung der Professor*innen an Fachhochschulen als ein Kollegium, das gut und eng zusammenarbeiten muss, ist signifikant verschieden zu den Beschreibungen an Universitäten und bietet einen Nährboden für ‚weiche‘ Auswahlkriterien, denen ein Bias innewohnen kann.



Erhöhung der Bewerberinnenquote bei Berufungskommissionen

Die Transfer und Change Agents schildern, dass Unterstützungsangebote zur gendergerechten Formulierung von Ausschreibungen sehr wirksam seien.

Eine weitere Maßnahme ist die proaktive Suche nach weiteren Bewerberinnen. Eine solche Suche kann dazu führen, dass Frauen angesprochen werden, die sich selbst – aus welchen Gründen auch immer – nicht beworben hätten. Diese Praktik wurde zum Teil jedoch auch kritisch betrachtet, da bei Frauen der Eindruck entstand, sie würden nur zur Verbesserung der Quote im Verfahren angesprochen und eingeladen werden.

Häufig geschieht eine gezielte Suche über das eigene Netzwerk der Kommissionsmitglieder. Eine Weiterentwicklung dessen ist die Suche über ein externes Headhunting Angebot. Die Hürde, dieses Angebot anzunehmen, liegt vor allem in dem Aufwand begründet, da sich das Verfahren zeitlich wegen der extensiven Suche verlängert. Darüber hinaus nähmen die Abstimmungsprozesse zur Absprache, der spezifischen fachlichen Anforderungen viel Raum ein. Befragte Professor*innen fügten hinzu, dass bei einer relativ kleinen Fachcommunity die potentiellen Bewerber*innen bereits vor dem Verfahren bekannt sind. Eine zusätzliche Suche verspricht dann keine Erhöhung der Quote. Es zeigt aber, wie wichtig es ist, in der Fachcommunity sichtbar und vernetzt zu sein.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind eng verknüpft mit einem ausgeprägten Wissenschaftsideal und mit spezifischen Vorstellungen idealtypischer Wissenschaftler*innen, die Vollzeit beschäftigt sind und die der Wissenschaft in ihrem Leben die höchste Priorität einräumen. Diese Lebensweise deckt sich dabei mit traditionellen Vorstellungen männlicher Lebensweisen.

Schwierigkeiten für gleichstellungspolitische Maßnahmen liegen auch in der spezifischen Struktur dieser Einrichtungen begründet. Die relativ unabhängigen Forschungsgruppen agieren eigenverantwortlich und lassen sich von den Bereichen des Managements nicht ihre fachlichen (Einstellungs-)Entscheidungen beeinflussen.

Industrieerfahrung

Der Wechsel von der Wissenschaft in die Industrie und wieder zurück wird stark über Netzwerke gesteuert. Kooperationen in Drittmittelprojekten führen den Interviews zufolge regelmäßig zu einem Angebot aus der Industrie und infolgedessen zu einem Wechsel.

In der Industrie sind Personen, die eine Professur anstreben, darauf angewiesen, weiterhin zu publizieren und profitieren hierbei von guten Kontakten zu aktiven Wissenschaftler*innen.

Unternehmen

Bei Unternehmen zeigt sich ein anderes Bild. Die Einstellungsverfahren sind professioneller organisiert und es wird viel Mühe investiert, die Kandidat*innen kennenzulernen. Allerdings zeigen sich hier auch deutlich Abweichungen von den formalisierten Standards bei der Endauswahl. Kandidat*innen, die bereits bekannt sind, werden bevorzugt und interne Empfehlungen werden hoch gewichtet.

Unternehmen bieten vielfältige interne Fördermaßnahmen für Potentialkandidat*innen an. Oft können diese aber nur hiervon profitieren, wenn sie von Vorgesetzten dafür vorgeschlagen werden. Um hier einem Bias entgegenzuwirken, können Maßnahmen wie ein Projektleiter*innen-Casting eingerichtet werden, bei dem sich Kandidat*innen selbst bewerben können.

Die Unternehmen besitzen darüber hinaus verpflichtende Einführungsseminare und Traineeprogramme, die die Vernetzung der Mitarbeiter*innen innerhalb des Unternehmens gezielt forcieren. Die Befragten bewerteten diese Angebote durchweg positiv und geben an, von diesen Kontakten im Arbeitsalltag sehr zu profitieren.



Erkenntnisse to go

Der geringe Professorinnenanteil in den Ingenieurwissenschaften und der Informatik ist ein multifaktoriell bedingtes Phänomen und nicht allein auf die Auswirkungen von Netzwerken zurückzuführen. Der Blick auf den Einfluss von Netzwerken und (Förder-)Beziehungen ermöglicht es jedoch, fachspezifische Karrieremuster und -bedingungen, Strukturen der Förderung, Auswahlmechanismen, sowie Karrierepraktiken der Postdocs und Professor*innen sichtbar zu machen. Dabei zeigt sich, dass besonders den starken, teilweise formalisierten Beziehungen – vor allem zu wissenschaftlichen Betreuungspersonen – eine herausragende Bedeutung für eine Karriere bis hin zur Professur zukommt.

Diese, im qualitativen Material sichtbar werdende, hohe Bedeutung des Sozialen Kapitals für die wissenschaftliche Karriere, steht in Konflikt mit dem Ideal der Leistungsgerechtigkeit.

Die Ergebnisse des Projekts demonstrieren, dass das Bewusstsein für den Nutzen des Netzwerkens für eine wissenschaftliche Karriere bei den befragten Postdocs und Professor*innen allgemein vorhanden ist und sich diesbezüglich keine geschlechterspezifischen Unterschiede zeigen. Die befragten Wissenschaftlerinnen zeigen ein hohes Bewusstsein für die Relevanz von Netzwerken und schildern, wie sie die Beziehungen für ihre wissenschaftliche Laufbahn nutzen. Die Beschreibungen in den Interviews lassen somit nicht darauf schließen, dass die mikropolitischen Praktiken und individuellen Einstellungen der Wissenschaftlerinnen defizitär sind und sich Karrierenachteile hierauf zurückführen lassen.

Trotz erfolgreicher Wissenschaftlerinnen zeigen sich jedoch spezifische Hürden für Frauen innerhalb der betrachteten alltäglichen sozialen Beziehungen. Diese sind durchzogen von geschlechterstereotypen Zuschreibungs- und Anerkennungsprozessen. Problematisch ist, dass nach wie vor die Vorstellung weit verbreitet ist, dass Frauen anders und weniger instrumentell und proaktiv Netzwerken. Das führt dazu, dass die ‚Nachwuchs‘-Wissenschaftlerinnen ständig ausgehend von dieser Erwartung wahrgenommen werden und Frauen weniger karriererelevantes Auftreten zugeschrieben wird. Ihnen werden implizit relevante, wissenschaftliche Kompetenzen, die entlang etablierter Stereotype mit dem männlichen Habitus verknüpft werden – wie zum Beispiel aktives, präsentenes Auftreten, Selbstsicherheit, proaktives Agieren – abgesprochen.

Um mehr Chancengleichheit zu erreichen, müssen die Vorstellungen von ‚idealen‘ Wissenschaftler*innen flexibler werden und sich von den hegemonialen Männlichkeitsvorstellungen lösen und diversifizieren.

Darüber hinaus zeigte sich vor allem im Vergleich zu Unternehmen, dass die Förderbeziehungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht immer professionalisiert und formalisiert organisiert sind. Personalführung und -verantwortung wird als Kompetenz im wissenschaftlichen Bereich nach wie vor nicht flächendeckend implementiert oder gefördert. Ausgehend von den Befunden des Projekts zeichnet sich hier großer Handlungsbedarf ab. Darüber hinaus gibt es diverse hilfreiche karriereförderliche Maßnahmen, die aus unterschiedlichen Perspektiven heraus agieren und an den verschiedenen Stellschrauben drehen können. Um die nach wie vor vorhandene strukturelle Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft zu konterkarieren, bedarf es weiterhin gleichstellungspolitischer Maßnahmen, die eine Veränderung der Wissenschafts- und Organisationskultur forcieren.

Zitieren als: Andrea Wolffram, Jennifer Dahmen-Adkins, Matthias Dorgeist, Anne Göttgens, Ronja Rieger & Astrid Schulz (2020). *Netzwerke und Networking in der Postdocphase technischer Disziplinen - Eine Handreichung für die Praxis*. Transferprodukt des Projekts „Gender Bias in den Karriereverläufen von Frauen in den Ingenieurwissenschaften und der Informationstechnik durch informelle Förderbeziehungen und Netzwerke (GenderNetz)“.

Impressum

Projektleitung:

Dr. Andrea Wolffram
Lehrstuhl für Technik- und Organisationssoziologie
Eilfschornsteinstr. 7
52062 Aachen
Tel.: +49 241 80 95633
E-Mail: gendernetz@soziologie.rwth-aachen.de
Web: www.gendernetz.de

Bildnachweise:

alle Fotos von www.pixabay.com, www.shutterstock.com

Gestaltung:

Ruth Schöpke, Pepperscreen, www.pepperscreen.de

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FP1712 von 01.11.2017-30.04.2021 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

