

# FührMINT Symposium

## Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft

Technische Universität München

TUM School of Management

Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

Prof. Dr. Claudia Peus

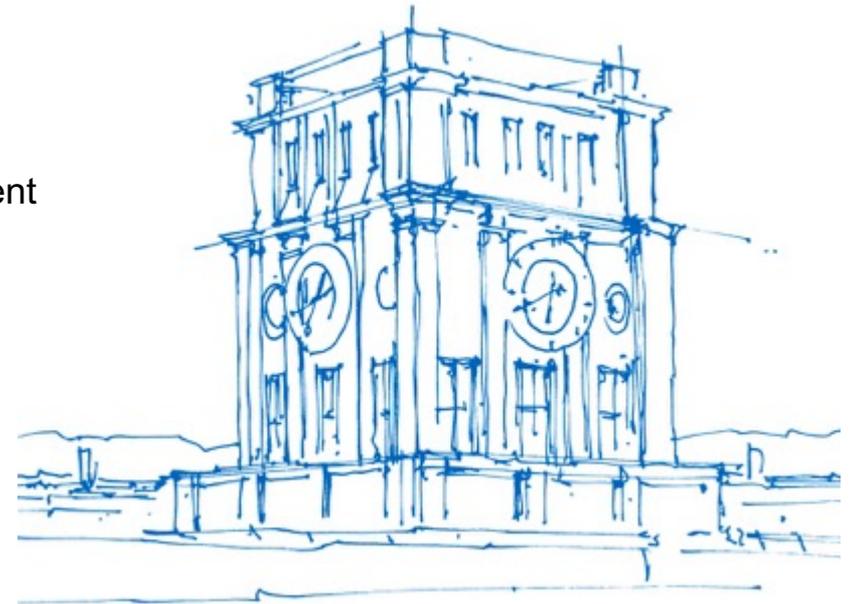
GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN  
IN MINT-BERUFEN



*Uhrenturm der TUM*

**FührMINT**

# Grußworte

Ministerialrätin  
Christina Hadulla-Kuhlmann



Geschäftsführende Vizepräsidentin  
der TU München und Projektleiterin  
Prof. Dr. Claudia Peus



# FührMINT – Erfolgsfaktoren für Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft

## Forschungsfragen

Wie **gewinnen, selektieren und fördern** Universitäten **die besten Kandidat\*innen**?

Wie unterscheiden sich Anforderungen

- in den **Karrierphasen**?
- an **männliche oder weibliche** akademische Führungskräfte?

## Methoden

Experimente, Interviews, Umfragen



## Übertragung der Ergebnisse in die Praxis

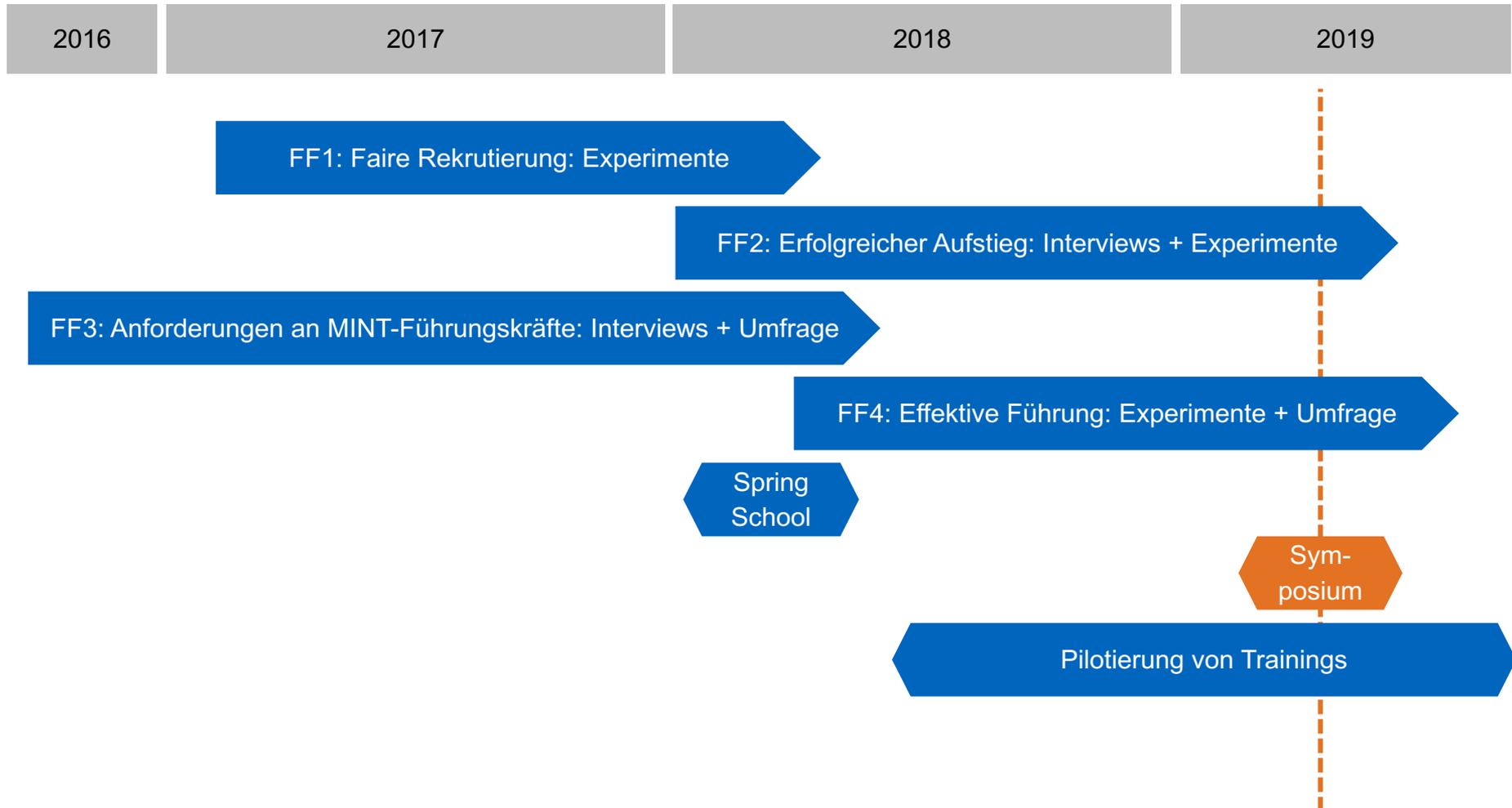
Entwicklung von **Richtlinien und Maßnahmen** zur Professionalisierung von Rekrutierungs- und Karriereentwicklungsprozessen



# FührMINT Projektvorstellung



# FührMINT Projekt Übersicht



# FührMINT – Erfolgsfaktoren für Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft

## Forschungsfragen

Wie **gewinnen, selektieren und fördern** Universitäten **die besten Kandidat\*innen**?

Wie unterscheiden sich Anforderungen

- in den **Karrierphasen**?
- an **männliche oder weibliche** akademische Führungskräfte?

## Methoden

Experimente, Interviews, Umfragen



## Übertragung der Ergebnisse in die Praxis

Entwicklung von **Richtlinien und Maßnahmen** zur Professionalisierung von Rekrutierungs- und Karriereentwicklungsprozessen



# FührMINT – Forschungsfragen

1

Faire Rekrutierung?

2

Erfolgsfaktoren für Aufstieg?

3

Anforderungen an Führungspersonen?

4

Effektives Führungsverhalten?

# FührMINT – Forschungsfragen

1

Faire Rekrutierung?

2

Erfolgsfaktoren für Aufstieg?

3

Anforderungen an Führungspersonen?

4

Effektives Führungsverhalten?

# FF1: Faire Rekrutierung (1)

## Experimente zur Ansprache geeigneter Kandidat\*innen

Signale in Stellenausschreibungen:

- Organisationskultur
- Familienfreundlichkeit



Ansprache der Kandidat\*innen:

- Wahrnehmung der Organisations- und Jobattraktivität
- Annahmen über Unterstützung durch die Organisation

# FF1: Faire Rekrutierung (2)

## Ergebnisse – Familienfreundlichkeit



### Aufbaustudie:

*Wie wirken sich Familienfreundlichkeit und gute Karrieremöglichkeiten auf wahrgenommene Organisations- und Jobattraktivität aus?*



# FF1: Faire Rekrutierung (3)

## Ergebnisse – Organisationskultur

Geschätzter **Frauenanteil**  
innerhalb  
einer MINT-Fakultät

- Höher für kooperativ-unterstützende Fakultät
- Positive Auswirkung auf Erfolgserwartung für eine weibliche Professur-Anwärterin

Wahrgenommene  
**Attraktivität** einer  
MINT-Fakultät

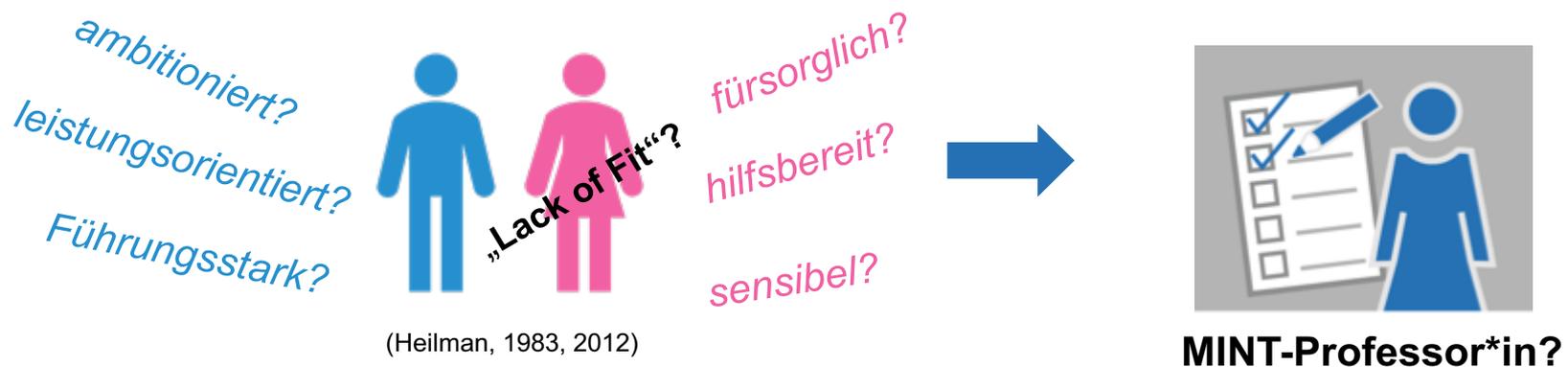
- Höher für kooperativ-unterstützende Fakultät (unabhängig vom Geschlecht)
- Wettbewerbsorientierte Fakultät von weiblichen Befragten weniger attraktiv angesehen als von männlichen Befragten

Dutz, R., Hubner, S., & Peus, C. (2018). Der Einfluss der Darstellung unterschiedlicher Organisationskulturen in Stellenausschreibungen für MINT-Professuren. *Hochschulmanagement*, 03/2018, 74-80.

# FF1: Faire Rekrutierung (4)

## Experimente zur Auswahl geeigneter Kandidat\*innen

Inwiefern können Stellenausschreibungen beeinflussen, ob Nachwuchswissenschaftler\*innen als eine passende Besetzung für MINT-Professuren angesehen werden?

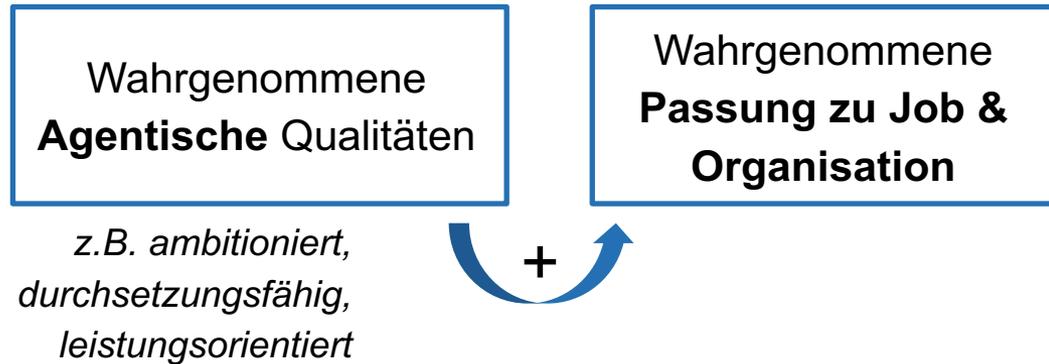


### Experimente zu

- (1) Formulierung von Tätigkeitsbeschreibung und Job Anforderungen
- (2) Beschreibung der Kultur der einstellenden Organisation

# FF1: Faire Rekrutierung (5)

## Ergebnisse



### Verstärkt durch:

- (1) Agentische Formulierung von Tätigkeitsbeschreibung und Job-Anforderungen
- (2) Agentische Beschreibung der Organisationskultur



**Nachwuchswissenschaftlerinnen** wurden, entgegen dem weiblichen Stereotyp, als **sehr agentisch angesehen**

- Kein Unterschied in wahrgenommener Passung zu männlichen Kandidaten
- Gefahr sozialer Abstrafung (siehe z.B. Rudman & Glick, 1999, 2001)

Dutz, R., Hubner, S., & Peus, C. (2018, August). *Context is key: Fit perceptions of female scholars in STEM*. Presentation at the Annual Meeting of the Academy of Management in Chicago, Illinois, USA.

# FührMINT – Forschungsfragen

1

Faire Rekrutierung?

2

Erfolgsfaktoren für Aufstieg?

3

Anforderungen an Führungspersonen?

4

Effektives Führungsverhalten?

# FF2: Erfolgreicher Aufstieg

## Erfolgsfaktoren (und Barrieren) für MINT-Nachwuchswissenschaftler\*innen in Berufungskommissionen

### Methodisches Vorgehen:

- 45 Interviews mit männlichen und weiblichen MINT-Professor\*innen
- Conjoint Analyse: Beurteilungsszenario, das bestimmte Erfolgsfaktoren und deren (relative) Wichtigkeit für männliche und weibliche MINT-Nachwuchswissenschaftler\*innen untersucht

### Erste Eindrücke aus den Interviews zu Erfolgsfaktoren:

*„mit der begrenzten Zeit, die man hat, ein breit genuges Spektrum abzudecken“*

*„also wenn ich einer Frau einen Tipp geben würde, wäre das: Lass dich nicht unterkriegen!“*

*„es ist hilfreich, gut vernetzt zu sein“*

*„dass man (...) auch sagt: ‘Ja, das war ich, die das gemacht hat’. Weil ich denke, dass Frauen vielleicht eher (...) zurückstehen“*

*„der Haupterfolgswfaktor ist wissenschaftliche Exzellenz“*

*„männliche Wissenschaftler (...) sind einfach etwas selbstbewusster“*

# FührMINT – Forschungsfragen

1

Faire Rekrutierung?

2

Erfolgsfaktoren für Aufstieg?

3

Anforderungen an Führungspersonen?

4

Effektives Führungsverhalten?

# FF3: Anforderungen an MINT-Führungskräfte (1)

## Anforderungen an MINT-Professor\*innen

Welche Anforderungen werden an Führungspersonen in den MINT-Wissenschaften gestellt?

### Methodisches Vorgehen: *Semi-strukturierte Interviews*

- Interviews mit MINT-Professor\*innen (n = 30) zu Anforderungen für Aufstieg und Erfolg in wissenschaftlichen Führungspositionen
- Verwendung einer Photo Elicitation Aufgabe: Bilder zum Thema Führung
- Kodierung von Anforderungen als agentisch oder kommunal



### Demographische Informationen:

Professor\*innen der Universitäten: KIT, LMU München, TU München, Universität Stuttgart

- Geschlecht: 13 w / 17 m
- Alter: Durchschnitt 52 (34-75)
- Fächer: Mathematik, Informatik, Biologie, Chemie, Physik, Ingenieurwissenschaften

# FF3: Anforderungen an MINT-Führungskräfte (2)

## Ergebnisse – Anforderungsdiskrepanzen zwischen Karrierestufen

Anforderungsdiskrepanzen zwischen Aufstieg und Erfolg von Führungspersonen zeigen sich in Erfolgsdefinitionen pro Gruppe

### Nachwuchs

Professor\*innen sehen agentische Anforderungen wie kompetitiven Ehrgeiz und strategische Planung als kritisch für den Aufstieg in eine Führungsposition an.

#### Anteile Kodierungen

- Agentisch: 79%
- Kommunal: 21%



### Führungsrolle

Für den Erfolg in der Führungsrolle nennen Professor\*innen vor allem kommunale Anforderungen wie Kooperationsfähigkeit und Unterstützung.

#### Anteile Kodierungen

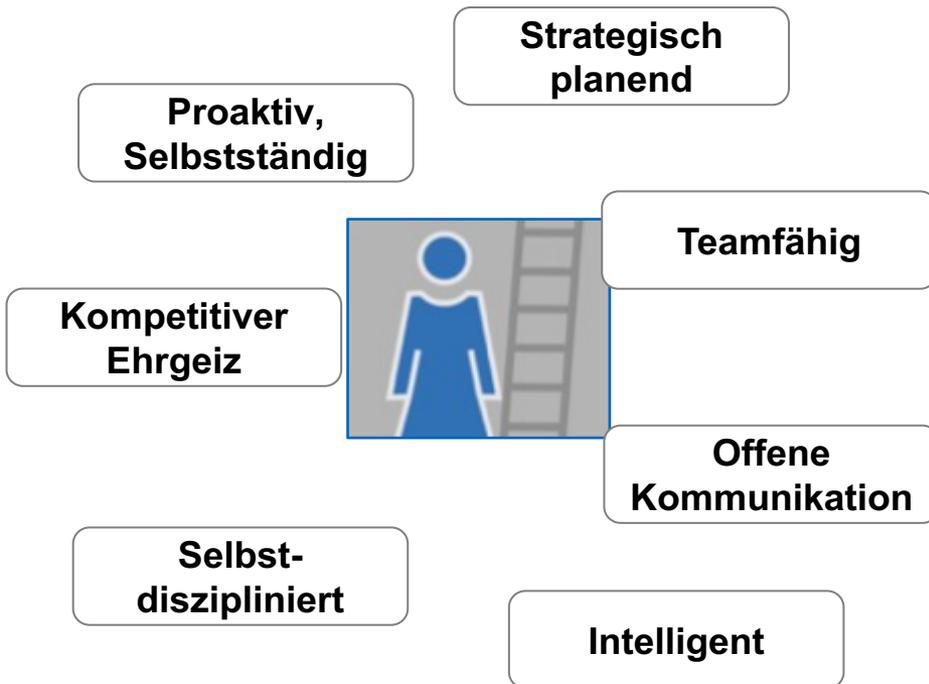
- Agentisch: 40%
- Kommunal: 60%



Rehbock, S., Knipfer, K., & Peus, C. (2017). *Implizite Führungstheorien in der Wissenschaft – Anforderungsdiskrepanzen zwischen Aufstieg und Erfolg von Führungspersonen*. 10. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), Dresden, Germany.

# Ergebnisse: Anforderungen an den wiss. Nachwuchs versus Führungspersonen

## Ambitious academic



## Supportive leader



# FF3: Anforderungen an MINT-Führungskräfte (3)

## Ergebnisse – Hohe Varianz in professioneller Identität und Führungsidentität



### Pure Researcher

„Also momentan würde ich sagen, ich bin Forscherin, geboren, um zu forschen.“

„Ich würde mich primär schon als Wissenschaftlerin, als Forscherin sehen.“

### Cultivating Teacher

„Eigentlich schon als Lehrer. Das ist zwar jetzt nicht toll, wenn man das sagt...“

„Ich sehe mich überhaupt nicht als Führungskraft. Also wenn mich jemand fragt, was ich bin, dann sage ich: Ich bin Hochschullehrer.“

### Stimulating Mentor

„Ich versuche mich mehr als Coach zu sehen, denn als der große Chef.“

„Ich habe das Gefühl, ich würde eine Verantwortung für eine weitere Karriere als meine eigene tragen.“

### Enabling Manager

„Es ist dann weniger eigene Forschung als vielmehr eben Forschungsmanagement (...) also es ist auch ein normaler Personalführungsjob.“

„Was ich ablehne, ist jetzt irgendwie, so den Flaschenhals zu spielen.“

### Political Shaper

„Also meine Rolle im Forschungsgeschäft ist eine andere; ist eher so als spiritus rector.“

„Was mir enorm wichtig war, das war, immer das Initiativrecht zu haben. Wenn ich von etwas überzeugt war, was Neues anzuschieben.“

Rehbock, S., Knipfer, K., Hubner, S., & Peus, C. (2018). *Born Researcher or Political Influencer? Professorial Identity in Higher Education*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management in Chicago, Illinois, USA.

# FF3: Anforderungen an MINT-Führungskräfte (4)

Welche Faktoren beeinflussen das Führungsverhalten von Professor\*innen?

## Methode

Interviews mit

Entscheidungssträger\*innen:

- Dekan\*innen
- Gleichstellungsbeauftragte
- Personalentwicklungsbeauftragte



Hubner, S. & Peus, C. (2017). *What influences professors' leadership?* Herbstworkshop Kommission Personal in Paderborn, 09/21 – 09/22/17

## Ergebnisse

### Bewertung von Führungskompetenz in Berufungskommissionen

- wird als unwichtig oder unmöglich betrachtet.
- beruht auf Spekulation und Interpretation.

### Nach Berufung gibt es nur wenige Einflussmechanismen:

- An Kriterien geknüpfte Finanzierung
- Angebote durch die Universität
- Sensibilisierung oder Diskussion

### → Einfluss hauptsächlich vor der Berufung:

- Selbstselektion
- Sozialisierung
- Vorbilder

# FührMINT – Forschungsfragen

1

Faire Rekrutierung?

2

Erfolgsfaktoren für Aufstieg?

3

Anforderungen an Führungspersonen?

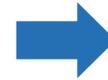
4

Effektives Führungsverhalten?

# FF4: Effektive Führung (1)

## Verschiedene Führungsstile

- Transformational (Avolio & Bass, 2004; Peus et al., 2013)
- Transactional (Avolio & Bass, 2004)
- Servant (Liden et al., 2015; Pircher Verdorfer & Peus, 2016)
- Exploitative (Schmid et al., 2017; 2018)



## Auswirkungen

- Wohlbefinden/Motivation
- Arbeitszufriedenheit
- Leistung
- Bewerbungs-/Bleibeabsicht

Experiment

Befragung im Feld

**TUM**  
Technische Universität München

**TUM School of Management**

Das Forschungsprojekt beschäftigt sich mit dem Einsatz von Augmented Reality. Wir haben eine Augmented-Reality-Brille entwickelt, die zu Objekten in der Umgebung (durch Kameraaufnahmen) in Echtzeit zusätzliche Informationen anzeigen kann. Durch das Einblenden von Informationen können sich Personen, die die Brille tragen, in kürzester Zeit Wissen über ihre Umgebung aneignen. Es gibt hohe Erwartungen an den Einsatz dieser Technologie.

**Ich bitte Sie um die Bearbeitung der folgenden Aufgabe:**

Ihre Aufgabe ist es sich Gedanken zu machen, wo, wie und für wen die Augmented-Reality-Brille, die schnelles und effizientes Lernen ermöglicht, eingesetzt werden könnte. Wir wollen an der Umsetzung vielfältiger neuer Ideen arbeiten. Wer könnte unsere Zielgruppe sein? Wer würde die Brille kaufen und wer würde die Brille tragen? Welche Inhalte könnten vermittelt werden? Bitte entwickeln Sie mehrere Ideen und beschreiben Sie zu jeder Idee, wo, wie und für wen die Technologie dann eingesetzt werden würde.

**Bitte beachten Sie:**

Bei dieser Aufgabe haben Sie den Freiraum eigene Ideen einzubringen und haben die Möglichkeit einen gesellschaftlich relevanten Beitrag zum Fortschritt einer innovativen Technologie zu leisten. Ich möchte Ihnen durch diese Aufgabe die Gelegenheit bieten, Ihre Stärken und eventuell neue Interessen zu entdecken. Möglicherweise kann die Bearbeitung der Aufgabe sogar Ihre fachlichen Kompetenzen erweitern. Mein Team und ich setzen alles daran, dass Sie sich dabei wohlfühlen.

Das nachstehende Textfeld steht Ihnen zur Bearbeitung der Aufgabe für Frau Professorin Mayer zur Verfügung.

Bitte nehmen Sie sich zur Bearbeitung der Aufgabe circa 15 - 20 Minuten Zeit.



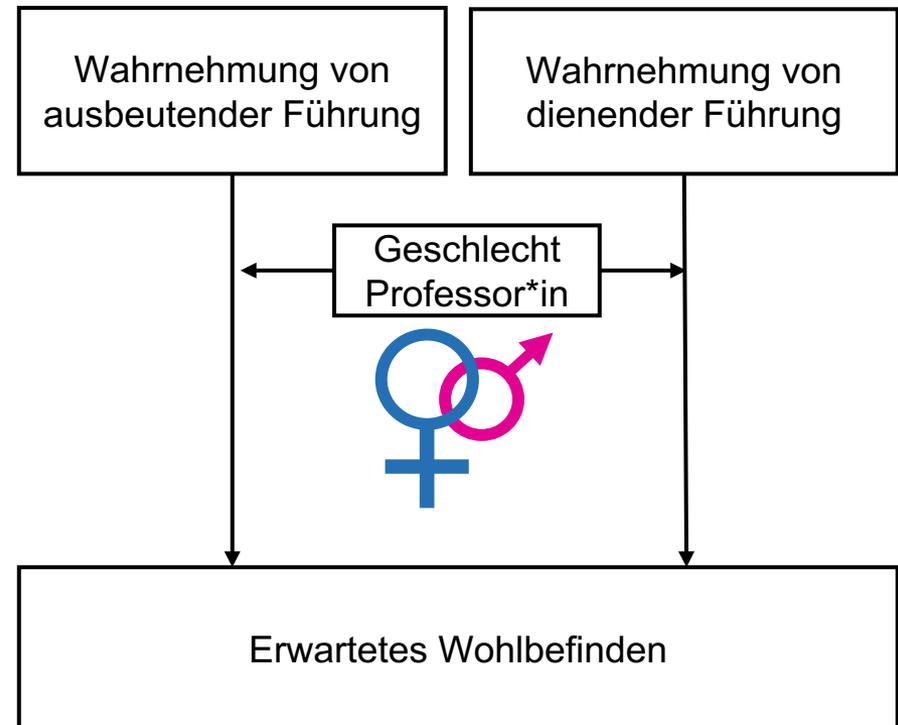
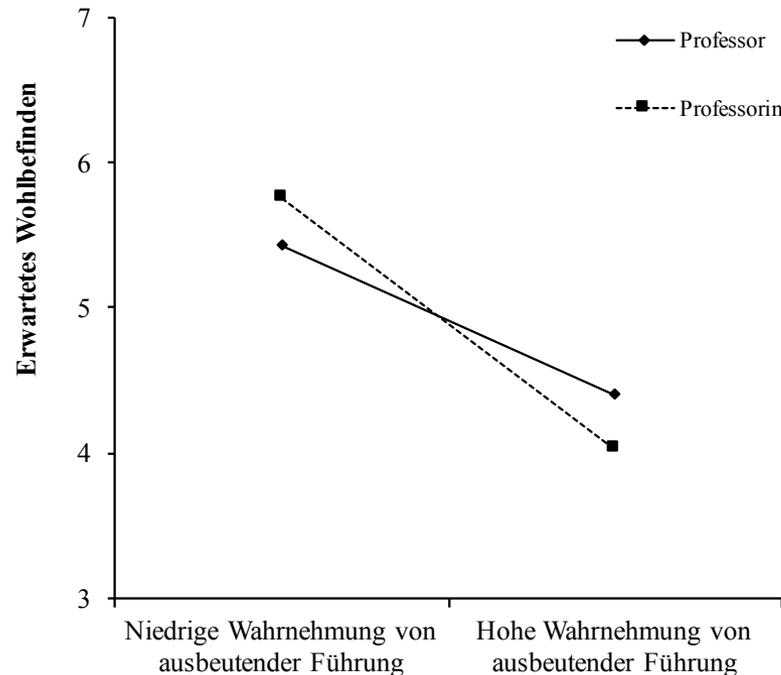
Befragung läuft

→ **Anfragen an**  
**Sylvia Hubner**

# FF4: Effektive Führung (2)

## Ergebnisse

Ausbeutende Führung hat für Frauen einen stärker negativen Effekt als für Männer.



# FührMINT – Erfolgsfaktoren für Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft

## Forschungsfragen

Wie gewinnen, selektieren und fördern Universitäten die besten Kandidat\*innen?

Wie unterscheiden sich Anforderungen

- in den **Karrierephasen?**
- an **männliche oder weibliche** akademische Führungskräfte?

## Methoden

Experimente, Interviews, Umfragen



## Übertragung der Ergebnisse in die Praxis

Entwicklung von **Richtlinien und Maßnahmen** zur Professionalisierung von Rekrutierungs- und Karriereentwicklungsprozessen

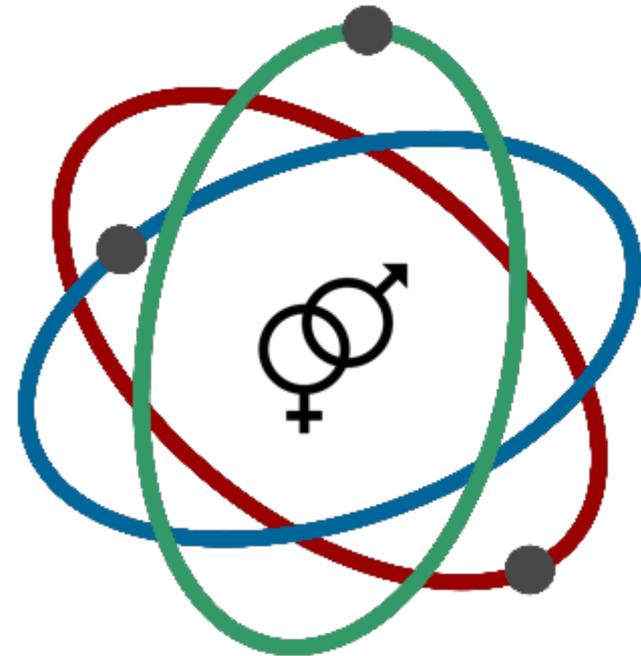


# Training für Physikstudierende

Why should we care about stereotypes?

Welche Konsequenzen haben Stereotype auf unsere Karriere als Physiker oder Physikerin?

- Vorträge und Diskussionen
- Studierende präsentieren wissenschaftliche Studien
- Interaktives Training



# Trainingspilot Gender- sensibilisierung

Zwei Module:

1. Berufungsverfahren fair gestalten
2. Konstruktiv mit Widerständen in der Gleichstellungsarbeit umgehen

Technische Universität München  
TUM School of Management  
Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement  
Prof. Dr. Claudia Peus

**FührMINT**  
Trainingsleitfaden Gendersensibilisierung  
in den MINT-Wissenschaften

Illustration © Isabelle Dieter: [www.grafische-visualisierung.de](http://www.grafische-visualisierung.de)

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

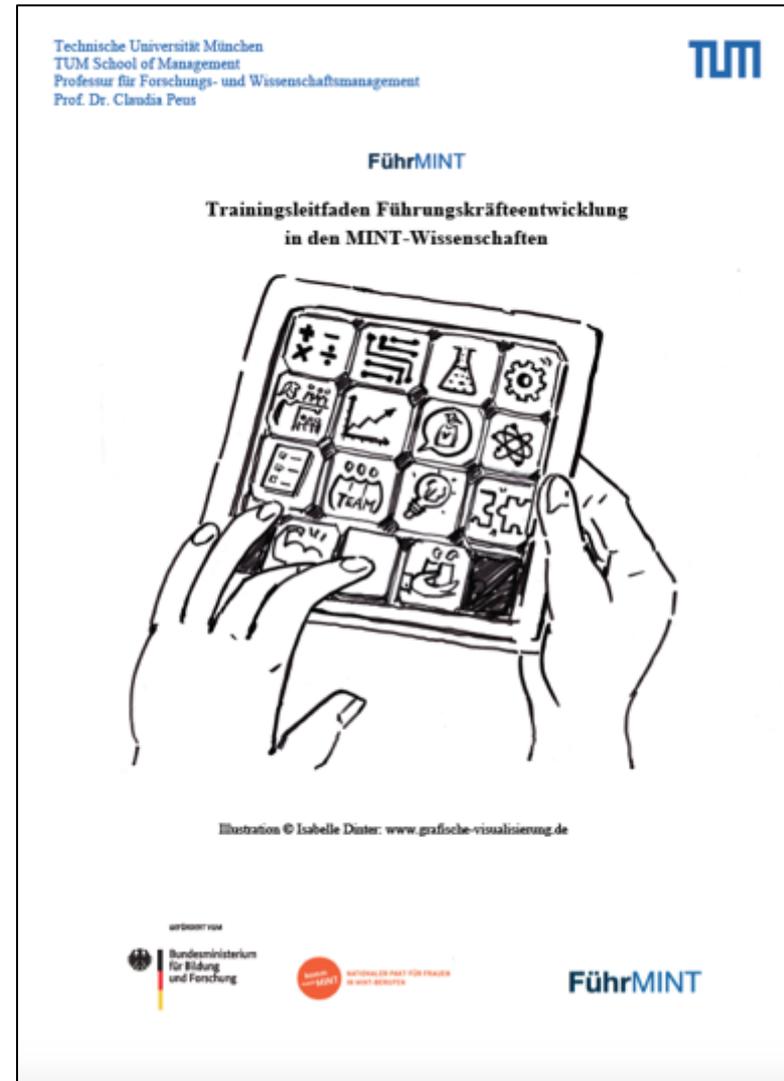
NATIONALER MARKT FÜR FRAUEN  
IN MINT-BERUFEN

FührMINT

# Trainingspilot Führungskräfte- entwicklung

Vier Module:

1. Mitarbeiter\*innen führen
2. Teamarbeit anleiten
3. Projekte managen
4. Personal auswählen



# Download der Trainingsleitfäden auf der Website

Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement  
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
 Technische Universität München



Projekt FührMINT

Team

Symposium 03/2019 +

Spring School 03/2018 +

Forschung +

Praxistransfer +

Trainingsleitfäden

Kontakt

Zurück zur Professur

## Trainingsleitfäden Download



1.





2.



Professur für  
Forschungs-  
und  
Wissenschafts-  
management

Prof. Dr. Claudia Peus

Technische Universität München  
 Arcisstr. 21  
 80333 München

Tel.: +49 89 289 24091  
 Fax: +49 89 289 24093







# Gender Decoder



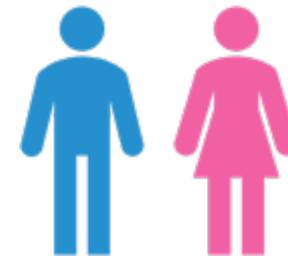
Gender Decoder für Stellenausschreibungen

→ **Stellenanzeige auf geschlechterspezifische Formulierungen überprüfen**

Fügen Sie bitte Ihre Stellenanzeige an

- ✓ —
- ✓ —
- ✓ —
- ✓ —

Anzeige überprüfen



**Männlich und/oder weiblich stereotypisierte Attribute?**

# Fragen und Diskussion



# Key Note: Prof. Dr. Rolf van Dick

Wir müssen zeigen, dass wir es ernst meinen.

Wir haben es in der Hand Prototypikalität zu verändern – uns selbst und die Gruppe!

Prototypische Führungskräfte können „ihr Ding“ machen.

Ohne Quoten werden wir nicht weiter kommen.

Man muss aufpassen, dass man keine „zu gute“ Mitarbeiterin ist.



# Key Note: Prof. Dr. Simone Kauffeld

Doktorandinnen müssen raus kommen –  
nach extern – um ein Netzwerk aufzubauen.

Netzwerke der Frauen  
scheinen sich anzugleichen.

Männer im Netzwerk –  
weniger die Frauen im  
Netzwerk – helfen für  
Karriereerfolg.

Netzwerke sollten aktiv  
gemanaged werden.



# Key Note: Prof. Dr. Elisa Resconi

Man spricht nicht über die Misserfolge, was am Ende bleibt sind die Erfolge.

Unabhängigkeit als entscheidender Erfolgsfaktor.

Es kann auch mal helfen sich Expertise von außen als „Asset“ dazu zu holen.

„Science“ muss im Vordergrund stehen.

Viele Talente können in Deutschland durch zu frühen Leistungsdruck verloren gehen.



# Podiums- diskussion



# Austausch & Networking



# Ausgewählte Erkenntnisse aus Sicht der Teilnehmer\*innen

Das Thema Frauen in MINT war und ist hochaktuell – wir brauchen noch mehr ‚best cases‘

Es gibt noch viel zu tun. Aber ich bin nicht alleine.

*Die Anforderungen des Berufsbilds Professur sind von den Anforderungen auf dem Weg zur Professur verschieden.*

Es gibt fundierte Forschungsergebnisse, die in die Praxis umgesetzt werden müssen.

*Workshop*

## S...he is excellent! Gender und Personalauswahl in der Wissenschaft



## Workshop

# S...he is excellent! Gender und Personalauswahl in der Wissenschaft



## Tipps für die Rekrutierung

Evidenz für gendersensible  
Stellenausschreibungen

- ① Überschrift: Bezeichnung  
Neutral (m/f/d) ? → \*(m/f/d)  
↳ ~~flexibel~~ - neutral
- ② Fachliches Profil: Mindest- statt Maximal-  
anforderungen
- ③ Persönliches Profil: Eher konform als  
~~persönlich~~ agentisch  
formuliert
- ④ Selbstdarstellung der Institution  
→ organisationskultur  
→ Familienfreundlichkeit (Logo/Zertifikat)  
→ Umkehrleistungs- bzw. Förder-  
möglichkeiten  
↳ Quellenangaben (im Bestfall  
positiv)

## Tipps für Bewerber\*innen

St. Ausschr.  
in Komponenten  
zerlegen (sozial fachl.  
persönlich)

- Was kenn ich?
- Was fehlt noch und wie  
kann ich dort hinkommen?

---

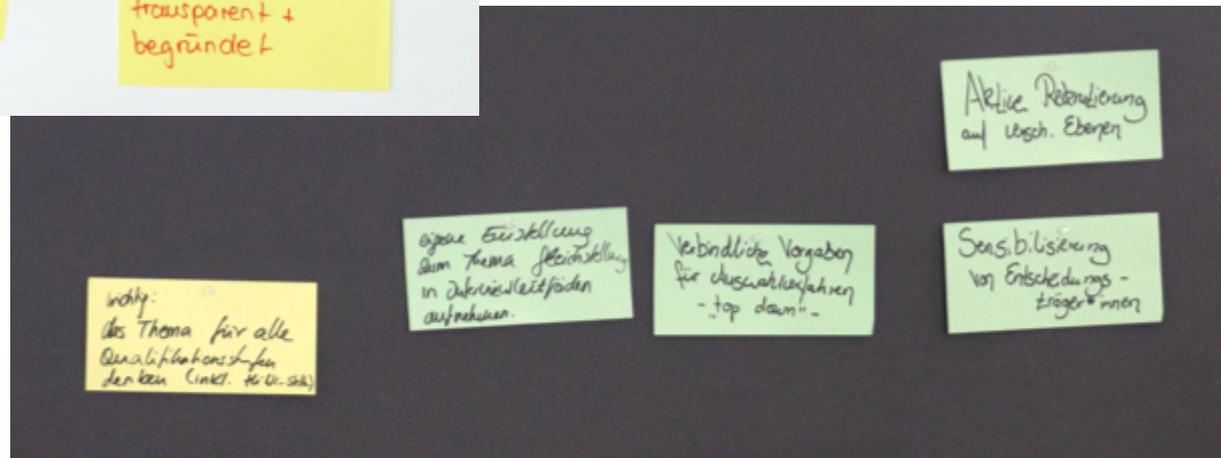
- Kontakt in Elternzeit  
halten (z.B. mit 10% Stelle)
- Qualitäten des Elternseins  
aktiv promoten!

---

- Bewerbungsroutine durch  
häufigere Versuche und  
aus "Scheitern" lernen

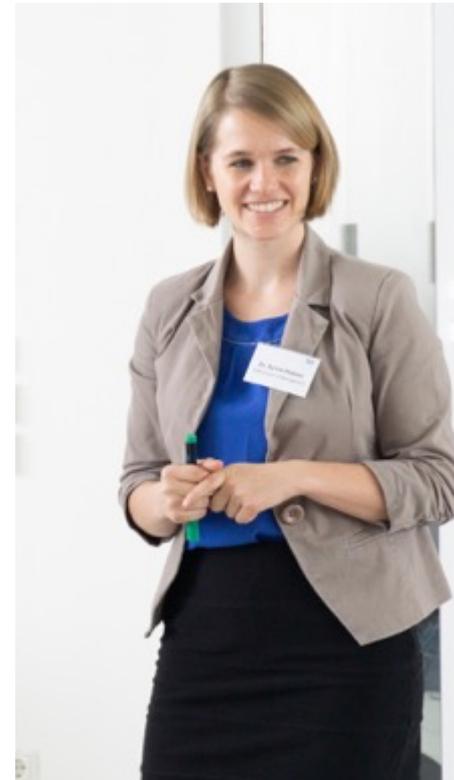


## Good Practices



*Workshop*

# Führend Wissen Schaffen: Führung und Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft



## *Workshop*

# Führend Wissen Schaffen: Führung und Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft



## Führung in der Wissenschaft

Wiss. /  
Forschung  
-  
Wiss. mgmt

- Personalführung und -auswahl
  - Projektleitung Forschungsprojekt
    - in Kooperationen Projekte durchführen
  - Motivation & Begeisterung für die Sache
  - Motivation & Begeisterung erwecken
  - Mitarbeitergespräche
  - Feedback
  - Förderung zu Selbstständigkeit
  - Befähigung / „Empowerment“
  - Mitarbeitende im Netzwerk vorstellen
- Überblick behalten
  - Ziele setzen
  - Strategie definieren & anpassen
  - Sichtbarkeit von 
 - Lehrstuhl  
- Team
  - Drittmittelakquise
  - Zuteilung von Mitteln / Management v. Ressourcen
  - Projektmanagement
  - Delegieren, klare Teamstruktur
  - Heranführen an „gute Wiss. Praxis“, inkl. Methoden & Sensibilisieren

## Was hat Führung mit mir zu tun?

- formale Führungsrolle
- Führung in der Lehre
- Einfluss auf Führungskräfte
- Einfluss durch Koordination
- Fehlende Führung
- Selbstführung
- Denkanstöße für Programme
- Einfluss durch Inspiration

TUM School of Management  
 Professor für Führungs- und Wissensmanagement  
 Prof. Dr. Claudia Peus

**FührMINT Symposium**  
**Workshop Führung und Führungskräfteentwicklung**

**Reflexion über ihre Rolle**

- Was ist Ihre Rolle?
- Welche Bedeutung hat „Führung“ im Rahmen Ihrer Aufgaben?

**Reflexion über eine herausfordernde Situation**

**Analyse**

- Was genau ist passiert?
- Was war für Sie herausfordernd an dieser Situation?

TUM

TUM School of Management  
 Professor für Führungs- und Wissensmanagement  
 Prof. Dr. Claudia Peus

**Beeinflussbarkeit**

- Welche Aspekte der Situation konnten Sie selbst beeinflussen?

**Feedback**

- Was melden (meldeten) Ihnen andere zu dieser Situation zurück?

**Alternative Handlungsweisen**

• ... hätten Sie tun können, um die Situation noch besser zu meistern?

**... Situationen**

• ... Situationen werden es geben, bei denen Sie es besser machen könnten?

TUM

TUM School of Management  
 Professor für Führungs- und Wissensmanagement  
 Prof. Dr. Claudia Peus

**Vorsatz**

- Was genau nehmen Sie also für die Zukunft daraus mit?

Das nächste Mal werde ich...

...mal werde ich nicht...

TUM

# World Café





# ① Faire Rekrutierung

praktische Bedarfe

MUSTER-  
STELLEN-  
SCHREIBUNG  
(empfehlenswerte) Änderungen für Berufungskommissionen

Personalauswahl-  
"Prof" in Berufungs-  
kommissionen  
+ alle Personal-  
auswahlprozesse  
(auswähl. zu Personal-  
beauftragte)

Transparenz  
in Bewerb-& Beruf-  
ungszahlen

Gehälter-Transparenz  
f. von Professuren

Good Practice

Frauenquoten f.  
Prozesse (Bew. →  
Einlad. → Liste)

Checksheet  
f. Bewerbungen  
(9 & 0 Punkte)  
→ Bewusst sein  
für Q-Anteil und  
Bewertungen

Quoten f.  
Berufungskommissionen  
(2/3 für BK)

neue  
Forschungsfragen

Wenn Q Wissenschaftler\*innen  
schon existent sind,  
was sind die verbleibenden  
Hauptfaktoren für Erfolg?

Relation Bewerb-&  
Berufungszahlen

## ② Erfolgsfaktoren für Aufstieg

praktische  
Bedarfe

Selbstverständnis  
als  
Führungskraft stärken

Bewusstsein für  
Faktoren, neben Publikation,  
Award-output etc.  
↳ z.B. Lehre

Exzellente Forschung  
nicht einziges Kriterium  
→ Lehrkompetenz!!!

Studierende und  
deine Meinung mehr  
gehören (in Bk)

Good  
Practice

Frühe Unterstützung  
in der Karriere-  
entwicklung

Mentoring

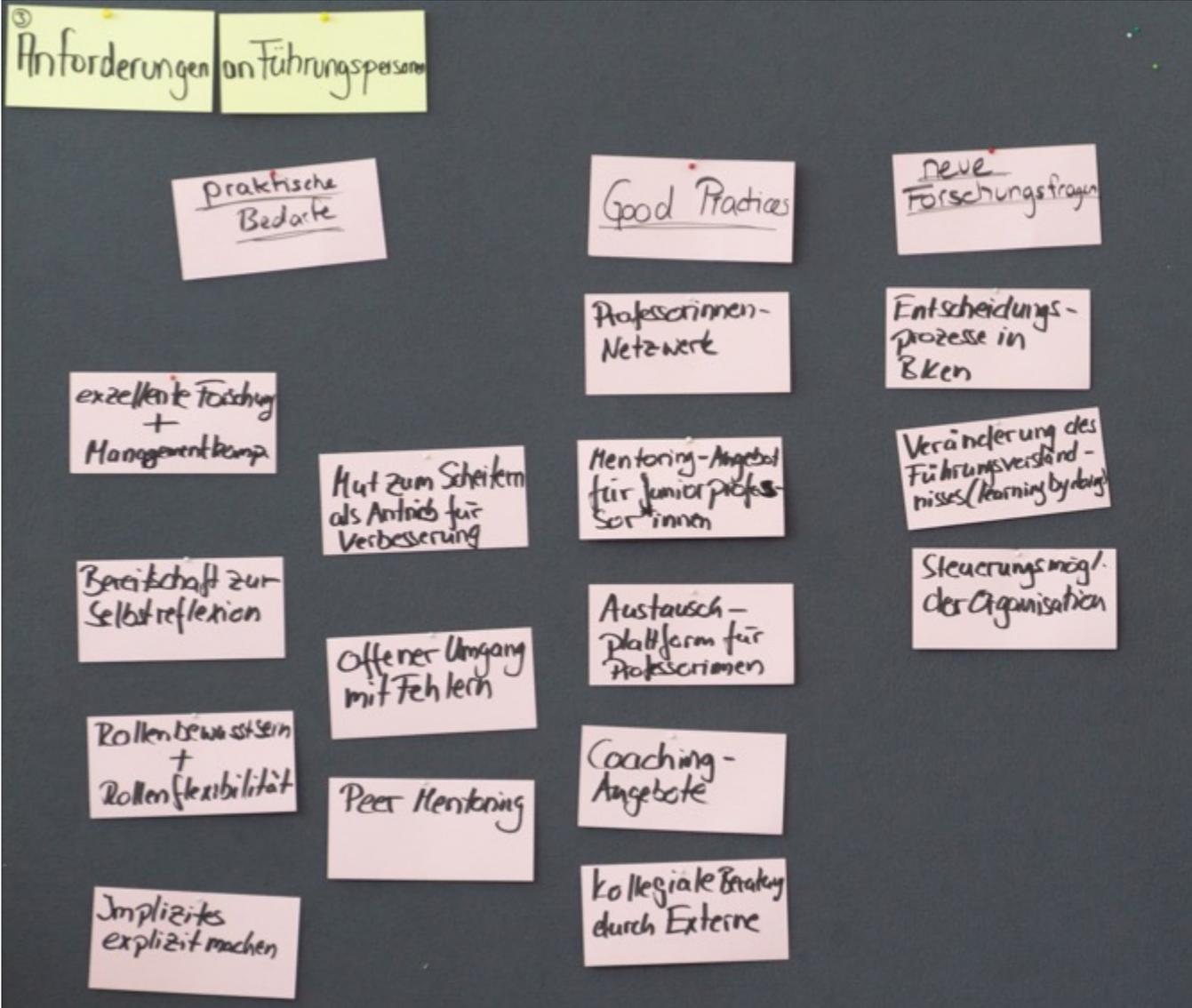
(Frühe) Unterstützung  
zur  
Selbstständigkeit

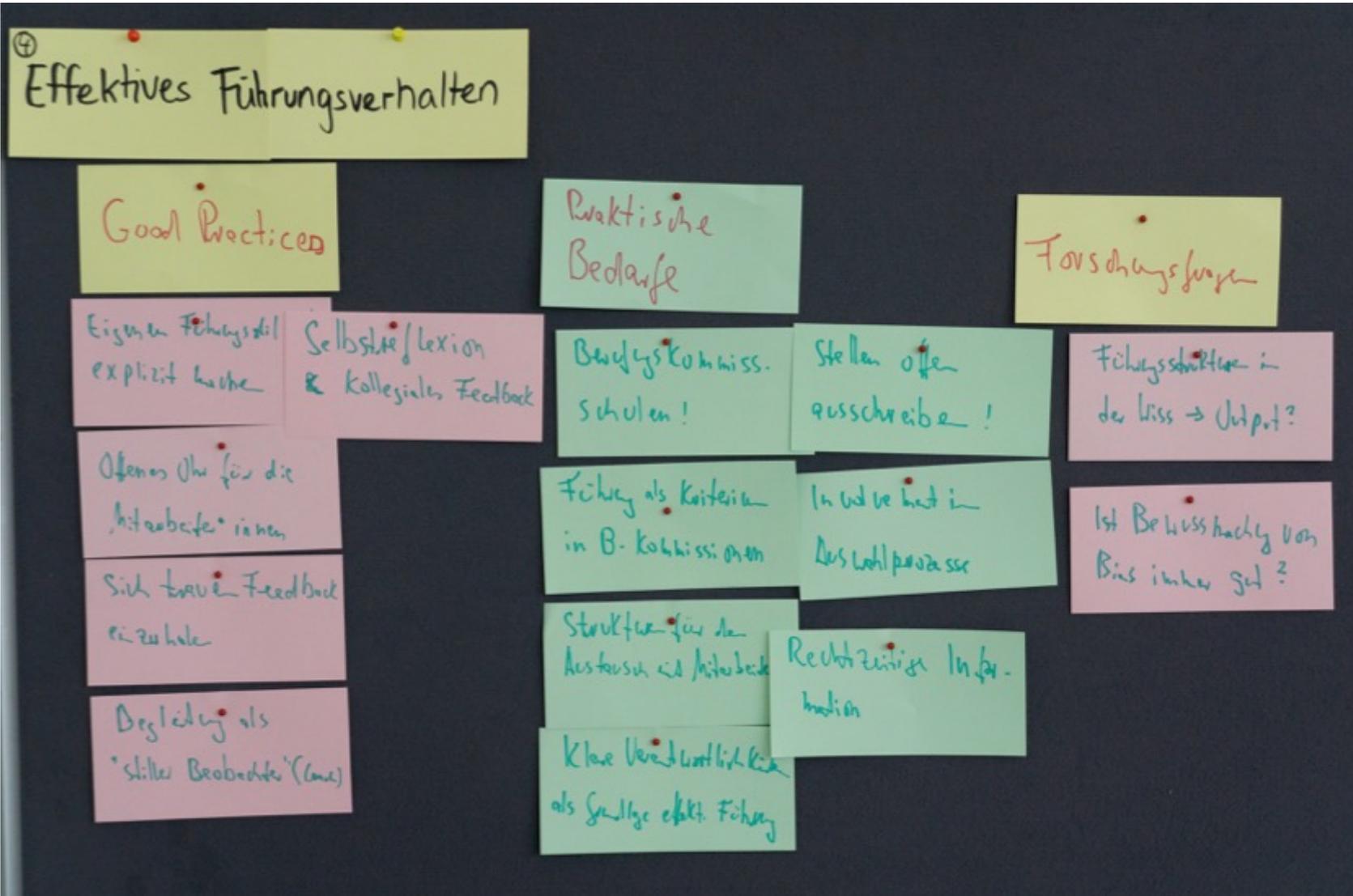
Vorsitz von Bk  
Fachforum  
(im  
Maschinenbau) → Distanz

Neue  
Forschungsfragen

Partner\_innenschaftskontext  
als förderlicher / hemmender  
Kontext für  
Aufstiegschancen

Erfolgsfaktoren in  
Abhängigkeit vom  
(Karriere-) Ziel





# Impressionen

Super Inhalte – Präsentation –  
Austauschmöglichkeiten – Orga  
- alles perfekt (bis aufs Wetter ;-)  
-> weiter so!

Die bunte Mischung der  
Teilnehmer/innen und der  
Vortragenden hat es  
interessant gemacht.  
Danke für die Möglichkeit,  
neue Menschen  
kennenzulernen.

Wichtige Forschung  
für ein wichtiges  
politisches Ziel.

Es war ermutigend, dass es  
zwischen den vielen  
Dogmatikern auf dem Gebiet  
eine wissenschaftlich fundierte  
und zielorientierte Mitte gibt.





# Vielen Dank für die engagierte Teilnahme!

