

## FührMINT

# Handlungsempfehlungen für die Bewerbung von MINT-Forscherinnen auf eine Führungsposition in der Wissenschaft



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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN  
IN MINT-BERUFEN

## FührMINT

## Handlungsempfehlungen für MINT-Forscherinnen

### Wie können MINT-Forscherinnen ihre Chancen auf eine erfolgreiche Bewerbung für eine Führungsposition in der Wissenschaft erhöhen?

- Ein starkes und vielseitiges Netzwerk im Fachbereich aufbauen – sowohl national als auch international (s. auch Barthauer et al., 2016)
- Sich einen guten Namen und hohen Bekanntheitsgrad in der jeweiligen Fachcommunity erarbeiten, z.B. durch Vorträge auf Konferenzen und erfolgreiche Kooperationen
- Unabhängigkeit und auf die eigene Kompetenz zurückführbare Leistungen aufzeigen (für Frauen besonders wichtig). Forschung zeigt z.B., dass bei Leistungen, die im Team erreicht wurden, Männern oft ein höherer Anteil an der Leistung zugeschrieben wird (s. Heilman, 2012)
- Sich bereits früh im Karriereverlauf aktiv um Karriereberatung/-förderung bemühen, z.B. durch Teilnahme an Mentoring- oder Karriereförderprogrammen, informelles Mentoring oder das Suchen von geeigneten Rollenvorbildern
- Erste Erfahrungen zum Auswahl- und Evaluierungsprozess in Berufungskommission sammeln (z.B. als Frauenbeauftragte oder Kandidat\*in in Bewerbungsprozessen) sowie Erfahrungsaustausch in Trainings für Bewerber\*innen im wissenschaftlichen Berufskontext

*Ein gutes Netzwerk hilft.*

Professorin, Maschinenwesen

*Man muss **bekannt sein** mit einem Thema.*

Professorin, Physik

*Viele von den Nachwuchswissenschaftlern, die ich kenne, die eine Professur haben, die hätten das bestimmt auch irgendwie selbst geschafft. Aber eigentlich [hatten] alle **einen starken Mentor**.*

Professorin, Physik

*[Es ist hilfreich], **Erfahrungen zu sammeln**, welche Kriterien eigentlich hinter den Kulissen diskutiert werden.*

Professorin, Informatik

### Schritt 1: Sichtung von Stellenausschreibungen

- Nicht abschrecken lassen von stereotyp männlicher Formulierung von Stellenausschreibungen und Anforderungsprofilen – Forschung zeigt, dass Stellenausschreibungen für männlich dominierte Berufe und Positionen oft stark stereotyp männlich formuliert sind und sich Frauen daher tendenziell weniger angesprochen fühlen (s. z.B. Gaucher et al. (2011), Hentschel et al. (2018) und Hentschel & Horvath (2015) zu geschlechtergerechter Sprache)
- Eine Bewerbung auch dann erstellen, wenn nicht 100% der geforderten Punkte erfüllt sind – Frauen scheinen dazu zu tendieren, sich häufiger als Männer als weniger passend für eine Stelle einzuschätzen und in Bezug auf die geforderten Kriterien selbstkritischer zu sein
- Stellenausschreibungen genau lesen, um mögliche Schwerpunkte der Position zu erkennen, z.B. Forschung, Lehre, Instituts-/Fakultätsmanagement, Industriekooperationen oder Hochschulpolitik, und überlegen, was für einen persönlich gewünscht ist

*Es kommt vergleichsweise häufig vor, dass sich die Leute auf Stellen bewerben, ohne **klare Vorstellung**, wo sie dann tatsächlich hinwollen.*

Professor, Informatik

### Schritt 2: Erstellung der schriftlichen Unterlagen

- Wissenschaftliche Leistungen und Erfolge hervorheben (vor allem durch Publikationen und Vorträge)
- Eine Vision für die Zukunft entwickeln und klar beschreiben, z.B. in Bezug auf den Fachbereich sowie die eigene Forschung und Karriere
- Passgenauigkeit zur Stelle aufzeigen und erklären warum genau dieser Fachbereich bzw. dieses Institut/diese Universität interessant ist
- Lehrerfahrung und -kompetenz nachweisen sowie die Bereitschaft sich in der Lehre zu engagieren
- Eingeworbene Drittmittel und Projekterfahrung betonen, idealerweise (erste) Führungserfahrung anbringen
- Bei der Einholung von Gutachten darauf achten, dass Formulierungen nicht zu sehr kommunal–stereotyp weiblich–sind, da man sonst zu sehr im weiblichen Stereotyp gesehen wird (s. Madera et al., 2009)

*Wenn das ein Name ist, der **bekannt ist in der Community**, dann schaut man sich die Bewerbungsunterlagen vielleicht genauer an.*

Professorin, Physik

*[Wichtig ist, dass rüberkommt], dass die Person das auch **wirklich will**.*

Professor, Informatik

### Schritt 3: Bewerbungsgespräch

- Selbstbewusst auftreten und eigene Fähigkeiten und Erfolge selbstsicher beurteilen und kommunizieren
- (Spürbare) Passion für die Forschung und den Beruf als Professor\*in sowie einen inneren Antrieb zum Erkenntnisgewinn zeigen
- Verständliches kommunizieren komplexer Sachverhalte sowie die Fähigkeit ein Gremium für sich zu gewinnen
- Die eigene Vision bzw. Vorstellungen klar kommunizieren, z.B. für die zukünftige Entwicklung des Fachbereichs oder der Arbeitsgruppe, über die Rolle die man im Kollegium einnehmen möchte sowie in Bezug auf Forschung und Lehre
- Kooperationsbereitschaft signalisieren, einschließlich der Bereitschaft mit dem Kollegium zusammenzuarbeiten und sich einzubringen
- Führungsfähigkeiten aufzeigen sowie Interesse bekunden, Mitarbeiter\*innen anzuleiten und zu coachen

*Frauen stellen manchmal ihr Licht ein bisschen unter den Scheffel.*

Professor, Informatik

*Die durchschnittliche weibliche Kandidatin auf dem Karriereweg hat **mehr Selbstzweifel und Selbstkritik** und trägt diese auch nach außen vor.*

Professor, Mathematik

*[Es kommt] oftmals so rüber, als ob Frauen sich **weniger sicher** sind.*

Professor, Informatik

*Man muss offen sein, **gut kommunizieren**.*

Professor, Mathematik

*[Man muss zeigen], dass man **sich selber gemanagt** hat im Sinne von Überwinden von Schwierigkeiten, im Suchen nach Problemlösungsmöglichkeiten, die nicht vorgegeben sind.*

Professor, Maschinenwesen

*Man muss **kooperationswillig und kooperationsfähig** sein, sonst wird man nie einen gemeinsamen Antrag mit Anderen durchbringen, wird nie auch richtig aufgenommen werden in der Fachcommunity.*

Professor, Maschinenwesen

***Kooperationsbereitschaft** ist tatsächlich wichtiger als man es als Kandidat vielleicht denkt.*

Professorin, Physik

## *Häufig gestellte Fragen*

### **Wie kam es zur Erstellung dieser Handlungsempfehlungen?**

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Führend Wissen Schaffen – Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft“ (FührMINT) – Förderkennzeichen 01FP1602 – wurde untersucht, wie Frauen für Führungspositionen in den MINT-Wissenschaften gewonnen und qualifiziert werden können und welche Genderunterschiede auf Karrierewegen in den MINT-Wissenschaften bestehen. Um die Forschungserkenntnisse unmittelbar nutzbar zu machen, wurden diese Handlungsempfehlungen entwickelt. Die Handlungsempfehlungen stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung.

### **Für wen sind diese Handlungsempfehlungen gedacht?**

Diese Handlungsempfehlungen sind für MINT-Forscherinnen gedacht und enthalten Empfehlungen für die Bewerbung auf Führungspositionen in der Wissenschaft. Dies können Positionen wie Professuren, Tenure-Track Professuren oder Nachwuchsgruppenleitungen sein.

### **Was ist das Ziel dieser Handlungsempfehlungen?**

Ziel dieser Handlungsempfehlungen ist es, aktuelle wissenschaftliche Evidenz aus dem FührMINT Projekt zu Anforderungen und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Karriere in den MINT-Wissenschaften zusammenzufassen. Um Erkenntnisse zu gewinnen, erfolgte eine Reihe von Studien, wie zum Beispiel Interview-Studien mit Professor\*innen aus den MINT-Wissenschaften. Zudem wurden für diese Handlungsempfehlungen zusätzliche Erkenntnisse der Gender- und Karriereforschung im Wissenschaftskontext herausgearbeitet, die explizit von Relevanz für MINT-Forscherinnen sind.

Insbesondere Berufungsverfahren beinhalten Prozessschritte in denen Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen auftreten können. Es gilt diese zu reduzieren bzw. vorzubeugen. Die Handlungsempfehlungen sollen MINT-Forscherinnen aufzeigen, welche Anforderungen von MINT-Professor\*innen für eine Führungsposition genannt werden und welche Erfolgsfaktoren es für eine Bewerbung auf eine Führungsposition in den MINT-Wissenschaften gibt.

### **Welche empirische Evidenz bildet die Grundlage für diese Handlungsempfehlungen?**

Im Rahmen des FührMINT Projekts wurden über 80 Interviews mit MINT-Professor\*innen in Deutschland geführt. Die Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse der Interviewauswertung sind in diesen Handlungsempfehlungen festgehalten. Zudem haben wir fundierte Ergebnisse weiterer Studien zum Wissenschaftskontext und den MINT-Feldern integriert. Die Literaturhinweise finden Sie auf der letzten Seite dieser Handlungsempfehlungen.

### ***Literaturhinweise und allgemeine Literaturtipps***

- Barthauer, L., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2016). Women's social capital in academia: A personal network analysis. *International Review of Social Research*, 6(4), 195-205.
- Carli, L. L., Alawa, L., Lee, Y., Zhao, B., Kim, E. (2016). Stereotypes about gender and science: Women ≠ scientists. *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 244-260.
- Ceci, S. J., & Williams, W. M. (2011). Understanding current causes of women's underrepresentation in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(8), 3157-3162.
- Diekman, A. B., Weisgram, E. S., & Belanger, A. L. (2015). New routes to recruiting and retaining women in STEM: Policy implications of a communal goal congruity perspective. *Social Issues and Policy Review*, 9(1), 52-88.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hentschel, T., & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel., & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft*. Heidelberg: Springer, 65-82.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Peus, C., & Sczesny, S. (2018). Kick-starting female careers: Attracting women to entrepreneurship programs. *Journal of Personnel Psychology*, 17, 193-203.
- Horvath, L. K. (2018). Gender-Trainings in der Wissenschaft: Ein Blick in die Praxis. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 5, 19-38.
- Horvath, L. K., & Hentschel, T. (2018). „Gesucht: Führungserfahrener Projektleiter!“ – das geht auch anders! Sprachliche Genderfairness als Erfolgsfaktor in Personalauswahlprozessen. *Hochschulmanagement*, 3, 66-73.
- Kauffeld, S., Spurk, D., Barthauer, L., & Kaucher, P. (2018). Auf dem Weg zur Professur? Laufbahnen im wissenschaftlichen Kontext. In: S. Kauffeld, D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Springer Reference Psychologie. Berlin: Springer, 291-325.
- Leslie, S. J., Cimpian A., Meyer M., & Freland E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines, *Science*, 347, 262-266.
- Madera, J. M., Hebl, M. R. & Marn, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: Agentive and communal differences. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1591-1599.
- Moss-Racusin, C., Dovidio J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., Handelsman J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479.
- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Hrsg.) (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.
- Peus, C., Hubner, S., Dutz, R., & Rehbock, S. (Hrsg.) (2018). Erfolgsfaktoren für wissenschaftliche Karrieren (Editorial zum Themenschwerpunktthef). *Hochschulmanagement*, 03/2018. ISSN: 1860-3025.
- Rehbock, S., & Hubner, S. (2018). Stereotype als Karrierekiller? *news - Gender | Politik | Universität*, 01/2018, 19-23.
- Rehbock, S., Horvath, L. K., & Hentschel, T. (2017). Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 1/2017, 19-25.
- Schüssler, I. (2002). Gründe für das Abwehrverhalten gegenüber geschlechtsdifferenzierenden Bildungsinhalten und Konsequenzen für die Bildungs- und Gleichstellungspraxis. In: E. Hermes, A. Hirschen, & I. Meiner (Hrsg.), *Gender und Interkulturalität*. Ausgewählte Beiträge der 3. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung in Rheinland-Pfalz. Tübingen, 223-233.

### ***Kontakt***

Prof. Dr. Claudia Peus, Regina Dutz, Stephanie Rehbock  
 Projekt FührMINT, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement  
 Arcisstr. 21, 80333 München, Technische Universität München  
 Webadresse: [www.rm.wi.tum.de/fuehrmint](http://www.rm.wi.tum.de/fuehrmint) ; E-Mail: [fuehrmint-projekt@wi.tum.de](mailto:fuehrmint-projekt@wi.tum.de)