
ARBEITSUMFELD HOCHSCHULE: WELCHEN EINFLUSS HAT DIE LEITUNGSKULTUR AUF FRAUEN UND MÄNNER?

Prof. Dr. Martina Schraudner

Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation

Niedersächsische Dialoginitiative geschlechtergerechte Hochschule

Hannover, 6. Mai 2015

Aktuelle Spannungsfelder im Themenfeld Diversity

Ausbildungs- oder Arbeitsstätte

»Strategische Personalentwicklung ist als wesentliches Element attraktiver Karrierewege für die Profilierung von Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen dringend notwendig. [...] [Diese] sind aufgefordert, entsprechende Personalentwicklungskonzepte zu formulieren und sie auch einrichtungsübergreifend umzusetzen.«

Wissenschaftsrat 2013: 11

»Gleichstellung wirkt sich auf die Qualität der Forschung aus, da Talente aus einer größeren Grundgesamtheit geschöpft werden können, eine Vielfalt von Forschungsperspektiven gefördert wird [...] und die blinden Flecken zur Bedeutung von Gender in den Forschungsinhalten und -methoden beseitigt werden können.«

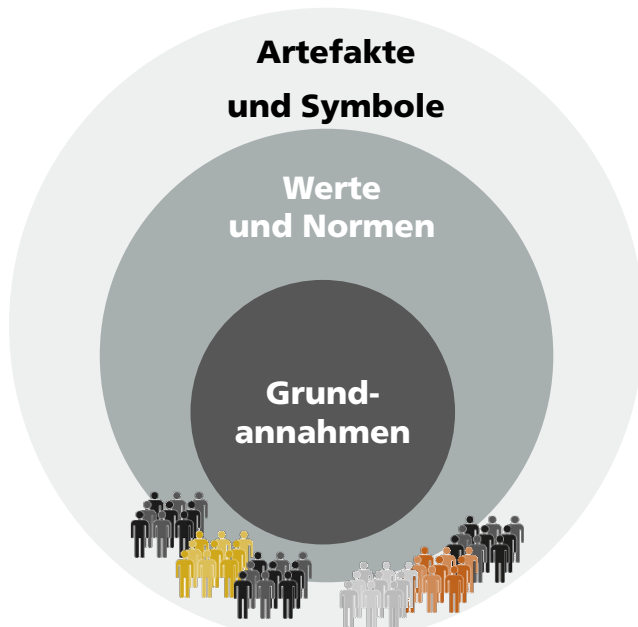
Deutsche Forschungsgemeinschaft, Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards, 2008

Gesetzliche Vorgaben, z.B.
30% Quote Aufsichtsräte

Exzellenz / Eignung und Chancengleichheit

Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein (1985, 1990, 2010)



Quelle: Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco. Visualisierung: © Fraunhofer 2015

ARTEFAKTE UND SYMBOLE

- z.B. Sichtbare Prozesse und –Strukturen
- Strategien, Ziele, Leitbilder und Visionen



WERTE UND NORMEN

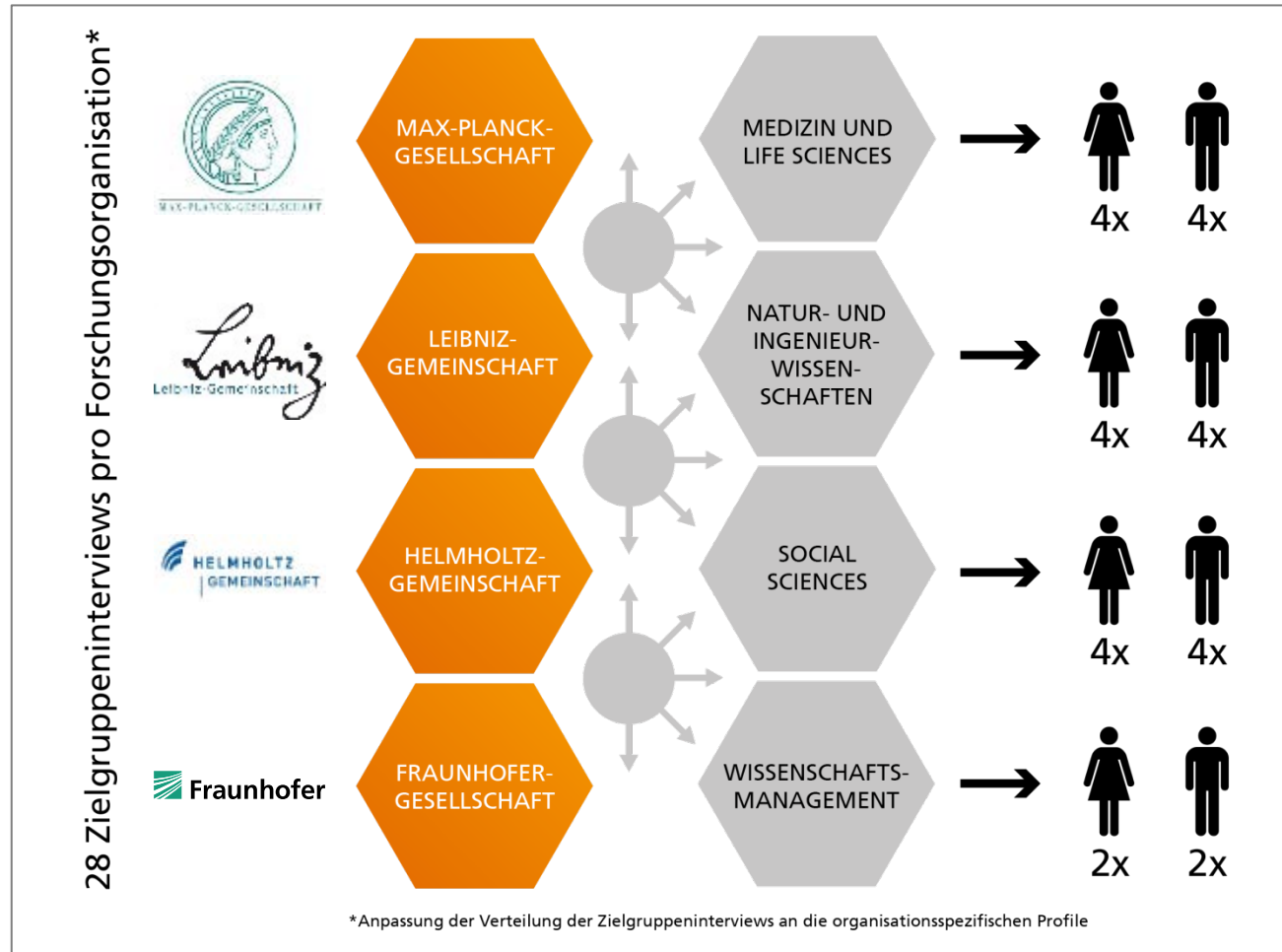
- z.B. Motive und Begründungen



GRUNDANNAHMEN

- „Philosophie“ - z.B. unbewusste, selbstverständliche Meinungen, Einstellungen, Überzeugungen
- Nicht hinterfragte Grundwerte, Annahmen, sowie Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle

112 Zielgruppeninterviews stellen die Basis der qualitativen Untersuchung in den vier AUF dar



Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren". Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Die Forschungskultur ist aus Sicht der Post Docs sehr ähnlich

Bitte beschreiben Sie die Arbeitskultur an ihrem Arbeitsplatz mit 3-5 Adjektiven.

N=96, Frauen und Männer



Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren". **Visualisierung:** © Fraunhofer 2015

Die Organisationskultur ist Ansatzpunkt, um Strukturen und Prozesse in Unternehmen chancengerecht zu gestalten

Offene
Hochleistungskultur

dynamisch
leistungsorientiert
offen
liberal
schnell
ambitioniert
ergebnisorientiert
innovativ
sozial
flache Hierarchien
modern
freiheitsgebend
energetisch
motiviert
partnerschaftlich
locker
kurzfristigorientiert
flexibel
jung

UNTERNEHMEN²KULTUREN
VERÄNDERN Karrierebrüche vermeiden.

Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur

sozial
hierarchisch
veränderungsorientiert
politisch
progressiv
im Wandel
interessengeleitet
uneinheitlich
innovativ
diversityorientiert
konservativ
ambivalent

Konformistische
Formalkultur

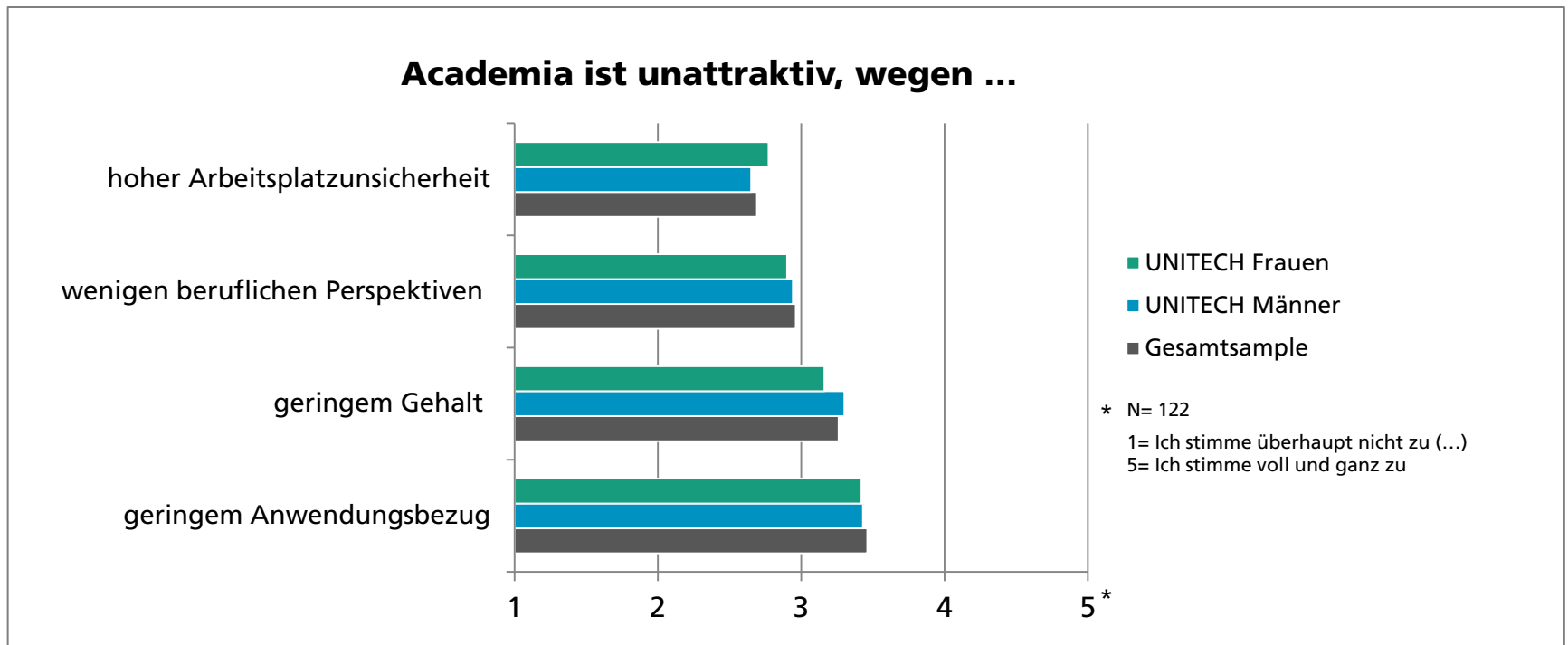
regelgeprägt
formal
homogen
bürokratisch
technisch
administrativ
sachlich
hierarchisch
diszipliniert
kontrollierend
akribisch
angepasst
fleißig

Konservative
Ausschlusskultur

schwerfällig
traditionell
intransparent
werteorientiert
konservativ
stolz
wenig leistungsorientiert
identitätsstiftend
geschlossen
alt
männlich
unberechenbar
träge

Quelle: Kaiser, Hochfeld, Gertje, Schraudner (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart.

Mangelnde praktische Erfahrung und niedriger Gehalt machen Academia als Arbeitsplatz für UNITECH Alumni unattraktiv

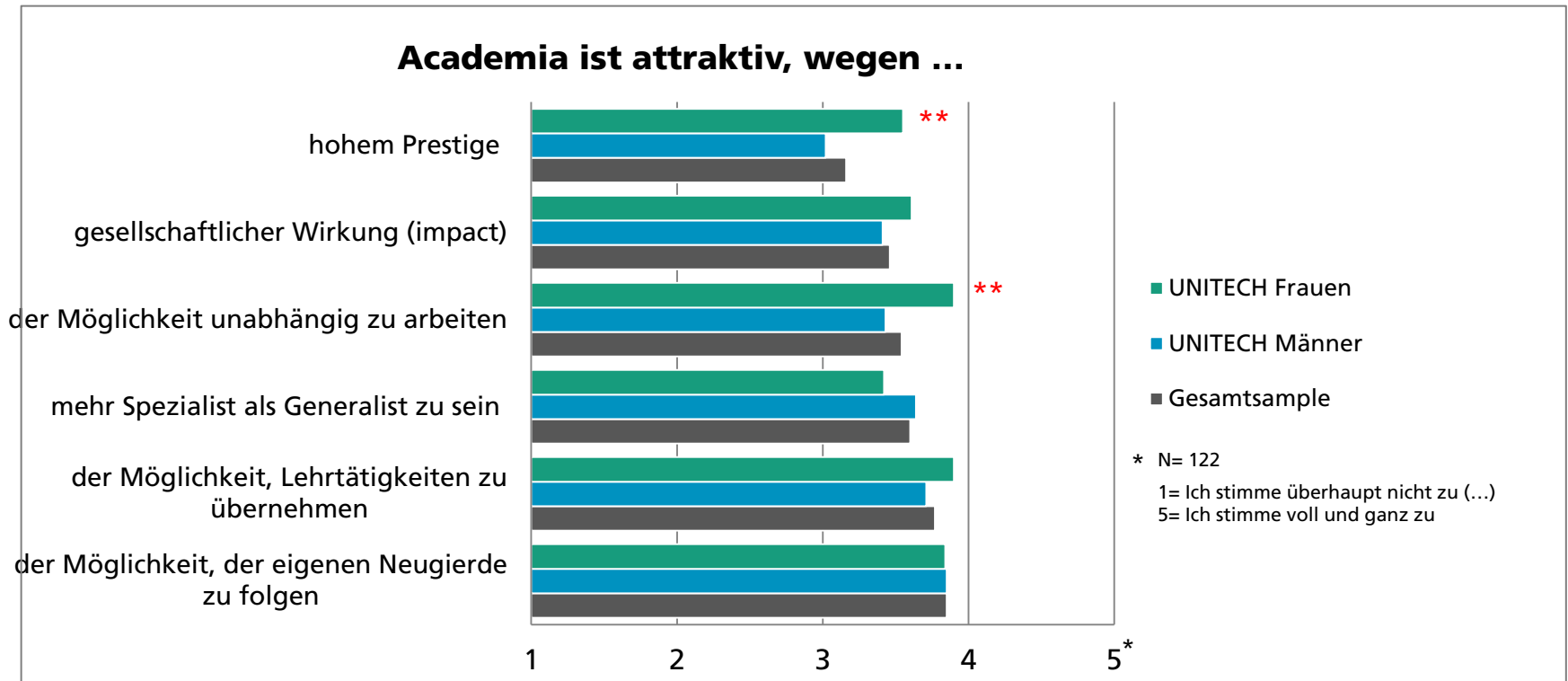


Geschlechterunterschiede

- Es zeigen sich keine signifikanten Geschlechterunterschiede.

Quelle: Trübswetter et al. (2015): Corporate culture matters. Online verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-328470.html>

Der eigenen Neugierde folgen und Lehrtätigkeiten machen Academia attraktiv für UNITECH Alumni

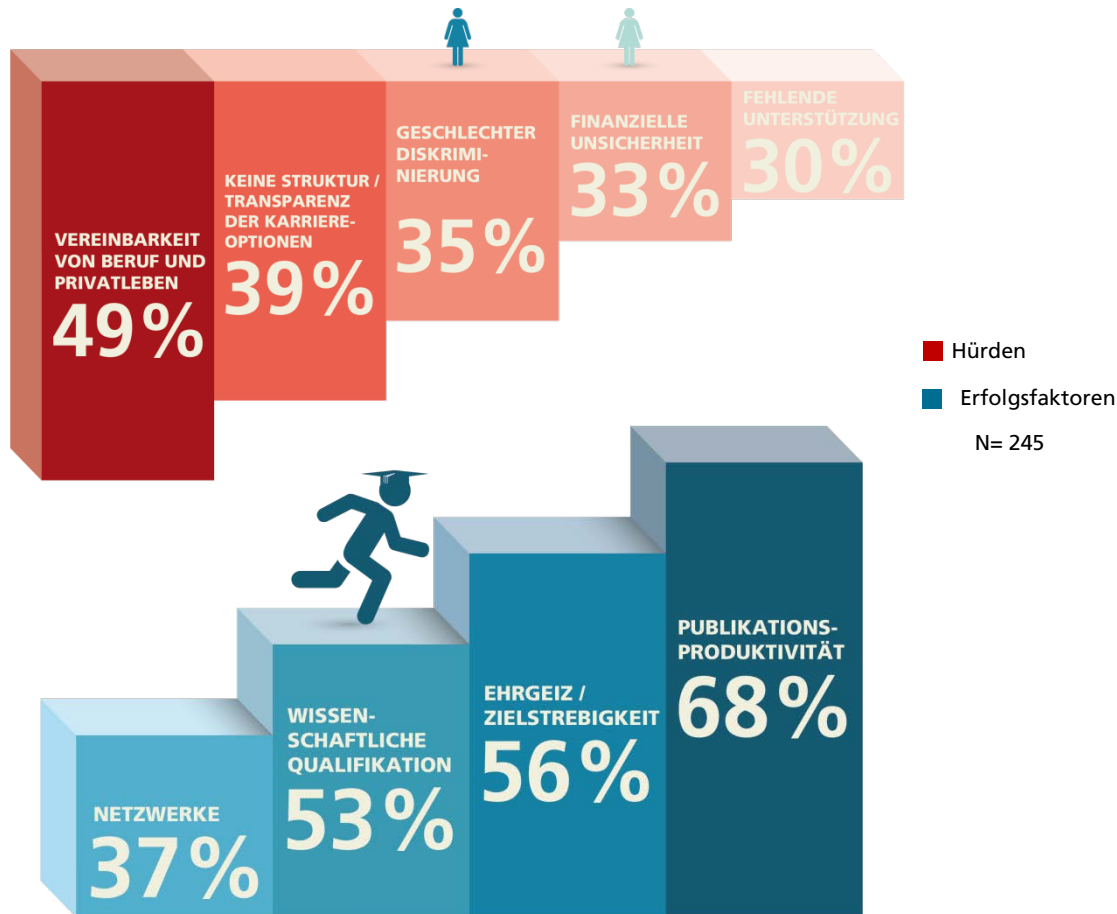


Geschlechterunterschiede

- UNITECH Frauen bewerten die Items *Hohes Prestige* und *Möglichkeit unabhängig zu arbeiten* signifikant höher als UNITECH Männer.

Quelle: Trübswetter et al. (2015): Corporate culture matters. Online verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-328470.html>

Erfolgsfaktoren und Anforderungen an Wissenschaftlerinnen ähneln sich in männer- und frauendominierten Fächern – Hürden unterscheiden sich

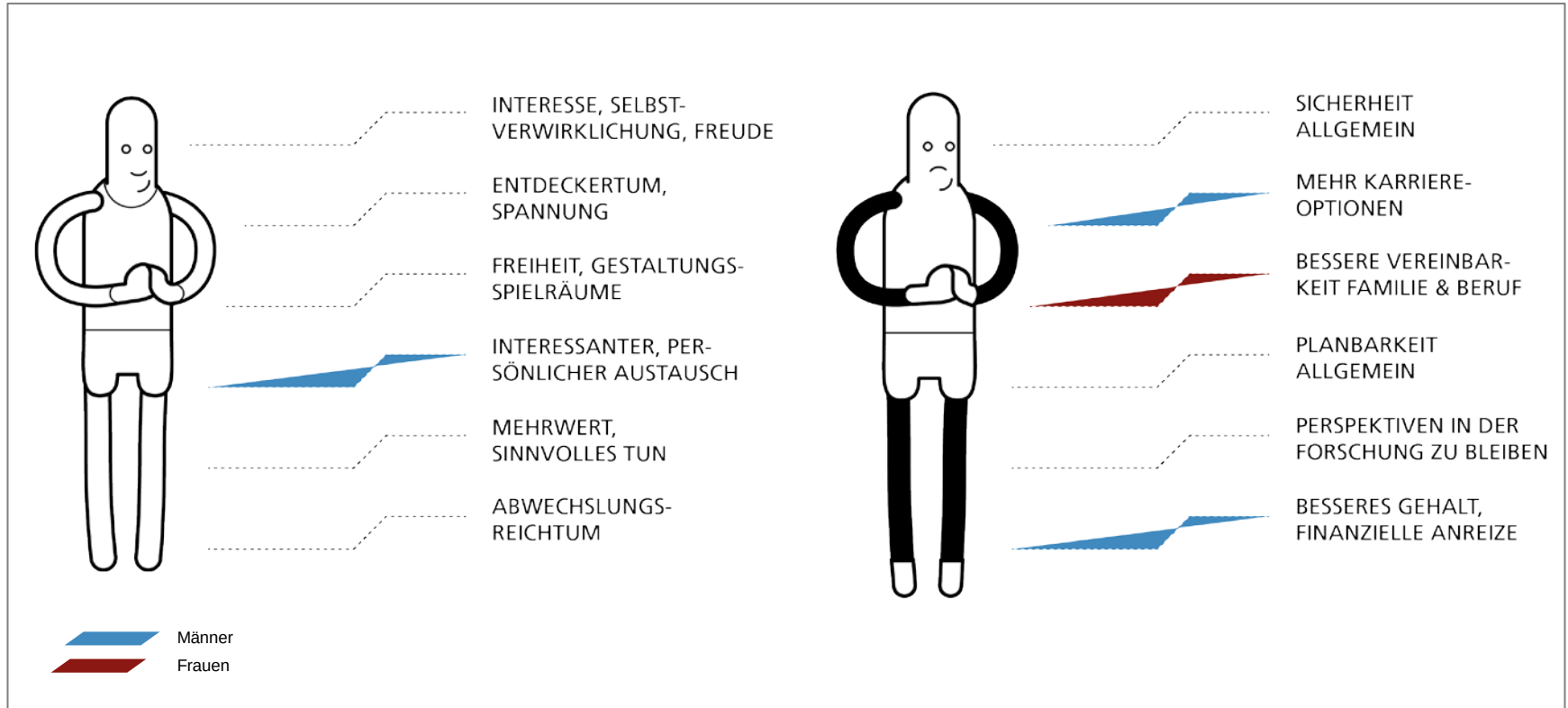


Wissenschaftlerinnen stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen:

- 1) Während Frauen in männerdominierten Disziplinen mit *direkter Geschlechterdiskriminierung* konfrontiert sind, kämpfen Wissenschaftlerinnen in frauen-dominierten Disziplinen mit *finanziellen Unsicherheiten*.
- 2) Erfolgsfaktoren ähneln sich stark in den untersuchten Disziplinen: *Publikationsproduktivität* wird als wichtigster Erfolgsfaktor bewertet.
- 3) Lediglich 10% der Befragten geben an *keinerlei Hürden oder Hindernisse* auf ihrem Karriereweg begegnet zu sein.

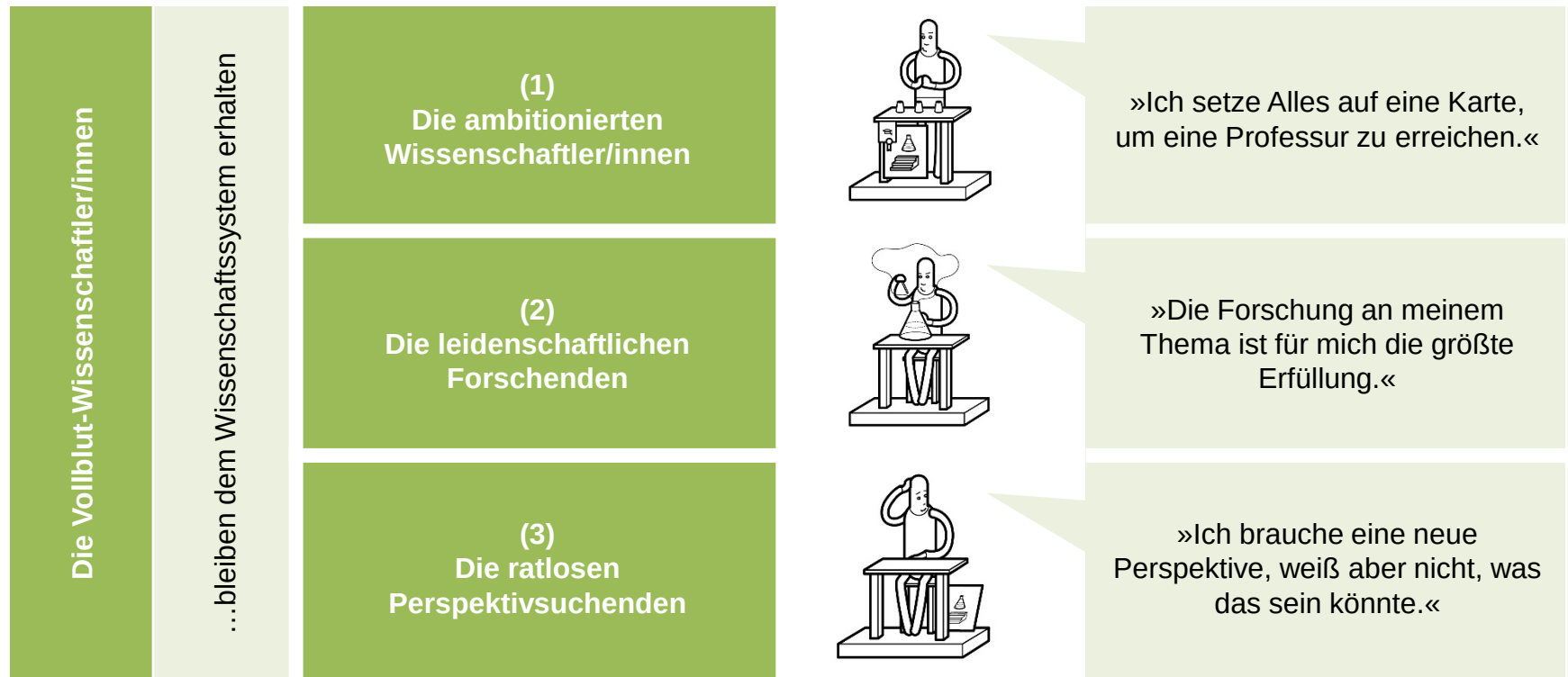
Quelle: Trübswetter, Sinell, Schraudner (2015): Von AcademiaNet role Models lernen. Stuttgart. Online verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-332327.html>

Gute Ausgangsbasis: Wissenschaft als hoch attraktives Arbeitsumfeld



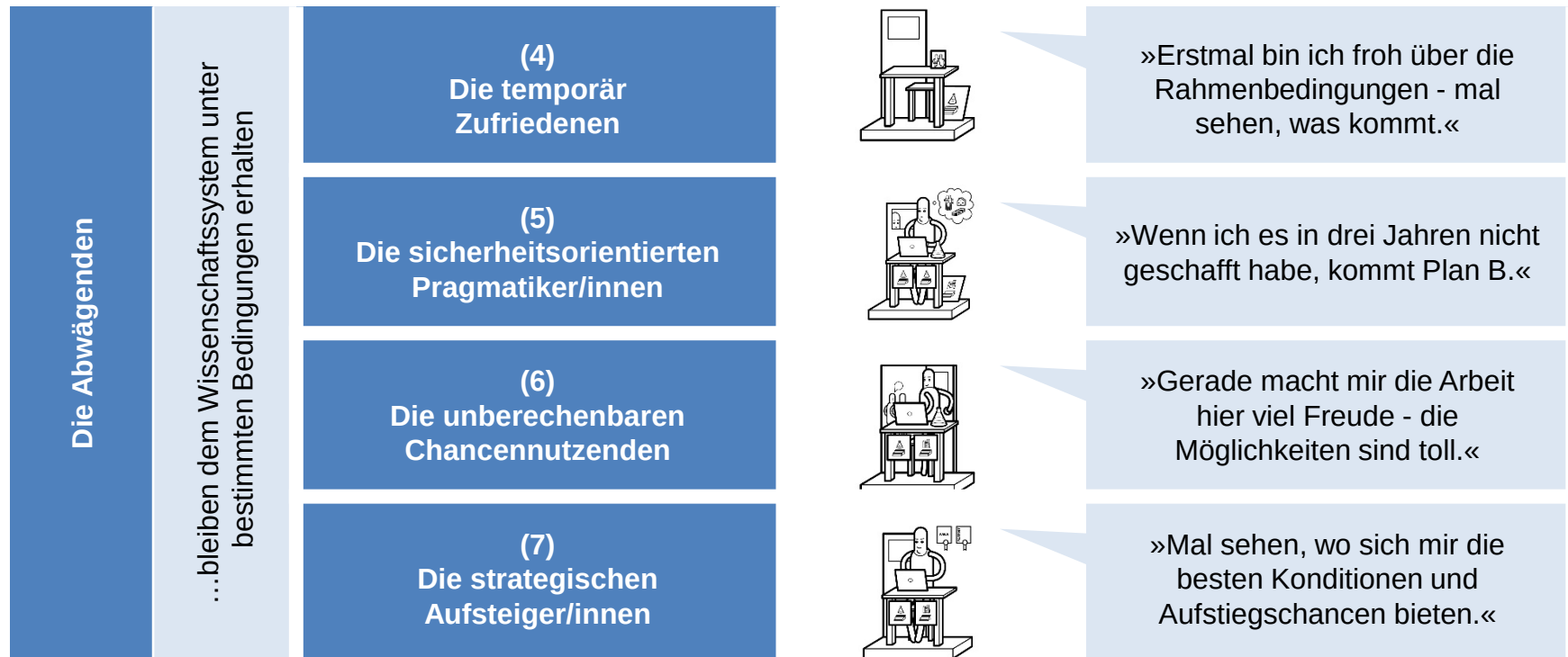
Quelle: Trübswetter et al. (2015): Attraktivität von Wissenschaftskarrieren – geschlechtsspezifische Motivationsfaktoren und Hürden. In: Klemisch, Spitzley, Wilke (Hg.): Gender- und Diversitymanagement in der Forschung. **Visualisierung:** © Fraunhofer 2015

Die Vollblut-Wissenschaftler/innen können sich eine Karriere außerhalb der Wissenschaft nicht vorstellen



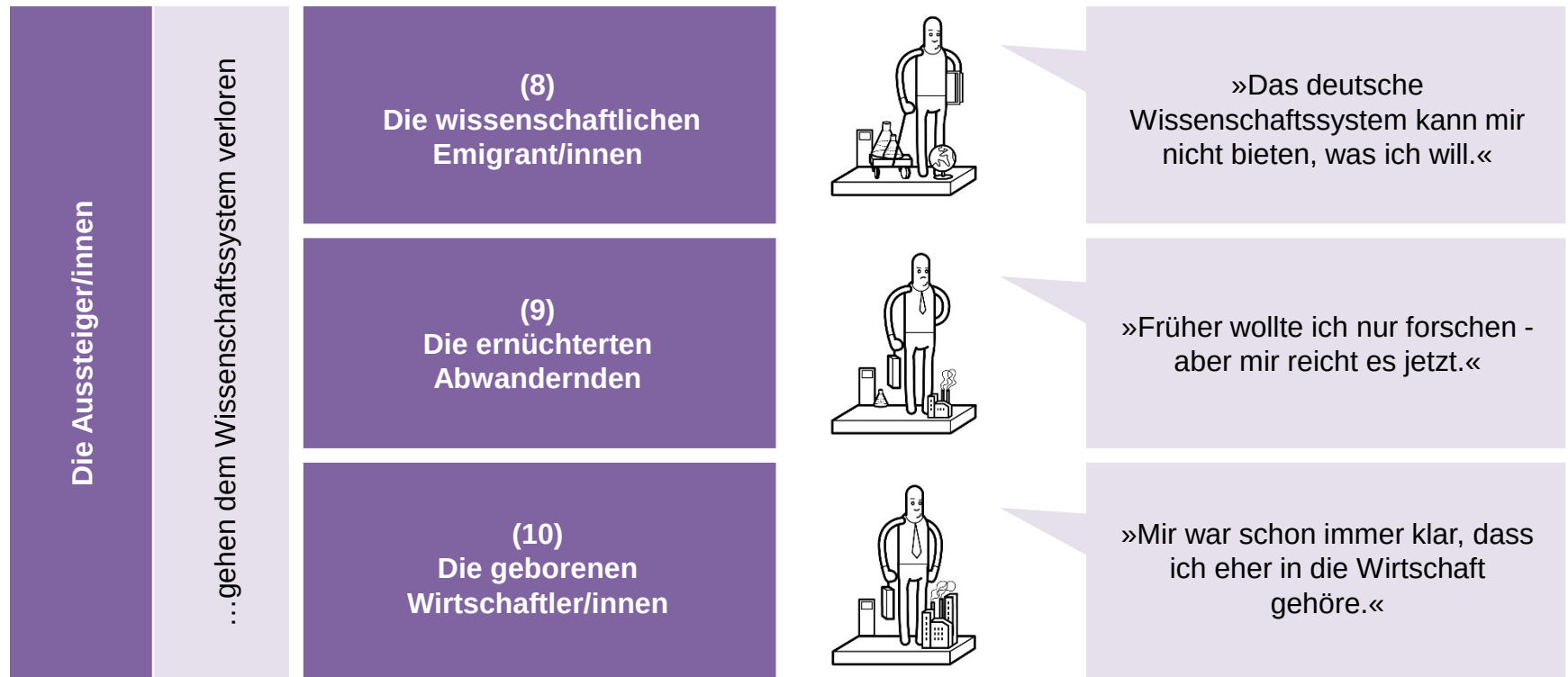
Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren". Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Die Abwägenden machen ihre Karriereentscheidungen von bestimmten Rahmenbedingungen abhängig



Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren". Visualisierung: © Fraunhofer 2015

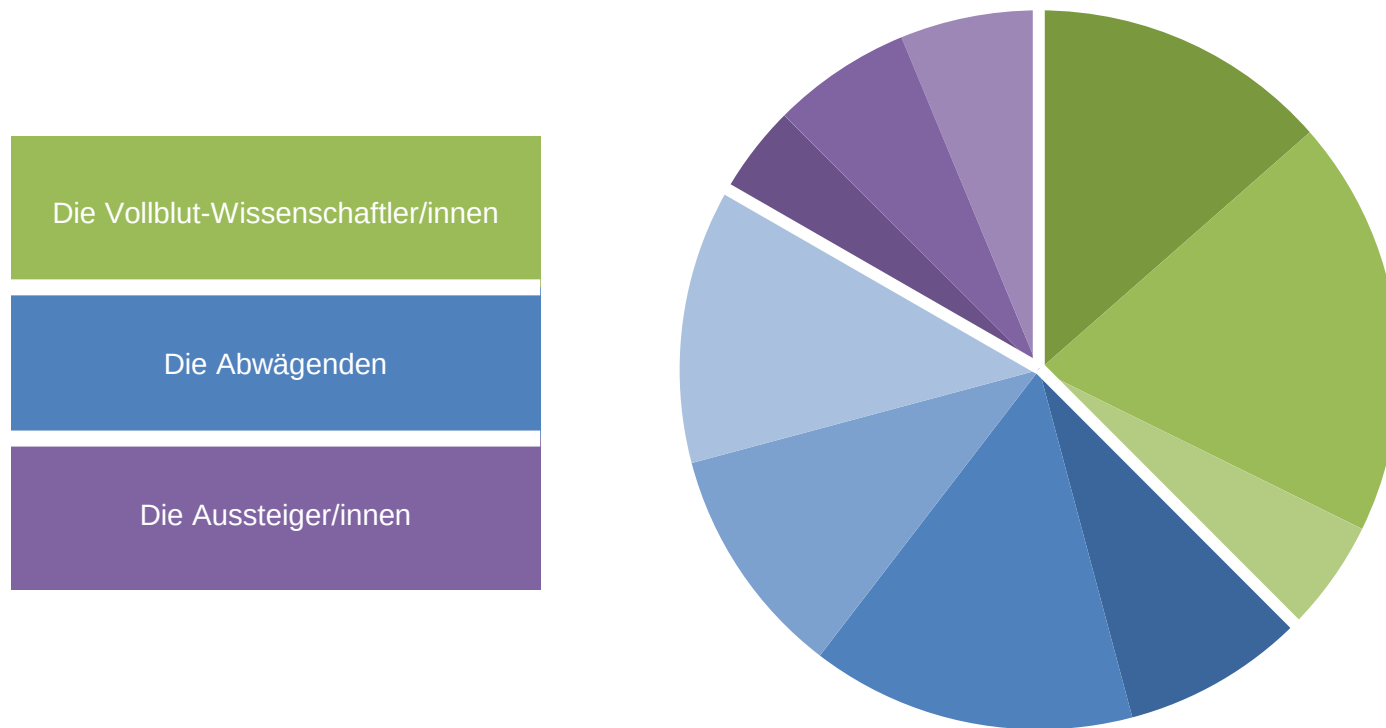
Die Aussteiger/innen haben ihre Entscheidung gegen den Verbleib im deutschen Wissenschaftssystem bereits getroffen



Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren". Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Ansatzpunkte für die Ableitung neuer Karrierewege für Frauen und Männer: zehn empirisch begründete Typen

Anteil der Typen an den 96 Zielgruppeninterviews (organisationsübergreifend)



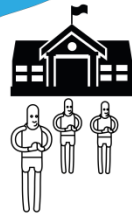
Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Der Weg zur Professur bleibt opak

- Fehlende Institutionalisierung und Transparenz von Karrierewegen
- Fehlende Sicherheit und Planbarkeit
- Intransparente Erfolgs- und Leistungskriterien

➤ **Bekannte Ansatzpunkte für mehr Chancengerechtigkeit**



»Die harten Zahlen kann man mit Vitamin B nicht verändern. Die Zahlen, die sind einfach so. Um die Zahlen zu erreichen, ist Vitamin B hilfreich. (...) Und von daher ist Vitamin B zur Anbahnung eine ganz wichtige Sache.«
Postdoc FO (m, 35-39)

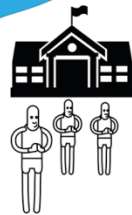
Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Wissenschaftsmanagement wird als Servicefunktion verstanden

- Eine **einheitliche Definition** der Aufgabenbereiche **fehlt** zumeist.
- **Innenperspektive (n=16)**: Eine **Durchlässigkeit** aus dem Wissenschaftsmanagement zurück in eine Forschungstätigkeit wird **ausgeschlossen**.
- **Außenperspektive (n=96)**: Weder für die Mehrheit der Frauen, noch der Männer eine attraktive Alternative, da **administrative Aufgaben** im Fokus.

➤ **Bisher als Exit-Strategie verstanden**



»Vielleicht zum Teil. Allerdings muss ich sagen, bin ich eher jemand, der wirklich praktisch an den Dingen arbeitet, als nur zu koordinieren und zu managen, sage ich jetzt mal. (...). Also so Forschung im Sinne von selbst mit forschen.«

Postdoc FO (w, 35-39)

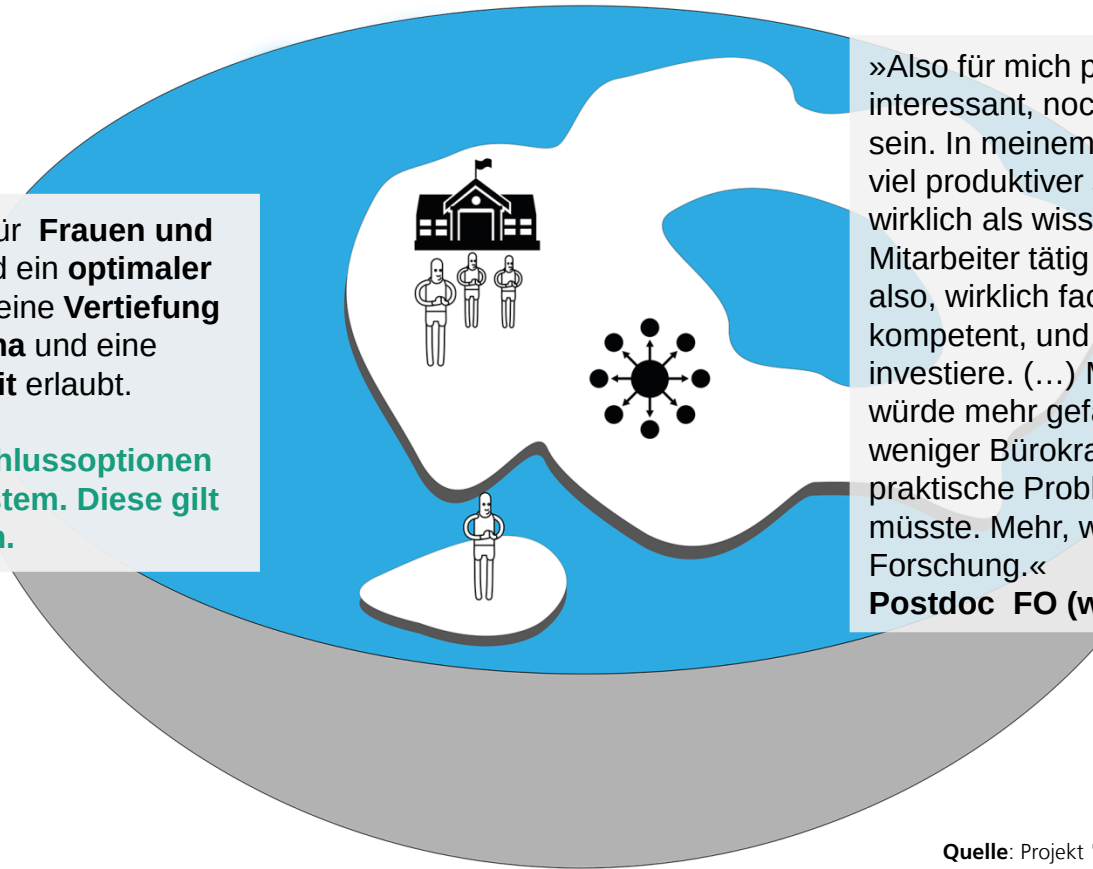
Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Die Fachkarriere ist kaum institutionalisiert – die Mehrheit der Postdocs sieht darin jedoch eine attraktive Alternative

- Fachkarrieren sind für **Frauen und Männer** attraktiv und ein **optimaler Karriereweg**, da er eine **Vertiefung in das eigene Thema** und eine **Forschungstätigkeit** erlaubt.

➤ **Es fehlen die Anschlussoptionen ins Forschungssystem. Diese gilt es neu zu gestalten.**



»Also für mich persönlich wäre interessant, noch mehr Experte zu sein. In meinem Fall, könnte ich viel produktiver sein, wenn ich wirklich als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig bin. Das heißt also, wirklich fachlich sehr gut, kompetent, und dass ich da investiere. (...) Mir persönlich würde mehr gefallen, wenn ich weniger Bürokratie und mehr praktische Problematik erledigen müsste. Mehr, wie gesagt, Forschung.«

Postdoc FO (w, 35-40)

Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Ausgründungen und Industrie sind Optionen – vor allem im anwendungsorientierten Bereich

- Ein Wechsel in die Industrie wird von Frauen und Männern vor allem im Bereich der **anwendungsorientierten Forschung** in Betracht gezogen. Meist jedoch nur als Plan B.
- Wunsch zur Selbstständigkeit ist stark abhängig von **Forschungsausrichtung** und **individueller Risikofreude** – stellt aber für einige wenige Postdocs eine attraktive Alternative dar.

➤ **Es fehlen Optionen sich mit Gründungen auseinanderzusetzen (Organisationsprofil)**

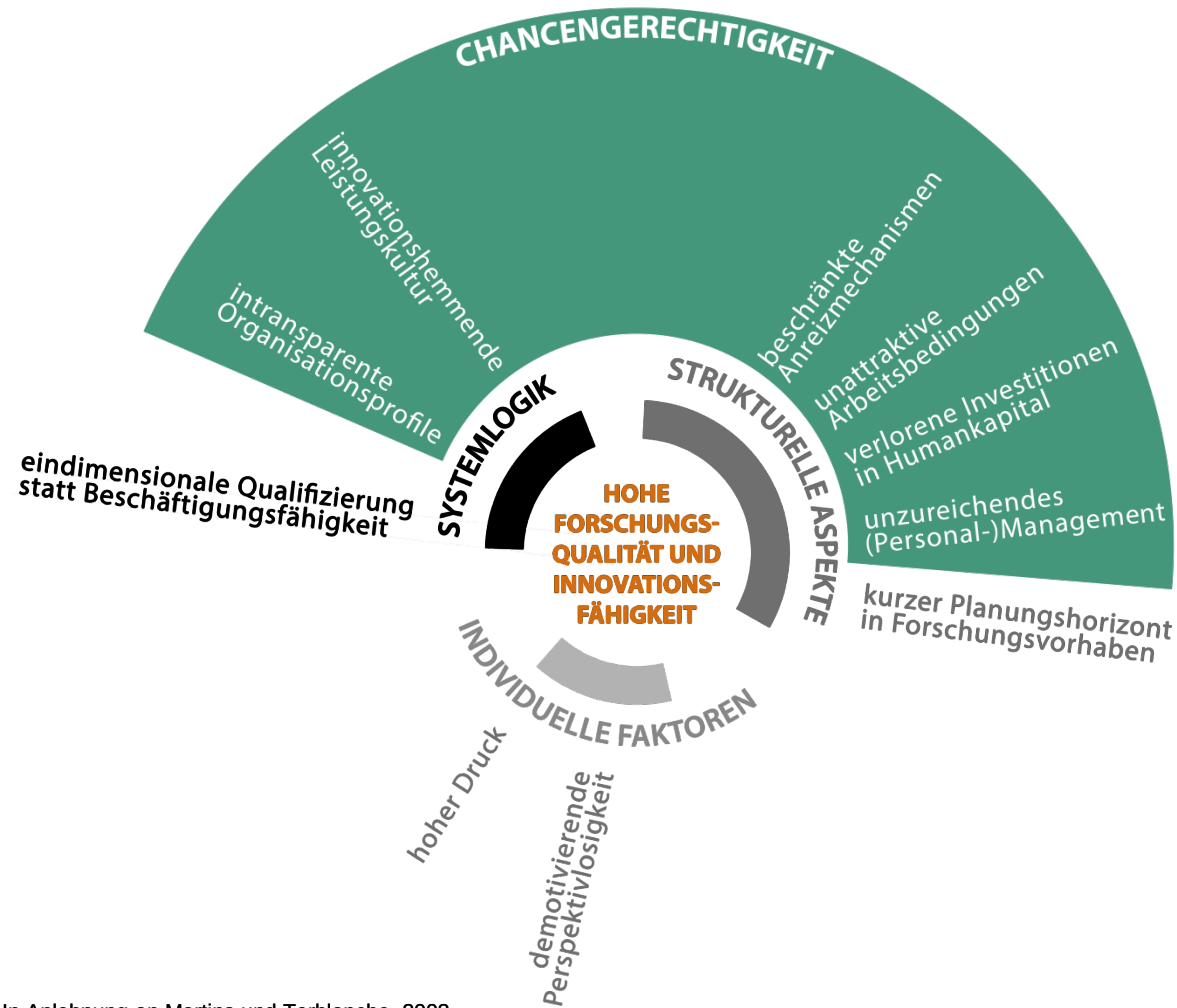
»Darüber hinaus – ich war jetzt nicht in der Industrie bisher. Was ich aber von anderen Leuten gehört hab, von anderen Doktoranden, Postdocs, die sich in die Industrie beworben haben, dass dort deutlich bessere Karriereoptionen aufgezeigt werden. (...) Da sind wirklich Möglichkeiten.«

Postdoc FO (m, 35-39)

Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Notwendigkeit: Aktuelle Karrierebedingungen bedrohen aus Sicht der befragten Postdocs die Qualität der Forschung



Grafik: Fraunhofer 2015. In Anlehnung an Martins und Terblanche, 2003.

Ansatzpunkte für mehr Chancengleichheit liegen in der Organisationskultur nicht in der Anpassung der Frauen



Fazit

Wer prägt die Organisationskultur?

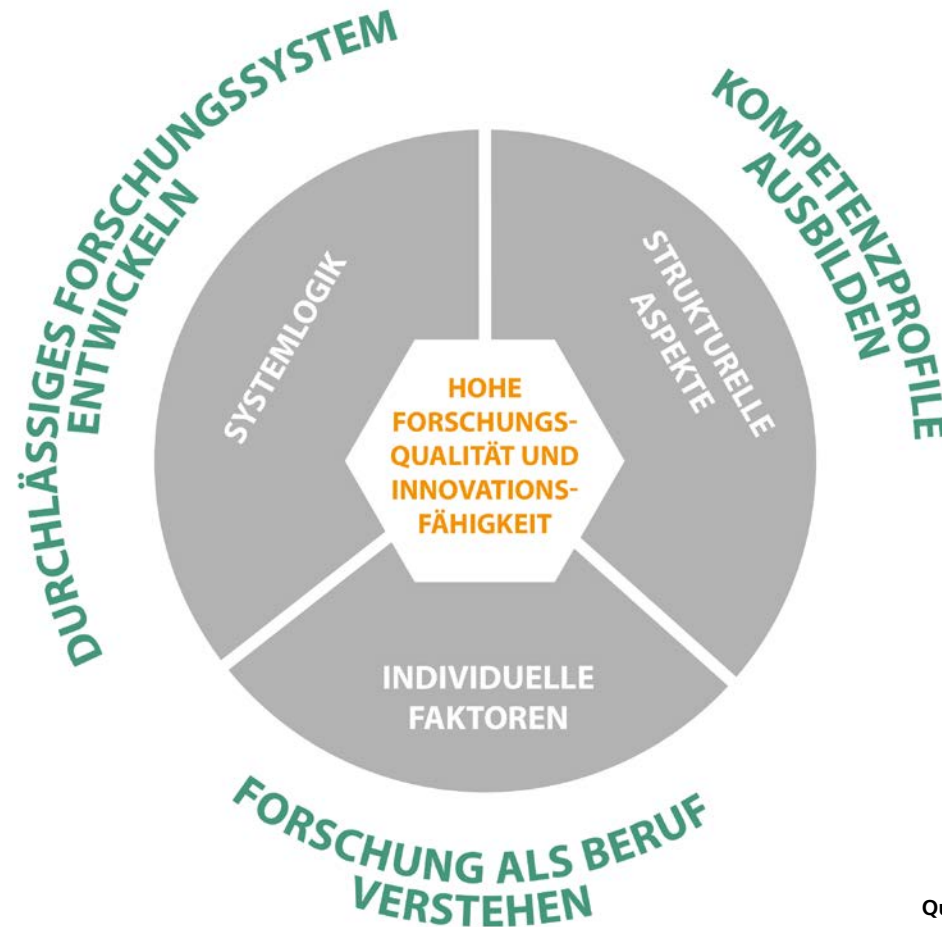
Welche Argumente sind für welche Akteursgruppen entscheidend?

Welche Maßnahmen befördern den Wandel der Grundannahmen hin zu mehr Chancengerechtigkeit?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

martina.schraudner@iao.fraunhofer.de

Ansatzpunkte für neue Karrierewege für Frauen und Männer in der Wissenschaft und Forschung



Quelle: Projekt "Neue Wissenschaftskarrieren"

Visualisierung: © Fraunhofer 2015

Grundannahmen in der Forschung und Gleichstellung

