

Heike Kahlert

# Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft – ein neues Konzept der Politik der Chancengleichheit

## Zusammenfassung

Die Entwicklung von professionellen Formaten und Angeboten für die Karriereplanung und -beratung des wissenschaftlichen Nachwuchses steht in den Wissenschaftssystemen im deutschsprachigen Raum noch vergleichsweise am Anfang. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die triadische Karriereberatung als eine neue, bisher wenig konzeptionell unterlegte Form der Personal- und Karriereentwicklung von Professionals im Wissenschaftsbereich. Sie wird in 3 Schritten diskutiert: Erstens werden die konzeptionellen Grundlagen des triadischen Karriere- und Beratungskonzepts nach Kornelia Rappe-Giesecke (2008) erörtert. In Modifikation und Erweiterung dieses Konzepts wird zweitens ein triadischer Karrierebegriff vorgeschlagen, der Gender und Diversität systematisch reflektiert. Drittens wird das triadische Karrierekonzept auf den Begriff der Wissenschaftskarriere angewendet. Abschließend wird das Konzept der triadischen Karriereberatung im Hinblick auf seine Relevanz für die Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem beleuchtet.

### *Schlüsselwörter*

Karriereplanung, Karriereberatung, Wissenschaftskarriere, Chancengleichheit, Gender & Diversity

## Summary

The Triadic Career Counselling within Science – A New Concept of Equal Opportunities Politics

The development of professional formats and offers for career planning and career consulting of young scientists has still not been put forward in scientific systems in the German speaking world. The article focuses on triadic career consulting as a new, little conceptualized form of staff and career development for professionals in science and the humanities. In the paper, this new format is discussed in three steps: First, the author reconsiders the basics of the concept of the triadic career and consulting concept as developed by Kornelia Rappe-Giesecke (2008). Second, the author modifies and widens this concept and, thereby, suggests a triadic career concept, that reflects on gender and diversity in a systematic manner. Third, this triadic career concept is used for discussing the concept of scientific career. Finally, the concept of triadic career consulting is reflected with regard to its relevance for the politics of equal opportunities in the German system of science.

### *Keywords*

Career Planning, Career Consulting, Scientific Career, Equal Opportunities, Gender & Diversity

## 1 Riskante Karrieren: Karriereplanung und -beratung von Professionals in der Wissenschaft im Licht der Chancengleichheitspolitik

Die Organisationstypen vergleichende Karriereforschung zeigt seit den 1980er Jahren sich ausdifferenzierende Verständnisse von professionellen Karrieren auf. Diese können Fachkarrieren sein, auf Spezialisierung zielen und horizontal auf Veränderungen

in Bezug auf die Zentralität oder Dezentralität einer Organisation ausgerichtet sein. Sie können auch als Projektkarrieren gestaltet sein und mit einem Wechsel von einem Projekt zum nächsten einhergehen, horizontal oder vertikal, oder sie können klassisch als Führungskarrieren konzipiert und mit Aufstieg verbunden sein (Becker 1996; vgl. Schein 2004: 19ff.).

Im deutschen Hochschul- und Forschungssystem sind Wissenschaftskarrieren nach wie vor ausschließlich als Führungskarrieren konstruiert. Erfolg zu haben, heißt, an der Spitze anzukommen, heißt, Professorin oder Professor zu werden, möglichst unbefristet, am besten an einer Universität, und möglichst vergütet nach der höchsten Besoldungsstufe C4 bzw. neuerdings W3. Dieses organisationale Karriereprogramm mit dem dazugehörigen institutionalisierten Karrierepfad und seinen Erfolgskriterien wurde und wird durch Wissenschaftspolitik und -recht institutionell (re-)produziert: Erfolgreiche Übergänge von einer Karrierestufe zur nächsten auf dem gradlinig vorgestellten Weg nach oben müssen vom wissenschaftlichen Nachwuchs gemäß Wissenschaftszeitvertragsgesetz spätestens nach 6 Jahren mit der Promotion und nach weiteren 6 Jahren (im Bereich der Medizin nach bis zu 9 Jahren) mit der abgeschlossenen Habilitation oder einer Habilitationsäquivalenz, die beispielsweise im Rahmen einer Juniorprofessur erworben werden kann, bewältigt werden. Die insgesamt zulässige Befristungsdauer verlängert sich bei Betreuung eines oder mehrerer Kinder unter 18 Jahren um 2 Jahre je Kind.

Qualifizierte Nachwuchskräfte, die im deutschen Wissenschaftssystem verbleiben wollen, sind nicht nur zu vertikaler, sondern auch zu geografischer Mobilität gezwungen: Sie müssen von einer Stufe zur nächsten aufsteigen, wobei der Aufstieg eher Sprüngen als Schritten ähnelt, und auf ihrem Weg nach oben mindestens einmal nach dem Studienabschluss die Hochschule wechseln. Garantien, dass der eingeschlagene Weg bis zur Spitze erfolgreich verläuft und die Nachwuchskräfte auch tatsächlich oben ankommen, gibt es nicht. Diejenigen, die interessiert sind, sich in ihrem professionellen Leben mit Forschung zu befassen, und keine Professur anstreben oder nicht auf eine solche berufen werden, haben kaum eine Chance, eine andere dauerhafte interessante Position in der universitären Wissenschaft oder in Forschungsinstitutionen, die dem wissenschaftsbezogenen Arbeitsrecht unterliegen, zu finden, denn wissenschaftliche Dauerstellen unterhalb der Professur sind im wissenschaftlichen Karrieresystem in Deutschland nicht vorgesehen. Alternativen liegen, bei anhaltendem wissenschaftlich-fachlichem Interesse, in der außeruniversitären, zum Teil industrienahen Forschung (die freilich nur in wenigen Fächern betrieben wird, vor allem in den Natur- und Technikwissenschaften). Andernfalls müssen die Hochqualifizierten den Wissenschaftsbetrieb über kurz oder lang verlassen oder sie müssen ihre wissenschaftlichen Ambitionen im Ausland weiter verfolgen. Auch wenn jemand mehr Zeit für einzelne Stufen benötigt und der von Politik und Recht angenommene Übergang nicht rechtzeitig im vorgegebenen Zeitrahmen erfolgt, muss das damit entstehende arbeitsrechtliche Problem vom Professional individuell verantwortet und gelöst werden. Die Wissenschaftsinstitutionen fühlen sich dafür in der Regel nicht zuständig. Wissenschaftskarrieren in Deutschland sind daher hoch riskante Karrieren.

Verschiedene, bisher vor allem im Zuge der Politiken der Frauenförderung und der Geschlechtergleichstellung konzipierte Personalentwicklungsmaßnahmen dienen der

Bewältigung, ja Minimierung des mit dem wissenschaftlichen Karriereweg verbundenen Risikos. Diese Maßnahmen versuchen, die einzelnen weiblichen Professionals für die Herausforderungen und Chancen des eingeschlagenen Karrierewegs, seine Hürden und Untiefen, fit zu machen. Zu denken ist in diesem Zusammenhang etwa an Mentoring (vgl. z. B. Barzantny 2008), Berufungstrainings (vgl. z. B. Dalhoff 2006; Lipinsky 2009) oder auch an Fort- und Weiterbildungen zu bestimmten Themen wie etwa Drittmittelinwerbung oder Hochschuldidaktik (vgl. z. B. Kastner 2004).

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Diskussion des Konzepts der triadischen Karriereberatung. Diese neue, bisher wenig für den Wissenschaftsbereich konzeptionell unterlegte Form der Personal- und Karriereentwicklung für Professionals wird hier im Kontext der Politik der Chancengleichheit diskutiert.

Die Diskussion erfolgt in 3 Argumentationsschritten: Erstens entwickle ich die konzeptionellen Grundlagen des triadischen Beratungs- und Karrierekonzepts nach Kornelia Rappe-Giesecke (2008). Im zweiten Schritt schlage ich einen modifizierten und erweiterten triadischen Karrierebegriff vor, der Gender und Diversität systematisch reflektiert. Drittens wende ich das triadische Karrierekonzept auf den Begriff der Wissenschaftskarriere an und reflektiere vor diesem Hintergrund den Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren unter Berücksichtigung von Gender und Diversität. Schließlich wird das Konzept der triadischen Karriereberatung im Hinblick auf seine Relevanz für die Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem beleuchtet. Auf dieser Basis arbeite ich abschließend den Beitrag der triadischen Karriereberatung zur Politik der Chancengleichheit im deutschen Wissenschaftssystem heraus.

Mit dieser Perspektive nehme ich eine normativ politische Argumentationsweise von Gender und Diversität ein, weniger eine funktional ökonomische Betrachtungsweise (vgl. zur Unterscheidung Bendl 2004: 56f.). Gender und Diversität gelten hier zunächst in politisch-programmatischer Perspektive als eigenständige Konstrukte, die jedoch in mannigfaltiger Hinsicht miteinander verbunden sind (vgl. Krell 2009: 133). Diversität verstehe ich als personale, organisationale und soziale Vielfalt. Das Gender- und Diversitätsmanagement zielt auf der organisationalen Ebene darauf, diese Vielfalt im Interesse einer Antidiskriminierungspolitik zu managen, die zugleich der Herstellung von Gerechtigkeit und der Entwicklung und Nutzung der vorhandenen menschlichen Vielfalt in ökonomisch relevanter Orientierung dient. Dabei verdankt sich der Bezug auf den Begriff Gender- und Diversitätsmanagement einer „europäischen Verwendung“ (Bendl 2004: 61), in der aufgrund des geschichtlichen Kontextes von Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming Gender explizit begrifflich ausgewiesen wird.

Damit nicht nur in begrifflicher, sondern auch in konzeptioneller Hinsicht verbunden ist ein bisher nicht gelöstes Spannungsverhältnis von Gender und Diversität, in dem keineswegs entschieden ist, wie inklusiv Gender in welchem Kontext zu behandeln ist oder ob Gender gegenüber Diversität eine besondere Bedeutung in der Analyse und im Abbau von Machtverhältnissen in Organisationen spielt bzw. spielen soll und kann. Mit Gertraude Krell (2009: 133) wird hier pragmatisch argumentiert, dass Diversität (im Sinne von Vielfalt) ein Aspekt von Gender und Gender ein Aspekt von Diversität (im Sinne von Vielfalt und deren Management) ist, wohl wissend, dass diese Pragmatik keineswegs das angesprochene, freilich etwas anders gelagerte Spannungsverhältnis

zwischen einer ökonomischen, am Nutzen orientierten, und einer normativ politischen, an Gerechtigkeit orientierten Sichtweise auf Chancengleichheit befriedigend auflöst.

## 2 Triadische Karriereberatung als neues Beratungskonzept

Die triadische Karriereberatung ist ein neues Beratungskonzept, das von Michael Giesecke (2007) und vor allem von Kornelia Rappe-Giesecke (2008) begründet wurde und weiterentwickelt wird. Grundlegend für das Verständnis dieses neuen Konzepts ist das von Giesecke und Rappe-Giesecke praktizierte triadische Denken. Es geht davon aus, dass 3 Faktoren und deren Beziehungen zueinander gegenstandsadäquater sind als 2. In dieser axiomatischen Setzung bildet es eine Alternative zum binären Denken und hat mit diesem Grundzug eine lange Tradition in der Geistesgeschichte. Dabei stellt es das Zusammenwirken von Faktoren in den Vordergrund, nicht den einzelnen Faktor. Komplexe Phänomene werden so als das emergente Produkt des Zusammenwirkens von 3 Faktoren erklärt. Die Idee der Emergenz weist darauf hin, dass triadisches Denken mehrere Ebenen kennt, denn „Emergenz meint hier, dass aus dem Zusammenwirken der Faktoren einer Ebene ein Phänomen entsteht, das auf einer anderen logischen Ebene liegt als die Faktoren selbst“ (Rappe-Giesecke 2008: 47).

Rappe-Giesecke (2008: 46f.) unterscheidet in ihren Schriften 3 Ebenen des triadischen Denkens. Die erste Ebene des Objekts (Beispiele hier: der Klient bzw. die Klientin von Beratung, Karriere) ist dargestellt in der Basistriade, sie bildet die Beziehung zwischen der ersten und der zweiten Ebene und deren emergentem Produkt, dem Objekt, ab. Auf der zweiten Ebene sind die Basisfaktoren (hier: Person, Profession und Funktion) angesiedelt. Sie gelten in Rappe-Gieseckes Modell als Faktoren erster Ordnung. Diese beiden Ebenen zeigt Abbildung 1. Die dritte Ebene wird durch die Faktorentriaden dargestellt. Hier finden sich die Faktoren zweiter Ordnung, wie zum Beispiel Lebensgeschichte, psychisches und biophysisches System, deren emergentes Produkt die Person ist. Die Beziehung zwischen der zweiten und der dritten Ebene, zwischen den Basisfaktoren und den Faktorentriaden also, wird in der Triadentrias abgebildet. Diese ordnet eine Anzahl von 9 Faktoren in logische Beziehungen zueinander, die wiederum auf unterschiedlichen logischen Ebenen geordnet sind. Die Triadentrias erläutert demnach ein Objekt, indem sie es als Produkt des Zusammenwirkens von 3 Faktoren erster Ordnung beschreibt, die wiederum je aus 3 Faktoren zweiter Ordnung bestehen. Abbildung 2 stellt eine solche Triadentrias für das Beispiel der Karriereberatungsklientin bzw. des Karriereberatungsklienten dar (siehe Seite 76). Die Pfeile in den Grafiken deuten die Bewegung (und Richtung) der Emergenz an. Sie verdeutlichen zugleich, dass die triadische Darstellung der Reduktion von Komplexität dient und diese zugleich der systematischen Betrachtung zugänglich machen will. Konkretisierung erfahren die Faktoren der Triadentrias in Rappe-Gieseckes Modell durch Cluster, also durch konstitutive empirienahe Merkmale wie beispielsweise Geschlecht und Alter als Bestandteile des biophysischen Systems einer Klientin bzw. eines Klienten, Lebensstil als Bestandteil der Lebensgeschichte, Bezahlung und Protektionen als Bestandteile von Belohnungen und Prüfungen und Statuspassagen als Bestandteil des Werdegangs in der Profession (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 143ff.). Diese Cluster sind hier nicht grafisch dargestellt.

Zentral für das triadische Denken ist zudem die Idee der Prämierung eines Faktors zu einem Zeitpunkt gegenüber den beiden anderen Faktoren, das heißt, die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 36f., 40). Dieser der Ökologie entlehnten Vorstellung liegt die Endlichkeit von Ressourcen zugrunde.

Abbildung 1: Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten



Quelle: Rappe-Giesecke (2008: 36)

Rappe-Giesecke verwendet das triadische Denken, um eine wissenschaftlich fundierte Typologie der Beratung zu entwickeln und auf dieser Basis die Karriereberatung als eigenständige, neue Beratungsform zu bestimmen. Dabei setzt sie an der Frage an, wer die Subjekte der Beratung sind und als wen die Beraterin bzw. der Berater diese betrachtet. Hierzu entwickelt sie ein Modell der Einzelklientin bzw. des Einzelklienten, das der Reduktion von Komplexität dient, denn in der Beratungspraxis erscheint die Klientin bzw. der Klient empirisch als überkomplex: als Person mit ihrer bzw. seiner Biografie und ihrer bzw. seiner psychischen Struktur; als Angehörige bzw. Angehöriger einer Profession, in deren Weltansicht und Handlungsprogramme sie bzw. er einsozialisiert worden ist; als jemand, die bzw. der mit einem bestimmten Klientel über Jahre gearbeitet hat; als jemand, die bzw. der Teil einer Organisation ist und dort eine bestimmte Position innehat; als jemand, die bzw. der das Privatleben und den Beruf in einer bestimmten Weise gestaltet; als jemand mit einem bestimmten Alter, deren bzw. dessen körperliche Konstitution kritisch ist usw. Zur Komplexitätsreduktion setzt Rappe-Giesecke die Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten (vgl. Abbildung 1) axiomatisch. In dieser Basistriade ist die Klientin bzw. der Klient als das emergente Produkt des Zusammenwirkens der 3 Basisfaktoren *Person*, Angehörige bzw. Angehöriger einer *Profession* und Inhaberin bzw. Inhaber einer *Funktion* modelliert (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 34f.).

In der beruflichen Beratung tritt die Klientin bzw. der Klient zunächst einmal als Inhaberin bzw. Inhaber einer *Funktion* auf. Sie oder er ist in einer Organisation als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, als Führungskraft oder als Angehörige bzw. Angehöriger

eines Stabs tätig. In dieser Funktion ist sie oder er Teil eines für die Beratung relevanten Umweltsystems. Die Funktion wird hier organisationssoziologisch als eine *Position in der Aufbauorganisation* im Rahmen einer arbeitsteiligen Gesamtorganisation verstanden. Sie ist durch eine „primary task“, die zentrale Aufgabe, gekennzeichnet, durch *Rollenerwartungen*, die die Funktionsinhaberin bzw. der -inhaber selbst hat und die andere an sie bzw. ihn haben, und durch die Art und Weise, wie die Gestaltungsspielräume und Begrenzungen der Funktion gehandhabt werden. Das Wahrnehmen, Erleben und Handeln einer Klientin bzw. eines Klienten sind durch die Funktion, aber auch durch die Person und die jeweilige Profession geprägt (vgl. Rappe-Giesecke 2008: 38).

Zweitens tritt die Klientin bzw. der Klient also immer als Angehörige oder Angehöriger einer *Profession* auf. Dadurch hat sie bzw. er *professionelle Programme* gelernt, typische *Werte der Profession* verinnerlicht und eine *professionelle Identität* ausgebildet. Neben der Organisation, in der die Klientin bzw. der Klient tätig ist, stellt die Profession mit ihren Ausbildungssystemen, ihren professionellen Werdegängen, ihren Werten, ihren professionellen Programmen und auch ihren Selbstorganisationssystemen eine zweite relevante Umwelt für den Professional dar. Jede Profession bringt eine je spezifische „*déformation professionnelle*“ mit sich, eine professionell geprägte Vereinstigung im Wahrnehmen, in der Informationsverarbeitung und im Handeln. Die Professionszugehörigkeit hat nach Rappe-Giesecke (2008: 38f.) einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung von Funktionen. Allein die Entscheidung für eine bestimmte Profession sowie der Weg in dieser sind aber auch nicht unabhängig von der Person.

Der dritte Basisfaktor *Person* umfasst schließlich den Charakter einer Person, ihre biografischen Erfahrungen, die Beziehungsmuster, die sie in minimalstrukturierten, neuen oder konflikthaften Situationen aktualisiert, und ihre körperliche Konstitution. Neben diesen Einflüssen auf das berufliche Handeln einer Person kommen relevante Umwelten hinzu wie die Lebensgeschichte, die Herkunftsfamilie und die eigene Familie, Partnerschaften und die aktuelle Lebensgestaltung. Als Unterstruktur der Person schlägt Rappe-Giesecke in Anlehnung an die Psychoanalyse Freuds die *3 Dimensionen psychische Struktur, biografische Prägung und Physis* vor. Die Relevanz des Basisfaktors Person und seiner Unterfaktoren für die Beratung sieht Rappe-Giesecke darin, dass allein schon die Wahl einer Profession und Funktion durch die Persönlichkeit beeinflusst sei, die Ausgestaltung dieser Profession und Funktion ebenfalls. Im Einzelfall ermögliche oder verhindere die Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit einer Person das Handeln als Professional oder die Rollengestaltung als Funktionsträgerin bzw. -träger (Rappe-Giesecke 2008: 39).

Diese so skizzierte Basistriade von Einzelklientin bzw. -klient der Beratung bildet für Rappe-Giesecke die Grundlage einer Typologie der verschiedenen Beratungsformen Supervision, Coaching, Therapie und schließlich die hier interessierende Karriereberatung. Der Nutzen einer derartigen Typologie liegt darin, dass auf dieser Grundlage unterschiedliche Formen der Beratung konzipiert werden können. Während nach Rappe-Giesecke Coaching den Faktor Funktion prämiert, prämiert die Therapie den Faktor Person und die Supervision den Faktor Profession. Triadische Karriereberatung prämiert keinen einzelnen Faktor, sondern die Beziehungen zwischen den Faktoren Funktion, Profession und Person. Sie fragt nach den Balancen und Dysbalancen zwischen den 3 Faktoren. Karriereberatung wird demnach in Abgrenzung zu Supervision und Coaching

als neue, berufsbezogene Beratungsform verstanden, in der es darum geht, „die richtige Balance zwischen den verschiedenen Seiten zu finden und gemeinsam mit dem Ratsuchenden herzustellen“ (Rappe-Giesecke 2008: 7). Sie dient der „Strategieentwicklung für Fach- und Führungskräfte“ (Rappe-Giesecke 2005: o. S.), also der Klärung und Planung etwa der Qualifikationen, Werte, Visionen und Haltungen, des eigenen Profils und des ‚roten Fadens in der Berufsbiografie‘ der zu beratenden Professionals. Mithilfe des triadischen Denkens erfolgt daher eine Konturierung von Karriereberatung als eigenständiger Beratungsform. In diesen Ausführungen ist bereits impliziert, dass Rappe-Giesecke auch den Karrierebegriff triadisch denkt.

### 3 Kritische Reflexion des triadischen Karrierebegriffs aus Sicht von Gender und Diversität

Eine etymologische Annäherung an den herkömmlichen Karrierebegriff zeigt, dass dieser im 18. Jahrhundert aus dem französischen „carrière“ entlehnt wurde, was „Rennbahn, Laufbahn“ bedeutet und wohl auf das gallisch-lateinische Stammwort „carrus“ zurückgeht, das eine „Art vierrädriger Wagen“ bzw. „Karre“ meint und eng mit „rennen, laufen“ verbunden ist (Drosdowski 1989: 330). Damit beschreibt „Karriere“ die „(erfolgreiche) Laufbahn“ (Drosdowski 1989: 330). Im Alltagsverständnis wie auch in der sozialwissenschaftlichen Literatur wird der Karrierebegriff zumeist positiv verstanden und mit einem „persönlich zu bewerkstellenden ‚Aufstieg [...]‘ innerhalb einer irgendwie gesellschaftlich vorgegebenen Statushierarchie“ (Koch 1998: 129) verbunden. Diese Aufstiegsorientierung wird häufig auch mit der Metapher der zu erklimmenden Karriereleiter beschrieben.

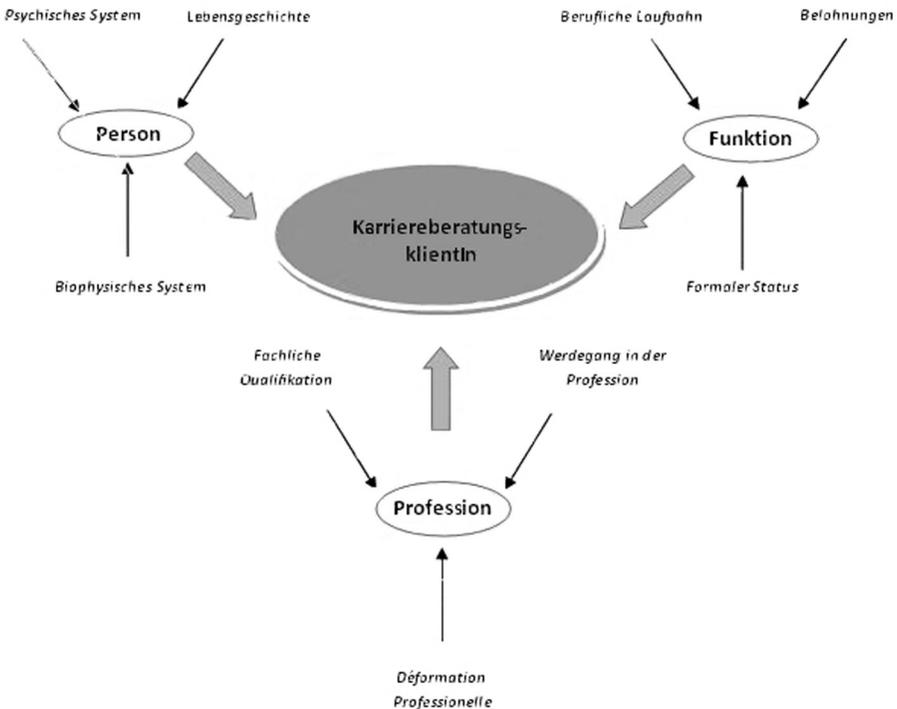
Dieses Karriereverständnis fokussiert wesentlich auf die Funktion, also auf die berufliche Position einer Person in einer Organisation. In diesem Verständnis geht es nur um das bereits oben eingeführte „Rennen“ und „Laufen“, dessen sozial vorgegebene und somit erwünschte Richtung klar ist: Es hat nach oben zu gehen, und der individuelle Weg nach oben zielt auf eine Veränderung, mehr noch: Verbesserung der individuellen Position in der gesellschaftlichen Statushierarchie. Dass etwa auch die Art und Weise, die Geschwindigkeit und der jeweilige Beruf sowie die individuelle Biografie und Lebenslage der Person und der organisationale Kontext für ein adäquates Verständnis von Karriere nützlich sein könnten bzw. einbezogen werden müssten, wird in dieser eindimensional funktionsbezogenen Sicht auf die Karriere nicht berücksichtigt. Die klare Aufstiegsorientierung und die Gleichsetzung des Aufstiegs mit Erfolg lädt diesen Karrierebegriff zudem hochgradig normativ auf. Dieser funktionsbezogene und normativ aufgeladene Karrierebegriff liegt auch dem deutschen Wissenschaftssystem zugrunde. Karriereberatung, die diesem Karriereverständnis folgt, ist Aufstiegsberatung.

Rappe-Giesecke (2008) setzt bei der Entwicklung des triadischen Karrierebegriffs an der bereits diskutierten Basistriade an. Diese Basistriade bezeichnet sie als strukturell und statisch, denn sie besteht aus 3 Basisfaktoren, deren historische Dimension nicht einbezogen wird. Es handelt sich um die Dimension der Zeit in Form von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Professionals. Im herkömmlichen Karrierebegriff tauchen wie bereits gezeigt die Metapher des Wegs, der Laufbahn, des Rennens und damit

auch eine zeitliche Dimension auf. Karriere ist demnach als dynamisch und prozesshaft zu verstehen, als eine Bewegung, deren Richtung neueren Karriereverständnissen zufolge nicht mehr zwangsläufig linear nach oben, sondern auch zur Seite oder nach unten weisen kann (vgl. z. B. Becker 1996).

Karriere erscheint im triadischen Denken als das emergente Produkt der bisherigen Lebensgeschichte des Professionals, seiner bisherigen Laufbahn in der Organisation und seines bisherigen Werdegangs in der Profession (Rappe-Giesecke 2008: 45). Diese 3 Faktoren zweiter Ordnung formen die Basistriade der Karriere und finden neben anderen Faktoren zweiter Ordnung im Konzept der Karriereberatungsklientin bzw. des -klienten Berücksichtigung (vgl. Abbildung 2). Konkretisierung erfährt die Beschreibung und Analyse der individuellen Karrieren durch die bereits erwähnten Cluster als Sammlungen konstitutiver Merkmale der Faktoren der Triadentrias. Die empirische Präzisierung dieser Merkmale wiederum ist abhängig davon, in welcher organisationalen Umwelt die jeweilige Karriere emergiert.

Abbildung 2: Triadentrias der Karriereberatungsklientin bzw. des -klienten



Quelle: Rappe-Giesecke (2008: 50)

Der triadische Karrierebegriff nimmt zudem Edgar Scheins (2004 [1990]: 13f.) Unterscheidung in die „innere“ und die „äußere Karriere“ auf. Die „äußere Karriere“ umfasst nach Schein die Folge von Stufen, die Berufsstände und/oder Organisationen als Vor-

aussetzungen für den Fortschritt in einem Beruf bestimmt haben. Hier geht es also um die für alle sichtbaren Stationen, Wege und Phasen der Karriere, die eine Person zur Erreichung des eigenen Karriereziels passiert bzw. passieren muss (Schein 2004 [1990]: 13). In der Wissenschaftskarriere wären dies etwa die Qualifikationsphasen und ihre formalen Abschlüsse (wie Diplom oder Master, Promotion, ggf. Habilitation).

Unter der „inneren Karriere“ versteht Schein hingegen die subjektive Sicht der Person auf die eigene Berufsbiografie, das heißt die Selbsteinschätzung der Entwicklung des Berufslebens, denn: „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen über sein Berufsleben und die Rolle, die er selbst darin spielt.“ (Schein 2004 [1990]: 13) Für die Typisierung dieser subjektiven Seite der Berufsbiografie entwickelt Schein das Konzept des Karriereankers. Dieser fungiert als Leitsystem in schwierigen beruflichen Entscheidungssituationen und wirkt als Anker, der die Wahlmöglichkeiten beschränkt. Der Karriereanker stellt nach Ansicht Scheins *das* Selbstkonzept von Menschen dar, das jemand keinesfalls aufzugeben gewillt ist, auch nicht angesichts schwieriger Entscheidungen oder ohne die Gelegenheit zur Verwirklichung. Schein (2004 [1990]: 28–52) unterscheidet 8 Karriereanker, die 8 unterschiedliche berufliche Grundorientierungen darstellen: Technische/funktionale Kompetenz, Befähigung zum General Management, Selbstständigkeit/Unabhängigkeit, Sicherheit/Beständigkeit, Unternehmerische Kreativität, Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, Totale Herausforderung und Lebensstilintegration. Nach Schein hat jeder Mensch alle Anker, aber in je spezifischer Gewichtung. Während für Schein insbesondere der mittels eines komplexen mehrstufigen Verfahrens mit einem Test und einem qualitativen Interview festgestellte erste Karriereanker einer Person entscheidend für die persönliche Priorität ist, sieht Rappe-Giesecke (2008: 179–188) in Anlehnung an das triadische Denken die ersten und die letzten 3 Karriereanker einschließlich des Zusammenwirkens, der Balancen und Dysbalancen zwischen ihnen als entscheidend für die Bestimmung des beruflichen Selbstkonzepts einer Person an.

Der triadische Karrierebegriff nimmt mit der Idee des Zusammenwirkens der Basisfaktoren Profession, Funktion und Person gleichzeitig einen Blick auf die innere und die äußere Karriere eines Professionals vor. Dieser Karrierebegriff ermöglicht folglich eine kritische Reflexion des Verhältnisses von Individuum und Organisation. In Verbindung mit dem professionellen Werdegang nimmt er die Laufbahn in der Organisation unter anderem mit den zugehörigen institutionalisierten Wegen, der Verweildauer, den Stehzeiten und Möglichkeiten zum Wechsel sowie funktionsbezogene Belohnungen ebenso auf wie die persönliche Biografie und die damit verbundenen verschiedenen Orientierungen und Werte, die etwa die Wahl einer Profession und Funktion wie auch die konkrete Ausgestaltung dieser Profession und Funktion beeinflussen. Der triadische Karrierebegriff enthält so ein tiefes und breites Potenzial für die Analyse von Karrieren und die Beratung von Professionals. Schließlich verzichtet er darauf, eine Richtung für die Karriere vorzugeben. Erfolg bestimmt sich demnach aus der subjektiven Perspektive des Professionals und ist nicht normativ auf eine bestimmte Richtung orientiert. Triadische Karriereberatung ist demzufolge ergebnisoffen. Im konkreten Beratungsprozess zielt sie darauf, die Planung und Strategien der je individuellen Karrieren zu entwickeln, statt diese bereits im Vorfeld zu kennen.

Der kritischen Reflexion bedarf allerdings die bisher in diesem Karrierebegriff und Beratungskonzept zum Ausdruck gebrachte Bedeutung von Gender und Diversität. Die-

se Bedeutung bewegt sich nämlich auf der alltagsweltlich-naiven Ebene, auf der Geschlecht und andere, hier unsystematisch aufgenommene Diversitätskriterien wie Alter und Lebensstil als bloße Merkmale der Person, genauer: ihrer Physis (Geschlecht, Alter) und ihrer Biografie (Lebensstil), angesehen und zunächst im entsprechenden Merkmal-Cluster unverbunden nebeneinander angeordnet werden.

Aus der Perspektive der Genderforschung und einer normativ politischen Orientierung an Chancengleichheit greift diese Sichtweise zu kurz: Gender wird hier eben nicht nur als ein Aspekt betrachtet, der sich physisch individuell unterschiedlich in Gestalt verschieden geschlechtlicher Körper abbildet. Von Interesse ist hier vielmehr im prozessorientierten, sozial-konstruktivistisch und mikrotheoretisch ausgerichteten Forschungs- und Politikkontext, wie diese physische Verschiedenheit sozial hergestellt wird, mit welchen Attributen sie also belegt wird und welche eventuell machtvollen Auswirkungen sie im vorliegenden Fall für die beruflichen Karrieren der als weiblich oder männlich bezeichneten Individuen hat. Hinzu kommt die strukturorientierte, makrotheoretisch ausgerichtete Forschungs- und Politikperspektive auf das sozial konstituierte Geschlecht, die nach den unterschiedlichen Konsequenzen der Platzanweiserfunktion von Geschlecht beispielsweise für die berufliche Karriereplanung und -gestaltung weiblicher und männlicher Individuen fragt.

Übertragen auf das triadische Karrierekonzept hieße dies, nicht nur die Physis und vielleicht noch die Biografie als Faktoren zweiter Ordnung als durch Gender strukturiert zu begreifen, sondern Gender als *generell* die Basisfaktoren Person, Profession und Funktion und die zugehörigen Faktorentriaden konstituierend und konstruierend zu begreifen, wobei die damit verbundenen Implikationen für einen Karrierebegriff, der Geschlecht als Prozess- und Strukturkategorie aufnimmt, hier unausgelotet bleiben müssen. Diversität könnte so im Sinne von Vielfalt ein Aspekt von Gender sein und als solcher Berücksichtigung finden. Diese Perspektive nimmt auch Judi Marshall (1989: 275f.) in ihrer Einladung zur Revision von Karrierekonzepten aus feministischen Perspektiven ein: Sie plädiert explizit dafür, zu lernen, Diversität wahrzunehmen und wertzuschätzen. Nimmt man allerdings die dem triadischen Denken und dem triadischen Beratungs- und Karrierekonzept inhärente Idee der Prämierung ernst, so müsste die Bewertung von Gender und Diversität kontextabhängig erfolgen, auch von der umgebenden organisationalen Umwelt, und zwar abhängig sowohl von der Thematisierung des jeweiligen Professionals als auch von der Reflexion dieser Thematisierung durch die Beraterin bzw. den Berater.

## 4 Die Bedeutung von Gender und Diversität für Wissenschaftskarrieren

Rappe-Giesecke (2005) stellt die These auf, dass Ratsuchende, Organisationen und BeraterInnen meist eine Karrieredimension auf Kosten der anderen prämierten. Sie fokussierten also schwerpunktmäßig die Profession *oder* die Funktion *oder* die Person, nicht aber das Zusammenwirken der 3 Basisfaktoren. Diese These kann auf den Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen übertragen werden. Zwar ist wohl kaum ein Berufsstand so ausführlich

erforscht worden wie die Wissenschaft – gerade auch aus Sicht der Gender-Forschung –, aber kaum eine Studie zu Wissenschaftskarrieren nimmt die Anstrengung des Begriffs auf sich und klärt das zugrunde gelegte Verständnis von Karriere. Ohne diesbezüglich an dieser Stelle weiter ins Detail gehen zu können, möchte ich mich hier mit Blick auf die Zielsetzung dieses Beitrags auf 4 Anmerkungen zum Forschungsstand zu Wissenschaftskarrieren unter besonderer Berücksichtigung von Gender und Diversität konzentrieren und abschließend auf dieser Basis eine kurze Skizze zu politischen Chancengleichheitsaktivitäten in der Wissenschaft in systematisierender Absicht entwerfen.

1. Amtliche Statistiken zeigen seit Jahrzehnten, wenn auch mit geringfügigen Veränderungen, dass das mit dem Einschlagen eines wissenschaftlichen Karrierewegs verbundene *Risiko zwischen den Geschlechtern* ungleich verteilt ist: Im Jahr 2008 waren an deutschen Hochschulen 49,7 % der StudienanfängerInnen und 51,1 % der AbsolventInnen weiblich, 41,9 % der Promotionen und 23,4 % der Habilitationen wurden von Frauen abgeschlossen, der Frauenanteil an den wissenschaftlichen und künstlerischen MitarbeiterInnen lag bei 38,5 % und bei den hauptberuflichen Professuren bei 17,4 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2009). Einen besonderen Risikofaktor auf dem wissenschaftlichen Karriereweg scheint das weibliche Geschlecht darzustellen, oder, umgekehrt formuliert, das männliche Geschlecht scheint besondere Chancen zu eröffnen, denn es stellt offensichtlich ein besonderes Kapital für eine Wissenschaftskarriere dar. Diese geschlechtsbedingte Chancenungleichheit ist hinlänglich bekannt und in zahlreichen Studien belegt.

Bemerkenswert ist allerdings, dass über die Risikorelevanz anderer Ungleichheitskategorien für einen Karriereweg in der Wissenschaft – je für sich und in ihren eventuellen Wechselwirkungen wie beispielsweise bildungsferne soziale Herkunft, Migrationshintergrund, Alter, Lebensstil, Behinderung oder sexuelle Orientierung – bisher nur spekuliert werden kann, da es hierzu kaum verlässliche empirische Daten gibt. Die Daten der amtlichen Statistiken ermöglichen folglich eine Risikobeschreibung für Gender, aber keine für die darin enthaltene oder darüber hinausgehende Diversität. Dies korrespondiert mit theoretischen Konzepten, auf die dabei Bezug genommen wird: Im Fokus standen hier bisher verschiedene Konzepte, mit denen das Verhältnis von Organisation und Geschlecht begriffen wurde (vgl. als Überblick Wilz 2008). Erst jüngst hat Joan Acker (2006) einen Vorschlag vorgelegt, wie Ungleichheitsregime in Organisationen in der Verschränkung verschiedener Ungleichheiten begriffen werden können. Eine kontextualisierende Übertragung dieses Ansatzes auf Hochschule und Forschung steht noch aus.

2. Vorliegende Studien zu Wissenschaftskarrieren nehmen zumeist *nur einzelne Aspekte von Karriere*, zum Beispiel Fachkultur, Laufbahn, Biografie und Lebenssituation, in den Blick, nicht aber die von Rappe-Giesecke vorgeschlagene Basistriade der Beratungsklientin bzw. des Beratungsklienten, bestehend aus ‚Person – Profession – Funktion‘, oder gar die Karrieretriade ‚Lebensgeschichte – Werdegang in der Profession – berufliche Laufbahn‘, also das Zusammenwirken verschiedener Faktoren. Zudem operieren diese Studien oft mit einem nicht näher geklärten, ja alltagsweltlich ‚naiven‘ Karrierebegriff, der Karriere mit Fokus auf der beruflichen Laufbahn als Aufstieg fasst und zusammen mit Aspekten der Profession diskutiert. Ein Überblickswerk über Wissenschaftskarrieren aus Sicht von Gender und Diversität fehlt, aber es finden sich unzählige

Studien insbesondere zu Detailspekten von Wissenschaftskarrieren von Frauen (vgl. als jüngste Überblicke Lind 2004, 2006). Geschlechter vergleichende Untersuchungen sind wiederum vergleichsweise rar. Die vorliegenden Studien aus Sicht des triadischen Karrierekonzepts systematisch unter Einbeziehung von Gender und Diversität auszuwerten, wäre gewiss ein Erkenntnis förderndes Unternehmen, das vermutlich zahlreiche Forschungslücken aufzeigen würde.

3. Vorliegende Studien zu Wissenschaftskarrieren erzählen zumeist die Erfolgsgeschichten derjenigen Frauen (und Männer), die an der Spitze angekommen sind. Sie fokussieren also den erfolgreichen Aufstieg, und zwar aus der Perspektive der Arrivierten, die von der Spitze aus zurückblicken. Aktuelle empirische Studien oder theoretische Erörterungen aus Genderperspektiven zur Situation und zu Karrieren des *wissenschaftlichen Nachwuchses* in Deutschland sind hingegen vergleichsweise rar (vgl. z. B. Koch 1995; Beaufäys, 2003; Vogel/Hinz 2004; Petersen 2007), wie auch Inken Lind (2004: 119) anlässlich der von ihr vorgenommenen Sichtung des Forschungsstands zu Karrierewegen von Wissenschaftlerinnen ausführt. Der Übergang von der Promotions- zur Postdoc-Phase<sup>1</sup> wie auch die Postdoc-Phase selbst stellen besondere Leerstellen dar. Allerdings ist im Umfeld der 2008 erfolgten Vorlage des „Bundesberichts zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN)“ (Die Bundesregierung 2008) das Wissen bezüglich des Nicht-Wissens über Karrieren und die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses gestiegen. Der zweite „Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses“, der seit November 2009 erarbeitet wird, wird auf die Postdoc-Phase fokussieren und unter anderem die Situation von behinderten NachwuchswissenschaftlerInnen sowie von MigrantInnen beleuchten. Es bleibt zu hoffen, dass die Forschungsanstrengungen zum wissenschaftlichen Nachwuchs unter Berücksichtigung von Gender und Diversität auch darüber hinaus wachsen.

4. Wissenschaftskarrieren sind bisher kein relevanter Gegenstand der *Beratungsforschung*. Das mag damit zusammenhängen, dass sowohl die Beratungsforschung als auch die Beratung im Feld von Hochschule und Forschung bisher im deutschsprachigen Raum wenig professionalisiert sind. Während es für die Organisationsberatung an Hochschulen (vgl. z. B. Belardi 2000) oder in Bezug auf die teambezogene Forschungssupervision (vgl. Barkhausen 2002, 2006; Loibl 2005) zumindest einzelne Arbeiten gibt, wurden die Karrieren von WissenschaftlerInnen bisher kaum mit einem professionellen Blick als Gegenstand der Beratungsforschung entdeckt (vgl. aber mit nicht Geschlechter differenzierendem Blick z. B. Buer 2001; Szczyrba 2006; Szczyrba u. a. 2006; Schmidt 2007). Eine erste Annäherung an diese beratungstheoretisch und -praktisch relevante Thematik nimmt Monika Klinkhammer (2005) in ihrer Dissertation „Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte“ vor. Der entscheidende Verdienst dieser Studie liegt darin, dass die Autorin

1 Der Übergang von der Promotions- in die Postdoc-Phase wird im Fächer- und Geschlechtervergleich unter besonderer Berücksichtigung von Diversität im Projekt „Wissenschaftskarrieren: Orientierung, Planung und Beratung am Beispiel der Fächer Politikwissenschaft und Chemie“ unter der Leitung der Verfasserin an der Universität Rostock erforscht (vgl. [www.wiwi.uni-rostock.de/soziologie/wissenschaftskarrieren](http://www.wiwi.uni-rostock.de/soziologie/wissenschaftskarrieren)). Fragen von Gender und Diversität in der strukturierten Promotionsförderung an Hochschulen stehen im Mittelpunkt des Forschungsprojekts „Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung an deutschen Hochschulen – Gender und Diversity“ unter der Leitung von Prof. Dr. Meike Sophia Baader und Prof. Dr. Wolfgang Schröder an der Stiftung Universität Hildesheim (vgl. [www.uni-hildesheim.de/de/39394.htm](http://www.uni-hildesheim.de/de/39394.htm)).

die bisher getrennten Diskurse der Beratungstheorie sowie der Professionsforschung und der Frauen- und Geschlechterforschung zum Themenfeld ‚Wissenschaft als Beruf‘ zusammenführt. Wesentliche Leerstellen der Arbeit liegen jedoch darin, dass sie organisationsbezogene Fragen nicht in den Blick nimmt, mit einem unterkomplexen Karriere- und Beratungsbegriff operiert und Diversität nur unzulänglich berücksichtigt. Damit sind auch aus Sicht der Beratungsforschung erhebliche Forschungsdesiderate skizziert.

Die genannten Forschungsdesiderate hinsichtlich einer systematischen Analyse des Karrierebegriffs und insbesondere hinsichtlich Diversität zeigen sich auch in organisationalen Handlungsansätzen zur Förderung der Chancengleichheit. Nur zögerlich lassen sich in den Wissenschaftsorganisationen die Monokulturalität (männlich, mittelschichtig, weiß, christlich, nicht behindert, ungebunden und heterosexuell) und die damit verbundene Chancenungleichheitsstruktur durchbrechen. Dabei werden bereits seit Beginn der Bildungsexpansion in den 1960er Jahren diverse politische Strategien, Maßnahmen und Instrumente zur Herstellung von Chancengleichheit und zur Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter für immer differenzierter konturierte Zielgruppen entwickelt. Mit Handlungsansätzen bedacht wird allerdings, vergleichbar mit dem Forschungsstand, fast nur die Geschlechterungleichheit, gegebenenfalls noch der Lebensstil Familie. Andere Diversitätskategorien wie Ethnie, Alter und Behinderung hingegen finden in diesem Zusammenhang kaum Berücksichtigung.

In den organisationalen Handlungsansätzen mit gleichstellungspolitischer Zielsetzung wird beispielsweise differenziert nach *Karrierestufen*, beginnend mit schulischen Grundlegungen für den Zugang zum Studium über die Bewältigung der Dissertation bis zum Aufstieg in Managementpositionen an der Spitze des Wissenschaftssystems (vgl. z. B. Barzantny 2008; Dalhoff 2006; Lipinsky 2009). Besonderes Gewicht wird dabei auf die *Förderung der Statusübergänge* gelegt: der Übergang von der Schule in bestimmte, zumeist naturwissenschaftlich-technische Studienfächer, vom Studium in die Promotion und von der Habilitation in die Professur – der Übergang von der Promotions- in die Postdoc-Phase als vielleicht *der* Übergang, an dem dem Wissenschaftssystem besonders viele Frauen verloren gehen, scheint bisher interessanterweise kaum im Blick derartiger Handlungsansätze zu sein. Differenziert wird auch nach *Fachkulturen*: Besondere Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Erhöhung der Frauenanteile in Studium und Beruf finden vor allem die Natur- und Technikwissenschaften, während bei der Einmündung in den Arbeitsmarkt auch die Sozial- und Geisteswissenschaften berücksichtigt werden. Daneben werden Maßnahmen zum Erwerb und zur Vertiefung von *Schlüsselkompetenzen* (z. B. Trainings im wissenschaftlichen Schreiben, Rhetorik, Zeitmanagement) oder zur *Bewältigung spezifischer Aufgaben* wie Hochschuldidaktik, Wissenschafts- und Projektmanagement (vgl. z. B. Kastner 2004) und Einwerbung von Drittmitteln im Zuge des Gendermanagements konzipiert und durchgeführt.

Alle diese Strategien, Maßnahmen und Instrumente versuchen mit rechtlich, strukturell, organisational und individuell ansetzenden Maßnahmen und Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung Verschiebungen in Bezug auf die Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Stufen der Wissenschaftskarriere herzustellen. Ihre Ziele liegen in der Regel in der Verbesserung von ausgewählten Schlüsselkompetenzen, in der Bewältigung des beruflichen und/oder qualifikatorischen Alltags und/oder in der Unterstützung von Frauen beim Aufstieg an die Spitze des Wissenschaftssystems. Adres-

siert werden in erster Linie Frauen, ab und an gesondert auch (potenzielle) Mütter – beide Adressierungen werden in der Regel auf der europäischen Ebene unter Gendermanagement subsumiert (vgl. Bendl 2004: 61). In der Politik der Chancengleichheit in der Wissenschaft wird also das Geschlecht als zentrale, Ungleichheit begründende Kategorie prämiert, während die darin enthaltene und möglicherweise auch quer dazu liegende Diversität bisher kaum im Blick ist.

## 5 Herstellung von Chancengleichheit in der Wissenschaft durch triadische Karriereberatung?

Abschließend soll das triadische Karriereberatungskonzept hinsichtlich seines Beitrags zur Politik der Chancengleichheit reflektiert werden: Was leistet es für ein Gender- und Diversitätsmanagement in der Wissenschaft?

Empirisch unterscheidet Rappe-Giesecke (2008: 150) die folgenden Anlässe für Karriereberatung:

- hohe oder sich entwickelnde *Unzufriedenheit* mit der jetzigen Stelle
- *Wechsel der Funktion* (eine andere Stelle wird angeboten, ein hierarchischer Aufstieg wird angestrebt, ein versprochener Aufstieg ist überfällig)
- drohender oder bereits eingetretener *Verlust der Stelle*
- Wie soll es *nach einer Qualifizierung*, beispielsweise durch Weiterbildung, weitergehen?
- *Krisensituationen*, in denen akute Probleme auf der beruflichen und der persönlichen Ebene auftreten
- *prospektive Planung* – Auseinandersetzung mit mittel- oder langfristigen Optionen

Diese Beratungsanlässe sind auch für Professionals beiderlei Geschlechts in der Wissenschaft relevant. Triadische Karriereberatung in der Wissenschaft nimmt folglich die Karriereplanung und -entwicklung der (jungen) Professionals ergebnisoffen und in Strategie entwickelnder Absicht systematisch in den Blick. Sie unterscheidet sich damit in ihrer Zielsetzung von allen bisher aufgeführten Strategien, Maßnahmen und Instrumenten der Politik der Chancengleichheit. Sie zielt nicht zwangsläufig auf den Aufstieg im wissenschaftlichen Karrieresystem, sondern kann auch den Ausstieg oder Umstieg oder die individuelle Profilbildung begleiten. So kann sie die (jungen) Professionals beispielsweise erstens darin unterstützen, die Orientierungen und Werte zu entdecken, die der individuellen Karrieregeschichte zugrunde liegen und die die Karriereentscheidungen, längst nicht immer bewusst, beeinflussen. Sie kann die (jungen) Professionals zweitens darin unterstützen, die Dysbalancen in den individuellen Karriereorientierungen zu reflektieren, beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf/Wissenschaft und Familie oder in Bezug auf die Dysbalance zwischen der eigenen Biografie und funktionsbezogenen Karrierewünschen. Und drittens kann sie die (jungen) Professionals darin unterstützen, die Richtung und die damit verbundenen nächsten Schritte in der individuellen Karriereplanung und -gestaltung herauszufinden, beispielsweise im Hinblick auf den Auf- oder Ausstieg.

Gender- und diversitätsrelevant und damit relevant für die Herstellung von Chancengleichheit und sogar von Gleichstellung werden die angesprochenen Unterstützungsaspekte dadurch, dass sich einige der erwähnten Dysbalancen zwischen den verschiedenen Karriere faktoren bisher eher für Frauen als für Männer als typisch in ihren Karriereplänen und -verläufen erwiesen haben, etwa die Frage der Vereinbarkeit von Beruf/Wissenschaft und Familie. Auch die sorgfältige Reflexion eines jeden Karriereschritts gehört vor allem zu den Karriereentscheidungen und -wegen von Frauen, während Männer die Schritte einfach auszuprobieren scheinen, ohne darüber allzu intensiv nachzudenken. Die Gleichstellungsrelevanz von triadischer Karriereberatung läge demzufolge darin, diejenigen empirisch bisher vor allem weiblichen bzw. nicht mit ihren Lebensweisen und Karrierevorstellungen in der monokulturellen Organisation gleichberechtigt repräsentierten Individuen auf ihrem je eigenen (Karriere-)Weg zu begleiten und im je eigenen Such- und Klärungsprozess im Wissenschaftssystem zu unterstützen.

Neben diesem eher personalen Fokus ist ein struktureller Fokus zu beachten. Wissenschaftskarrieren sind in sich hochgradig durch herrschende Ungleichheiten strukturiert, denn sie sind eingebunden in Wissenschaftsorganisationen (und deren politische und rechtliche Bedingungen sowie deren Umwelt), in denen „Ungleichheitsregime“ (Acker 2006), beispielsweise Regime von Geschlechterungleichheit, Klassenungleichheit, ethnischer Ungleichheit und/oder von Ungleichheit in Bezug auf Lebensstile, am Werk sind und die unterschiedliche Einflüsse auf die Karriereentscheidungen und -pläne, aber auch die Karrieremöglichkeiten von (jungen) WissenschaftlerInnen haben. Diese Ungleichheitsregime beeinflussen nämlich in Anlehnung an Joan Acker (2006) auch die Karrierestrukturen in der Wissenschaft, beispielsweise in Gestalt von Mobilitätswängen, prekären Positionen, Organisationskulturen und Professionskulturen, und folglich die individuellen Möglichkeitsräume für die Entwicklung von Karriereplänen und deren Realisierung. Schließlich sind die personale und die strukturelle Ebene eng miteinander verknüpft, wie die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1995) lehrt.

Was kann vor diesem Hintergrund an den Individuen ansetzende professionelle Beratung für die Strategien von Karrierenentwicklung und Karriereplanung leisten? Wo liegen ihre Möglichkeiten, wo ihre Grenzen? Aus der Perspektive von Gender und Diversität ist zu betonen, dass das gesamte Wissenschaftssystem, seine Karrierestrukturen, seine Organisationen und seine Professionen in struktureller, kultureller und prozessualer Hinsicht von Ungleichheitsregimen durchzogen sind. Diese durch politisches Handeln abschaffen zu wollen, heißt, auf allen Ebenen gleichzeitig zu arbeiten: auf der strukturellen Ebene, auf der institutionellen Ebene und auf der individuellen Ebene. Veränderungen auf der individuellen Ebene – und triadische Karriereberatung (ebenso wie Mentoring usw.) ist an konkrete Individuen adressiert – haben nur dann einen Einfluss auf die institutionelle und die strukturelle Ebene, wenn sie Hand in Hand gehen mit kollektivem Handeln der Individuen, beispielsweise indem die Karriereberatung die (jungen, weiblichen oder andere aufgrund von organisational wirksamen Diversitätskriterien marginalisierten) Professionals ermächtigt, sich für Veränderungen in der Universität (gemeint als Idee und Organisation von Wissenschaft) einzusetzen und dafür zu arbeiten. So betrachtet kann die gender- und diversitätskompetente triadische Karriereberatung subversive Bedeutung entfalten und organisationalen Wandel befördern.

Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen des von der Verfasserin geleiteten Forschungsprojekts „Wissenschaftskarrieren: Orientierung, Planung und Beratung am Beispiel der Fächer Politikwissenschaft und Chemie“ am Institut für Soziologie und Demographie der Universität Rostock, das von März 2008 bis Dezember 2010 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP0806 und 01FP0807 gefördert wird.

## Literaturverzeichnis

- Acker, Joan. (2006). Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20 (4), 441–464
- Barkhausen, Anita. (2002). Forschung zwischen Elfenbeinturm und Kontakt. Assoziationen einer Forschungssupervisorin. *Gestalttherapie*, 16 (1), 125–133
- Barkhausen, Anita. (2006). Forschungssupervision: ein Fallbeispiel. In Claudia Koepernik, Johannes Moes & Sandra Tiefel (Hrsg.), *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für DoktorandInnen* (S. 290–293). Bielefeld: Bertelsmann
- Barzantny, Anke. (2008). *Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Beaufäys, Sandra. (2003). *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript
- Becker, Manfred. (1996). Geändertes Karriereverständnis: Personalentwicklung im Zeichen von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren. In Winfried Schläffke & Reinhold Weiß (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels – die neue Rolle der Führungskräfte* (S. 84–111). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft
- Belardi, Nando. (2000). Entwicklungsberatung für den Hochschulbereich. In Harald Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (2. Aufl.) (S. 359–376). Opladen: Leske + Budrich
- Bendl, Regine. (2004). Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger & Roswitha Hofmann (Hrsg.), *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis* (S. 43–72). Wien: Linde
- Buer, Ferdinand. (2001). Supervision mit PromovendInnen. In Ferdinand Buer (Hrsg.), *Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch* (S. 245–259). Opladen: Leske + Budrich
- Dalhoff, Jutta. (Hrsg.). (2006). *Anstoß zum Aufstieg – Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand*. Bielefeld: Kleine
- Die Bundesregierung. (2008). *Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN)*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Drosdowski, Günther. (1989). *Duden Band 7: Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache* (2. Aufl.). Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag
- Giddens, Anthony. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giesecke, Michael. (2007). *Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Kastner, Monika. (2004). *Wissenschaft als Beruf? Weiterbildung von Wissenschaftlerinnen an der Universität – zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang

- Klinkhammer, Monika. (2005). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Koch, Patricia Maria. (1995). *Doktorandinnen. Der Wille zur wissenschaftlichen Anerkennung*. Münster: LIT Verlag
- Koch, Rainer. (1998). Karriere. In Peter Heinrich & Jochen Schulz zur Wiesch (Hrsg.), *Wörterbuch der Mikropolitik* (S. 129–132). Opladen: Leske + Budrich
- Krell, Gertraude. (2009). Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Sünne Andresen; Mechthild Koreuber & Dorothea Lüdtkke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 133–153). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lind, Inken. (2004). *Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick*. Bielefeld: Kleine
- Lind, Inken. (2006). *Kurzexpertise zum Thema Frauen in Wissenschaft und Forschung. Im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung*. Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung. Zugriff am 13. Oktober 2009 unter [www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kurzexpertise.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kurzexpertise.pdf)
- Lipinsky, Anke. (Ed.). (2009). *Encouragement to Advance – Supporting Women in European Science Careers*. Bielefeld: Kleine
- Loibl, Marie Céline. (2005). *Spannungen in Forschungsteams. Hintergründe und Methoden zum konstruktiven Abbau von Konflikten in inter- und transdisziplinären Projekten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Marshall, Judi. (1989). Re-Visioning Career Concepts: a Feminist Invitation. In Michael B. Arthur; Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (6. Aufl.). (S. 275–291). Cambridge: Cambridge University Press
- Petersen, Renate. (2007). *Entscheidungsphase Promotion. Studentinnen reflektieren Voraussetzungen, antizipieren Folgen sowie Alternativen und erkennen Barrieren/Hürden. Dissertation*. Essen: Universität Duisburg-Essen
- Rappe-Giesecke, Kornelia. (2005). *Karriereberatung. Analyse, Diagnose und Gestaltung der Berufsbiographie*. Vortrag an der Evangelischen Fachhochschule Hannover am 15.06.2005. Zugriff am 13. Oktober 2009 unter [www.raappe-giesecke.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=39](http://www.raappe-giesecke.de/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=39)
- Rappe-Giesecke, Kornelia. (2008). *Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhaage
- Schein, Edgar H. (2004 [1990]). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung* (9. Aufl.). Darmstadt: Beratungssozietät Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann
- Schmidt, Boris. (2007). *Personalentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen. Kompetenzprofil und Lehrveranstaltungsevaluation als Instrumente hochschulischer Personalentwicklung. Dissertation*. Jena: Friedrich-Schiller-Universität
- Statistisches Bundesamt. (2009). *Frauenanteile der Studierenden, Absolventen und des Personals an Hochschulen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 15. März 2010 unter [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/FrauenanteileAkademischeLaufbahn,templateId=renderPrint.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/FrauenanteileAkademischeLaufbahn,templateId=renderPrint.psm)
- Szczyrba, Birgit. (2006). Promotionscoaching und Forschungssupervision – Beratungsangebote für die Promotionsphase, ihre Aufgabengebiete und Zielsetzungen. In Claudia Koepernik; Johannes Moes & Sandra Tiefel (Hrsg.), *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für DoktorandInnen* (S. 281–289). Bielefeld: Bertelsmann

- Szczyrba, Birgit; Wildt, Beatrix & Wildt, Johannes. (2006). Promotionscoaching – Eine hochschuldidaktische Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat. In Johannes Wildt, Birgit Szczyrba & Beatrix Wildt (Hrsg.), *Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung* (S. 117–129). Bielefeld: Bertelsmann
- Vogel, Ulrike & Hinz, Christiana. (2004). *Wissenschaftskarriere, Geschlecht und Fachkultur. Bewältigungsstrategien in Mathematik und Sozialwissenschaften*. Bielefeld: Kleine
- Wilz, Sylvia M. (2008). Organisation: Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie – Methoden – Empirie* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 505–511). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

## Zur Person

*Heike Kahlert*, Dr. rer. soc., Dipl.-Soz., Dipl.-Superv. (FH) und zertifizierte Organisationsberaterin, Projektleiterin am Institut für Soziologie und Demographie der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Transformationen des Wissens in der Moderne, Geschlechterverhältnisse und sozialer Wandel im Wohlfahrtsstaat, Soziologie der Bildung und Erziehung, Gleichstellungsbezogene Organisations- und Personalentwicklung im Public-Profit-Bereich  
Kontakt: E-Mail: [heike.kahlert@uni-rostock.de](mailto:heike.kahlert@uni-rostock.de)