

Diversity an der TUM

Fokus: Gender & Family



Inhaltsverzeichnis

Grußwort des geschäftsführenden Vizepräsidenten für Diversity & Talent Management	2	Ernährung, Landnutzung und Umwelt	23
Grußwort der Hochschulfrauenbeauftragten.....	3	Gender & Diversity in der TUM Graduate School.....	24
Einleitung.....	5	Gleichstellung in den Sonderforschungsbereichen	25
Beauftragte und Gremien.....	6	Exkurs: Gendersensible Trainingsangebote.....	26
Hochschulfrauenbeauftragte/r.....	6	TUM.Family.....	27
Gleichstellungsbeauftragte/r.....	7	Kinderbetreuungseinrichtungen an der TUM.....	27
Gender & Diversity Board.....	7	Pflege von Angehörigen.....	29
Finanzierung von Strukturmaßnahmen.....	8	Veranstaltungen.....	30
Gender & Diversity Incentive Fund.....	8	Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“.....	30
Exkurs: Angela Molitoris Diversity Award.....	9	Exkurs I: Vom Fußball-Camp zum preisgekrönten TUM KidsCamp.....	30
Frauenförderung.....	10	Exkurs II: Munich Dual Career Office	32
Laura Bassi Award.....	10	TUM Faculty Tenure Track.....	34
<i>mentorING</i>	10	Elternzeit-Freisemester.....	34
Femtec	11	Teilzeit-Professur.....	34
<i>agentur Mädchen in Wissenschaft und Technik</i>	12	Pflegezeiten.....	35
Ferienakademie.....	13	Gender in der Forschung	36
MINT-Webserie.....	13	Liesel-Beckmann-Symposium.....	36
Internationales Netzwerk: Women of TUM.....	14	Anna Boyksen Fellowship am TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS).....	37
Exkurs: Coaching	14	Anna Boyksen Fellowship an der Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften	38
Gender Consulting.....	16	Forschungsverbund „ForGenderCare“.....	39
Strukturelle Verankerung von Gleichstellung in den Fakultäten, Integrate Resarch Center und der TUM Graduate School.....	16	Geschlechterspezifische Forschung in der Medizin: Ein medizinhistorischer und -ethischer Beitrag.....	39
Fakultät für Maschinenwesen	18	Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement.....	41
Fakultät für Medizin	20	Fachgebiet Gender Studies in Ingenieurwissenschaften.....	43
Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften.....	22	Exkurs: Gender und Sprache	45
Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für			

Grußwort des geschäftsführenden Vizepräsidenten für Diversity & Talent Management

Die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der TUM ist geprägt von der wissenschaftlichen Begabung, der Kreativität und der Leidenschaft ihrer Mitarbeiter/innen. Die Talente der Mitarbeitenden sind unabhängig von deren Geschlecht, der Nationalität und ethnischen Abstammung, ihrer Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität. Die TUM betrachtet die Gleichstellung aller Mitarbeitenden als eine Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen, die vom Hochschulpräsidium, von den Fakultäten sowie durch zahlreiche Einzelinitiativen entschieden vorangetrieben wird und alle Mitglieder unserer Universität gleichermaßen einbindet.

Unser Augenmerk gilt dabei insbesondere der Gleichstellung von Frauen und Männern im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.

Die TUM hat sich insgesamt in den vergangenen Jahren in hohem Maße diesem Thema gewidmet und vorzeigbare Ergebnisse und erhebliche Verbesserungen erzielt. Diese insgesamt positive Tendenz darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass weitere Anstrengungen erforderlich sind, um die hochgesteckten Ziele beim Frauenanteil auf allen Qualifikationsstufen zu erreichen. Insbesondere auf der Ebene der Professuren besteht noch Potential für weitere Verbesserungen. Aus diesem Grunde engagiert sich die TUM weiterhin, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen und verfolgt konsequent das Ziel, Deutschlands attraktivste Technische Universität für Frauen zu werden.

Als familienbewusste Universität investiert die TUM zudem Energie und Ressourcen, um die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium nachhaltig zu fördern. Neben der Steigerung des Professorinnenanteils und der Förderung von Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium setzt die TUM auf den Ausbau einer international sichtbaren Gender-Forschung.

Prof. Dr.-Ing. Klaus Diepold

Senior Vice President Diversity & Talent Management, TUM

Grußwort der Hochschulfrauenbeauftragten

Ich lade Sie herzlich ein, ein paar ausgewählte Facetten des Amtes der/des Hochschulfrauenbeauftragten kennenzulernen!

Die/Der Frauenbeauftragte/Gender Equality Officer

Die Ableitungen, die sich aus diesem Begriff ergeben, sorgen an vielen Stellen für erheblichen Diskussionsstoff. Die/Der Frauenbeauftragte – das verweist unmittelbar auf ihre/seine Zuständigkeit: „Frauen“ – nicht Gleichstellungsbeauftragte/r – nicht Beauftragte/r für Chancengleichheit – nicht Gender–Beauftragte/r oder Diversity–Beauftragte/r. Könnte dies in einer männerdominierten technischen Universität eine gewisse Ausgrenzung bedeuten? Der Name steht im Gesetz, dabei wäre es doch schon längst an der Zeit, jegliche polare Diskussion zwischen den Geschlechtern beiseite zu legen und gemeinsam Lösungen zur Gleichstellung anzugehen!

Die pragmatische Lösung dazu lautet: der Amtsbegriff wird einfach ins Englische übersetzt und lautet „Gender Equality Officer“. Somit sind auch „offiziell“ die Herren eingeladen, sich des Gleichstellungsauftrags anzunehmen. Um die Begriffsdiskussionen weiter zu erleichtern, ist auch die/der Gleichstellungsbeauftragte Mitglied in der Gleichstellungskonferenz. Gemeinsam mit gestärkten Ressourcen werden Projekte und Maßnahmen für das gesamte Personal – in und rund um die Wissenschaft – verwirklicht.

Die/Der Frauenbeauftragte ist die am besten informierte Person in der Universität!

Die/Der Frauenbeauftragte hat Zugang zu allen wichtigen Gremien der Hochschule und hat so die Möglichkeit, das aktuelle hochschulpolitische Geschehen zu verfolgen.

Es gibt etablierte Informationsschnittstellen zu unterschiedlichsten Bereichen innerhalb und außerhalb der Hochschule. Das Netzwerk und die Allianzen sind tragfähig, weitreichend und der Terminplan voll ausgelastet! Warum lässt die flächendeckende Umsetzung der Gleichstellung im deutschen Wissenschaftssystem trotzdem noch auf sich warten?

Die Menschen innerhalb der Universität kennen das „Problem“ nicht: „Gleichstellung ist selbstverständlich“, „das ist doch ein Thema von Gestern“, „wir sind heute ganz auf Diversity eingestellt“.

Die/Der Frauenbeauftragte ist Vertrauensperson und hat keine Feinde!

Als Anwältin/Anwalt für die Wissenschaftlerinnen wenden sich Personen im geschützten Raum an die/den Frauenbeauftragte/n. Die Gespräche sind vertraulich und bleiben unter Verschluss. Diplomatisches Vermittlungsgeschick ist gefragt und keine Revolution! Die Weiterentwicklung ist kontinuierlich und findet hinter verschlossenen Türen statt. Nein, gegen Gleichstellung ist in unserer Universität niemand – mit finanzieller Unterstützung sind alle dafür!

Sollten Sie noch weitere Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung!

Ihre „Gender Equality Officer“

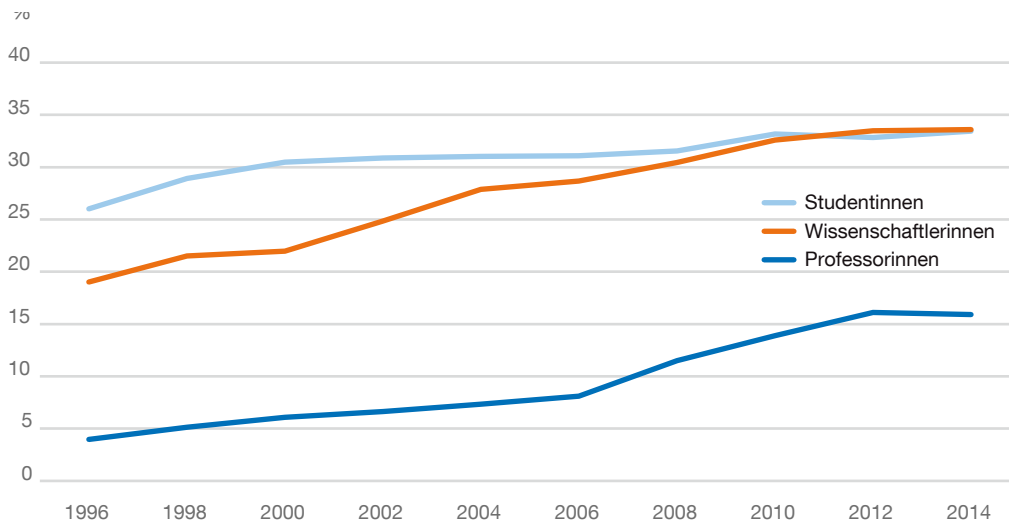
Dr. Eva Sandmann

Einleitung

Gleichstellung ist als Kriterium in alle Verfahren der Qualitätssicherung integriert und Grundlage des Managements unserer Universität. Dieses strategische Ziel schlägt sich TUM-übergreifend sowohl strukturell (z.B. durch den kontinuierlichen Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen), als auch personell (z.B. durch die Erhöhung des Professorinnenanteils von 7,5% auf 16% seit 2005) nieder. Die TUM hat Gender Mainstreaming als Steuerungsinstrument sowohl top-down (z.B. Ressort der/des Senior Vice President für Diversity & Talent Management) als auch bottom-up (z.B. durch verbindliche Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten und Hochschulpräsidium) implementiert.

Gleichstellung ist in der Grundordnung, im Leitbild, im Hochschulentwicklungsplan, sowie in den Zielvereinbarungen mit dem Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (StMBW) verankert. Darüber hinaus ist der Gleichstellungsgrundsatz seit 2012 im TUM Diversity Code of Conduct enthalten, der mit Beschluss des Hochschulrats in Kraft getreten

ist. Im Jahr 2015 sind an der TUM 33% der Studierenden, 37% der Promovierenden, 15% der Habilitierenden und 16% der Professuren weiblich. Für das Jahr 2020 hat sich die TUM folgendes Ziel gesetzt: 40% der Promovierenden sollen weiblich und 20% der Professuren sollen von Frauen besetzt sein. Das 2011 geschaffene Ressort der/des Senior Vice President für Diversity & Talent Management ist für alle Gender & Diversity-Fragen zur Realisierung des Gleichstellungsmandats an der TUM zuständig. Darin enthalten sind die Stabstellen TUM.Diversity und TUM.Family. Neben der seit 2004 eingerichteten Professur für *Gender Studies in Ingenieurwissenschaften* forschen weitere Wissenschaftler/innen an verschiedenen Fakultäten der TUM an Genderthemen, wie z.B. in den Fakultäten Sport- und Gesundheitswissenschaften, Medizin oder Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus werden weitere nationale und internationale Kontakte fakultätsübergreifend über das jährliche Liesel-Beckmann-Symposium geknüpft.



Entwicklung der Frauenanteile an der TUM seit 1996, Quelle: HR 1



Beauftragte und Gremien

Hochschulfrauenbeauftragte/r

Im Jahr 1989 wurde erstmals an der TUM eine Frauenbeauftragte gewählt. Die/Der Frauenbeauftragte ist laut gesetzlichem Auftrag für das wissenschaftliche Personal zuständig. Ziel ist, den Frauenanteil auf allen Qualifikationsstufen zu erhöhen und die Frauen an der TUM zu vernetzen.

Alle bisher acht Hochschulfrauenbeauftragten haben in ihrer Amtszeit individuelle Schwerpunkte gesetzt und diese durch spezielle Aktionen umgesetzt. Besonders hervorzuheben sind hier die Ferienakademie, die agentur Mädchen in Wissenschaft und Technik, das *mentor*ING, das gendergerechte Berufungsverfahren, sowie das TUM Coaching Programm.

Neben der/dem Hochschulfrauenbeauftragten unterstützen Fakultätsfrauenbeauftragte die Dekane/innen in der gesetzlichen Erfüllung des Gleichstellungsauftrags. Hierfür bilden die Gleichstellungspläne der Hochschule und die Zielvereinbarungen der einzelnen Fakultäten die Grundlage.

In den verschiedenen Gremien der TUM wirken die Frauenbeauftragten in Entscheidungsprozesse ein und setzen sich überall dort, wo die Belange von Frauen berührt werden, konstruktiv für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Um wichtige Impulse für die weitere Arbeit der/des Frauenbeauftragten zu setzen, werden regelmäßig Gleichstellungskonferenzen organisiert, an denen die Hochschulfrauenbeauftragten, die Gleichstellungsbeauftragten, die Fakultätsfrauenbeauftragten sowie weitere Interessierte der TUM teilnehmen.

Die Frauenbeauftragten sind innerhalb der TUM mit anderen Einrichtungen vernetzt und darüber hinaus in der Bayerischen Landeskongferenz, der Bundeskongferenz der Hochschulfrauenbeauftragten sowie auf kommunaler Ebene aktiv.

› www.diversity.tum.de/team-und-organisation/beauftragte-und-vertretungen/frauenbeauftragte-gender-equality-officer/

Gleichstellungsbeauftragte/r

Die Bayerische Staatsregierung hat mit dem Bayerischen Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (BayGlG) aus dem Jahre 1996 das Amt der/des Gleichstellungsbeauftragten implementiert. Sie/Er sorgt für Chancengleichheit im sogenannten wissenschaftsstützenden Bereich.

Die/Der Gleichstellungsbeauftragte fördert und überwacht den Vollzug des BayGlG. Dies bedeutet insbesondere die Mitwirkung bei allen Angelegenheiten der TUM, die grundsätzliche Bedeutung für die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Sicherung der Chancengleichheit haben. Die Beratung zu Gleichstellungsfragen und die Unterstützung der Beschäftigten in Einzelfällen gehören ebenfalls zu den Aufgaben der/des Gleichstellungsbeauftragten.

› www.diversity.tum.de/team-und-organisation/beauftragte-und-vertretungen/gleichstellungsbeauftragte/

Gender & Diversity Board

Das Gender & Diversity Board (GDB) fungiert als Beratungsorgan zu Gender und Diversity an der TUM. Handlungsempfehlungen des GDB werden vom/von der Vizepräsidenten/in für Diversity & Talent Management im Hochschulpräsidium vertreten. Im Rahmen von Meinungsbildungsprozessen bietet das GDB die Möglichkeit, auf breiter Basis die vielfältige Expertise der Mitglieder einzuholen. Strategisches Ziel des Gremiums ist die fortdauernde Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit an der TUM. Als Multiplikator/innen tragen die Mitglieder des GDB zur Erhöhung der Gender-/ Diversity-Sensibilisierung innerhalb der Hochschule bei. Dabei strebt das GDB die bestmögliche Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse aller TUM-Mitglieder an.

Die Mitglieder des GDB rekrutieren sich aus der Zentralen Verwaltung, den Fakultäten, dem TUM Institute for Advanced Study (TUM IAS) und der TUM Graduate School (TUM-GS). Sie bilden die Brücke in das Wissenschaftsmanagement und in die Lehr- und Forschungseinrichtungen aller drei TUM Standorte (München, Garching, Freising – Weihenstephan).

› www.diversity.tum.de/team-und-organisation/gender-diversity-board/



Finanzierung von Strukturmaßnahmen

Gender & Diversity Incentive Fund

Der Gender & Diversity Incentive Fund (GDIF) stellt Mittel der Exzellenzinitiative für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen zur Verfügung. Vor dem Hintergrund der Förderung eines nachhaltigen Kultur- und Bewusstseinswandels werden dabei Maßnahmen unterstützt, die zum Beispiel folgende Ziele verfolgen:

- Förderung weiblicher Wissenschaftskarrieren
- Förderung der Familienfreundlichkeit
- Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung/chronischen Erkrankung
- Gesundheitsförderung/Förderung der „Work-Life-Balance“
- Sensibilisierung für die Bedeutung von Diversity im Arbeitskontext

› www.diversity.tum.de/finanzielle-unterstuetzung/gender-diversity-incentive-fund/

Exkurs: Angela Molitoris Diversity Award

Mit der Vergabe des *Angela Molitoris Diversity Award* (AMDA) wird das Ziel verfolgt, herausragende Leistungen von TUM-Mitarbeiter/innen im Bereich Diversity und Chancengleichheit zu honorieren.

Hintergrund zur Namensgeberin

Angela Molitoris, 1912 im niederbayerischen Deggendorf geboren, war seit 1946 erste Syndica und von 1971 bis zu ihrer Pensionierung 1976 erste Kanzlerin der TUM. Bereits 1941 trat sie nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Hochschule München (THM) als hauptamtliche wissenschaftliche Hilfskraft in die Zentrale Hochschulverwaltung ein.

30 Jahre hat sie die Entwicklung der Hochschule in leitender Funktion der Verwaltung maßgeblich mitgestaltet. Ihre Leistungen, insbesondere auch ihr Einsatz in der Wiederaufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg, fanden mit der Verleihung des Bayerischen Verdienstordens 1975 und der Ernennung zur Ehrensensatorin der TUM 1978 eine öffentliche Anerkennung.



Frauenförderung

Laura Bassi Award

Bereits seit 1992 werden durch den Freistaat Bayern Fördergelder zur Verfügung gestellt. Talentierte Doktorandinnen und Postdoktorandinnen können durch den Laura Bassi-Award für maximal ein Jahr finanziert werden

› www.diversity.tum.de/finanzielle-unterstuetzung/laura-bassi-preis/

Dr. Eva Sandmann, Hochschulfrauenbeauftragte

mentorING

Das Careerbuilding-Programm *mentorING* unterstützt Studentinnen der TUM beim erfolgreichen Karrierestart. Das Programm wurde 2001 von der Hochschulfrauenbeauftragten entwickelt. Im Fokus stehen die Orientierung auf dem Arbeitsmarkt, die Entwicklung eines tragfähigen professionellen Netzwerks bereits während des Studiums sowie die Vorbereitung auf künftige Aufgaben im Beruf. Mentor/innen aus renommierten Unternehmen stehen den Mentees im Rahmen des Programms beratend zur Seite. Durch eine Reihe von Seminaren und Trainings werden den Teilnehmerinnen berufsrelevante Kompetenzen vermittelt. Die einjährigen *mentorING*-Jahrgänge starten jeweils zum Wintersemester.

Das Programm kombiniert bewährte Instrumente der Nachwuchsförderung:

1. One-on-One-Mentoring: Mentor/innen aus unterschiedlichen Partnerunternehmen beraten und unterstützen die teilnehmenden Studentinnen im Verlauf eines Jahres bei ihrer Lebens-, Studien- und Karriereplanung. Jede Mentee bekommt eine/n persönliche/n Mentor/in zur Seite gestellt, die/der ihrer fachlichen Ausrichtung und ihren beruflichen Zielen entspricht.

2. Berufliche Qualifizierung: Alle Teilnehmerinnen durchlaufen ein zielgruppengerechtes Seminar- und Trainingsprogramm. Zu den Themen gehören Lebens- und Karriereplanung, Führungskompetenzen und Work-Life-Balance. Eine Besonderheit ist das praxisnahe Bewerbungstraining unter Beteiligung von Personalvertreter/innen der *mentorING* Partnerunternehmen. Für die Mentor/innen werden zudem ein Beratungsworkshop sowie ein Gender-Awareness-Training angeboten.

3. Networking: Die Teilnehmerinnen werden durch *mentorING* in ein berufs- und studienrelevantes Netzwerk eingeführt. Ebenso wesentlich und nachhaltig karrierefördernd wie die Kontakte zu den Mentor/innen aus Unternehmen sind diejenigen der Mentees untereinander. Die Netzwerkbildung wird bei *mentorING* durch gemeinsame Veranstaltungen unterstützt und ermutigt.

Durch diesen ausgefeilten Methodenmix erhalten Studentinnen im Masterstudium und ab dem 3. Jahr ihres Bachelorstudiums individuelle und nachhaltige Unterstützung beim Start in ihre Karrieren. Das Programm richtet sich an interessierte TUM Studentinnen aller Fakultäten. Das Programm läuft an der TUM seit 2002 mit permanentem Erfolg. Wesentliche Faktoren dafür sind das vielfältige Qualifikations- und Netzwerkangebot und der verbindliche Rahmen, in dem *mentorING* stattfindet, sowie die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, dem zukünftigen Arbeitgeber des weiblichen Nachwuchses. Das betrifft sowohl die materielle Ebene – sämtliche

Projektmittel werden von den *mentorING* Partnerunternehmen getragen – als auch die ideelle Ebene in Form von jahrelangen vertrauensvollen Kontakten und regem Austausch über die Wünsche und Vorstellungen der beteiligten Unternehmen. Über das klare Commitment der Partner/innen hinaus entsandten bereits über 60 Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen als Mentor/innen in das Programm.

mentorING wird von der 100%-igen TUM-Tochtergesellschaft TUM International GmbH betreut, die für die TUM die Aufgabe einer Schnittstelle zu Unternehmen wahrnimmt.

› www.mentoring.tum.de/mentorING

Dr. Stefan März, Project Manager, TUM International GmbH

Femtec

Seit Januar 2014 ist die TUM Partneruniversität im Careerbuilding-Programm der Femtec GmbH in Berlin. Technisch und naturwissenschaftlich ausgerichtete Studentinnen der TUM bereiten sich mit Studentinnen aus ganz Deutschland und der Schweiz auf ihren Berufseinstieg vor. Sie trainieren Kommunikations-, Führungs- und Managementkompetenzen, lernen in einem Unternehmen eine Innovationswerkstatt kennen und bearbeiten diese. Femtec-Teilnehmerinnen profitieren von Kontakten, Praktikumsmöglichkeiten im In- und Ausland und Einstiegschancen bei den Unternehmenspartner/innen.

› www.femtec.org



agentur Mädchen in Wissenschaft und Technik

Vor dem Hintergrund einer immer noch bestehenden geschlechtsspezifischen Segregation des Ausbildungs- und Erwerbsbereichs hat es sich die *agentur Mädchen* zur Aufgabe gemacht, das Interesse von Mädchen und jungen Frauen an Naturwissenschaft und Technik zu wecken und zu vertiefen und damit ihre Studien- und Berufsorientierung um diese Fachbereiche zu erweitern. Im Jahr 1998 bot die Hochschulfrauenbeauftragte der TUM zum ersten Mal das Ferienprogramm „Mädchen machen Technik“ für 10- bis 14-jährige Mädchen an; 2001 wurde die *agentur Mädchen in Wissenschaft und Technik* als Einrichtung der Hochschulfrauenbeauftragten gegründet. Aus dem Ferienprogramm entwickelten sich unter anderem die mehrtägigen „Mädchen machen Technik“-Schulprojekte, die „Herbstuniversität“ sowie weitere kleinere Projekte für Schülerinnen verschiedener Altersstufen. Seit Januar 2011 ist die *agentur Mädchen* im Studenten Service Zentrum (SSZ) der TUM verankert. Die angebotenen Projekte ermöglichen den Teilnehmerinnen lebendige Erfahrungen im Umgang mit naturwissenschaftlich-technischen Sachverhalten. Wesentliche Elemente hierbei sind der monoedukative Ansatz, das

eigene Tun („hands-on“), die Anknüpfung an das Alltagswissen, ein ganzheitliches und selbstbestimmtes Lernen in kleinen Gruppen, sowie ein kontinuierliches Angebot für verschiedene Altersgruppen mit hoher Qualität über mehrere Jahre hinweg.

Programme der *agentur Mädchen in Wissenschaft und Technik*:

- Mädchen machen Technik™ – das Ferienprogramm
 - Mädchen machen Technik™ – die Schulprojekte
 - Schülerinnen forschen – die Herbstuniversität an der TUM
- › portal.mytum.de/am

Barbara Krischer, Studenten Service Zentrum (SSZ)

chen machen Technik **mäd**





Ferienakademie

Seit 1994 findet jährlich die *Ferienakademie für Studentinnen und junge Wissenschaftlerinnen* in der Evangelischen Akademie in Tutzing mit jeweils über 100 Teilnehmerinnen statt. In der Ferienakademie, einer bundesweit einzigartigen Tagung, sind vorwiegend Teilnehmerinnen aus ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen eingeladen, zentralen Fragestellungen gemeinsam mit Dozentinnen und Referentinnen aus Wissenschaft und Praxis nachzugehen. Aktuelle Themen werden in einem breiten wissenschaftlichen, technisch-anwendungsorientierten und gesellschaftlichen Kontext diskutiert.

› www.ferienakademie.de



MINT-Webserie

Die TUM will mehr weibliche Talente für MINT-Fächer begeistern und die Vielseitigkeit der MINT-Studiengänge und -Berufe popularisieren. Dies ist Anlass, eine eigene Webserie, d.h. eine speziell für das Internet produzierte Serie, zu realisieren, die die Attraktivität und die Chancen von MINT-Fächern für Mädchen und junge Frauen aufgreift. Die einzelnen Episoden thematisieren auf nahbare und humorvolle Art das Universitätsleben. Dreh- und Angelpunkt der Serie ist eine junge Studentin, die sich für ein MINT-Studium entscheidet. Die Episoden erzählen von ihrem neuen, turbulenten Leben zwischen Campus und Wohngemeinschaft, Studium und Gefühlschaos. Das Projekt wird vom Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst sowie von der vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und den bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbänden bayme vbm gefördert.

Die TUM realisierte anlässlich des 1. Deutschen Diversity-Tages der Charta der Vielfalt bereits den Kurzfilm „Typisch TUM“ und gewann damit den Publikumspreis der Charta der Vielfalt 2013.

www.diversity.tum.de



Internationales Netzwerk: Women of TUM

Women of TUM versteht sich als Netzwerk für Wissenschaftlerinnen, Alumnae und Studentinnen der TUM, in dem der internationale Austausch und die gegenseitige Unterstützung von Frauen in der Wirtschaft und Wissenschaft gefördert werden.

Women of TUM entstand ursprünglich aus einer Initiative von internationalen Alumnae auf dem TUM Alumni und Alumnae Expertenseminar „Environmental Engineering“ 2009 in Singapur. Über Landesgrenzen hinweg wollten sie sich gegenseitigen unterstützen, den Austausch von TUM-Absolventinnen untereinander und mit ihrer Alma Mater stärken und sich dem Ziel verpflichteten, den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Mittlerweile sind Women of TUM weltweit vernetzt und engagieren sich als internationale Ansprechpartnerinnen, Referentinnen oder Mentorinnen für Studentinnen. Sie organisieren Seminare und Veranstaltungen, wie z.B. den Women of TUM Talk, der jährlich zu Beginn des Wintersemesters stattfindet. Schirmherrin von Women of TUM ist Dr. Hannemor Keidel, ehemalige Vizepräsidentin der TUM und Beauftragte des Präsidenten für die Wissenschaftsbeziehungen mit Frankreich. In der Zusammenarbeit von Alumni & Career, TUM.Diversity und der Frauenbeauftragten wird durch Women of TUM die Vielfalt der weiblichen Talente gefördert und sichtbar gemacht.

› www.together.tum.de/alumni/netzwerk/women-of-tum/

Iris Stolz, Alumni & Career

Exkurs: Coaching

Die TUM bietet ein vielfältiges Coaching-Angebot für unterschiedliche Zielgruppen an. Coaching ist eine zeitlich befristete Beratung bei beruflichen oder studienbedingten Fragestellungen und Konflikten. Die/Der Coach begleitet bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems, sowie bei der Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit.

Das Angebot orientiert sich wesentlich an drei Qualitätsstandards:

- Orientierung an den Anforderungen des Wissenschafts-/Hochschulbetriebs
- Gendergerechtes/-sensible Weltbild
- Methodische Kompetenz

TUM.Diversity arbeitet mit einem Pool externer und interner Coaches, die über ausgezeichnete Methodenkompetenz, Genderkompetenz und Kenntnis des Hochschulbetriebs verfügen. Die Qualitätssicherung erfolgt über Auswahl, Fortbildung und Supervision der Coaches.

› www.diversity.tum.de/karriere-und-weiterbildung/coaching/

Evaluation

Das Coaching-Programm wird seit 2012 in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Strategie und Organisation (Prof. Welp) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Sowohl Coaches als auch Coachees beurteilen im Zuge der Evaluation Fortschritte bei der Erreichung individueller Ziele, sowie die wechselseitige Beziehung und Arbeitsatmosphäre im Coaching. Die Coachees bewerten zudem ihre individuelle Kompetenzentwicklung und ihre Zufriedenheit mit dem Coaching. Dies geschieht zu Beginn, im Verlauf und nach Ende des Coachingprozesses (zu insgesamt vier Messzeitpunkten).

Bislang wurde das Coaching bereits von etwa 300 Teilnehmenden aller Fakultäten in Anspruch genommen (Stand: April 2015). Das Angebot wird dabei von Männern (37,5%) und Frauen (62,5%) verschiedener Altersgruppen genutzt (Durchschnittsalter 32,2 Jahre, mit einer Spann-

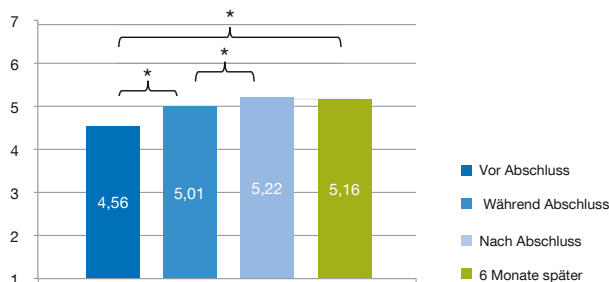
weite von 21 bis 55 Jahren). Promovierende stellen die am häufigsten vertretene Gruppe dar (56,1%), 22,4% der Teilnehmenden haben Kinder.

Die beauftragten Coachs sind in der Mehrheit (92,9%) weiblich und durchschnittlich 45,5 Jahre alt. Sie besitzen im Mittel 8,34 Jahre Coachingerfahrung, davon 4,02 Jahre im Wissenschaftscoaching.

Die Einschätzungen der bisherigen Teilnehmenden und Coachs zum Prozess und den Ergebnissen des Coachings sind sehr positiv: Die Coachees erleben einen deutlichen Anstieg zahlreicher berufsrelevanter Kompetenzen, wie beispielsweise den Umgang mit Unsicherheit und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Abbildung 1 zeigt den mittleren Anstieg von 17 berufsrelevanten Kompetenzen über die vier Messzeitpunkte.

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, beschreiben die Teilnehmenden zudem eine verbesserte Zielerreichung in Bezug

Ausprägung berufsrelevanter Kompetenzen



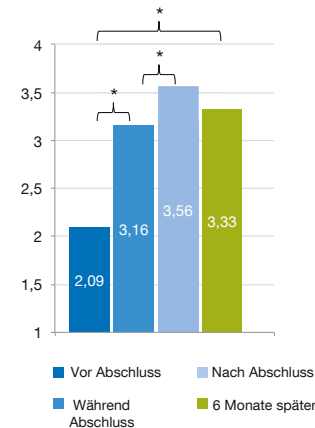
Anmerkung: Mittel über alle gemessenen Kompetenzen, Skala von 1 bis 7; Signifikante Unterschiede * $p < 0,05$

Gemessene berufsrelevante Kompetenzen

Delegation	Selbstmotivation
Emotionsmanagement	Strategisches Denken
Flexibles Handeln	Stressmanagement
Führung	Umgang mit Konflikten
Kommunikation	Umgang mit Unsicherheit
Kreatives Denken	Verantwortungsübernahme
Langfristige Projekt- und Aufgabenplanung	Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
Organisations- und Zeitplanung	Vertreten der eigenen Meinung
Professionelles Auftreten	

Abbildung 1 : Das Coaching führt zu einem Anstieg berufsrelevanter Kompetenzen

Zielerreichung Hauptziel



Anmerkung: Skala von 1 bis 4
Signifikante Unterschiede * $p < 0,05$

Inhalte Hauptziel

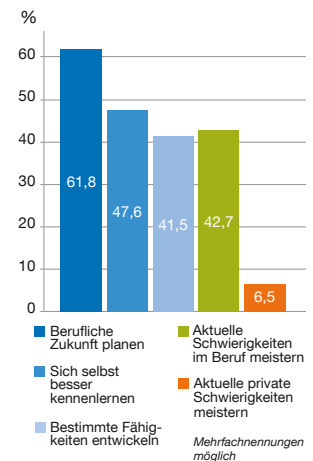


Abbildung 2 : Das Coaching verbessert die Zielerreichung von verschiedenen selbstgewählten berufsrelevanten Zielen

auf ihre selbstgewählten Coachingziele. Inhaltlich sind die Ziele sehr breit gefächert und umfassen unter anderem Aspekte der Selbstreflexion, des Konfliktmanagements und der Karriereplanung. Von besonderer Wichtigkeit ist zudem, dass die Effekte langfristig nachzuweisen sind und die Verbesserung der Zielerreichung auch sechs Monate nach Ende des Coachings noch anhält.

Des Weiteren wird die Beziehung zwischen Coach und Coachee in den Evaluationen beidseitig sehr positiv bewertet, die Coachees berichten über hohe Motivation und Zufriedenheit mit dem Coachingprozess. Diese Aspekte sind für die Effektivität des Coachings zentral, da auch die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee, sowie die Motivation der Coachees entscheidend zu deren Zielerreichung und Kompetenzentwicklung beitragen.

Insgesamt kann somit sowohl von Seiten der Coaching Teilnehmenden als auch von Seiten der Coachs eine sehr positive Bilanz für das TUM.Diversity & Talent Management Coaching Programm gezogen werden.

www.strategy.wi.tum.de

Prof. Dr. Isabell Welp, Gesche Lotzkat, Lisa Ritzenhöfer



Gender Consulting

Strukturelle Verankerung von Gleichstellung in den Fakultäten, Integrate Research Center und der TUM Graduate School

In allen Fakultäten, dem TUM-IAS, den IRCs und der TUM Graduate School wurden Diversity-Zielvereinbarungen zwischen dem Dekan / der Dekanin bzw. dem Direktor / der Direktorin und dem Hochschulpräsidium verabschiedet.

Mit den Diversity-Zielvereinbarungen ist ein wichtiges Instrument geschaffen worden, durch die Definition qualitativer und quantitativer Zielgrößen, Gleichstellungsmaßnahmen messbar zu machen. Von den Diversity-Zielvereinbarungen verspricht sich die TUM eine höhere Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit, das Anstoßen von Lernprozessen durch die Generierung von Best Practice-Beispielen, sowie eine langfristige Kulturveränderung in den Fakultäten und in der TUM insgesamt. Die Handlungsfelder „Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Qualifikationsstufen“ und „Förderung familienfreundlicher Studien- und Arbeitsbedingungen“ sind darin fest vorgegeben und mit Zielen, Verantwortungsbereichen, Budget und Erfolgskriterien verbindlich hinterlegt. In sieben Fakultäten wurden Gremien geschaffen, die der Dekan / die Dekanin in strategisch-konzeptionellen Fragen zu Gender und Diversity beraten und die Umsetzung der Diversity-Zielvereinbarung begleiten.

Integrative Forschungszentren (TUM-IAS, MSE) haben inzwischen ebenfalls Zielvereinbarungen mit dem Hochschulpräsidium abgeschlossen, die nach dem Vorbild der Fakultäten gestaltet wurden. Die TUM-Graduate School und das MCTS sind derzeit noch in Erarbeitung (Mai 2015).

In jährlich stattfindenden Jahresgesprächen reflektieren SVP Diversity & Talent Management und die Stabstelle TUM.Diversity gemeinsam mit den Fakultäten den Umsetzungsstand der Diversity-Zielvereinbarungen. Die Jahresgespräche fanden erstmalig im Dezember 2013 statt und wurden zwischen Dezember 2014 und Februar 2015 erneut durchgeführt.

Resultierend aus den Selbstberichten der Fakultäten und Jahresgesprächen lassen sich folgende Kernaussagen zusammenfassen:

Alle Fakultäten haben inzwischen erfolgreich Prozesse aufgesetzt und Maßnahmen eingeführt, um die in den Zielvereinbarungen formulierten Ziele zu erreichen.

Alle Fakultäten haben gemäß ihrer unterschiedlichen Fachkulturen Schwerpunkte im Hinblick auf Zieldefinition und Maßnahmen gesetzt.

Das Selbstverständnis für Diversity und die Professionalisierung des Diversity Managements innerhalb der Fakultäten nimmt kontinuierlich zu. Dies spiegelt sich in der personellen Verantwortung und der Einführung von Steuerungsgremien wieder.

Die folgenden Zielvereinbarungen sind auf den jeweiligen Fakultätsseiten veröffentlicht:



Fakultät für Architektur:

› www.ar.tum.de/121108_Zielvereinbarung_AR.pdf



Ingenieur fakultät Bau Geo Umwelt:

› <http://www.bgu.tum.de/fakultaet/diversity>



Fakultät für Chemie:

› www.service.ch.tum.de/frauenbeauftragte/gleichstellungsstrategie



TUM School of Education:

› www.edu.tum.de/fileadmin/tuedz01/www/Documents/Presse/Diversity_Konzept.pdf



Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik:

› www.ei.tum.de/struktur-und-profil/diversity



Fakultät für Informatik:

› www.in.tum.de/fileadmin/user_upload/Fakultaet/Frauen/ZielvereinbarungInFinal.pdf



Fakultät für Maschinenwesen:

› www.mw.tum.de/diversityziele



Fakultät für Maschinenwesen

Die Gender und Diversity-Ziele der Fakultät für Maschinenwesen gehen weit über die Themen Gleichstellung und Familienfreundlichkeit hinaus. Fakultätsmitglieder sollen die für sie idealen Arbeits-, Forschungs- und Studienbedingungen vorfinden, unabhängig von Geschlecht, persönlicher Lebenssituation, Glauben oder Herkunft. Insbesondere Familienfreundlichkeit hat in der Fakultät für Maschinenwesen eine sehr hohe Priorität und ist ein Thema, das sich ausdrücklich auch an Männer richtet. Väter werden ermutigt und dabei unterstützt Betreuungsverantwortung zu tragen.

Alle Fakultätsmitglieder erhalten individuelle Unterstützung zur Vereinbarkeit ihrer Tätigkeit an der Fakultät und ihrer Betreuungsverantwortung. Teil dieser Unterstützung ist die Schaffung einer Atmosphäre und Kultur der Familienfreundlichkeit, in der z.B. die Teilnahme an Feiern im Kindergarten selbstverständlich gewürdigt wird. Weiter wird angestrebt, dass Termine möglichst nicht außerhalb der regulären Arbeitszeit angesetzt werden. Einzelmaßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, wie zum Beispiel die Ausstattung und Einrichtung eines Tele-Arbeitsplatzes, werden von der Fakultät aktiv unterstützt und von der Lehrstuhlleitung auf den jeweiligen Fall angepasst eingerichtet.

Es gibt ein Familien- und Kinderzimmer im Gebäude der Fakultät für Maschinenwesen, das zur flexiblen Betreuung vor Ort genutzt werden kann. Zudem dient es auch als Ruheraum für Schwangere. Ergänzt wird dieses Angebot durch die Kooperation mit den Fakultäten für Informatik und Mathematik, die in ihren Räumen eine flexible Kinderbetreuung für 3–5 € pro Stunde durch eine professionelle Betreuungskraft anbieten. Falls ein Termin oder eine Veranstaltung an der Fakultät nicht innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden kann, übernimmt die Fakultät für Maschinenwesen die Kosten einer professionellen Betreuungskraft und organisiert auf Wunsch auch die Vermittlung dieser über eine Babysitter-Agentur.



Fakultät für Mathematik:

› www.ma.tum.de/foswiki/pub/UeberUns/FrauenBeauftragte/FR177_AnI3_Zielvereinbarung_Diversity_Mathematik_19912.pdf



Fakultät für Medizin:

› www.chancengleichheit.med.tum.de/sites/www.diabetes.med.tum.de/files/Zielvereinbarungen_Homepage_0.pdf



Fakultät für Physik:

› www.ph.tum.de/about/diversity/ZV_Diversity_22012013_WWW.pdf



Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften:

› www.sg.tum.de/fakultaet/diversitaet



Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt:

› http://www.wzw.tum.de/fileadmin/pdf/Gender/WZW_Zielvereinbarung_Homepage_2_.pdf



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften:

› <http://www.wi.tum.de/about-us/equal-opportunities/objective-agreements/>



Zur aktiven Vernetzung der Eltern am Standort Garching wurde in Kooperation mit den weiteren ansässigen Fakultäten die Gruppe „Campus Garching Eltern“ im TUM-Internetforum „Moodle“ eingerichtet. Sie wird vom Gleichstellungsbüro der Fakultät für Maschinenwesen betreut, sowie von den anderen Fakultäten am Standort Garching beworben.

Die Fakultät für Maschinenwesen will ihren Frauenanteil in allen Qualifikationsstufen erhöhen. Dies betrifft insbesondere Bachelor-Studentinnen, da verhältnismäßig viele Frauen zum Master-Studium an die Fakultät für Maschinenwesen der TUM wechseln. Offensichtlich sehen viele junge Frauen, trotz fachlicher Eignung, ein vermeintliches „Männer-Studium“ Maschinenwesen gar nicht erst als Option an. Dies soll geändert werden z.B. durch Schülerinnen-Programme zum Kennenlernen der Inhalte des Maschinenwesen-Studiums, sowie durch eine Außendarstellung, die Frauen und Männer gleichermaßen anspricht.

Informationsbroschüren zum Thema Gleichstellung und Familienfreundlichkeit liegen am Haupteingang der Fakultät für Maschinenwesen aus und werden regelmä-

ßig aktualisiert. Auf der Homepage und im Schaukasten am Haupteingang wird auf aktuelle Veranstaltungen zum Thema hingewiesen sowie auf Unterstützungsangebote der TUM (z.B. Mentoring-Programme oder Stipendien für Studentinnen und Wissenschaftlerinnen).

Die/Der Frauenbeauftragte und die Geschäftsführung der Fakultät werden durch das Gleichstellungsbüro bei der Umsetzung der Diversity-Ziele unterstützt, indem es die operativen Aufgaben ausführt. Das Gleichstellungsbüro ist zudem Anlaufstelle für Anfragen und Schnittstelle zwischen den Beteiligten der Fakultät, weiteren Zuständigen in der TUM sowie externen Fachstellen.

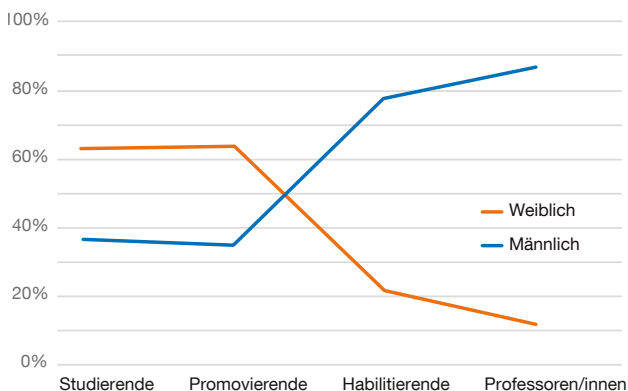
› www.mw.tum.de/de/gleichstellung

Mathias Weidner, Gleichstellungsbüro der Fakultät für Maschinenwesen

Fakultät für Medizin

Die Fakultät für Medizin engagiert sich in bedeutendem Maße für Chancengleichheit und Vielfalt. Um Chancengleichheit in der Wissenschaft gezielter und mit personeller Unterstützung umzusetzen, schuf die Fakultät für Medizin im Dezember 2012 ein neues Referat: *KeCK* – die Koordinierungsstelle für Chancengleichheit und Karriereplanung, die sich seitdem stetig personell erweitert und ihr Angebot ausbaut.

KeCK befasst sich mit der Förderung von Wissenschaftlerinnen insbesondere in der Postdoc-Phase, da sich gerade in diesem Karriereabschnitt eine starke Abwanderung aus der universitären Laufbahn abzeichnet (siehe Grafik).



Karrierestufen am Klinikum Rechts der Isar

Um dem Dropout von qualifizierten Wissenschaftlerinnen entgegenzuwirken, hat *KeCK* eine Reihe von Maßnahmen ins Leben gerufen (s. Übersicht). Hierzu zählen sowohl aktive Öffentlichkeitsarbeit wie eine umfangreiche Homepage, Flyer und regelmäßige Vorträge, als auch Informationsveranstaltungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zu aktiver Netzwerkbildung. Zusätzlich

tragen Gespräche mit den einzelnen Klinikleitungen dazu bei, für einen reflektierten und bewussten Umgang mit Genderfragen und -gerechtigkeit zu sensibilisieren, aktiv weibliche Talente zu rekrutieren und kontinuierlich den Handlungsbedarf von *KeCK* mit der Klinikrealität abzustimmen.

Durch die Vergabe von Stipendien und persönlicher Beratung werden Wissenschaftlerinnen individuell gefördert. Im Jahr 2013 initiierte *KeCK* erstmals regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen für Post-Docs, die sich mit handlungsorientierten Aspekten der eigenen Karrieregestaltung befassen. Zusammen mit der Personalabteilung setzt sich *KeCK* für den Ausbau der Kinderbetreuung ein, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Müttern wie Vätern zu erleichtern und auch auf diese Weise wissenschaftliches Arbeiten zu unterstützen. Mit großen Engagement widmete sich *KeCK* im Jahr 2014 dem Aufbau eines Mentoring-Programms für Wissenschaftlerinnen nach der Promotion: *KeCK_mentoring*.

Mentoring ist ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung in Wirtschaft, Industrie und Wissenschaft, das sich auch bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Universitätsmedizin bewährt hat. Herzstück des Nachwuchsförderprogramms ist der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Mentor/in und Nachwuchswissenschaftler/in (Mentee). Die Mentor/innen bekleiden meist eine Professur oder Pivatdozentur und unterstützen die Mentees als Ratgeber in allen Fragen der konkreten und strategischen Karriereplanung. *KeCK_mentoring* bietet darüber hinaus Workshops zu Drittmittelakquise, Laufbahnplanung und Führungskompetenzen sowie Coachings und Netzwerktreffen mit anderen High Potentials aus der Medizin.

Die Komponenten für 1,5 Jahre für ca. 16 Mentees umfassen:



Maßnahmen aus der Zielvereinbarung zwischen Fakultät und TUM

- Rahmenprogramm (Auftakt-, Zwischenbilanz-, Abschlussveranstaltung)
- 3 Mentoring-Treffen one-to-one
- 4 Netzwerktreffen in Kleingruppen à 4–5 Mentees
- 4 Einzel-Coaching-Sitzungen
- 4 Workshops: Einführung, Drittmittelakquise, Laufbahnplanung, Führungskompetenz
- Fakultativ: 10 Soft-Skill-Trainingstage zur Wahl
- Supervision für Mentor/innen bei Bedarf
- wissenschaftliche Begleit-Evaluation

KeCK engagiert sich ebenfalls im Bereich der Forschung. Mit *Erfolgreich mit Mentoring in der Medizin (EMMi)* initiierte KeCK im Jahr 2014 ihr erstes großangelegtes Forschungsprojekt. Mit der multizentrischen Studie zu Mentoring-Programmen in der Universitätsmedizin kooperiert KeCK bundesweit mit fünf forschungsstarken Universitätskliniken. Die Studie stützt sich auf ein triangulierendes Verfahren, bestehend aus Fragebögen, teilnehmender Beobachtung, Interviews und Dokumentenanalysen und fragt nach Wirkungszusammenhängen und -prozessen im Mentoring-Verlauf.



Ein weiteres Forschungsprojekt befasst sich mit Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit an der Fakultät für Medizin. Im Rahmen einer Befragung aller wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an der Fakultät für Medizin und am Klinikum rechts der Isar (*Diversity-Report 2015*) möchte KeCK mehr über darüber erfahren, wie die Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere in Hinsicht auf die wissenschaftliche Karriere gelingt. Die Befragung dient zum einen der Abstimmung des Maßnahmen-Katalogs, sowie der Bekanntmachung zielgruppenorientierter Angebote durch die Koordinierungsstelle. Zusammen mit Frau Prof. Gadebusch Bondio, Institut für Geschichte und Ethik der Medizin, und Frau Prof. Diehl-Schmid, Frauenbeauftragte der Fakultät für Medizin, organisierte und konzipierte KeCK im WS 2013/2014 die Ringvorlesung *Wissenschaft - Geschlecht - Medizin* und brachte sich somit auch auf diese Weise in den wissenschaftlichen Diskurs um Gendermedizin ein.

» www.chancengleichheit.med.tum.de

Dr. Barbara Cramer, Marina Ginal, Koordinierungsstelle für Chancengleichheit und Karriereplanung

Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften

Die Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften versteht Gender und Diversity Management als eine Querschnittsaufgabe und möchte den bewussten Umgang damit in sämtlichen Handlungsfeldern der Fakultät fördern. So wurden im Rahmen der Diversity-Zielvereinbarung zwischen der Fakultät und der Hochschulleitung, Maßnahmen initiiert und eingeleitet, um Wissenschaftskarrieren von Frauen und Männern, sowie Familienfreundlichkeit zu fördern und für die Themen Gender und Diversity zu sensibilisieren.

Gleichstellung ist ein zentrales Anliegen der Fakultät. Das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Studierenden und Promovierenden ist zwar ausgeglichen, doch sinkt das ausgeglichene Verhältnis auf höheren Stufen der wissenschaftlichen Karriereleiter deutlich. Derzeit betreut die Fakultät eine Habilitandin und sieben Habilitanden (Stand Mai 2015). Bei der Gruppe der Professuren sind zurzeit 25 % der Fachgebiete und Lehrstühle mit Frauen besetzt. Explizites Ziel der Fakultät ist daher, insbesondere den Frauenanteil bei den Habilitationen zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen und den Anteil der Frauen in der Wissenschaft zu erhöhen, bedarf es einer gezielten und frühzeitigen Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses.



Gezielte Förderung heißt für die Fakultät aktive Gleichstellung und die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie.

Die Fakultät bietet seit letztem Jahr ein individuelles Beratungs- und Unterstützungssystem für die wissenschaftliche Karrierebildung an. Auf der Basis einer Bedarfsanalyse werden Nachwuchswissenschaftlerinnen zielgerichtet und passgenau unterstützt. Dabei werden unterschiedliche Förderinstrumente eingesetzt. Hinzu kommt die finanzielle Unterstützung in Form von Reise- und Teilnehmerkostenzuschüssen für Tagungen und Konferenzen. Um familienfreundliche Maßnahmen innerhalb der Fakultät zu etablieren und die Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie zu verbessern, werden bereits verschiedene Varianten der flexiblen Kinderbetreuung angeboten. Neben der bereits seit Jahren etablierten Ferienbetreuung und dem Programm „KidsTUMove“ wird in Kooperation mit professionellen Betreuungsagenturen den Studierenden und Mitarbeitenden auf Anfrage eine flexible Kinderbetreuung für Veranstaltungen, Konferenzen, Tagungen oder andere dienstliche Termine angeboten, die außerhalb der regulären Betreuungszeiten liegen. Das dafür notwendige Familienzimmer wurde bisher situativ organisiert. Langfristig ist geplant, ein dauerhaftes Familienzimmer einzurichten.

Um die gender- und diversity-relevanten Ziele und Maßnahmen der Fakultät SG besser betreuen zu können und gleichzeitig die/den Frauenbeauftragte/n der Fakultät signifikant zu entlasten und zu unterstützen, gibt es seit 2013 an der Fakultät SG die Stelle der/des Referentin/en für Chancengleichheit und Diversity Management. Sie/Er ist für die Konzeption, Koordination und Evaluation sämtlicher gender- und diversity-relevanter Maßnahmen zuständig. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Informationsvermittlung zu sowohl an der Fakultät als auch an der TUM bestehenden und geplanten Diversity-Maßnahmen.

› www.sg.tum.de/fakultaet/diversitaet

Hiam Tarzi- Schams, Diversitätsbeauftragte



Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt

Die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt (WZW) arbeitet durch geeignete Maßnahmen am Abbau von Gleichstellungsdefiziten in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Was die einzelnen Studiengänge betrifft, ist darauf hinzuwirken, dass sie für Student/innen gleichermaßen attraktiv gemacht werden müssen. Allerdings gehen die Frauen dem Wissenschaftsbetrieb vor allem auf den höheren Qualifikationsstufen verloren, wie es das Bild der „leaky pipeline“ anschaulich vermittelt. Zwar zeigt sich im WZW, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen vom Karrieresystem des TUM Faculty Tenure Track profitieren, dennoch sind Frauen bei den Professuren, auch in Fächern mit einem relativ hohen Anteil von weiblichen Studierenden wie z.B. in der Ernährungswissenschaft oder in der Biologie, nach wie vor unterrepräsentiert. Um hier mittelfristig Abhilfe zu schaffen, bedarf es einer gezielten Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses. Ziel ist, Nachwuchswissenschaftlerinnen den Weg in die Wis-

senschaftskarriere zu ebnen und ihnen die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Elternschaft in der „Rush-Hour“ des Lebens zu erleichtern. Für Postdoktorandinnen und Habilitandinnen müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen und Lösungen für Zielkonflikte zwischen beruflichen und familiären Notwendigkeiten entwickelt werden. Als relevant wird in der Fakultät WZW die Möglichkeit einer Finanzierung von Ersatzkräften während der Mutterschutzzeiten erachtet; dabei gilt es, die jeweils spezifischen Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen, so dass – in Erweiterung des Mutterschutzes – der Ausfall von schwangeren Arbeitskräften, denen Labortätigkeiten gesetzlich verboten sind, durch die Beschäftigung von Ersatzkräften kompensiert werden kann.

Die Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie wird am Standort Weihenstephan durch diverse, einander ergänzende Angebote des TUM Familienservice unterstützt. Dazu zählen Beratung, Babysitter-Service und Notfallbetreuung, Ferienbetreuung, Krippen

(*Krabbelstube Weihenstephan* und *Dr. Gudula Wernecke-Rastetter Kindervilla*) und ein TUM-Betriebshort. Ziel ist eine institutionalisierte Kinderbetreuung, die campusnah, bedarfsgerecht und flexibel ist. Deshalb entwickelt die Fakultät WZW immer wieder Konzepte für eine Ausweitung und Ergänzung der Betreuungsangebote: So wurde im Jahr 2014 in Kooperation mit zwei Freisinger Organisationen die *Großtagespflege „Glückskinder“* eröffnet, in der Babys ab 9 Wochen betreut werden und auch die temporäre Betreuung von Gastkindern möglich ist. Zukünftig bedeutsam wird neben der Sorge für Kinder die Sorge für pflegebedürftige Angehörige (elder care) sein; im Sinne eines umfassenden Ansatzes von „science & care“ könnte die Einrichtung einer Mehrgenerationentagesstätte innovativ und zukunftsweisend sein.

Ein weiterer Indikator für Familienfreundlichkeit und Diversitätsorientierung ist der Einstieg der Fakultät WZW in das flexible Teilzeitstudium. Im Sommersemester 2015 startete der flexibilisierte Masterstudiengang „Umweltplanung und Ingenieurökologie“, wobei sich die Studierenden nicht für die gesamte Studienzeit festlegen müssen, sondern ihr Zeitmodell (50%, 66%, 100%) vor jedem Semester wechseln können, so dass sie individuell und zeitnah auf sich verändernde Lebensbedingungen reagieren können.

Um für die Bereiche Gender und Diversity, Studium und Wissenschaftskarriere von Frauen, Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie eine zentrale Anlaufstelle und eine Schnittstelle zu den anderen Einrichtungen des WZW bzw. der TUM – wie insbesondere TUM.Diversity und TUM.Family – zu schaffen, existiert an der Fakultät WZW seit Februar 2011 eine Stelle „Gender Management“: Beratende, organisatorische, koordinierende und konzeptionelle Aufgaben werden hier integriert und die Frauenbeauftragten der Fakultät WZW darin unterstützt, auf eine Sensibilisierung für die Relevanz von Genderaspekten in allen Bereichen der Wissenschaft und der Fakultät bzw. der Universität hinzuwirken.

› www.wzw.tum.de/index.php?id=40

Dr. Stephanie Handschuh-Heiß, Büro für Gender Management

Gender & Diversity in der TUM Graduate School

Offenheit, gegenseitige Wertschätzung und Chancengleichheit sind die Basis wissenschaftlichen Fortschritts und exzellenter Arbeitsergebnisse in der Forschung, aber auch im Wissenschaftsmanagement und in der Verwaltung. Vielfalt fördert Kreativität, Produktivität und Innovation. Die TUM Graduate School (TUM-GS) verpflichtet sich daher seit ihrer Gründung 2009, auf Gender- und Diversity-freundliche Rahmenbedingungen und eine Kultur des Miteinanders im Arbeits- und Forschungsalltag an der TUM hinzuwirken. Bei der Konzeption und Umsetzung der Diversity-Strategie der TUM-GS sind alle Leistungs- und Arbeitsebenen der TUM-GS involviert. Der/Die TUM Graduate Dean als Leiter/in der TUM-GS und Mitglied des Erweiterten Hochschulpräsidiums vertritt die TUM-GS und ihre Belange nach innen und außen. Der/Die Geschäftsführer/in der TUM-GS ist Mitglied im Gender und Diversity Board (GDB) der TUM, über das Diversity-Belange aus der Promovierendenförderung der TUM-GS in das GDB, aber auch aus dem GDB in die Strategie und den Arbeitsalltag der TUM-GS einfließen. Die Wichtigkeit von Diversity-fördernden Maßnahmen spiegelt sich im Abschluss der Diversity-Zielvereinbarung der TUM-GS wieder.

Die nachhaltige Förderung der Geschlechtergleichstellung und der Abbau von Genderstereotypisierung in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement gehören ebenso zur gelebten Handlungsgrundlage der TUM-GS wie die nachhaltige Etablierung einer Willkommenskultur für internationale Promovierende und deren Familien. Um die Vielfalt der Talente an der TUM voll auszuschöpfen bzw. weiter zu erhöhen, verpflichtet sich die TUM-GS auf eine Diversity-gerechte Öffentlichkeitsarbeit und Sprache und fördert den Erwerb von Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. In Zusammenarbeit mit anderen TUM Einrichtungen soll zudem die Karrierepipeline „Master-Promotion-Post-Doc“ für Nachwuchswissenschaftlerinnen durchlässiger und attraktiver gestaltet werden.



Die familiengerechte Gestaltung der Forschungs- und Arbeitsbedingungen für Nachwuchswissenschaftler/innen ist ein Qualitätskriterium für die Promotion an der TUM. In enger Kooperation mit dem TUM-Familienservice bietet die TUM-GS zielgruppenspezifische Beratung sowie organisatorische und finanzielle Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Forschung an. Neben Kinderbetreuungsmöglichkeiten bei allen Veranstaltungen und einer Notfallkinderbetreuung offeriert die TUM-GS finanzielle Unterstützung von Auslandsforschungsaufenthalten in Form eines Ergänzungsstipendiums im Rahmen der Internationalisierungsförderung der TUM-GS. Mit dem TUM-GS Abschlussstipendium sollen Promovierende bei der Fertigstellung ihrer Dissertation unterstützt werden, wenn diese sich aufgrund von familiären Verpflichtungen wie Schwangerschaft, Elternzeit oder Pflege von Angehörigen verzögert hat.

› www.gs.tum.de

Zizheng Zhang, Projektmanagerin für Diversity



Gleichstellung in den Sonderforschungsbereichen

Gender- und gleichstellungspolitische Aspekte sind heutzutage in jeden größeren Forschungsantrag einzubringen, wobei die Planung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen laut der DFG zum qualitativ hochwertigen Forschungsmanagement gehören. Entsprechend dem Gleichstellungsanspruch der DFG verfügen die Sonderforschungsbereiche (SFB) über finanzielle Mittel, die für Maßnahmen im Bereich der Gendergerechtigkeit einzusetzen sind. TUM.Diversity ist Anlaufstelle für die Einzelberatung und vernetzt gemeinsam mit TUM ForTe die SFBs und ihre Gender-Aktivitäten, um über diesen Austausch Synergien herzustellen.

› www.diversity.tum.de/beratung/diversity-consulting/

Exkurs: Gendersensible Trainingsangebote

In Kooperation mit der Carl von Linde Akademie bietet TUM.Diversity gendersensible Seminare für Studierende und Promovierende an.

› www.diversity.tum.de/karriere-und-weiterbildung/trainings/

Im TUM-weiten Weiterbildungsangebot der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement sind Aspekte von Gender und Diversity wesentlicher Bestandteil der Weiterbildung. Zur weiteren Verstärkung der Gender- und Diversity-Kompetenz an der TUM bietet das Team der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement ab Sommersemester 2015 kontinuierlich Schulungen zur professionellen Personalauswahl an. Die Fortbildung für Professor/innen mit dem Zusatzmodul „Genderkompetenz in Berufungsverfahren“ wird in enger Kooperation mit der/dem Hochschulfrauenbeauftragten und TUM.Diversity entwickelt.

› <https://www.rm.wi.tum.de/wissenschafts-management>

Veranstaltung	Diversity Fokus
Die besten Talente finden. Mitarbeiterauswahl und Diversität.	Gender, Nationalität
Finding the best talents. Employee Selection and Diversity: For International PostDocs.	Nationalität
Führend Wissen schaffen. Führungsstil und Führungskompetenz.	Führung diverser Teams
Erfolgsgarant Netzwerk. Strategische Netzwerkkompetenz für Management und Karriere.	Gender
Newly appointed professor? Tools and clues for a successful start at TUM (Angebot auf Deutsch und Englisch)	Führung diverser Teams; Starthilfe für internat. Wissenschaftler/innen
Persönliche Führungsprofile	Führung diverser Teams
Mitarbeitergespräche erfolgreich führen	Führung diverser Teams
Communicating across cultures	Nationalität
Gemeinsam Wissen schaffen: Effektive Teamarbeit	Zusammenarbeit in diversen Teams
Welcome to TUM for international Postdocs	Nationalität



Der Familienservice ist ein Angebot der Stabstelle TUM.Family und richtet sich an Studierende sowie Beschäftigte der TUM mit Familie. Der Familienservice bietet an allen drei TUM-Standorten eine persönliche und individuelle Beratung rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium. Mit dem Ziel des weiteren Ausbaus familiengerechter Strukturen an der TUM, fördert der Familienservice die Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft nachhaltig.

Kinderbetreuungseinrichtungen an der TUM

Kinderbetreuungseinrichtungen

An allen drei Standorten bietet die TUM Kinderbetreuungseinrichtungen zur Betreuung von Kindern der Studierenden und Beschäftigten an. Dafür hat die TUM in der jüngeren Vergangenheit mehr als 10 Mio. Euro investiert. Das umfassende Angebot an institutioneller Kinderbetreuung gestaltet sich wie folgt:

TUM-Standort München

- *R.U.F.-Mäuse*,
Kinderkrippe (Alter: 0-3 Jahre), 2-8 Belegplätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen
- *Pfifferlinge, Kinderkrippe* (Alter: 1-3 Jahre),
20 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden
- *Städtischer Kindergarten Friedrich Schiedel*
(Alter: 3-6 Jahre), 24 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen

TUM-Standort Garching

- *Ingeborg Ortner-Kinderhaus*
Kinderkrippenplätze (Alter: 1-3 Jahre) Kindergartenplätze (Alter: 3-6 Jahre), 36 Kinderkrippenplätze und 22 Kindergartenplätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden
- *Sonnenkäfer, Kinderkrippe*
(Alter: 1-3 Jahre), 12 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden

TUM-Standort Weihenstephan

- *Glückskinder*
Großtagespflege (Alter: 0-3 Jahre), 3 Plätze für Kinder von Mitarbeiter/innen und Gastwissenschaftler/innen
- *Dr. Gudula Wernecke-Rastetter Kindervilla*
Kinderkrippe (Alter: 1-3 Jahre), 25 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden
- *Krabbelstube Weihenstephan*
Kinderkrippe (Alter: 1-3 Jahre), 12 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden
- *Kinder(t)räume Weihenstephan*
Kindergarten (Alter: 2-6 Jahre), 30 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen und Studierenden
- *Betriebskinderhort Weihenstephan*
(Schulkinder von 6-12 Jahren), 16 Plätze für Kinder von TUM Mitarbeiter/innen

Neben den regulären Kinderbetreuungsplätzen besteht für unterjährig neu ankommende Mitarbeiter/innen und Gastwissenschaftler/innen oder Beschäftigte mit besonders flexiblen Bedürfnissen die Möglichkeit Tagespflegepersonen, Kinderfrauen und Au-Pairs zu vermitteln. Alle TUM-Angehörigen werden außerdem zum TUM-externen Angebot an Kinderbetreuung beraten und bei der Suche unterstützt.



Vermittlung von Notfallbetreuung

Um Mitarbeiter/innen und Studierenden der TUM die Vereinbarkeit von beruflichen bzw. studienrelevanten und familiären Verpflichtungen zu erleichtern, bietet der Familienservice im Stadtgebiet München/Garching die Vermittlung einer Notfallbetreuung innerhalb von 24 Stunden und übernimmt die anfallenden Vermittlungskosten.

Babysitter und Tagesmütter

Bei Bedarf an flexibler Kinderbetreuung besteht eine Kooperation mit HalloBabysitter.de. HalloBabysitter.de ist eine der größten Job-Börsen für Babysitter und Tagesmütter im deutschsprachigen Raum und verfügt über eine 15-jährige Erfahrung in der Vermittlung von Kinderbetreuung. Babysitter/innen/Tageseltern werden nach individuellen Kriterien (z.B. Wohnort, Notfallbetreuung, Sprachkenntnisse) ausgewählt oder es kann gleich selbst ein Babysitter-Gesuch aufgegeben werden. Um den Service nutzen zu können, müssen nur die Zugangsdaten für einen Premium-Account beim Familienservice angefordert werden, dessen Kosten die TUM übernimmt. In Weihenstephan stehen außerdem Schüler/innen als Babysitter/innen zur Verfügung.

Schulen

Alle Mitarbeiter/innen und Studierende mit schulpflichtigen Kindern werden zum Angebot an staatlichen, städtischen und privaten Schulen in und um München beraten. Neben Informationen zum bayerischen Schulsystem sind internationale und bilinguale Schulen ein weiterer Beratungsschwerpunkt.

TUM-Ferienbetreuung

Für schulpflichtige Kinder von Studierenden und Mitarbeitern/innen der TUM bietet der Familienservice an allen drei Standorten das Ferienprogramm „Bewegte TUM-Ferien“ an, dessen Angebot permanent ausgebaut wird. Teilweise wird im Sommer auch ein Ferienprogramm für Kindergartenkinder (im Alter von 3 bis 6 Jahren) angeboten. Das Team vom Familienservice gibt gerne weitere Informationen zu Angeboten für Kinder und Jugendliche in der Ferienzeit – sowohl an der TUM als auch in München und der Umgebung.

Kinderzimmer/Familienzimmer

An allen drei Standorten haben Fakultäten mittlerweile Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet, die zur Selbstbetreuung der Kinder in Notfällen, bspw. bei Ausfall der regulären Betreuung genutzt werden können. Zum Teil findet in diesen Kinderzimmern eine stundenweise, flexible Fremdbetreuung der Kinder in Randzeiten, an Schließtagen oder bei außergewöhnlichen dienstlichen und studentischen Belangen statt, die finanziell vom Familienservice und den Fakultäten bezuschusst wird. Das Angebot gilt sowohl für Studierende als auch für Mitarbeiter/innen und kann für den stundenweisen Besuch von Lehrveranstaltungen bzw. die Weiterarbeit an einem wissenschaftlichen Projekt dienen.

Familien- und kinderfreundliche Infrastruktur

Die TUM verfügt über eine familien- und kinderfreundliche Infrastruktur, die permanent weiterentwickelt wird. An allen Standorten sind Wickeltische, Stillmöglichkeiten, Kinder- und Stillzimmer vorhanden.



Pflege von Angehörigen

Die Pflege von Angehörigen ist ein weiterer Beratungsschwerpunkt des Familienservices. Angehörige der TUM werden bei allen Fragen rund um das Thema Pflege beraten und hilfreiche Unterstützungsangebote stehen zudem zur Verfügung. Im Rahmen eines neuen Vertrags mit dem ElternService AWO erfolgt eine Beratung und Vermittlung einer Betreuung für pflegebedürftige Angehörige über die Hotline des ElternService AWO. Die Beratungs- und Vermittlungskosten werden vom Familienservice getragen. Im Notfall kann der ElternService AWO eine qualifizierte Betreuung für die zu pflegenden Angehörigen innerhalb von 24 Stunden (werktäglich) vermitteln. Allen TUM-Angehörigen steht außerdem jederzeit das Online-Pflegeportal des ElternService AWO zur Verfügung, das über alle relevanten gesetzlichen Regelungen und Leistungen im Bereich der Pflege informiert.

Veranstaltungen

Auf unseren „TUM.Family informiert“-Veranstaltungen informieren regelmäßig fachkundige Referent/innen über aktuelle Themen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium. Im Wintersemester liegt der Fokus jeweils auf dem Thema „Pflege von Angehörigen“. Jedes Semester veranstaltet der Familienservice in Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk München einen Gesprächskreis „Studieren mit Kind“. Im Rahmen des „Münchner Netzwerks Studieren mit Kind“ finden auch hochschulübergreifende Veranstaltungen für studierende Eltern statt.

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Seit 2008 ist die TUM Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“. Dieses Netzwerk ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages. Es versteht sich als zentrale Plattform für Unternehmen und Institutionen, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren. Zum aktuellen Stand hat das Netzwerk 5596 Unternehmen und Institutionen als Mitglieder.

Im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ werden Unternehmen und Institutionen darin unterstützt, Ideen und Maßnahmen zur erfolgreichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Das Netzwerkbüro arbeitet dabei mit verschiedenen Multiplikator/innen zusammen und sensibilisiert Unternehmen und Institutionen in Deutschland für den Nutzen einer verbesserten Familienpolitik. An regelmäßig stattfindenden Unternehmenstagen werden aktuelle Themen der Vereinbarkeit mit dem/der Bundesfamilienminister/in und weiteren Vertreter/innen aus Politik und Wirtschaft diskutiert.

› www.diversity.tum.de/familie

Alexandra Schulz, Monika Laschinger, TUM.Family

Exkurs I: Vom Fußball-Camp zum preisgekrönten TUM KidsCamp

Das Projekt „Kinderfußball Camp“ an der TUM wurde 2011 durch Prof. Dr. Claudia Kugelman ins Leben gerufen und ist mittlerweile kaum noch aus dem TUM-Kalender wegzudenken. Das vom (damaligen) TUM Genderzentrum unterstützte Projekt umfasste eine einwöchige Ausbildung der Studierenden mit dem Camp als Praxis-Abschluss. Das Fußballcamp fand im September 2011 erstmalig statt – und traf auf überwältigende Nachfrage. Die Rückmeldung der Studierenden, der Kinder und auch der Eltern war so überwältigend, dass die Ausbildung weiterentwickelt und auch ein Camp in den Osterferien angeboten wurde. Erstmals war zusätzlich ein reines Mädchen-Fußball-Camp im Ferienangebot vertreten. Dieser Testlauf war eine große Erfahrung: Einerseits wurde das Angebot Mix-Fußball-Camp und Mädchen-Fußball-Camp sehr gut angenommen, doch nach wie vor waren mehr Jungen als Mädchen in den Camps vertreten. Ebenso wurde der Gedanke „Miteinander spielen“ durch die Unterteilung der Camps nicht ideal weitergetragen, so dass das beliebte Projekt bei Studierenden und Kindern erneut weiterentwickelt werden musste.

Die Projektleiterinnen Dr. Carolina Olufemi und Kathrin Lehmann überarbeiteten 2012 das Projekt grundlegend. Der Gedanke „Miteinander spielen“ stand nach wie vor über allem und wurde durch die Neuausrichtung sogar auch auf organisatorischer Ebene durch „Miteinander umsetzen“ vorgelebt.

Die Ausbildung wurde auf zwei Wochen verlängert, nicht mehr nur Fußball, sondern Sportspiele im Allgemeinen im sportpädagogisch-didaktischen Kontext standen auf dem Programm. Zusätzlich wurde auch das Management einer ganzen Kindersportwoche Thema der Ausbildung. Durch dieses neue Konzept konnte die Ausbildung als freies Wahlmodul in die Lehre aufgenommen und gleichzeitig auch das Sportangebot für die Kinder in der Woche vergrößert werden. Die TUM KidsCamps entstanden.



Die Zusammenarbeit mit TUM.Family wurde noch enger, so dass die zwei Sportwochen (April und September) ins offizielle Ferienangebot von TUM.Family eingebunden wurden. „Von der TUM für die TUM“ beschreibt das nachhaltige und ganzheitliche Lehr- und Praxismodell treffend.

Dr. Carolina Olufemi und Kathrin Lehmann durften durch diese optimale Kombination für das neue Projekt-Konzept 2013 den Ernst-Otto-Fischer Lehrpreis für innovative Lehre entgegen nehmen, durch welchen die Fortsetzung der TUM KidsCamps als perpetuum mobile gesichert wurde. Unter anderem organisieren Absolvent/innen des Wahlmoduls in Form eines Praktikums jeweils die anstehenden Camps.

Die Projektleiterinnen feilten weiter an der Qualität der Ausbildung und wurden durch den TUM Lehrfonds noch einmal gefördert, um Experten/innen z.B. in Stimmtraining und PR- und Marketing in die Lehre mit einzubinden.

Die Erweiterung des Sportspiel-Camps – jeden Tag werden zwei verschiedene Sportarten erlebt - bescherte den TUM KidsCamps viele neue Kinder - und auch viel mehr

Mädchen. Es gibt nach wie vor wohl viele fußballbegeisterte Kinder, jedoch auch genauso viele, die an anderen Sportarten interessiert sind. Diese haben nun auch ihren Platz in den zwei Ferienwochen an der ZHS gefunden: Das Camp vergrößert sich ständig.

Mittlerweile wurden schon mehr als 100 Studierende ausgebildet und über 500 Kinder besuchten die TUM KidsCamps – Tendenz klar steigend. Im April 2016 wird das 10. Camp über die Bühne gehen. Das kleine Jubiläum wird mit allen Beteiligten mit Freude und Dank gefeiert werden.

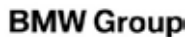
Das Projekt steht für eine stete, preisgekrönte Konzeptentwicklung und auch beispielhaft dafür, dass Anschubfinanzierungen sich nach dem Start selber tragen können. Das TUM KidsCamp wurde sogar auch in die Zielvereinbarung der Fakultät aufgenommen. Der Gedanke „Miteinander spielen“ wird „Von der TUM für die TUM“ zur Philosophie.

» www.sportdidaktik.sg.tum.de/index.php?id=1585

*Kathrin Lehmann, Dr. Carolin Olufemi,
Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften*

Exkurs II: Munich Dual Career Office

Unsere Partner:



Das Munich Dual Career Office (MDCO) richtet sich an Partner/innen von hochqualifiziertem Personal der TUM und der beteiligten Netzwerkpartner/innen aus Wissenschaft und Wirtschaft. Der Anteil der Partner/innen von neuen Berufungen der TUM bildet gemeinsam mit den Anfragen der Partner/innen von TUM-Nachwuchswissenschaftler/innen mit 72% die Hauptzielgruppe. 6% der Anfragen kommen von den Partner/innen von bereits im Amt befindlichen TUM-Professoren/innen. Partner/innen von Unternehmen und Einrichtungen im Netzwerk haben einen Anteil von 22%.

Als Baustein innovativen Recruitings und im Rahmen von Personalbindungsmaßnahmen stellt das MDCO eine umfassende Palette professioneller Unterstützungsangebote zur Verfügung. Den Schwerpunkt bildet die ganzheitliche Beratung, innerhalb derer die Integration sowie die Wiedereingliederung von Dual Career Partner/innen in den Arbeitsmarkt im Vordergrund steht, kombiniert mit individueller Karriereplanung sowie Bildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Darüber hinaus berät das Office bei Integrationsfragen wie beispielsweise Wohnungssuche, Behörden, Weiterbildung, Sprachkurse, Freizeit, Kultur, Soziales und grundsätzlichen Mobilitätsfragen. Neben seinen Services versteht sich das MDCO als Kommunikationsplattform für Dual Career Themen. Durch regelmäßige Veranstaltungen setzt es die notwendigen Rahmenbedingungen für den Austausch zwischen Doppelkarrierepaaren und sorgt für deren Einbindung in Netzwerke innerhalb und außerhalb der TUM.

Das MDCO setzt sich auf verschiedenen Ebenen im Bereich Gender & Diversity ein; auf operativer Ebene in der Beratungsarbeit, konzeptionell in Kooperation mit dem DCND-Netzwerk und im Rahmen der MDCO-Öffentlichkeitsarbeit bzw. von Veranstaltungen. Die Berufungen von Professorinnen werden durch das Office maßgeblich beeinflusst. Durch die Dual Career Beratung und Unterstützung der Partner/innen konnte die TUM die Attraktivität vor allem für weibliche Spitzenkräfte steigern (dies insbesondere im Hinblick auf die erfahrungsgemäß geringere Mobilitätsbereitschaft von Männern, ihren Frauen zu folgen und damit vermeintliche Karriereeinschränkungen in Kauf zu nehmen). Eine direkte Förderung der Karriereverläufe von Frauen findet durch die Beratung der Dual Career Partnerinnen (74 %) statt. Es handelt sich hier sowohl um Wissenschaftlerinnen sowie Frauen aus unterschiedlichen beruflichen Bereichen. Häufig sind diese Lebensläufe aufgrund von jahrelanger Begleitung des karriereorientierten Partners und familiär bedingten Umzügen durch Brüche gekennzeichnet, so dass das Munich Dual Career Office in zahlreichen Fällen die gelungene Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt oder gar die Fortführung der wissenschaftlichen Karriere ermöglichte. Die Unterstützung von männlichen Karrieren findet in umgekehrtem Maße statt – mit einem Anteil von 26% werden Partner beraten.



Das MDCO wurde als Best Practice Beispiel in den Instrumentenkasten der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) aufgenommen. Die Datenbank stellt ein besonderes Informationssystem über Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit in der Wissenschaft zur Verfügung. Außerdem erhielt das MDCO für seine Erfolge im Bereich Gender & Diversity die Auszeichnung als Good Practice und wurde in die Datenbank des EU-Projekts GenCo (Gender Kompetenzen in Wirtschaft und Wissenschaft) integriert, dessen Fokus auf der Verbesserung der Gleichstellungskompetenzen von Personalverantwortlichen liegt.

Das MDCO verzeichnet seit 2008 505 Beratungsanfragen, woraus etwa 418 Beratungsprozesse im Dual Career Bereich resultierten. Insgesamt konnten bislang ca. 443 Fälle abgeschlossen werden.

Die Anzahl der laufenden Fälle im MDCO ist fast kontinuierlich gestiegen. Dies ist zum einen zurückzuführen auf die Erweiterung der Zielgruppen, v.a. durch die Einführung des TUM Faculty Tenure Track Modells – das leistungsorientierte Karrieremodell für Nachwuchswissenschaftler/innen mit internationaler Erfahrung, als auch auf die Erweiterung des Netzwerks, das aktuell aus 26 Netzwerkpartner/innen besteht.

› www.dualcareer.tum.de/mdco-home/

Malah Wittmann, Lydia Eichmann, Munich Dual Career Office



HelmholtzZentrum münchen





TUM Faculty Tenure Track

Forscherinnen und Forscher der TUM sollen ihre Karriere gut mit ihrer Familie vereinbaren können. Dafür bietet die Universität vielfältige Unterstützung. Auch der Karriereweg TUM Faculty Tenure Track berücksichtigt folglich die familiäre Situation – mit speziellen Arbeitszeitmodellen und Berücksichtigung bei der Leistungsbewertung.

Elternzeit-Freisemester

Während der Tenure-Phase kann zur Betreuung eines minderjährigen Kindes im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen Elternzeit oder eine Beurlaubung gewährt werden (parent tenure clock extension). Die Tenure-Phase wird in diesen Fällen auf Antrag um die Dauer der Freistellung verlängert. Die Verlängerungszeit beträgt bei Elternzeit bis maximal vier Jahre und bei sonstigen Freistellungen bis maximal drei Jahre. Die Status Assessments bzw. die Tenure-Evaluierung verschieben sich um den entsprechenden Zeitraum nach hinten.

Teilzeit-Professur

Während der Tenure-Phase ist zur Betreuung eines minderjährigen Kindes im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen eine Teilzeitbeschäftigung möglich (part time tenure clock extension). Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Es kann während einer Elternzeit eine (Teilzeit-) Beschäftigung von bis zu 30 Wochenstunden aufgenommen werden. Oder die Arbeitszeit kann im Wege einer Beurlaubung zur Betreuung eines minderjährigen Kindes reduziert werden; eine Teilzeitbeschäftigung ist in diesem Fall im Umfang von mindestens 8 Stunden pro Woche möglich. Die Tenure-Phase wird in diesen Fällen auf Antrag entsprechend der Dauer und des Umfangs der Teilzeitbeschäftigung verlängert, die Höchstgrenze für die Verlängerung beträgt vier Jahre. Die Status Assessments bzw. die Tenure-Evaluierung verschieben sich um den entsprechenden Zeitraum nach hinten.

Pflegezeiten

Zur Betreuung oder Pflege eines/r pflegebedürftigen Angehörigen ist im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen eine Teilzeitbeschäftigung oder eine Beurlaubung möglich (elder care). Die Tenure-Phase kann in diesen Fällen auf Antrag entsprechend verlängert werden. Die Status Assessments bzw. die Tenure-Evaluierung verschieben sich um den entsprechenden Zeitraum.

› www.tum.de/die-tum/arbeiten-an-der-tum/berufungen/tum-faculty-tenure-track/familie-karriere/



Prof. Dr. Jia Chen PH



Prof. Dr. Anja Ram-mig WZW



Prof. Dr. Kathrin Lang CH



Prof. Dr. Corinna Hess CH



Prof. Luisa Menapace, Ph.D. WZW



Prof. Dr. phil. Ruth Müller MCTS/WZW



Prof. Dr. Natalie Germann WWW



Prof. Dr. Yolanda Demetriou SG



Prof. Dr. Mirjana Minceva WZW



Prof. Dr. Christina Zielinski ME



Prof. Dr. Nicole Megow MA

TUM Tenure Track – Professorinnen (Stand: Sommersemester 2015)



Gender in der Forschung

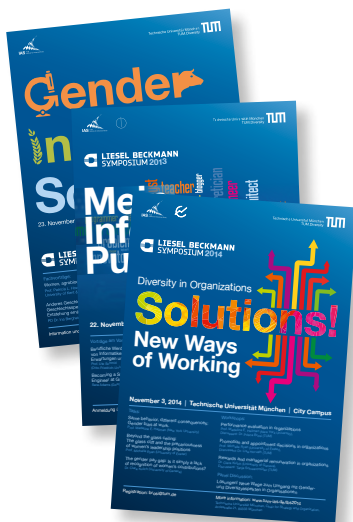
In den vergangenen Jahren hat sich die Genderforschung in Deutschland in alle Fachgebiete hinein differenziert. Der Integration von Genderaspekten in die Kultur-, Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften folgen nun auch Ansätze in den Naturwissenschaften, den Ingenieurwissenschaften sowie der Medizin. Zunehmend verbreitet sich die Erkenntnis, dass die Einbeziehung von Genderaspekten in das Design und die Planung von Forschungsvorhaben das Erkenntnis- und Innovationspotenzial erhöht.

Liesel-Beckmann-Symposium

Das seit 2007 jährlich stattfindende Liesel-Beckmann-Symposium ist eine gemeinsame Veranstaltung von TUM.Diversity und des TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS). Der Fokus der Veranstaltung liegt jedes Jahr in einem anderen Feld:

2014	Diversity in Organizations
2013	Mein Informatik Puzzle
2012	Gender in Life Sciences
2011	Gender und Diversity in die Cluster. Neue Forschungsfelder für die TUM
2010	Gender in den Wirtschaftswissenschaften
2009	Gender in der Lehre
2008	Gender in der Medizin
2007	Gender- und Diversity-Aspekte in der Technikkultur

Das Symposium dient sowohl der Generierung neuer Aspekte und Inhalte für die TUM-



Genderforschung als auch der internen und externen Vernetzung. Durch die Anwesenheit zahlreicher Referent/innen aus dem In- und Ausland konnten auf dem Symposium nicht nur wichtige deutschlandweite, sondern auch internationale Forschungskooperationen im Bereich Gender geschlossen werden.

› www.diversity.tum.de/veranstaltungen/liesel-beckmann-symposium

Anna Boyksen Fellowship am TUM Institute for Advanced Study

Männliche Körper reagieren anders als weibliche Körper und Kinderkörper anders als Erwachsenenkörper – wenn medizinische Studien dies nicht berücksichtigen, kann das unerfreuliche Konsequenzen haben. Wer Autos so sicher wie möglich entwerfen möchte, muss dabei berücksichtigen, dass Fahrer/innen unterschiedlich groß und schwer sind. Andernfalls wird beispielsweise der Sicherheitsgurt bei Unfällen plötzlich selbst zur Gefahrenquelle. Für die unterschiedlichsten Forschungsbereiche gilt: Wenn die natürliche Diversität der Menschen außer Acht gelassen wird, kann das gefährliche und oftmals auch sehr teure Konsequenzen haben.

Um dies in der TUM-Forschung stärker zu verankern, wurde am TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS) nun zum ersten Mal ein fachbezogenes Fellowship eingerichtet. Das Anna Boyksen Fellowship richtet sich an herausragende internationale Wissenschaftler/innen, die zusammen mit einer Forschungsgruppe an der TUM gender- und diversityrelevanten Forschungsfragen im Umfeld des TUM-Fächerportfolios (Natur-, Ingenieur- und Lebenswissenschaften sowie Medizin) nachgehen möchten. Da das Fellowship darauf ausgelegt ist, wissenschaftliche Kooperationen zu fördern, werden die Anträge stets gemeinsam mit einem/einer TUM-Professor/in gestellt. Neben einem Preisgeld sind in dem Fellowship auch Sachmittel enthalten – die Höhe orientiert sich jeweils an der individuellen Aufenthaltsdauer. Anträge für Fellowships können jederzeit eingereicht werden.

Das Fellowship ist auf zwei Jahre angelegt, innerhalb derer die Fellows insgesamt ungefähr 3-6 Monate an der TUM verbringen. Diese Zeit kann – wie bei allen TUM-IAS Fellowships mit internationaler Zielgruppe – individuell in mehrere kürzere oder längere Aufenthalte aufgeteilt werden, was den Wissenschaftler/innen die Planung des Fellowships so praktisch und familienfreundlich wie möglich gestalten soll. Hochkarätige Wissenschaftler/innen, für die ein mehrmonatiger Aufenthalt an der TUM nicht realisierbar ist, können im Ausnahmefall auch im Rahmen von Kurzaufenthalten (Visiting Fellows) eingebunden werden.

Benannt ist das Fellowship nach Anna Helene Boyksen, die sich als erste Studentin der Ingenieurwissenschaften 1906 für Elektrotechnik einschrieb, nachdem die bayerische Regierung im Deutschen Reich Frauen das Studium an einer Technischen Hochschule gestattet hatte. Sie bestand 1908 das Vordiplom, studierte nach ihrer Heirat noch Volkswirtschaft und Jura und promovierte schließlich in Erlangen.

Bisher bewilligte Fellowships (Stand: Mai 2015)

- Prof. Madeline Heilman, Department of Psychology, New York University (Host: Prof. Isabell Welp, Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Fakultät WI)
- Prof. Giovanni Boniolo, Dipartimento di Scienze della Salute, University of Milano (Host: Prof. Mariacarla Gadebusch Bondio, Institut für Geschichte und Ethik der Medizin, Fakultät ME)
- Prof. Regina Ensenaue, Experimentelle Pädiatrie mit Schwerpunkt Stoffwechsel, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Host: Prof. Renate Oberhoffer, Lehrstuhl für Präventive Pädiatrie, Fakultät SG)

› www.tum-ias.de/how-to-apply/anna-boyksen-fellowship.html

Anna Fischer, Programm Manager, Institute for Advanced Study

Anna Boyksen Fellowship an der Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften



Die Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaften beschäftigt sich wissenschaftlich angesichts der zunehmenden Zahl sogenannter Zivilisationserkrankungen mit dem Thema Prävention durch Lebensstilintervention. Diese Interventionsprogramme sind inzwischen meist genderspezifisch ausgerichtet, berücksichtigen aber eine sehr sensible Phase nicht: die der Schwangerschaft. Neben den physiologischen Veränderungen in der Schwangerschaft gibt es eine Vielzahl von Pathologien, die durch Lebensstilveränderungen modifizierbar sind. Eine davon ist der Schwangerschaftsdiabetes, der in seiner Prävalenz derart angestiegen ist, dass es seit 2012 Screeningmaßnahmen hierfür gibt.

Betroffene Schwangere leiden nicht nur unter einer Zucker-Stoffwechselstörung, sondern können zudem Gefäßveränderungen aufweisen, die dauerhaft in ein erhöhtes Herz-Kreislaufisiko i.S. einer frühzeitigen Arteriosklerose münden. Auch das noch ungeborene Kind kann Folgeerscheinungen seines Stoffwechsel- und Herz-Kreislaufsystems zeigen, die langfristige Konsequenzen wie Adipositas und frühe Arteriosklerose nach sich zie-

hen. Der Zusammenhang zwischen Stoffwechselveränderung bei der Mutter und fetomaternalen Gefäßschäden ist bislang kaum untersucht.

Dieser innovativen Fragestellung an einem besonders vulnerablen Patientenkollektiv soll sich die interdisziplinäre Forschung mit der Anna Boyksen Fellow Prof. Regina Ensenaer widmen: Während der Lehrstuhl für Präventive Pädiatrie (host: Prof. Renate Oberhoffer) Expertise in der frühpräventiven Untersuchung des Gefäßsystems bei Mutter und Ungeborenem hat, wird die metabolische Schnittstelle durch die Fachkompetenz von Frau Prof. Ensenaer abgedeckt. Sie ist Professorin für „Experimentelle Pädiatrie mit Schwerpunkt Stoffwechsel“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, und dort auch Stellv. Sprecherin des Graduiertenkolleg Vivid (In vivo investigations in metabolic patho-mechanisms and diseases).

Die zukünftige Schnittstellenthematik fällt durch ihren besonders früh-präventiven und transgenerationellen Ansatz an Schwangeren und ungeborenen bzw. neugeborenen Kindern in den Bereich der Gender- und Diversitätsforschung.

Ziel der gemeinsamen wissenschaftlichen Arbeit ist es, die Entwicklung von vaskulären Veränderungen bei schwangeren Frauen mit Gestationsdiabetes zu untersuchen sowie potentielle vaskuläre und metabolische Veränderungen bei deren Nachkommen zu identifizieren. Das entsprechende Kollektiv wird im Mutter-Kind-Zentrum des Klinikums Rechts der Isar (Leiter: Prof. Schneider) untersucht werden.

Mit Hilfe dieser Erkenntnisse sollen frühpräventive Maßnahmen entwickelt werden, die darauf abzielen, das Risiko von Folgeerkrankungen wie späteres Übergewicht und kardiometabolische Störungen sowohl bei den Frauen als auch deren Kindern langfristig zu minimieren.

Prof. Renate Oberhoffer, Lehrstuhl für Präventive Pädiatrie

Forschungsverbund „ForGenderCare“

Zum Sommer 2015 startete der Bayerische Forschungsverbund »Gender und Care - Dynamiken von Fürsorge im Kontext von Institutionen, Praxen, Technik und Medien in Bayern« (ForGenderCare). Von der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) koordiniert, arbeiten Arbeitsgruppen an acht bayerischen Universitäten und einigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen in zwölf Teilprojekten. Drei Teilprojekte werden von TUM-Wissenschaftlerinnen durchgeführt (Prof. Mariacarla Gadebusch Bondio, Prof. Claudia Peus und Prof. Susanne Ihlen). Das bayerische Wissenschaftsministerium fördert den Verbund mit mehr als drei Millionen Euro. (Quelle: TUM Campus, 2/2015)

› www.forgendercare.de

Geschlechterspezifische Forschung in der Medizin: Ein medizinhistorischer und -ethischer Beitrag

Der Unterschied der Geschlechter und die damit verbundenen Verhaltensweisen im Umgang mit Gesundheit und Krankheit sind medizinhistorisch relevante Forschungsbereiche. Drei konkrete Beispiele sollen einen Einblick in bereits abgeschlossene und gerade beginnende Projekte des Instituts für Geschichte und Ethik der Medizin der TUM geben.

Das Verhältnis zwischen personalisierter und geschlechterspezifischer Medizin ist Gegenstand einer neuen Publikation, an der klinisch und theoretisch tätige Mediziner/innen, aber auch Vertreter/innen von Philosophie, Medizinethik und Soziologie beteiligt sind.¹ Die personalisierte

1 „Gendermedizin“ Krankheit und Geschlecht in Zeiten der individualisierten Medizin (Hg. Mariacarla Gadebusch Bondio und Elpiniki Katsari), Bielefeld 2014, 210 Seiten. Das Projekt ist in Greifswald, im Rahmen des Forschungsbundes GANIMED (Greifswald Approach to Individualized Medicine), entstanden. Mit der Herzchirurgin Elpiniki Katsari und Tobias Fischer, Koordinator des Greifswalder Departments für Ethik in den Lebenswissenschaften an der Universität Greifswald, wurde dem Thema 2012 eine Tagung am Alfred-Krupp-Wissenschaftskolleg Greifswald gewidmet. Der Sammelband stellt nicht nur Ergebnisse dieses fruchtbaren Austausches vor: auch Münchner Genderforscherinnen ließen sich für das Buchprojekt gewinnen und haben sich an der Veröffentlichung beteiligt.

Medizin hat während der letzten 15 Jahre beträchtliche Veränderungen mit sich gebracht. Sie schlagen sich in der klinischen Forschung, aber auch in den Bereichen der Prävention und Therapie nieder. Welche Schnittstellen und mögliche Synergien von individualisierter Medizin und Gendermedizin fordern uns zur Untersuchung heraus? Unser Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass Individuen – Frauen wie Männer – im Rahmen eines neuen, personalisierten medizinischen Denkens weit mehr als nur hormonell-, molekularbiologisch- oder genetisch-bedingte Spezifika aufweisen. Das geschlechtstypische Verhalten gegenüber Gesundheit, Krankheitsrisiken und Kranksein ist ein medizinisch und gesundheitspolitisch entscheidender Faktor. Zum Beispiel nehmen Frauen und Männer je nach Alter und sozialer Schicht Präventionsmöglichkeiten unterschiedlich wahr. Die Folgen sind geschlechterspezifische Erkrankungsrisiken und Mortalitätsraten. Diese Phänomene werden in dem Band „Gender Medizin“ interdisziplinär ausgelotet. Als ein zentrales Ergebnis zeigt sich, dass geschlechterspezifische Forschungsansätze einer individualisierten Medizin vorangehen müssen. Sie bilden die Grundlage für bessere individualisierte Prävention, Gesundheitsversorgung und Therapien, von denen künftig sowohl Frauen als auch Männer profitieren werden.

Projekt im Bayerischen Forschungsverbund ForGenderCare

Ein weiteres Feld unserer geschlechterspezifischen Forschung verbindet Medizinethik, Soziologie und Kommunikationswissenschaft. Das Projekt *Die Sorge um die Fürsorge: bis zum Ende über sich verfügen... Vorstellungen von Autonomie, Verantwortung und Vulnerabilität* ist an der TUM und an der Universität Augsburg angesiedelt und gehört zu dem Bayerischen Forschungsverbund *Gender und Care – Dynamiken von Fürsorge im Kontext von Institutionen, Praxen, Technik und Medien in Bayern* (ForGenderCare).

Das Teilprojekt geht der Frage nach, ob und wie Vorstellungen von Autonomie, Verletzlichkeit, Pflegebedürftigkeit und Abhängigkeit von Frauen und Männern

wahrgenommen und umgesetzt werden. Eine Möglichkeit, Vorkehrungen zu treffen, die das Ende des Lebens regeln, ist die Patientenverfügung. Wir wollen wissen, wie Geschlecht, Alter und Religion die Entscheidung beeinflussen, ein derartiges Dokument zu verfassen. Zudem stellen sich folgende Fragen: Wie wird in den Medien über Patientenverfügungen, über den Willen und die Würde der Person am Lebensende berichtet? Wie unterscheidet sich diese mediale Diskussion von der fachlichen, von der ‚Expertendebatte‘? Warum werden in der Öffentlichkeit Autonomie und Selbstbestimmung vorrangig thematisiert, während in familiären oder halb-öffentlichen Bereichen eher die wechselseitigen Abhängigkeiten und die Verantwortung gegenüber Pflegebedürftigen im Zentrum der Diskussion stehen? Am Beispiel dessen, was über Patientenverfügungen gesagt und geschrieben wird, werden in diesem Projekt Argumentationsmuster identifiziert und verglichen. Dabei wird analysiert, wie in unterschiedlichen Foren Geschlechtervorstellungen und konfessionelle Prägungen aber auch individuelle Erfahrungen miteinander interagieren. Das Wissen um diese unterschiedliche Argumentationsweisen und deren Zusammenspiel eröffnet nicht nur neue Forschungsperspektiven. Es kann bei der Optimierung von Aufklärungskampagnen und Beratungsleistungen in der Praxis Anwendung finden.

Ein dritter Bereich widmet sich der interkulturellen und geschlechtersensiblen Beratungspraxis im Krankenhaus. Im Zentrum eines im Herbst 2015 startenden Pilotprojektes, das von dem Institut für Geschichte und Ethik der Medizin initiiert wurde und von dem Anna-Boyksen-Fellowship der TUM unterstützt wird, stehen Gender und Diversität als Herausforderungen einer multikulturellen klinischen Realität. Es reicht einen Blick in die heutigen Wartezimmer von Universitätskliniken zu werfen, um ein Bild der sich seit Längerem verändernden Versorgungsrealität zu erhalten. Migrant/innen auf der einen Seite, private Patient/innen aus den arabischen Emiraten, Russland und anderen Ländern auf der anderen, sind die eklatantesten Beispiele. Kulturelle, religiöse, ge-

schlechterspezifische und mentalitätsbedingte Faktoren interagieren miteinander. Sie fordern Ärztinnen, Ärzte und Pflegepersonal eines global wahrgenommenen Klinikums, sich mit dieser Vielfalt auseinanderzusetzen, um zu versuchen kompetent mit dieser umzugehen. Mit Giovanni Boniolo (Professor am European Department of Experimental Oncology und an der Biomedical Humanities Unit, Mailand), der als Visiting Professor am TUM Institute for Advanced Study in den nächsten drei Jahren mit unserem Institut eng kooperieren wird, sollen Workshops, Seminare und Coaching-Veranstaltungen zu dem Thema „Ethical Counseling, Gender Issues and Cultural Diversities“ entwickelt und durchgeführt werden. Auf dieser Basis lassen sich künftig am Klinikum rechts der Isar Modelle für eine klinische Beratungspraxis etablieren, die auch den zunehmenden multikulturellen Herausforderungen gerecht werden.

Wenn die Medizinische Ethik sowie die Medizingeschichte geschlechterspezifische und kulturell bedingte Problembereiche zum Gegenstand ihrer Forschung machen und nach möglichst praktikablen Lösungsansätzen in der klinischen Umsetzung suchen, dann begegnen sich Theorie und Praxis, Geistes-, Human- und Biowissenschaften. Es werden im atemlosen klinischen Alltag Zeit und Raum geschaffen, um kreativ und kompetent mit kulturell und sprachlich bedingter Vielfalt umzugehen. Eine gute Patientenversorgung beginnt mit dem Gespräch, mit dem reziproken Verstehen. Das Ziel ist und bleibt, eine bessere und möglichst gerechte, achtsame und respektvolle Medizin, die sich mit Menschen und mit ihrer jeweiligen Geschichte befasst.

Prof. Mariacarla Gadebusch Bondio, Institut für Geschichte und Ethik der Medizin



Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

An der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement werden Forschungsprojekte durchgeführt, in denen Gender-Aspekte im Vordergrund stehen:

BMBF-Projekt

Das Forschungsprojekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (AuBe-Führ) ist ein Gender-bezogenes Verbundprojekt (BMBF/EU) an der TUM School of Management (Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement/ Prof. Claudia Peus und Lehrstuhl für Strategie und Organisation/ Prof. Isabell Welp).

Das Projektteam mit dem Fokus auf Wissenschaft (Team um Prof. Claudia Peus) verfolgt das übergeordnete Ziel, dass durch die Sensibilisierung von Entscheidungsträger/innen in der Wissenschaft die besten Talente unabhängig von ihrem Geschlecht für die Wissenschaft gewonnen werden und dort optimale Bedingungen für die Entfaltung ihres Potentials finden. Damit trägt es zur Zielsetzung des AuBeFühr-Themenschwerpunkts „Frauen an die Spitze“ bei, innovative Umsetzungskonzepte zur Förderung von Chancengerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung zu entwickeln und zu erproben. Zu diesem Zweck wurden

zwischen 2011 und 2014 wissenschaftliche Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf die Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft mittels experimenteller Forschungsmethoden generiert, die in Handlungsempfehlungen ihre praktische Umsetzung fanden.

Nationale und internationale Symposien

Im Mai 2013 organisierte das Projektteam das internationale Symposium „Perspektiven für Chancengerechtigkeit und Diversität am Wissenschaftsstandort Deutschland“ an der Technischen Universität München. Mit etwa 90 Teilnehmenden und Vortragenden (darunter Ministerialrätin Christina Hadulla-Kuhlmann, Prof. Ronit Kark von der Bar-Ilan University, Israel, Prof. Kathrin Zippel von der Northeastern University, Boston, USA, sowie TUM Senior Vice President Diversity and Talent Management Prof. Klaus Diepold und TUM Frauenbeauftragte Dr. Eva Sandmann) wurden aktuellen Forschungsbefunde dargestellt und nachhaltige Strategien für Chancengerechtigkeit und Diversität erörtert. Im April 2014 fand die Fachtagung „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft“ mit rund 180 Gästen statt (darunter Prof. Beate Schücking, Rektorin der Universität Leipzig, Prof. Doris Klee, Prorektorin für Personal und wissenschaftlichen

Nachwuchs der RWTH Aachen und Prof. Simone Kaufeld, Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung der TU Braunschweig). Die Teilnehmenden erlebten ein Forum für dynamische Diskussionen sowie Einblicke in aktuelle Debatten und Herausforderungen bei der Rekrutierung von Frauen und Männern für Führungspositionen.

Workshops, Vorträge und Beratung für Entscheidungsträger/innen

Im Auftrag des BMBF wurden vom Projektteam in den Jahren 2013 und 2014 Interventionsmaßnahmen basierend auf den Forschungsergebnissen des Projekts entwickelt, pilotiert und durchgeführt. In den deutschlandweiten Workshops wurden neue Befunde aus dem Projekt, weitere aktuelle Forschung, sowie die wichtigsten Schritte und Methoden der Personalauswahl vorgestellt. Einen wichtigen Teil nahm die praktische Umsetzung der vorgestellten Methoden ein. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, Methoden einzuüben (u.a. Beurteilung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen, Interviewtechniken, Methoden der Entscheidungsfindung) und individuelle Fragestellungen zu diskutieren. In eingeladenen Vorträgen an Forschungseinrichtungen im europäischen Raum, sowie durch individualisierte Beratungsangebote informierte bzw. begleitete das Projektteam zusätzlich Wissenschaftsmanager/innen, Forscher/innen und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Handreichung „Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung“ ist online abrufbar unter:

› www.abf.wi.tum.de

Darüber hinaus wird im Herbst 2015 das Herausgeberwerk „Personalauswahl in der Wissenschaft“ im Springer Verlag erscheinen, das einen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Methoden zur Auswahl der besten – männlichen wie weiblichen – Talente für die Wissenschaft gibt.

Projekt im Bayerischen Forschungsverbund ForGenderCare

Das Projekt „Fördert Fürsorge für Angehörige fürsorgliche Führung?“ unter Leitung von Prof. Claudia Peus und

Dr. Susanne Braun an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TUM beschäftigt sich in den kommenden vier Jahren mit den genderspezifischen Konsequenzen von Führung an der Schnittstelle von Privat- und Berufsleben. Das Projekt gliedert sich in den Forschungsschwerpunkt Leadership & Leadership Development der Professur ein und kombiniert Führungs- und Gendertheorien zu einem innovativen Ansatz der Erforschung von Führung und Care.

Dabei fokussiert das Projekt auf zwei Forschungslücken, die sowohl für die Unternehmenspraxis als auch für die Führungsforschung bedeutsam sind. Im ersten Schritt wird analysiert, wie die Übernahme von Care-Rollen im Privatleben (z.B. Elternzeit, Pflege von Angehörigen) die Bewertung von Frauen und Männern in Führungspositionen und deren tatsächliches Führungsverhalten beeinflusst. In einem zweiten Schritt widmen sich die Wissenschaftlerinnen der Frage, wie sich fürsorgliche Führung auf die Motivation und das Wohlbefinden von Mitarbeiter/innen auswirkt.

Das theoretische Fundament des Projekts bilden etablierte Theorien zu Geschlechtsrollen im Führungskontext sowie ethikorientierte Führungstheorien (Braun & Peus, 2014). Durchgeführt wird eine mehrteilige Studienreihe, die sowohl eine deutschlandweite Online-Befragung von Führungskräften und ihren Mitarbeiter/innen beinhaltet, als auch kausale Analysen mittels Laborexperimenten, die an der TUM durchgeführt werden. Wissenschaftliches Ziel des Projekts ist die Entwicklung und Validierung eines evidenzbasierten Modells care-orientierter Führung. Zum praktischen Teil des Projekts gehören zudem Workshops für Personalverantwortliche aus Unternehmen in ganz Deutschland, in denen Führung und Fürsorge im Mittelpunkt stehen, sowie die Publikation einer Broschüre zu Führung und Fürsorge.

Braun, S. & Peus C. (2014). Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung. *PERSONALquarterly*, 1/2014, 28-33.

Prof. Claudia Peus, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement



Fachgebiet Gender Studies in Ingenieurwissenschaften

Die TUM vertritt den Ansatz, Gender- und Diversityforschung in die bestehenden natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fachkulturen zu integrieren. Dies entspricht dem Konzept einer Technischen Universität, sowohl in der Lehre die Vermittlung der Schlüsselqualifikation „Genderkompetenz“ zu integrieren, als auch durch die interdisziplinäre Kooperation Innovationspotenziale insbesondere für die Forschung zu erschließen. Entsprechend wurde die Professur „Gender Studies in Ingenieurwissenschaften“ (Prof. Susanne Ihlen) im Dezember 2004 in der Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik eingerichtet. Seit 2009 ist sie der TUM School of Education zugeordnet, um auch über die Fragen von Ingenieur- und -beruf hinaus in die Lehramtsausbildung und die Bildungsforschung einwirken zu können. Wir kooperieren mit allen einschlägigen Fakultäten der TUM. Außerdem unterstützen wir bundesweit und international Hochschulen, ingenieurwissenschaftliche Fakultäten/ Fachbereiche, Politik, Verbände und Unternehmen.

Wissenschaftlich stehen wir durch Publikationen und Projekte auch mit sozialwissenschaftlichen Partner/innen, insbesondere im Feld der Genderforschung, im Austausch.

Die wissenschaftlichen Fragestellungen des Fachgebietes werden in Form von ständigen Arbeitsbereichen und drittmittelfinanzierten Projekten bearbeitet. Es sind dies: Gender und Diversity in Studium und Beruf der Natur- und Ingenieurwissenschaften: Dazu zählen die nachhaltige Rekrutierung von bislang nicht ausreichend integrierten Personengruppen, die Gender- und Diversityrelevanz bei der Gestaltung der Lehre und der Curricula, die Evaluation bestehender Förderkonzepte auf ihren nachhaltigen Erfolg, die Weiterentwicklung einschlägiger Berufsbilder sowie Untersuchungen über Berufseinstieg, beruflichen Verbleib und Karriereverläufe von Männern und Frauen.



Gender und Diversity in der Technikforschung und -gestaltung: Hier dreht sich alles um die Frage „Wer forscht wie für wen?“ Unsere Projekte befassen sich mit Konzepten zu gemischten Entwicklungsteams, der nachhaltigen Nutzer/innenintegration bei innovativen Technikprodukten sowie der Weiterentwicklung der Robotik für Haushalt und den Pflegebereich.

Gender und Diversity in (Wissenschafts-)Organisationen: hierzu zählen Beratung und Studien über Change Management in Hochschulen und Unternehmen sowie Karrierechancen und -probleme von Wissenschaftlerinnen und Managerinnen.

In der Lehre sind die Gender Studies in die Ingenieurwissenschaften, die Wirtschaftswissenschaften und in die Lehrer/innenausbildung in Bachelor- und Masterprogramme integriert. Ziel ist es dabei, unseren künftigen Absolvent/innen für ihren Beruf interdisziplinäres Denken und die Erkenntnis zu vermitteln, dass Gender- und Diversitykompetenz bereits heute eine wichtige Rolle für wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Erfolg darstellen.

Projekt im Bayerischen Forschungsverbund ForGenderCare

Prof. Susanne Ihlen und Dr. Yves Jeanrenaud vom Fachgebiet Gender Studies in Ingenieurwissenschaften untersuchen im Projekt »Die Rolle einer gender- und diversityorientierten Technikentwicklung bei der Teilhabe von Senior/innen im demografischen Wandel«. Ziele sind die Erprobung eines partizipatorischen Forschungsansatzes, die Formulierung von Handlungsempfehlungen für die wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Akteurinnen und Akteure im demografischen Wandel sowie für die Gestalter/innen von MINT-Studiengängen und technischen Gestaltungsprozessen. Der demografische und gesellschaftliche Wandel stellt Bayern, als Flächenstaat und als Technologiestandort, vor große Herausforderungen: In Zukunft werden mehr Menschen auf Unterstützung im Alltag angewiesen sein als heute. Dazu gibt es unter anderem auch technische Lösungsansätze. Doch wie bedarfsgerecht sind diese gestaltet? Welche Kommunikations- und Partizipationsmodelle sind geeignet, damit Senior/innen mit unterschiedlichen Anforderungen und Lebenswirklichkeiten an der Entwicklung gesellschaftlicher Veränderung teilhaben?

(Quelle: TUM Campus, 2/2015)

› www.gender.edu.tum.de

Prof. Susanne Ihlen, Gender Studies in Ingenieurwissenschaften



Hausmeister/in gesucht



Hausmeister oder Hausmeisterin gesucht



Die Frau in Klammern

Exkurs: Gender und Sprache

Wenn Sie die folgenden Sätze lesen – im Deutschen und/oder Englischen, welche Bilder entstehen da in Ihrem Kopf?

Mitte des 19. Jahrhunderts schrieben Mathematiker das erste Computerprogramm.

A scientist in his laboratory is not a mere technician: He is also a child confronting natural phenomena that impress him as though they were fairy tales.

Marie Curie

Bei den meisten Menschen entsteht bei dem Zitat von Marie Curie ein Bild, das einen Mann in einem weißen Mantel, manchmal mit Bart und Brille, zeigt. Ähnliche Bilder entstehen in Folge des Satzes zu den „Mathematikern“. Selten gibt es in diesen Bildern auch Frauen als Wissenschaftlerinnen. Im Falle der beschriebenen „Mathematiker“ war es jedoch eine Frau, die als erste Programmiererin der Welt gilt: die britische Mathematikerin Ada Lovelace (1815 – 1852).

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Sprache *mentale Assoziationen* hervorruft, die Verzerrungen unterliegen können: Wenn im Deutschen beispielsweise von „Profes-

soren, Studenten, und Ingenieuren“ die Rede ist, denken Personen mehrheitlich an Männer (*male bias*); Frauen sind mental nicht oder weniger repräsentiert. Wenn jedoch von „Professorinnen und Professoren, Studierenden und Ingenieur/innen) die Rede ist, sind Frauen mental mehr repräsentiert als mit Maskulina.²

Geschlechtergerechte(re) Sprachformen

Im Deutschen gibt es eine Vielzahl geschlechtergerechter Formen, die sich aus dem Maskulinum und Femininum kombinieren, oder auch geschlechtsneutral sind: die Beidnennung (*Projektleiterin* und *Projektleiter*), das Binnen-I (*ProjektleiterIn*) oder die Schrägstrichvariante (*Projektleiter/in*). Neuere Sprachformen wie die Unterstrichform (*Projektleiter_innen*) oder die Sternform (*Projektleiter*in*) verwenden den Unterstrich oder den Stern als figuratives Symbol, dass es mehr gibt als nur „Frauen“ und „Männer“. Die x-Form stellt ein x anstelle von geschlechtsmarkierten Endungen von Wörtern (*Projektleitx*) und macht Wörter geschlechtsneutral.³

² Stahlberg, D., Braun, F., Irmen, L., & Sczesny, S. (2007). *Representation of the sexes in language*. In K. Fiedler (Ed.), *Social Communication* (pp. 163–187). New York: Psychology Press.

³ AG Feministisch Sprachhandeln der Humboldt-Universität zu Berlin (2014). *Was tun? Sprachhandeln – aber wie? Wo_ortungen statt*

nicht geschlechtergerecht	geschlechtergerecht	
Professor für xyz	ProfessorIn für xyz	1. Professur für xyz
Wissenschaftlicher Mitarbeiter (m/w)	Wissenschaftliche/r MitarbeiterIn	2. Wissenschaftliche Mitarbeit
Doktorandenstelle	Doktorand_innenstellen	3. Doktoratsstelle
Projektleiterin	Projektleiterin oder Projektleiter	4. Projektleitung
Wissenschaftsmanager	Wissenschaftsmanager_in	5. Wissenschaftsmanagement

Im Englischen waren es bis vor kurzem viele Berufsbezeichnungen, in denen maskuline Formen als Generika zum Tragen kamen: *businessman, policeman, chairman*, zum Beispiel. Diese Formen wurden mehrheitlich ausgetauscht gegen geschlechtsneutrale Ausdrücke: *business manager, police officer, chair*. Anstelle von maskulinen generischen Pronomina (*he, him, his*) können Formen wie *he or she* oder auch *they* (für Singular und Plural) verwendet werden.⁴

Wissenschaftliche Befunde für die Arbeitswelt

Neben der Verzerrung von mentalen Assoziationen, die sich für viele verschiedene Sprachen bestätigt haben¹, gibt es viele (experimentelle) Befunde, welche potentiellen Folgen die Verwendung von geschlechtergerechter Sprache im Gegensatz zu den traditionell verwendeten generischen Maskulina haben kann:

- Berufe bzw. die Verteilungen von Frauen und Männern in Berufsgruppen werden als geschlechtsneutraler eingeschätzt, wenn diese Berufe in der Beidnennung genannt werden im Vergleich zum Maskulinum – be-

sonders starke Effekte für typische „Männerberufe“.^{5, 6}

- Mädchen interessieren sich eher für MINT-Berufe, wenn diese in der Beidnennung (*Physikerinnen & Physiker*) präsentiert werden im Vergleich zum Maskulinum (*Physiker*).⁷
- In Vorstellungsgesprächen, in denen von Interviewer_innen für die Beschreibung der idealen Person für die Stelle geschlechtergerechte (*he or she, his/her*) oder auch neutrale Formen (*one, employee*) – anstatt Maskulina (*he, his*) – verwendet werden, identifizieren sich Frauen mehr mit dem Job und sind motivierter ihn auszuüben, während Männer auf alle Formen gleich reagieren.⁸
- Wenn in Stellenausschreibungen maskuline Formen für Führungspositionen verwendet werden (*Geschäftsführer*) – mit oder ohne (*m/w*) – werden Männer für die

5 Gabriel, U., Gyga, P., Sarasin, O., Garnham, A., & Oakhill, J. (2008). *Au pairs are rarely male: Norms on the gender perception of role names across English, French, and German*. *Behavior Research Methods*, 40(1), 206–212.

6 Braun, F., Sczesny, S., & Stahlberg, D. (2005). *Cognitive effects of masculine generics in German: An overview of empirical findings*. *Communications*, 30, 1–21.

7 Vervecken, D., Hannover, B., & Wolter, I. (2013). *Changing (S)expectations: How gender fair job descriptions impact children's perceptions and interest regarding traditionally male occupations*. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 208–220.

8 Stout, J. G., & Dasgupta, N. (2011). *When he doesn't mean you: Gender-exclusive language as ostracism*. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 37(6), 757–769.

Tatenlosigkeit! Link: http://feministisch-sprachhandeln.org/wp-content/uploads/2014/03/onlineversion_sprachleitfaden_hu-berlin_2014_ag-feministisch-sprachhandeln.pdf

4 UNESCO (1999). *Guidelines on gender-neutral language*. Link: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Stelle passender wahrgenommen und eher eingestellt als Frauen. Wenn die Position in der Beidnennung (*Geschäftsführerin/Geschäftsführer*) ausgeschrieben ist, werden Frauen und Männer als gleich passend wahrgenommen und eingestellt.⁹

- Personen, die in einem Hearing für eine Führungsposition geschlechtergerechte Formen verwenden, werden als gleichstellungsorientierter, kompetenter und auch einstellungswürdiger für diese Führungsposition eingeschätzt.¹⁰

Aufbauend auf diesen Auszug von wissenschaftlichen Befunden, können für die Wissenschaft folgende geschlechtergerechte Bezeichnungen vorgeschlagen werden¹¹:

Mit Bezug auf das Ziel, mehr Gleichstellung in Bereichen wie Technik, Naturwissenschaften und (wissenschaftlichen) Führungsebenen zu erreichen, kann geschlechtergerechte Sprache einen Beitrag dazu leisten, diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen.

Dr. Lisa Horvath, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

9 Horvath, L. K. & Sczesny, S. (eingereicht). *Reducing Women's Lack of Fit with Leadership? Effects of the Wording of Job Advertisements.*

10 Vervecken, D., & Hannover, B. (2012). *Ambassadors of gender equality? How use of pair forms versus masculines as generics impacts perception of the speaker.* *European Journal of Social Psychology*, 42(6), 754–762.

11 Diese Tabelle entstammt dem Buchbeitrag: Hentschel, T. & Horvath, L. K. (akzeptiert). *Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen.* In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey, *Personalauswahl in der Wissenschaft - Evidenzbasierte Methoden und Tools.*

Impressum

©2015

Herausgeber

SVP Diversity & Talent Management der Technischen Universität München
Prof. Dr.-Ing. Diepold

Redaktion

TUM.Diversity
Technische Universität München
Arcisstraße 21
80333 München

Autor/innen

Prof. Mariacarla Gadebusch Bondio, Dr. Barbara Cramer, Prof. Klaus Diepold, Lydia Eichmann, Anna Fischer, Marina Ginal, Dr. Stephanie Handschuh-Heiß, Dr. Lisa Horvath, Prof. Susanne Ihlen, Barbara Krischer, Monika Laschinger, Kathrin Lehmann, Dr. Gesche Lotzkat, Dr. Stefan März, Prof. Ruth Müller, Prof. Renate Oberhoffer, Dr. Carolin Olufemi, Prof. Claudia Peus, Anja Quindeau, Lisa Ritzenhöfer, Dr. Eva Sandmann, Martina Sprengler, Alexandra Schulz, Iris Stolz, Hiam Tarzi-Scham, Prof. Isabell Welp, Laura Wildenrotter, Malah Wittmann, Zizheng Zhang

Fotos

S. 6 ©Andreas Heddergott/TUM; S. 8 ©Axel Griesch Fotografie; S. 10, 12 ©Astrid Eckert /TUM; S. 13 © Andreas Heddergott/TUM, Graphik: NEONSTURM & DRANG(re); S. 14 ©Astrid Eckert/TUM; S. 16 ©PeopleImages.com - #1170614; S. 18 ©Astrid Eckert/TUM; S. 19 ©Wolfgang Maria Weber/TUM; S. 21 Kurt Fuchs/TUM; S. 22 ©Astrid Eckert/TUM; S. 23 ©Uli Benz/TUM; S. 25 ©Astrid Eckert/TUM (2); S. 27, 28 ©Astrid Eckert/TUM; S. 29 ©berufundfamilie gGmbH; S. 33 ©Astrid Eckert & Andreas Heddergott/TUM; S. 34 ©Andreas Heddergott/TUM; S. 35 (11) ©Astrid Eckert & Andreas Heddergott/TUM; S. 36 ©Ulrich Benz/TUM; S. 38 ©Ulrich Benz/TUM; S. 41 ©Ulrich Benz(li)/TUM, Astrid Eckert(re)/TUM; S. 43 ©Astrid Ecker/TUM; S. 44 ©Astrid Ecker/TUM; S. 45 ©Dr. Lisa Horvath

Gestaltung

Julie Rousset, www.julie-rousset.de

Druck

EBERL PRINT, Immenstadt

Auflage 250

