

## Kurzdokumentation des Leibniz-Führungskollegs „Gleichstellung und Vereinbarkeit - Motoren eines Kulturwandels in den Leibniz-Einrichtungen?“

### **Vorbemerkung**

Das Führungskolleg am 17. und 18. Mai 2019 widmete sich insbesondere der Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und (wissenschaftlichem) Beruf, der Rekrutierung und Personalentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Sensibilisierung mit Blick auf unbewusste handlungsleitende Tendenzen (unconscious bias). Der Erfahrungsaustausch unter den Leitungen der Leibniz-Einrichtungen wurde ergänzt durch keynotes von Frau Allmendinger (WZB), Herrn Hofer (IZW und vormals Leiter der Projektgruppe Leibniz-Gleichstellungsstandards), sowie Herrn Ringelband (geschäftsführender Gesellschafter und Berater, Gesellschaft für management-diagnostik mbH).

### **Keynote Kulturwandel an Leibniz-Einrichtungen: Motor für Gleichstellung und Vereinbarkeit**

Frau Allmendinger führt in ihrer keynote aus, dass die Aspekte Gleichstellung und Vereinbarkeit jenseits bestimmter Zusammenhänge in ihren Zielstellungen durchaus getrennt zu betrachten seien: Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und Beruf könne auch verwirklicht sein, ohne dass dies zu Gleichstellung führe, beispielsweise indem man spezifische Berufswege für Mütter („mummy tracks“) schaffe. Auch der Zusammenhang zwischen Gleichstellung und einem Kulturwandel sei nicht notwendig gegeben, wenngleich ein Kulturwandel als Motor für mehr Gleichstellung fungieren könne. Geschlechterdifferenzen bezogen auf Führungsstile beispielsweise seien empirisch unzureichend belegt.

Am WZB sei Gleichstellung auf allen Führungsebenen hergestellt und daneben unterstütze das WZB die Elternzeit von Vätern ausdrücklich. Auch im Hinblick auf Forschungsaufenthalte von externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern biete das WZB Lösungen an (längere Aufenthalte beispielsweise), um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Solche Lösungen – beispielsweise auch Partizipation an Konferenzen mittels Skype – müssten zukünftig noch breiter angeboten werden. Dual-career-Angebote seien in Deutschland, anders als in anderen Ländern, immer noch keine Selbstverständlichkeit, sollten aber ausgebaut werden. Kooperationen basierend auf diesbezüglichen Absprachen zwischen Leibniz-Instituten wären eine Option, um mehr Möglichkeiten und Angebote zu schaffen. Befristete Verträge und unsichere Perspektiven seien nach wie vor ein Hinderungsgrund für Viele, sich für den beruflichen Verbleib in der Wissenschaft zu entscheiden. Überdies beobachtet Frau Allmendinger das Phänomen des „cooling out“ von Frauen auf W3-Positionen, die oftmals deutlich weniger Sichtbarkeit erzielten als ihre männlichen Kollegen. Die – quotenbedingte – starke Beanspruchung von Professorinnen durch Mitarbeit in Gremien trage dazu bei, dass diese sich weniger als Professoren ihrer weiteren wissenschaftlichen Karriere widmen könnten. Am WZB werde hier eine Fokussierung bei der Gremien-Mitarbeit (und darüber hinaus auch bei der Drittmittelinwerbung sowie der Lehre) empfohlen.

## **Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und wissenschaftlichem Beruf**

Das 1. Panel des Kollegs greift insbesondere die folgenden Aspekte auf:

- Gleichstellung und Vereinbarkeit: mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist einer der wichtigen Gründe dafür, dass Frauen die Wissenschaft verlassen;
- Fürsorge in der Familie als Lebensaufgabe: in unterschiedlichen Lebensphasen gibt es spezifische Erfordernisse (die Kinderbetreuung oder Pflege betreffend beispielsweise). Man hat man es mit Aufgaben zu tun, die einen sehr langen Zeitraum umfassen (bezogen auf die Kinderbetreuung nicht nur das Kleinkindalter);
- Die heterogenen Bedürfnisse von Familien sind dabei zu berücksichtigen: während beispielsweise prekär beschäftigte Personen finanzielle Unterstützung brauchen, sind insbesondere Alleinerziehende auf Infrastruktur angewiesen und vielen Familien fehlt es vor allem an gemeinsamer Zeit;
- Neben Planungssicherheit ist deshalb Flexibilität in der Personalpolitik gefordert: Arbeitszeitregelungen können auch einschränkend wirken. Autonomie in der Arbeits(zeit)gestaltung wird als wichtiges Gut wahrgenommen.

Insgesamt gibt es Aspekte des Wissenschaftssystems, deren Veränderung schwierig scheint: internationale Mobilität oder auch Aufgaben, die (im Labor) zu Familien-unfreundlichen Zeiten erledigt werden müssen, bleiben eine Herausforderung. Ein Bewusstsein für diese Herausforderungen, gerade im Angesicht von sich wandelnden Familienkonstellationen, und ein ehrlicher Umgang mit ihnen sind jedoch entscheidend und würden einen Kulturwandel in der Wissenschaft befördern. Ein solcher „Systemwandel“ sollte auch eine stärkere Förderung von risikobehafteter Forschung und eine Betonung von Qualität gegenüber „Masse“ (an Publikationen beispielsweise) einschließen. Dabei gilt es, „neue Normalitäten“ im Sinne einer diversen Institutskultur zu schaffen, die eine ganze Palette an Rollenmodellen und auch alternativen Karrierewegen beinhaltet.

## **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten – gerade in der „rush hour“ des Lebens**

Eingangs zum 2. Panel stellt Herr Hofer einige Erkenntnisse aus dem Bericht zur Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards 2017 vor, insbesondere zum Aspekt der aktiven Rekrutierung von Frauen für Führungspositionen. Faktoren, welche die aktive Rekrutierung von Frauen verhindern, seien Rekrutierungen aus dem eigenen Haus, denn diese führten überproportional häufig zur Rekrutierung eines Mannes. Öffentliche Ausschreibungen sorgten für mehr Gleichstellung, wobei ein im Hinblick auf Gleichstellung engagierte/r Vorsitzende/r des Aufsichtsgremiums sehr förderlich sei.

Das Panel 2 greift diese Überlegungen auf und diskutiert gute Beispiele und Erfahrungen aus den Instituten. Am GESIS beispielsweise werden in loser Folge vielversprechende Postdoktorandinnen und Postdoktoranden eingeladen. Dies führt dazu, dass mehr Personen beiderlei Geschlechts ins Blickfeld rücken, die potenziell für vakante Führungspositionen angesprochen werden können. Auch die gezielte Förderung von Frauen in den Instituten ist eine wichtige Maßnahme – interner Aufstieg muss dabei möglich sein, sollte aber im Rahmen eines international ausgeschriebenen wettbewerblichen Verfahrens erfolgen. Weitere Maßnahmen sind die gezielte Personalentwicklung auch im Führungskräftebereich, um beispielsweise burn-outs vorzubeugen, und die Möglichkeit von Führung in Teilzeit, wie dies derzeit an einigen Instituten möglich ist. Eine stärkere Ko-

operation zwischen Leibniz-Instituten, beispielsweise regional zur Bereitstellung von Kinderbetreuung, oder den Führungskräfteaustausch betreffend, wird von einigen Teilnehmenden angeregt. Auch Lebensarbeitszeitkonten, die Fürsorge als Lebensaufgabe berücksichtigen, werden diskutiert.

### **Keynote Geschlechterunterschiede in der Auswahl von Führungskräften**

Herr Ringelband berichtet aus der Assessment-Praxis der Gesellschaft für management-diagnostik mbH und geht dabei insbesondere auf mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede sowie unbewusste handlungsleitende Tendenzen (unconscious bias) bei der Auswahl ein. Der md Gesellschaft werden Kandidatinnen und Kandidaten präsentiert, die bereits eine Vorauswahl durchlaufen haben, darunter sind im Durchschnitt 16 % Frauen. Der Anteil von Frauen und Männern an den durch die md Gesellschaft nach dem Assessment empfohlenen Kandidatinnen und Kandidaten sei ausgewogen. Herr Ringelband berichtet, dass es bezogen auf unterschiedliche Merkmale wie Führungskompetenz oder kognitive Aspekte einige wenige Unterschiede zwischen den Geschlechtern gebe, die keine Aussage über die Kompetenz bedeuteten. Beispielsweise seien Frauen statistisch signifikant etwas selbstreflexiver und lernbereiter, sie seien etwas sensibler und neigten tendenziell eher zu kooperativer Führung. Wenn jedoch männliche Stereotype (direktive Führungsstile, demonstrierte „Makellosigkeit“) die Auswahl von Führungskräften beeinflussten, könnten diese kleinen Unterschiede Frauen zum Nachteil gereichen. Insofern würden nach objektiven Kriterien gestaltete Auswahlprozesse, unter Umständen unter Einbeziehung externer Personen, für Frauen vorteilhaft sein. Insgesamt hebt Herr Ringelband hervor, dass basierend auf seinen Daten und Erfahrungen keine großen Unterschiede zwischen Frauen und Männern beobachtbar seien.

### **Sensibilisierung und Training**

Im Panel 3 wird diese Beobachtung dahingehend weitergeführt, dass eine professionelle und transparente Personalauswahl die Objektivität erhöht und zu mehr Gleichstellung führt. In diesem Sinne wirkt ein unreflektiertes „Bauchgefühl“ bei Auswahlprozessen verzerrend. Wichtig ist es, im Vorfeld (ex ante) klare Kriterien zu benennen, nach denen die Auswahl erfolgt. Objektiv und professionell durchgeführte Verfahren bewirken nach Beobachtung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Kollegs auch, dass sich mehr Frauen bewerben. Weitere thematisierte Aspekte sind:

- Am DIW Berlin sollen in den kommenden Jahren die Führungskräfte systematisch bezüglich unconscious bias (s. o.) geschult werden;
- Im nicht-wissenschaftlichen Bereich findet, vor allem auf den Nachwuchspositionen, nach Beobachtung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Kollegs eine Benachteiligung von jungen Männern statt. Dies werde noch verstärkt, wenn diese einen Migrationshintergrund hätten. Auch diese Benachteiligungen sollten in den Blick genommen werden;
- Insgesamt gelte es, durchaus achtsamer beim Umgang mit zukünftigen Mitarbeitenden und Führungskräften zu sein. Intuition sei wichtig, müsse aber mit (Selbst-)Reflexion verbunden sein;
- Die wichtige Rolle der Führungskräfte an den Instituten wird betont: Sie leben Rollenmodelle vor. Institutsleitungen sind auch in der Verantwortung, die Abteilungsleitungen an-

zuleiten, geschlechter-sensitiv zu agieren und Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. An einzelnen Instituten wird der Besuch von entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen für die Führungskräfte über die leistungsorientierte Mittelvergabe honoriert.

Mit Blick auf das Gewinnen und Halten von Frauen auf unterschiedlichen Karrierestufen gilt es, den Pool derer zu erweitern, die man gewinnen kann, beispielsweise durch eine stärkere Berücksichtigung nicht nur des Erreichten, sondern des Potenzials und ein attraktives Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn es mehr Frauen in Führungspositionen gibt, laufen diese auch weniger Gefahr, durch Mitarbeit in Gremien überlastet zu werden. Eine Liste an best practice-Beispielen aus den Leibniz-Instituten kann generell hilfreich sein, ebenso wie Leitlinien und Standards, die auf Ebene der Leibniz-Gemeinschaft etabliert wurden und die regelmäßig überprüft werden sollen.

Anlagen: Präsentationen der keynotes und Inputs sowie einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer; Programm des Leibniz-Führungskollegs

## Leibniz-Führungskolleg 2-2019

# „Gleichstellung und Vereinbarkeit - Motoren eines Kulturwandels in den Leibniz-Einrichtungen?“

17. und 18. Mai 2019

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, Mohrenstr. 58, 10117 Berlin

Die Leibniz-Gemeinschaft begreift sich als Vorreiterin im Hinblick auf Gleichstellungsmaßnahmen in ihren Einrichtungen und überprüft deren Wirksamkeit regelmäßig im Rahmen der Leibniz-Gleichstellungsberichte. Der [Leibniz-Gleichstellungsbericht 2017](#) zeigt auf, dass es gerade im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vielfältige Maßnahmen in den Leibniz-Einrichtungen gibt.

Dennoch besteht die Wahrnehmung, insbesondere unter jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, dass sich Fürsorgearbeit und Beruf in der Wissenschaft oft nur schwer vereinbaren lassen. Ein drop-out aus der Wissenschaft von hochqualifizierten Frauen nach der Promotionsphase ist zu beobachten. In einigen Disziplinen ist es besonders schwierig, Frauen für Führungspositionen in der Wissenschaft zu gewinnen. Diese Trends betreffen auch die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft.

Welcher Art von Kulturwandel bedarf es, um diesen Herausforderungen zu begegnen? Welche spezifischen Aspekte gilt es bei einem zeitgemäßen Verständnis von Fürsorgearbeit in unterschiedlichen Familienphasen zu berücksichtigen und wie kann gerade auch Männern mehr Beteiligung an Fürsorgearbeit ermöglicht werden? Wie kann den Herausforderungen im Bereich der Rekrutierung begegnet und für unbewusste Stereotype/handlungsleitende Tendenzen (unconscious bias) sensibilisiert werden?

Das Führungskolleg ermöglicht den Erfahrungsaustausch zu best practices der Institute und ergänzt diesen um Impulse aus der Forschung.

### Freitag, 17. Mai 2019

**15:30 Uhr** Ankommen, Kaffee

**16:00 Uhr** Begrüßung  
*Matthias Kleiner/Bettina Böhm*

**16:15 Uhr** KEY NOTE: Kulturwandel an Leibniz-Einrichtungen:  
**Motor für Gleichstellung und Vereinbarkeit**  
*Jutta Allmendinger, WZB*

**17:00 Uhr PANEL 1: Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und (wissenschaftlichem) Beruf**

*Moderation: C. Katharina Spieß, DIW Berlin*

Leitfragen:

- Wie können Bedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und Beruf – für Frauen und Männer – in den Leibniz-Einrichtungen geschaffen werden?
- Welche konkreten Maßnahmen sind in Anbetracht eines Fürsorgebegriffs, der unterschiedliche Familienphasen umfasst, erforderlich?
- Wie kann es in den Leibniz-Einrichtungen gelingen, jenseits von Einzelmaßnahmen, einen Kulturwandel einzuleiten?

*Thomas Glauben (IAMO), Monika Langhans (Betriebs- und Personalräte), Diana Modarressi-Tehrani (DBM), Uli Sauerland (ZAS), Matthias Steinmetz (AIP)*

**19:45 Uhr Abendessen im „Malatesta“  
Charlottenstraße 59, 10117 Berlin**

**Samstag, 18. Mai 2019**

**09:00 Uhr PANEL 2: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten – gerade in der „rush hour“ des Lebens**

*Moderation: Thomas Schröder, IKZ*

**Impuls:**

Aktive Rekrutierung von Frauen – der Leibniz-Gleichstellungsbericht 2017

*Heribert Hofer, IZW*

Leitfragen:

- Welcher Art von Kulturwandel bedarf es, um Frauen für wissenschaftliche Führungspositionen an den Einrichtungen zu gewinnen (auch vor dem Hintergrund von Kaskaden- bzw. Korridormodell der DFG)?
- Welche besonderen Bedürfnisse haben dabei Personen in der „rush hour des Lebens“, in der viele von ihnen Fürsorgearbeit (insbesondere in der Phase der Familiengründung) und Beruf verbinden möchten und müssen? Welche Besonderheiten gelten hier für die Wissenschaft (späterer Beginn der „rush hour“, längere Dauer)?
- Wie gelingt eine erfolgreiche Ansprache von speziell diesen Personen und wie gelingt es, sie zu halten? Welche Besonderheiten (auch Wettbewerbsvorteile) gibt es dabei an Leibniz-Einrichtungen (auch im Vergleich zu Universitäten)? Was ist in der Personalentwicklung zu beachten?

*Matthias Beller (LIKAT), Svetlana Berdyugina (KIS), Ulrike Cress (IWM), Jürgen Popp (IPHT), Lydia Repke (GESIS/Sprecherin Leibniz PostDoc-Netzwerk), Eckhardt Fuchs (GEI)*

**10:30 Uhr Kaffeepause**

**11:00 KEY NOTE: Geschlechterunterschiede in der Auswahl von Führungskräften**

*Dr. Olaf Ringelband, Gesellschaft für management-diagnostik mbH*

**11:30 PANEL 3: Sensibilisierung und Training**

*Moderation: Bettina Böhm*

Leitfragen:

- Wie können unbewusste Stereotype/handlungsleitende Tendenzen (unconscious bias) die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern beeinflussen, und wie kann dies verhindert werden?
- Gibt es an den Leibniz-Einrichtungen entsprechende Trainings/Sensibilisierungen von Führungskräften, welche anderen Instrumente werden angewendet?
- Zielen die Trainings auf den Gender-Aspekt, oder gehen sie darüber hinaus und umfassen auch andere Diversitäts-Aspekte (soziale Herkunft bspw.)? Was ist praktikabel, um auch dem Diversitäts-Gedanken Rechnung zu tragen?

*Christine von Bloh (PIK/Sprecherin AK Chancengleichheit und Diversität), Stefan Ehlers (FZB), Thanh Nguyen (DWI), Cornelius Richter (DIW Berlin), Christof Wolf (GESIS)*

**13:00 Uhr Fazit**

*Matthias Kleiner/Bettina Böhm*

**13:30 Uhr Gemeinsamer Mittagsimbiss**