

# Empfehlungen für diversitätssensible Strukturen und diversitätsfördernde Maßnahmen an Leibniz-Einrichtungen

Zusammengestellt durch Katharina Baier (GEI), Nina Grohmann (FZB), Anna Mucha (IDS), Jörg Muskatewitz (DIPF), Kirsten Pohlmann (IGB), Christine von Bloh (PIK), Hendrikje Wehnert (IOW), Stefanie Wesch (PIK)

## Einführung

Im Herbst 2021 organisierte die Kerngruppe Diversität des Arbeitskreises Chancengleichheit und Diversität (AKCD) mit Unterstützung der Geschäftsstelle die zweisprachige online-Konferenz „Förderung der Diversität in der Leibniz-Gemeinschaft: Herausforderungen, Wege und Lösungen“ (Leibniz-Konferenz: Diversität).

Die ca. 120 Teilnehmenden aus 57 Leibniz-Einrichtungen trugen in diesem Rahmen Ideen und Good-Practice-Beispiele aus ihren vielfältigen Perspektiven und Erfahrungen zusammen.

In diesem Dokument sind die Maßnahmen zusammengestellt, die in jeder Leibniz-Einrichtung zur Etablierung einer Diversität fördernden und inkludierenden Institutskultur beitragen können. Sie sollen Leitungen, Diversitätsbeauftragten und anderen engagierten Mitarbeitenden als Anregungen dienen für die Etablierung von Strukturen und Prozessen sowie die Entwicklung und Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Fachkenntnissen, Regeln und Normen, Verfahren, Rollenerwartungen und Werten unterstützen.

## Strukturelle Verankerung der Diversität und Inklusion in den Instituten

Die Diversitätsarbeit an den Leibniz-Einrichtungen sollte als Leitungsaufgabe definiert werden und, analog zur Gleichstellungsarbeit, bei allen Prozessen als Querschnittsthema mitbedacht werden. Dazu ist eine strukturelle Verankerung nötig, z. B. durch

- Benennung einer für die Förderung von Diversität und Inklusion verantwortlichen Person der Leitungsebene;
- Ernennung von Diversitätsbeauftragten mit klarem Mandat, festgelegten Rechten und Pflichten sowie die Schaffung von Kompensationsformaten (z. B. eigenen Stellen, Zeitausgleich, Vertragsverlängerung) für das Engagement der Beauftragten. Diversitäts- und Gleichstellungsbeauftragte sollten unterschiedliche Personen sein;
- Entwicklung eines Maßnahmenplans zur Förderung der Diversität;
- Regelmäßige Berichte an das Aufsichtsgremium über die Evaluierung der durchgeführten diversitätsfördernden Maßnahmen;
- Jährliche Berichte an alle Mitarbeitenden über Initiativen, Erfolge und Herausforderungen in der Diversitätsarbeit;
- Entwicklung eines Diversitätsmonitorings;
- Förderung von Bottom-up-Initiativen zum Thema Diversität;
- Abschluss von Dienst- und Betriebsvereinbarungen über kollegialen Umgang (Verhaltenskodex), faire Arbeitsbedingungen (Gleichbehandlung vs. Nachteilsausgleich) und diversitätsfördernde Maßnahmen;
- Zertifizierung der Diversitätsmaßnahmen (z. B. Total E-Quality, Audit „Vielfalt gestalten“ vom Stifterverband);
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt;
- Gute Sichtbarkeit der gesetzlich geforderten Beschwerdestelle nach AGG §13 mit geschulten Mediator\*innen und transparenten Beschwerdeprozessen;
- Breite Repräsentanz der Mitarbeitenden bei der Zusammensetzung interner Gremien und Personalvertretungen;
- Diversitäts- und Inklusionsmaßnahmen sollten Forschende und wissenschaftsunterstützende Mitarbeitende aller Beschäftigungsgruppen einschließen.

Maßnahmen, die am Arbeitsplatz ergriffen werden, um institutionelle oder strukturelle Diskriminierung zu verhindern oder auszugleichen, sollten auch Heterogenität innerhalb von Gruppen sowie Intersektionalität berücksichtigen.

### **Sensibilisierung für Diversität und Schaffung eines offenen und inkludierenden Arbeitsumfelds**

Alle Mitarbeitenden der Leibniz-Einrichtungen sollten proaktiv für Diversität sensibilisiert werden, z. B. durch

- Etablierung einer offenen Diskussionskultur über Lernen aus (anonymisierten) Diskriminierungen, um Wiederholungen zu vermeiden;
- Verwendung einer diversitätssensiblen, inkludierenden Sprache als Teil der Institutskultur;
- Zugang für alle Mitarbeitenden zu Informationen und Diskussionen über Diversität (insbesondere solche, die mit dem Thema Diversität noch nicht vertraut sind);
- Sensibilisierung durch interne Kommunikation zu den Themen Diversität und kollegiales Verhalten (Intranet, Versammlungen, Newsletter);
- Mitwirkungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden an der Entwicklung konkreter Maßnahmen (z. B. durch Umfragen, Einrichtung von Arbeitsgruppen, Bottom-up-Initiativen);
- Schaffung (informeller) Besprechungsformate, um die Probleme von unterrepräsentierten Gruppen oder Personen mit speziellen Bedürfnissen anzuhören (z. B. Workshops, Diskussionsgruppen, Mittagspausen-Thementische);
- Schaffung sicherer Vernetzungsformate für den Austausch vulnerabler Gruppen; Schaffung (räumlicher) Gegebenheiten für Menschen mit besonderen kulturellen Bedürfnissen (z. B. Meditations-/Gebetsraum, Essbereiche/Kühlschränke und Cateringangebot bei beruflichen Anlässen für Veganer\*innen, Menschen die koscher essen);
- Regelmäßige Kurzumfragen über Zugehörigkeitsgefühl und Arbeitsatmosphäre;
- Regelmäßige Evaluierung und Optimierung der Prozesse und Abläufe.

### **Qualifizierung aller Mitarbeitenden für Diversität**

Regelmäßige interne und externe Fortbildungen zur Förderung der diskriminierungsfreien Interaktion im Arbeitsumfeld:

- für alle Mitarbeitenden verpflichtend z. B. zu
  - diskriminierungsfreier Kommunikation,
  - gender- und diversitätssensibler Sprache,
  - Deutsch- und Englischkenntnissen,
  - Umgang mit Menschen verschiedener kultureller Hintergründe oder Weltanschauungen,
  - Stereotype,
  - Verminderung unbewusster Vorurteile, z. B. aufgrund sexueller Orientierung und Identität;
- hier dezidiert *alle* Mitarbeitenden ansprechen und auffordern, sich zu beteiligen, um in ihren Kompetenzen gestärkt zu werden.

### **Rekrutierungsverfahren**

Offene, transparente und faire Auswahl- und Einstellungsverfahren für alle Beschäftigten (gemäß der OTM-R Richtlinie für Forschende der EU)<sup>1</sup> unterstützen die Auswahl von Kandidat\*innen mit dem besten Potential und erhöhen die Diversität. Dies lässt sich umsetzen durch:

- Transparente Auswahlprozesse;
- Vermeidung (unbewusster) Benachteiligung durch standardisierte Vorgehensweisen; Schulungen;
- Leitlinien und Schulungen zur chancengerechten Beurteilung von Bewerber\*innen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Umstände;
- Neudefinition von „Exzellenz“ und geeigneter Auswahlkriterien; Honorierung von Serviceleistungen im Wissenschaftsbetrieb (z. B. Mitwirkung in Gremien, Betreuung von Qualifikationsarbeiten);
- Diversitäts- und Inklusionsstrategien, Verhaltenskodizes, Total E-Quality/Beruf und Familie Zertifizierungen und Fördermaßnahmen für unterrepräsentierte Gruppen (z. B. Menschen mit

---

<sup>1</sup> OTM-R: Open, transparent and merit-based recruitment

Behinderungen, Menschen mit Care-Aufgaben), Hilfe in neuem Land durch Willkommensbeauftragte\*n/Umzugs-Logistikhilfe bei Wohnungssuche, Visa, Bankkonto, Behördengängen usw. auf der Institutswebseite gut sichtbar zugänglich zu machen; Hinweis mit Verlinkung in Stellenanzeigen;

- Stellenausschreibungen auch in englischer Sprache, die klare Anforderungen an Sprachkenntnisse definieren;
- Stellenausschreibungen in Portalen, die insbesondere unterrepräsentierte Gruppen ansprechen (barrierefreie Portale, Portale mit Fokus auf Frauen in der Wissenschaft, internationale Portale);
- Schulung über und Einsatz von aktiver Rekrutierung;
- inklusiv formulierte Stellenanzeigen, die besonders unterrepräsentierte Gruppen, wie Menschen mit Behinderungen, Personen mit Betreuungsaufgaben oder Deutsche mit Migrationserfahrung, ansprechen;
- Programme für Gastwissenschaftler\*innen und Zusammenarbeit mit Dual-Career-Netzwerken zur Gewinnung diverser Mitarbeitender;
- Gezielte Zusammenarbeit mit Hochschulen, um für die Arbeit an Leibniz-Einrichtungen qualifizierte Wissenschaftler\*innen mit Behinderungen auszubilden.

### **Onboarding und Einbindung neuer Mitarbeitender**

Je eher neue Mitarbeitende sich im Institut und an ihrem neuen Standort zurechtfinden, desto schneller und engagierter können sie sich in ihre Arbeit einbringen. Insbesondere ausländische Mitarbeitende und Berufsanfänger\*innen benötigen hier Unterstützung. Auch die digitale Verfügbarkeit der Angebote muss sichergestellt sein. Folgende Maßnahmen werden an Leibniz-Einrichtungen erfolgreich praktiziert:

- Entwicklung und Implementierung eines strukturierten Onboarding-Verfahrens mit klaren Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufen;
- Sicherstellen, dass neue Mitarbeitende bei ihrer Ankunft alle notwendigen Informationen, Unterstützung, Ausrüstung und Einführungen erhalten, z.B. durch
  - Erstellung von Welcome Package(s),
  - Einführung eines Buddy- oder Mentoring-Systems (auch als online-Version),
  - Checkliste für Mentor\*innen und Neuankömmlinge,
  - Laufzettel mit wichtigen Anfangsaufgaben/ Kontakten,
  - Information über Zuständigkeiten verschiedener Ansprechpersonen,
  - Unterstützung bei der Wohnungssuche,
  - Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung;
- Transparente Kommunikation der Institutskultur (z. B. Verhaltenskodex, Regelungen zu Arbeitszeit und mobilem Arbeiten, Verteilung von Institutsaufgaben);
- Einrichten gemeinsamer Leibniz-Gästehäuser und Kinderbetreuungsangebote in Städten mit mehreren Leibniz-Einrichtungen oder entsprechender Partnerschaften mit Universitäten in den jeweiligen Städten;
- Unterstützung von Stipendiat\*innen, in die öffentliche Krankenversicherung zu kommen;
- Für Internationale:
  - Informationen über Prozesse außerhalb des Instituts (Visa, Behörden, Mietverträge) und deren Unterstützung,
  - Informationen über die deutsche Forschungslandschaft und Wissenschaftskultur (z. B. über die Leibniz-Gemeinschaft, nationale und internationale Netzwerke, Forschungsförderung),
  - Willkommenskurse zur deutschen Kultur, über das Leben und Arbeiten in Deutschland (z. B. Informationen zu Verträgen, Versicherungen, Steuern, Formalitäten und Vorschriften),
  - Bereitstellung von Gästehäusern für kurzfristige Aufenthalte (z. B. für neue Mitarbeitende, bevor sie eine Wohnung finden, für Gastwissenschaftler\*innen).

## **Sprachliche Integration**

Gerade in einem internationalen Arbeitsumfeld ist es geboten, sprachliche Integration sicherzustellen. Um alle Beschäftigten anzusprechen und ihnen Zugang zu den für sie relevanten Informationen zu ermöglichen, sollte/-n:

- alle essentiellen Dokumente (z. B. Arbeitsvertrag, Urlaubsantrag, Workflows, Strategiepapiere, Leitlinien), wichtige Infrastrukturangebote (z. B. Intranet) und Prozesse (wie z. B. Verwaltungsabläufe, Workflows) sowie schriftliche interne Kommunikation (z. B. E-Mails) auf Deutsch und Englisch zur Verfügung stehen;
- bei Institutsveranstaltungen (wie Personalversammlungen, Weiterbildungen) bei Bedarf Zweisprachigkeit (Simultanübersetzung, Untertitelung) angeboten werden;
- Fremdsprachenkompetenzen aller Mitarbeitenden gefördert werden (z. B. Anbieten oder Finanzieren von Deutschkursen für nicht-deutsche Mitarbeitende bzw. Anbieten oder Finanzieren von Englischkursen für deutsche Mitarbeitende aller Bereiche);
- bei Einstellung von wissenschaftsunterstützenden und Verwaltungs- Mitarbeitenden auf Englischkenntnisse geachtet werden;
- Leitlinien zur Förderung einer diversitätssensiblen und inklusiven Sprache erarbeitet werden;
- in allen internen und externen Dokumenten inklusive Sprache verwendet werden;
- alle Mitarbeitenden entsprechend geschult und sensibilisiert werden.

## **Barrierefreiheit und Inklusion**

Barrierefreiheit und Inklusion sollte bei der Entwicklung von Maßnahmen und Angeboten immer von Anfang an mitgedacht werden und nicht als aufwändiger Zusatz gelten, beispielsweise

- bei der Entwicklung von Infrastrukturangeboten wie Software oder von Verwaltungsabläufen;
- durch Schulung von Verantwortlichen für spezielle Angebote z. B. zu Abläufen bei der Anerkennung internationaler Behindertenausweise;
- Verbesserungen der Rahmenbedingungen zur Förderung von Menschen mit Behinderungen;
- Bedarfe von z. B. Personen mit Behinderung, vor Veranstaltungen abfragen und angemessene Formate schaffen;
- durch hybride Veranstaltungsformen die Teilnahme von Menschen mit eingeschränkter Mobilität und vulnerablen Gruppen ermöglichen;
- Veranstaltungen und Versammlungen in hybrider Form und mit sprachlichem Zugang für alle (Simultanübersetzung, Gebärdensprache) ermöglichen.

## **Familienfreundliche und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen**

Zur Förderung der Familienfreundlichkeit und einer gesundheitsfördernden Arbeitsumgebung bieten sich für die Institute beispielsweise die nachfolgenden Maßnahmen an:

- Angebote zur Unterstützung betreuender Personen (wie bspw. Kinder(notfall)betreuung, Kontingente in nahegelegenen Kitas, Vermittlung von Kurzzeitpflege z. B. bei Dienstreisen);
- Gemeinsame Leibniz-Kinderbetreuungseinrichtungen in Städten mit mehreren Leibniz-Instituten oder Partnerschaften mit Uni-Einrichtungen: Forschende haben oft Kurzzeitverträge und können so keine langfristigen Reservierungen vornehmen, sprachliche Barrieren erschweren den Zugang;
- Räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten;
- Hybride Veranstaltungsformate;
- Niedrigschwelliges zur Verfügung stellen von relevanten Informationen, speziellen Ressourcen oder Beratungsangebote auch für Mitarbeitende mit schwerwiegenden oder längerfristigen physischen oder psychischen Belastungen oder Erkrankungen oder geplanten längerfristigen familienbedingten Abwesenheiten;
- Möglichkeit zur Reduzierung von Arbeitsstunden;
- Vermittlung von vertrauenswürdigen, professionellen Ressourcen (z. B. Kontaktdaten von Babysittern, Ferienbetreuungen, Beratungsstellen, Psycholog\*innen (auch in Englisch));

- Geschulte Vertrauenspersonen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement und Gesundheitsmanagement; strukturelle Gesundheitsförderung mit ausreichender personeller und finanzieller Ausstattung;
- Vermittlung von Beratungsangeboten für Mitarbeitende mit Pflegeaufgaben;
- Wenn möglich Sondermittel zur Vertragsverlängerung für Nachwuchswissenschaftler\*innen mit von Pflege- /Erziehungsaufgaben, Behinderungen, psychischen oder chronischen Erkrankungen, damit diese trotzdem ihre Karriereziele erreichen können;
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.