

PROJEKTGRUPPE LEIBNIZ-GLEICHSTELLUNGSSTANDARDS  
DES PRÄSIDIUMS DER LEIBNIZ-GEMEINSCHAFT

**BERICHT ZUR UMSETZUNG DER  
LEIBNIZ-GLEICHSTELLUNGSSTANDARDS  
IN DEN EINRICHTUNGEN DER  
LEIBNIZ-GEMEINSCHAFT 2017**

The logo features the word 'Leibniz' in a large, elegant, black cursive script. Below it, the words 'Leibniz' and 'Gemeinschaft' are stacked in a smaller, black, sans-serif font.

Leibniz  
Gemeinschaft

## Impressum

### HERAUSGEBER

Leibniz-Gemeinschaft  
Chausseestraße 111  
10115 Berlin  
info@leibniz-gemeinschaft.de  
www.leibniz-gemeinschaft.de

### PRÄSIDENT

Matthias Kleiner

### REDAKTION

Heribert Hofer (IZW; Vorsitzender Projektgruppe),  
Kristina Hahn, Johanna Dämmrich (Geschäftsstelle)

### GESTALTUNG

Novamondo

### LINK

Den Anhang zum Bericht finden Sie online als PDF-Dokument unter [www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17-anhang](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17-anhang). Unter [www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17) können Sie die digitale Version des Berichts ebenfalls abrufen.

Der Bericht ist das Ergebnis der Arbeit der Projektgruppe »Leibniz-Gleichstellungsstandards« unter der Leitung von Prof. Heribert Hofer.

Die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft hat den Bericht am 30.11.2017 zustimmend zu Kenntnis genommen.

## Zusammenfassung

- 1 Dieser Bericht stellt die Ergebnisse der vierten Abfrage zum Stand der Gleichstellung in den Leibniz-Einrichtungen dar. Erstmals orientiert sich der Bericht an den **fünf Grundsätzen der Leibniz-Gleichstellungsstandards** von 2016 und präsentiert den Stand ihrer Umsetzung in den Leibniz-Einrichtungen. Basierend auf diesen Erkenntnissen benennt der Bericht **Hindernisse** für die Umsetzung von Gleichstellung, mit Handlungsempfehlungen, die sich auf ›**Best Practice**‹ Beispiele von Leibniz-Einrichtungen beziehen.
- 2 Zum Stand der Umsetzung der fünf Grundsätze gibt es folgende Ergebnisse:
  - A Beim **Grundsatz 1 (Frauen in Leitungspositionen)** wurden über alle Institute hinweg Punktwerte erzielt, die im oberen Drittel des Spektrums der zu erreichenden Punkte (im Folgenden: Wertebereich) lagen. Die Unterrepräsentanz eines Geschlechts wird in Leitungsgremien thematisiert, wissenschaftliche und administrative Institutsleitung sind für das Thema Gleichstellung gemeinsam verantwortlich, und viele Einrichtungen haben das Ziel der Gleichstellung in internen und externen Veröffentlichungen verankert.
  - B **Gleichstellung als Leitprinzip (Grundsatz 2)** wird in der deutlichen Mehrzahl der Leibniz-Einrichtungen umgesetzt: dies zeigt sich an der Entwicklung von Gleichstellungsplänen und am Budget für relevante Maßnahmen, das die meisten Leibniz-Einrichtungen hinterlegen. Gleichstellung findet Berücksichtigung bei der Personalgewinnung und -entwicklung, weniger bei der Personalplanung.
  - C Beim **Grundsatz 3 (Gleichstellungsbeauftragte)** werden Ergebnisse erzielt, die sich im mittleren Wertebereich bewegen. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten sind an der überwiegenden Zahl der Leibniz-Einrichtungen schriftlich festgelegt; an 16 Einrichtungen werden diese entweder gar nicht oder nur durch mündliche Absprachen mit der Leitung formuliert. Eine Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten erfolgt meist anlassbezogen, in 24 Einrichtungen gibt es keine Freistellung. Bei personellen Angelegenheiten wird die Gleichstellungsbeauftragte in den meisten Einrichtungen beteiligt — während des Einstellungsprozesses jedoch nicht durchgängig mit der vorgesehenen Mitsprache und bei einer Minderheit der Einrichtungen zu spät oder gar nicht. An allen Leibniz-Einrichtungen haben die Gleichstellungsbeauftragten die Möglichkeit, ihre Themen mit der Institutsleitung oder dem Aufsichtsgremium zu diskutieren, wenn auch in unterschiedlicher Regelmäßigkeit.
  - D Im Vergleich der Grundsätze erhielten die Leibniz-Einrichtungen bei **Grundsatz 4 (Vereinbarkeit von Familie und Beruf)** die meisten Punkte. An nahezu allen Leibniz-Einrichtungen gibt es Vorkehrungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf; alle Leibniz-Einrichtungen ermöglichen Flexibilität bei Arbeitszeit und/-ort. Dabei werden Maßnahmen zur Unterstützung der re-

gulären Kinderbetreuung deutlich seltener genannt als Notfall-Maßnahmen. An 19 Einrichtungen wird mit Dienstleistern zusammen gearbeitet, die Pflegeaufgaben unterstützen. Etwa die Hälfte der Einrichtungen fördert die Berufstätigkeit des Partners oder der Partnerin von Beschäftigten und zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (*Dual Career*).

- E 85 % der Leibniz-Einrichtungen sind nach Audit berufundfamilie oder Total equality (TEQ) zertifiziert (Grundsatz 5, Zertifizierungen). Als Gründe für die Nicht-Zertifizierung gaben 13 Einrichtungen an, bislang keinen Versuch unternommen zu haben; drei Einrichtungen haben einen Versuch zur Zertifizierung unternommen, waren bisher aber nicht erfolgreich.
- 3 Es gab keinen Zusammenhang zwischen der Umsetzung von Gleichstellung und 1 dem relativen Anteil, den eine Einrichtung **Forschungsinfrastrukturaufgaben** widmet, 2 der **Größe einer Einrichtung**, repräsentiert durch ihr Gesamtbudget für 2016.
- 4 Zu den Hindernissen bei der Umsetzung von Gleichstellung gehört die Tatsache, dass es bisher nur 59 von 84 Einrichtungen möglich ist, zwendungsneutral Mittel zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzusetzen. Ungefähr die Hälfte der Einrichtungen sehen Hindernisse für das Erreichen der Zielquoten für 2020 aus dem Kaskadenmodell: diese liegen in der geringen Fluktuation bei Leitungspositionen und einem Mangel an Bewerberinnen.
- 5 Der Bericht beschäftigt sich mit der Frage, wie das Verhältnis der Umsetzung von **Gleichstellungsmaßnahmen** zu **Frauenanteilen in Führungspositionen** von Leibniz-Einrichtungen beurteilt werden sollte. Die häufig, auch in wissenschaftspolitischen Debatten, ausgesprochene Erwartung, dass es ein direktes Ursache-Wirkungs-Gefüge von Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen auf die Höhe der Frauenanteile auf der ersten und zweiten Führungsebene (Instituts- und Abteilungsleitung) geben müsse, ist eine Verkennung der tatsächlichen zeitlichen Abläufe: Der Grad der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen ist (auch) eine Konsequenz der jetzigen Besetzung der ersten und zweiten Führungsebenen, nicht umgekehrt.
- 6 Gleichstellungsmaßnahmen zielen auf eine Veränderung der **Institutskultur und Leitungskultur**, deren Effekte sich nur langfristig und über definierte Zeiträume ermitteln lassen. Dann werden Gleichstellungsmaßnahmen positive Konsequenzen auch jenseits der Frage nach der Erhöhung von Frauenanteilen auf den ersten beiden Führungsebenen haben.
- 7 Der Bericht dokumentiert Maßnahmen zur Rekrutierung geeigneter Bewerberinnen auf vakante Positionen der Institutsleitung in den letzten fünf Jahren. Es wurden insgesamt 34 neue Mitglieder der ersten Führungsebene (wissenschaftliche Institutsleitung) berufen, mit einem Frauenanteil von 47,1 %. Daher ist der Frauenanteil bei der ersten Führungsebene in der Leibniz-Gemeinschaft insgesamt von 11 % (2011) auf 18 % (2016) angewachsen, auf der zweiten von 24 % auf 27 %.

- 8 Schon die öffentliche **Ausschreibung** verbesserte die Chance der Berufung einer Frau substantiell, wenn nicht von vorneherein entschieden ist, dass der beste Kandidat für die Institutsleitung ein bereits im Hause beschäftigter Mann ist und daher die Suche beschränkt werden könne. Aus Sicht der Gleichstellung gehen die **Leibniz-Besetzungsstandards** also in die richtige Richtung.
- 9 Dem **Aufsichtsorgan** und seiner/m Vorsitzenden kommen eine wesentlich wichtigere Rolle und höhere Verantwortung zu, als dies die bisherige Diskussion zu Gleichstellung in der Wissenschaft reflektiert. Sie sind für die Gestaltung des Verfahrens wie für die Rekrutierung geeigneter Bewerberinnen von erheblicher Bedeutung.
- 10 Der Bericht analysiert das **Verständnis von erster und zweiter Führungsebene** für die Ermittlung von Frauenanteilen innerhalb von Leibniz-Einrichtungen, innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft und im Systemvergleich mit anderen außeruniversitären Forschungsorganisationen. An vielen Leibniz-Einrichtungen hat sich das Verständnis von wissenschaftlicher Führung zugunsten einer »kollektiven Leitung« verändert, die jetzt schon *de facto* praktiziert wird, selbst wenn sie nicht immer so *de iure* in offiziellen Dokumenten festgehalten ist. Hier gibt es Klärungsbedarf, da Einrichtungen ihre Angaben dazu in offiziellen Abfragen unterschiedlich gestalten. Die gesamte gegenwärtige Bandbreite an Führungsmodalitäten in Leibniz-Einrichtungen lässt sich anhand dreier Modelle zusammenfassen.



## Inhalt

Inhalt	07
Tabellenverzeichnis	08
Abbildungsverzeichnis	09
Infoboxverzeichnis	10
1. Einleitung	11
1.1. Entwicklung der Abfrage	13
1.2. Vorgehen und Rückmeldungen aus den Einrichtungen	13
1.3. Methodik der Befragung und Auswertung	14
1.4. Struktur des Berichts	16
2. Berichtsteil: Stand der Umsetzung der fünf Grundsätze der organisationsspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards und der Ist-Zustand bei den Frauenanteilen in Führungspositionen	17
2.1. Erster Grundsatz: Frauen in Leitungspositionen	18
2.2. Zweiter Grundsatz: Gleichstellung als Leitprinzip	24
2.3. Dritter Grundsatz: Die Gleichstellungsbeauftragten	29
2.4. Viertes Grundsatz: Vereinbarkeit von Beruf und Familie	37
2.5. Fünfter Grundsatz: Zertifizierungen	42
2.6. Gesamtpunktzahl	43
2.7. Zustandsbeschreibung: gegenwärtige Frauenanteile und die Evolution des Konzepts der Institutsleitung	46
3. Bewertungsteil	51
3.1. Die Bewertung der umgesetzten Gleichstellungsmaßnahmen zu den Grundsätzen 1 bis 5 im Einzelnen	51
3.2. Frauenanteile auf den ersten beiden Führungsebenen (Ist-Zustand) und Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards (Prozess)	55
3.3. Beziehung zwischen Prozess und Ist-Zustand	57
3.4. Besetzung der ersten Führungsebene bei Leibniz-Einrichtungen: Die Erfahrungen der letzten fünf Jahre	58
3.5. Rekrutierungsbemühungen: Diskussion	61
4. Empfehlungen und Impulse	63
4.1. Antworten auf die eingangs gestellten Fragen	63
4.2. Handlungsempfehlungen	65
5. Literaturverzeichnis	69
Anhang 1: Mitglieder Projektgruppe Leibniz-Gleichstellungsstandards	
Anhang 2: Fragebogen	
Anhang 3: Leitfaden zum Fragebogen	
Anhang 4: Punktebewertung der Antworten zur Abfrage	

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Median und 95 % Vertrauensintervall zum Grundsatz 1, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)	19
Tab. 2	Median und 95 % Vertrauensintervall zum Grundsatz 2, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)	25
Tab. 3	Median und 95 % Vertrauensintervall zum Grundsatz 3, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)	30
Tab. 4	Median und 95 % Vertrauensintervall zum Grundsatz 4, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)	38
Tab. 5	Maximal zu erreichende Punktwerte und Median der erreichten Punkte pro Grundsatz	44
Tab. 6	Mediane und 95 % Vertrauensintervalle zur Gesamtpunktzahl über Grundsatz 1 bis 4 (N=84)	45
Tab. 7	Anzahl der Leibniz-Einrichtungen verschiedener Sektionen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl) in der Umsetzung der Grundsätze 1 bis 4 (N=84)	46
Tab. 8	Frauenanteile auf 1. und 2. Führungsebene, 2012–2016	47
Tab. 9	Praktizierte Formen der wissenschaftlichen Leitung bei Leibniz-Einrichtungen	48
Tab. 10	Anzahl der Leibniz-Einrichtungen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl: Grundsatz 1 bis 4) in der Umsetzung von Leibniz-Gleichstellungsstandards in Bezug auf die Besetzung der ersten Führungsebene mit Frauen und Männern (Ist-Zustand)	55
Tab. 11	Anzahl der Leibniz-Einrichtungen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl Grundsatz 1 bis 4) in der Umsetzung von Leibniz-Gleichstellungsstandards und ihr Frauenanteil in der zweiten Führungsebene (Ist-Zustand, N=84).	56
Tab. 12	Ergebnisse der Besetzung der ersten Führungsebene in den Jahren 2012 bis 2016, wenn keine aktive Rekrutierung erfolgte (Mehrfachnennungen möglich)	59
Tab. 13	Häufigkeit und Erfolg einzelner Maßnahmen als Teil der Bemühungen aktiver Rekrutierung bei der Besetzung der ersten Führungsebene zwischen 2012 und 2016 (Mehrfachnennungen möglich) wenn keine aktive Rekrutierung erfolgte (Mehrfachnennungen möglich)	60
Tab. 14	Tatsächlich umgesetzte Kombinationen von Maßnahmen zur aktiven Rekrutierung bei der Besetzung der ersten Führungsebene zwischen 2012 und 2016, die zu der Ernennung einer Frau führten	61

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zum Grundsatz 1 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)	19
Abb. 2	Häufigkeitsverteilung der Gremien, in denen Gleichstellung thematisiert wird (Frage 5.2, Fragebogen; N=84; Mehrfachnennung möglich)	20
Abb. 3	Häufigkeitsverteilung der für Gleichstellung zuständige Organe (Frage 9, N=89, Mehrfachnennungen möglich)	22
Abb. 4	Häufigkeitsverteilung der Veröffentlichungsformen, in denen Gleichstellung als Ziel berücksichtigt sind (Frage 10, N=89, Mehrfachnennungen möglich)	23
Abb. 5	Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 2 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)	25
Abb. 6	Häufigkeitsverteilung der Inhalte des Gleichstellungsplans/Betriebs-/Dienstvereinbarung (Frage 13.1, Fragebogen; N=71; Mehrfachnennungen möglich)	26
Abb. 7	Häufigkeitsverteilung der gleichstellungsfördernden Maßnahmen bei der Personalgewinnung (Frage 18.1, Fragebogen; N=82; Mehrfachnennungen möglich)	28
Abb. 8	Häufigkeitsverteilung der gleichstellungsfördernden Maßnahmen in der Personalentwicklung (Frage 19.1, Fragebogen; N=80; Mehrfachnennungen möglich).	29
Abb. 9	Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 3 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)	30
Abb. 10	Häufigkeitsverteilung der Arten der Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten (Frage 26, Fragebogen; N=89; Mehrfachnennungen möglich)	31
Abb. 11	Häufigkeitsverteilung der Art der Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten (Frage 27, Fragebogen; N=89; Mehrfachnennungen möglich)	32
Abb. 12	Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an personellen Angelegenheiten (Frage 30.1 , Fragebogen, N=85; Mehrfachnennungen möglich)	34
Abb. 13	Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an verschiedenen Schritten des Einstellungsprozesses (Frage 30.1.1., N=85; Mehrfachnennungen möglich)	35
Abb. 14	Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei weiteren Angelegenheiten (Frage 34, Fragebogen; N=89, Mehrfachnennungen möglich)	36
Abb. 15	Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zum Grundsatz 4 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)	38

Abb. 16	Häufigkeitsverteilung der Unterstützung von Beschäftigten bei der Wahrnehmung familiärer Aufgaben (Frage 38.1, Fragebogen; N=74).	39
Abb. 17	Häufigkeitsverteilung der flexiblen Arbeitszeiten und -orte für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben (Frage 40.1, Fragebogen, N=89)	41
Abb. 18	Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 1 bis 4 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)	45
Abb. 19	Die Ernennung von Frauen auf der ersten Führungsebene und der Einsatz aktiver Rekrutierung in den letzten fünf Jahren bei Leibniz-Einrichtungen	59

### Infoboxenverzeichnis

Gleichstellung, Chancengleichheit, Geschlechtergerechtigkeit	12
AcademiaNet	24
Praxis-Beispiel: Arbeitskreis Gleichstellung am Leibniz-DIW	27
Praxis-Beispiel: Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte am Leibniz-SGN	32
Rolle, Aufgaben, Rechte und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten	34
Praxis-Beispiel: »IPN Sprotten«, institutseigene Kita am Leibniz-IPN Kiel	40
Praxis-Beispiel: Belegplätze in einer Kita am Leibniz-BIPS Bremen	40
Wechsel weiblichen Führungspersonals aus Leibniz-Einrichtungen in höherwertige (W2/W3) Positionen anderswo	53

## 1.

## Einleitung

Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft betreiben Wissenschaft zum Wohle der Gesellschaft. Da sie inmitten und für die Gesellschaft arbeiten, obliegt es ihnen in besonderer Weise, Werte und Ziele unserer Gesellschaft zu reflektieren und zu leben. Zu den vornehmsten Werten und Zielen unserer Gesellschaft gehört die Förderung der Gleichstellung.<sup>1</sup> Für die Wissenschaft bedeutet die Durchsetzung von Gleichstellung auch einen Zugewinn an Vielfältigkeit der Perspektiven und Forschungsfragen. Es sollte daher eine Selbstverständlichkeit sein, dass die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft aus intrinsischer Motivation heraus Gleichstellung aktiv fördern und als Vorreiter der außeruniversitären Forschungsorganisationen agieren.

Seit neun Jahren tragen dazu Beschlüsse der Mitgliederversammlung bei:

- 2008: Übernahme der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG);<sup>2</sup>
- 2008: Selbstverpflichtung, sich nach »audit berufundfamilie« oder dem »TOTAL E-QUALITY« Prädikat zertifizieren zu lassen;
- 2011: Beginn der Entwicklung von Zielquoten nach dem Kaskadenmodell zur Teilhabe von Frauen auf allen Qualifikationsebenen im Wissenschaftssystem;<sup>3</sup>
- 2014: Beschluss zur Weiterentwicklung der Gleichstellungsstandards der DFG zu organisationsspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards; zugleich Voraussetzung für die Erfüllung der Anforderungen, die sich der Leibniz-Gemeinschaft und ihren Einrichtungen im Rahmen des Pakts für Forschung und Innovation III (2016–2020) stellen.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dies ist nicht nur eine Erwartung des Grundgesetzes, es ist auch eine Forderung, die in der gesellschaftlichen und politischen Diskussion zunehmend an Bedeutung gewinnt. Gleichstellung ist auch in der Wissenschaft in den letzten Jahren ein immer wichtigeres Thema geworden, insbesondere für wissenschaftspolitische Akteure.

<sup>2</sup> Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG wurden 2008 etabliert. Diese beinhalten strukturelle und personelle Standards, die den

Kriterien von Durchgängigkeit, Transparenz, »Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsorientierung« sowie »Kompetenz« entsprechen. Nach drei Abfragen zum Stand der Umsetzung in ihren Mitgliedseinrichtungen (2009, 2011, 2013) beschloss die Mitgliederversammlung der DFG diese bis 2017 fortzuführen und deren Umsetzung und Wirkungsweise in einer Studie zu analysieren, die im Juli 2017 erschien (DFG 2017). Auf deren Erkenntnisse wird im Rahmen dieses Berichts Bezug genommen.

<sup>3</sup> Nach Beschluss durch die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK). Zu deren Umsetzungsstand berichten die Leibniz-Einrichtungen im Rahmen des jährlichen Monitoring-Bericht des Paktes für Forschung und Innovation (im Folgenden Pakt-Monitoring-Bericht genannt). Der Monitoring-Bericht ist ein zentrales Steuerungsinstrument der GWK, der die Entwicklungen der außeruniversitären Forschungsorganisationen vergleichend darstellt.

<sup>4</sup> Die Erwartungshaltung seitens der Politik dazu kommt in der Pressemitteilung der GWK zur Veröffentlichung des Pakt-Monitoring-Berichts 2016 wie folgt zum Ausdruck: »Bund und Länder erwarten, dass alle Organisationen die Fortschritte der Chancengleichheit durch hinreichend ambitionierte Zielvorstellungen weiter vorantreiben werden« (PM 2017-05 der GWK). Der wachsende politische Druck lässt tendenziell eine Veränderung des Monitorings hin zum Controlling erkennen.

Drei Erhebungen (2009, 2011 und 2014) zum Stand der Umsetzung der Gleichstellung in Leibniz-Einrichtungen durch die Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft zeigten für den Zeitraum 2009–2014 eine positive Entwicklung. Die Leibniz-Einrichtungen implementierten zahlreiche Maßnahmen; die Zertifizierung zahlreicher Einrichtungen trug maßgeblich zu einer Sensibilisierung derjenigen bei, in denen dieser Prozess erfolgreich abgeschlossen wurde und fortgesetzt wird.

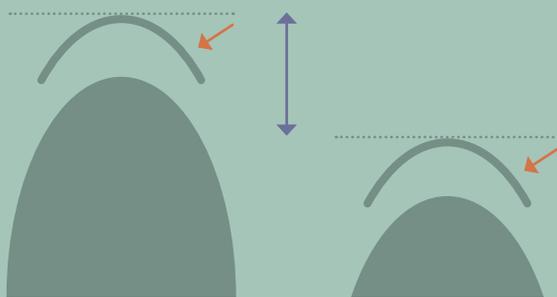
Die hier vorgestellten Ergebnisse der Abfrage 2017 dienen der Standortbestimmung: Gibt es weitere Fortschritte und wo stehen Leibniz-Einrichtungen bei der Umsetzung der Gleichstellung jetzt? Die Entwicklung der organisationsspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards 2015–16 bot die Chance zu einer tiefergehenden Analyse sowohl von **Frauenanteilen** als auch **Gleichstellungsmaßnahmen**. Damit sollte eine Auswertung ermöglicht werden, mit der folgende Fragen beantwortet werden sollten:

- 1 Was ist der gegenwärtige Entwicklungsstand zu Maßnahmen der Gleichstellung in Leibniz-Einrichtungen? Wie verhält sich dieser zu den neuen Leibniz-Gleichstellungsstandards (die für den Zeitraum der Abfrage noch nicht bekannt waren)?
- 2 Welche Arbeitskultur/Leitungskultur brauchen Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Leibniz-Einrichtungen für die Umsetzung der Gleichstellung?
- 3 Gibt es strukturelle Hemmnisse (gesetzliche Vorgaben, Beschlüsse von Aufsichtsorganen, andere), die die Leitungen von Leibniz-Einrichtungen daran hindern, Gleichstellung zu erreichen?
- 4 Welche Unterstützung kann die Leibniz-Gemeinschaft bei der Umsetzung von Gleichstellung anbieten?

#### GLEICHSTELLUNG, CHANCENGLEICHHEIT, GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT

Wir verwenden den Begriff **Gleichstellung**, weil er sowohl den **Prozess** zur Herbeiführung von ausgewogenen Geschlechteranteilen, der Ermöglichung gleicher Chancen für Frauen und Männer und der Abschaffung der Benachteiligung von Frauen beschreibt, als auch den erreichten **Stand** dazu kennzeichnet. Für die Leibniz-Gemeinschaft bedeutet dieser Prozess in den meisten Einrichtungen die gezielte, also bevorzugte Frauenförderung, um Gleichstellung (als Zustandsbeschreibung) zu erreichen. Nach erreichter Gleichstellung werden die Einrichtungen **Chancengleichheit** umsetzen. **Chancengleichheit** bedeutet bei einer Ausschreibung, dass Frauen und Männer die gleiche Chance zu einer Berufung

haben. Da dies nichts an eventuell bereits bestehenden Ungleichheiten in den Geschlechteranteilen (Niveaudifferenz dargestellt durch lila Pfeil) ändert, geht Gleichstellung über Chancengleichheit hinaus: Es reduziert bereits bestehende Unterschiede in Geschlechteranteilen durch bevorzugte Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts. Insofern symbolisieren die *orangenen Pfeile* die Vorstellung von Chancengleichheit, während die *lila Pfeile* anzeigen, wie weit die Einrichtung noch von Gleichstellung entfernt ist, da die Geschlechter unterschiedliche Ausgangssituationen haben (unterschiedliche Größe der Haufen). Eine Priorisierung von Gleichstellung über Chancengleichheit zum jetzigen Zeitpunkt führt so zu einer besseren **Geschlechtergerechtigkeit**.



Quelle: Gleichberechtigung Vernetzung e. V.

## 1.1.

## Entwicklung der Abfrage

Die Projektgruppe Gleichstellungsstandards entwickelte die organisationspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards und war für die Durchführung der Abfrage 2017 und ihre Auswertung in Gestalt dieses Berichtes verantwortlich.<sup>5</sup> Sie bestand aus Gleichstellungsbeauftragten, Sozialwissenschaftlerinnen sowie »Gleichstellungs-Praktikerinnen und -Praktikern«, also wissenschaftlichen Direktorinnen und Direktoren und kaufmännisch-administrativen Vorstände von Leibniz-Einrichtungen, und wurde durch die zuständigen Referentinnen der Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft begleitet (Anhang 1). Im Vergleich zur Abfrage 2014 wurde das Anforderungsprofil an Abfrage wie Auswertung und Bewertung wie folgt geändert:

- Berücksichtigung des Ist-Zustandes in den jeweiligen Einrichtungen (Frauenanteile auf verschiedenen Führungsebenen),
- Abfrage der tatsächlich erfolgten oder eingeleiteten Prozesse zur Verbesserung und Sicherung von Gleichstellung,
- Dokumentation von Hindernissen bei der Umsetzung von Gleichstellung,
- Erhebung zusätzlicher Daten, die für die Gleichstellung relevant sind, aber bisher weder im Pakt Monitoring-Bericht noch an anderer Stelle erhoben werden.

Das neue Anforderungsprofil berücksichtigte die Rückmeldungen aus den Sektionen und der Mitgliederversammlung zur letzten Abfrage 2014, trug der Weiterentwicklung der Abfrage durch Diskussionen in der Projektgruppe weitgehend Rechnung<sup>6</sup>, und arbeitete Rückmeldungen aus den Sektionen ein, denen die Leibniz-Gleichstellungsstandards, das Anforderungsprofil und die Themen der neuen Abfrage im Sommer und Herbst 2016 vorgestellt wurden.

## 1.2.

## Vorgehen und Rückmeldungen aus den Einrichtungen

Die Abfrage wurde als elektronischer Fragebogen mit direkter dezentraler Computereingabe implementiert. Den Einrichtungen stand zur Orientierung eine Kopie der gesamten Abfrage als Dokument (Anhang 2) und ein Leitfaden zur Begriffsklärung und Anleitung beim Ausfüllen der Antworten für die Abfrage zur Verfügung (Anhang 3). Von den 91 Mitglieds-Einrichtungen im Jahre 2017 beteiligten sich 89 an der Abfrage. Wenige Nachfragen oder Klärungsbedarf und individuelle Rückmeldungen deuteten eine hohe Zufriedenheit mit der Gestaltung der Umfrage an.

<sup>5</sup> Die Projektgruppe wurde auf Beschluss des Präsidiums der Leibniz-Gemeinschaft vom 2. Juni 2015 eingesetzt.

<sup>6</sup> Aus dem Anforderungsprofil ausgespart blieben die Themen Aufstiegsmöglichkeiten, Höhergruppierungen und Teilzeitarbeit. Die Projektgruppe würde dies gerne in einer zukünftigen Abfrage berücksichtigt sehen.

## 1.3.

## Methodik der Befragung und Auswertung

Der **Fragebogen** orientierte sich an den fünf Grundsätzen der organisationspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards (im Folgenden Grundsätze genannt). Jeder Grundsatz wurde durch mehrere Fragen (vielfach mit mehreren Antwortoptionen) operationalisiert. Bei den Antwortmöglichkeiten wurde beachtet, dass es funktionale Äquivalente von Maßnahmen je nach Größe der Institute gibt und die Bewertung damit nicht von der Institutsgröße abhängig sein sollte. Einige Fragen waren offen gestaltet, auf die mit Freitexten geantwortet wurde. Diese boten die Möglichkeit, Beispiele für besondere Maßnahmen oder Hindernisse zu erwähnen. Am Ende jedes Grundsatzes wurde eine offene Frage nach zusätzlichen Informationen oder weiteren Maßnahmen gestellt. Diese offenen Angaben gingen zwar nicht in die Bewertung ein, sind aber eine Quelle für konkrete Beispiele, die in diesem Bericht zitiert werden.

Für die in die Bewertung einfließenden Fragen zu den fünf Gleichstellungsgrundsätzen wurden von der Projektgruppe zwischen 0 und 2 Punkte pro Frage vergeben.<sup>7</sup> Diese Punkte sollen den Stand der Umsetzung in jeder Leibniz-Einrichtung unter Betrachtung des relevanten Grundsatzes als Maßstab dokumentieren:

- 2 Punkte: Grundsatz vollständig umgesetzt;
- 1 Punkt: Grundsatz teilweise umgesetzt;
- 0 Punkte: Grundsatz nicht umgesetzt (und damit häufig Vorgaben von Bundesgesetzen oder Landesgesetzen oder der Ausführungsvereinbarung Gleichstellung (Av-Glei) nicht erfüllt).<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Die meisten Fragen zwischen Frage 4 und Frage 45 — siehe Anhang 4 für die genaue Erläuterung.

<sup>8</sup> Die Av-Glei wird in Fußnote 55 genauer beschrieben.

<sup>9</sup> Der Median (oder Zentralwert) ist der Wert, der genau in der Mitte einer Datenverteilung liegt, wenn man die Werte der Größe nach ordnet. Der Median teilt somit eine Verteilung in zwei gleich große Hälften, sodass die Werte in der einen Hälfte nicht größer als der Medianwert sind, und in der anderen nicht kleiner. Der Median gilt bei »schiefen« Verteilungen (wie sie in diesem Bericht häufig auftreten) als informativer als der Mittelwert.

<sup>10</sup> Das 95 % Vertrauensintervall gibt an, wie stark die Streuung in den Punktwerten zwischen Einrichtungen auf einer Aggregati-

onsebene ausfällt. Wenn das Vertrauensintervall einen großen Wertebereich abdeckt, dann ist das ein Indiz für eine sehr große Streuung, es gibt also auf dem gewählten Aggregationsniveau Einrichtungen mit sehr hohen und mit sehr niedrigen Punktzahlen. Wenn das Vertrauensintervall einen geringen Wertebereich abdeckt, dann ist die Streuung

In der Auswertung wurden pro Grundsatz die Punktwerte addiert. Im **Berichtsteil** in Kapitel 2 präsentieren wir die **Häufigkeitsverteilungen** der erzielten Punkte in Form von Histogrammen für die einzelnen Sektionen sowie für die gesamte Leibniz-Gemeinschaft. Für beide Aggregationsebenen stellten wir zusätzlich den **Median<sup>9</sup> mit seinem 95 % Vertrauensintervall** dar, um über Niveau und Streuung der Punktzahlen auf jeder Aggregationsebene zu informieren.<sup>10</sup> Wir präsentieren das Abschneiden der Leibniz-Einrichtungen pro Grundsatz sowie die Gesamtpunktzahl über die Grundsätze 1 bis 4 auf beiden Aggregationsebenen.<sup>11</sup>

niedrig und die Werte der Einrichtungen auf der gewählten Aggregationsebene gruppierten sich eng um den Median.

<sup>11</sup> Die Anzahl der maximal zu erreichenden Punkte variiert je Grundsatz. Für die Gesamtbewertung wurde eine ungewichtete Summe aller Punkte verwendet. Wir entschlossen uns gegen eine

Gewichtung pro Grundsatz, da bei Gleichgewichtung aller Grundsätze einzelne Maßnahmen wie die Zertifizierung, die einzige bewertete Frage für Grundsatz 5, sehr stark bewertet würden. Grundsatz 1, für den weniger Punkte erreicht werden konnten, ist durch die Betrachtung des Ist-Zustands zweifach thematisiert.

Wir entschlossen uns gegen eine

Die neuen, **in der Mitgliederversammlung 2016** aufgenommenen Einrichtungen<sup>12</sup> und das Leibniz-MFO werden **gesondert betrachtet**. Als Tagungszentrum hat das Leibniz-MFO (wie auch das Leibniz-LZI, das an der Abfrage nicht teilnahm) eine grundsätzlich andere Personalstruktur als andere Einrichtungen. Die Empfehlungen im Leibniz-Evaluierungsverfahren beziehen sich daher für diese Einrichtungen nicht auf Frauenanteile bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auf eine Steigerung der Frauenanteile bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und den Organisatorinnen und Organisatoren der Veranstaltungen, für die das Leibniz-MFO und das Leibniz-LZI als Gastgeber fungieren. Die neuen Mitglieder werden, ebenso wie das MFO, mit ihren Aussagen zu Maßnahmen in die Auswertung einbezogen, aber nicht nach Punkten bewertet. Daher wechseln die **Stichprobenzahlen zwischen 89** (Informationen von allen Instituten) und **84** (für die Punkte-Auswertung berücksichtigte Institute)<sup>13</sup>. Wenn bei den Fragen Mehrfachnennungen möglich waren, haben wir dies ausgewiesen.

Unsere Abfrage nutzte für die Auswertung **Selbstaussagen**, ohne dass diese von der Projektgruppe verifiziert wurden. Wo ein Abgleich mit Angaben in anderen Zusammenhängen möglich wäre (beispielsweise bei Anträgen im Leibniz-Wettbewerb) stellten wir bei stichprobenartigen Überprüfungen fest, dass die Angaben der Einrichtungen nicht immer konsistent zueinander sind.

Zur Überprüfung möglicher Unterschiede oder Zusammenhänge setzten wir nichtparametrische statistische Verfahren ein, da die Häufigkeitsverteilungen offensichtlich schief und bei kleineren Stichproben nichtparametrische Verfahren sinnvoll sind. Die Auswahl statistischer Testverfahren folgte den Empfehlungen von Hollander et al. (2014), die Berechnungen erfolgten in Stata und R<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Leibniz-IOS, Leibniz-GWZO, Leibniz-ZMO, Leibniz-ZAS

<sup>13</sup> In die Bewertung eingeflossen sind für die Sektion A die Angaben von 17 Instituten, für die Sektion B die Angaben von 16 Instituten, für die Sektion C die Angaben von 22 Instituten, für die Sektion D die Angaben von 20 Instituten und für die Sektion E die Angaben von 9 Instituten.

<sup>14</sup> Zusätzlich zum Basispaket von R wurde das Paket NSM3 eingesetzt. Die 95 % Vertrauensintervalle des Medians wurden nach dem Verfahren von Olive (2005) anhand einer Routine von Ronald K Pearson (<http://exploringdatablog.blogspot.de/2012/04/david-olives-medianconfidence-interval.html>) kalkuliert.

## 1.4.

## Struktur des Berichts

Der vorliegende Bericht stellt die **Ergebnisse** der Abfrage in **Kapitel 2** vor; er ist nach den **fünf Grundsätzen** der organisationsspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards gegliedert. Zu Beginn jedes Abschnitts werden der Grundsatz und das Fragenspektrum erläutert. Anschließend werden die Häufigkeitsverteilung der erzielten Punkte über die Leibniz-Gemeinschaft sowie der Median und sein 95 % Vertrauensintervall für jede Sektion dargestellt. Dann werden die Ergebnisse zum jeweiligen Grundsatz mit Antworten zu einzelnen Maßnahmen vorgestellt sowie Praxis-Beispiele aus Leibniz-Instituten präsentiert (diese sowie erläuternde Zitate wurden in beispielhafter Form auszugsweise aus den Freitext-Antworten generiert). Infoboxen vertiefen wichtige Aspekte oder setzen Impulse.

**Kapitel 3** enthält eine **Bewertung** der Leibniz-Einrichtungen pro Grundsatz sowie über die Grundsätze 1 bis 4. Dazu werden sowohl die Frauenanteile auf den ersten beiden Führungsebenen (Ist-Zustand) als auch die erzielten Punktwerte bei den Grundsätzen und damit die Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards (Prozess) betrachtet.<sup>15</sup> **Kapitel 4** liefert die Antworten zu den Fragen aus der Einleitung, bietet eine wissenschaftspolitische Einordnung und leitet Handlungsempfehlungen ab, die sich aus den Ergebnissen und Praxis-Beispielen speisen.

<sup>15</sup> Wir verwenden die Terme »Prozess« und »Ist-Zustand«, ohne hierbei eine Aussage zur Veränderbarkeit beider Kategorien treffen zu wollen.

## 2.

## Berichtsteil: Stand der Umsetzung der fünf Grundsätze der organisationsspezifischen Leibniz-Gleichstellungsstandards und der Ist-Zustand bei den Frauenanteilen in Führungspositionen

Die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft beschloss 2014, die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG<sup>16</sup> zu **organisationsspezifischen Gleichstellungsstandards** (Leibniz-Gleichstellungsstandards) weiter zu entwickeln. Dabei flossen Erkenntnisse zur Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG in den Leibniz-Einrichtungen ein. Die **Leibniz-Gleichstellungsstandards** bestehen aus **fünf Grundsätzen**:

- 1 Frauen in Leitungspositionen
- 2 Gleichstellung als Leitprinzip
- 3 Die Gleichstellungsbeauftragten
- 4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- 5 Zertifizierung der Leibniz-Einrichtungen

Der erste Grundsatz betrifft — wie die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG auf personeller Ebene — die **Frauenanteile** in Führungspositionen. Da diese Daten in der Leibniz-Gemeinschaft durch den Pakt Monitoring-Bericht erhoben werden, wurden sie im Fragebogen zu Grundsatz 1 nicht abgefragt, sondern die Daten aus dem Pakt Monitoring-Bericht in Kapitel 2 dargestellt und für die Bewertung in Kapitel 3 verwendet. Zu diesem Grundsatz wurden Informationen zur aktiven Rekrutierung erfasst (Fragen 1 bis 3) sowie Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils (Fragen 4 bis 11). Die Abfrage zu den anderen Grundsätzen beschäftigten sich mit Maßnahmen im Rahmen von Gleichstellung und Institutskultur (Gleichstellung als Leitprinzip), der Beteiligung und den Betätigungsmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Zertifizierung der Einrichtungen zur Gleichstellung.

Die durch die Abfrage ermittelten und in diesem Bericht dargestellten Maßnahmen dienen als **Indikatoren für die Umsetzung** der Grundsätze an den Einrichtungen. Die Grundsätze und Indikatoren decken die in den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards angesprochenen Aspekte ab, spezifizieren diese für die Besonderheiten der Leibniz-Einrichtungen und gehen teilweise im Grad der Konkretisierung über diese hinaus.

<sup>16</sup> Zum Vergleich: Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG gliedern sich in neun Aspekte und sind in die Ebenen strukturelle und personelle Gleichstellungsstandards sortiert; Gleichstellung soll dabei auf beiden Ebenen durchgängig, transparent, wettbewerbsfähig und zukunftsorientiert und kompetent sicher gestellt werden

## 2.1.

## Erster Grundsatz: Frauen in Leitungspositionen

Personen mit Leitungsaufgaben sind der Gleichstellung von Frauen und Männern verpflichtet und fördern sie aktiv. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspersonen in Einrichtungen, in denen sie unterrepräsentiert sind.

### Zielrichtung des Grundsatzes und Fragenspektrum

Der erste Leibniz-Gleichstellungsstandard bringt die Überzeugung zum Ausdruck, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern in Leibniz-Einrichtungen nur dann vollständig umgesetzt wird, wenn sich **Leitungspersonen aktiv für dieses Thema einsetzen** und auf die Verwirklichung **adäquater Frauenanteile**, auch in Leitungspositionen, hinwirken.

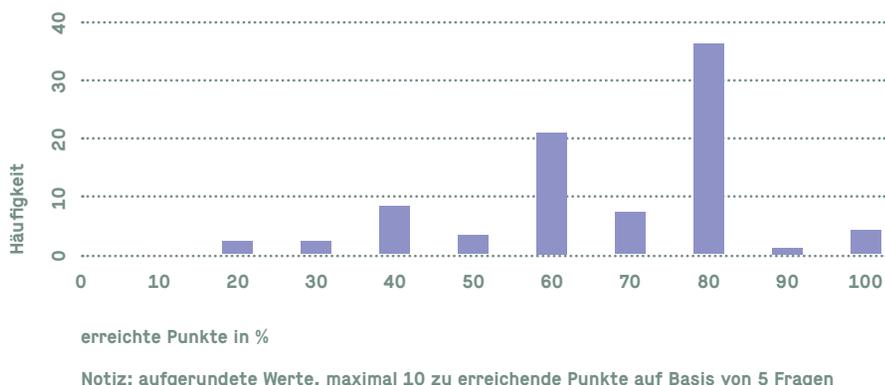
Die Fragen 1 bis 3 erfassen detailliert die **Frauenanteile** auf der ersten bis dritten Leitungsebene (falls vorhanden), die im letzten Kalenderjahr oder in den letzten fünf Jahren davor berufen oder ernannt wurden. Sie beschäftigten sich auch mit der Rekrutierungspraxis der Einrichtungen, insbesondere ihre Bemühungen um aktive Rekrutierung von Frauen für Leitungspositionen. Die Ergebnisse aus der Beantwortung dieser Fragen werden in Kapitel 3 dargestellt.

Im Folgenden werden die **Maßnahmen der Einrichtungen** zu diesem Grundsatz dargestellt, die im Fragebogen durch die Fragen 4 bis 11 erfasst wurden. Davon fließen die Antworten auf **fünf dieser Fragen in die Bewertung** ein. Die Fragen zu diesem Grundsatz betrafen das Engagement der Leitungsgremien für dieses Thema sowie seine Dokumentation nach außen durch Richtlinien und Dokumente, in denen auf die Gleichstellung Bezug genommen wird.

**Ergebnisse: Punkteverteilung zu diesem Grundsatz**

Zu diesem Grundsatz wurden Ergebnisse erzielt, die im **oberen Drittel des Wertebereichs** liegen — 48 von 84 Institute erreichten mehr als 66 % der Punkte. Der Maximalwert lag bei 10 Punkten, der Median bei 7 Punkten (Abb.1, Tabelle 1).

**ABBILDUNG 1** Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zum Grundsatz 1 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)



Im Vergleich der Sektionen erzielten die Sektionen B (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften) und E (Umweltwissenschaften) besonders gute Ergebnisse, die Sektionen A (Geisteswissenschaften, Bildungsforschung), C (Lebenswissenschaften) und D (Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften) erzielten geringere Punktzahlen und wiesen eine größere Streuung der Punktwerte auf (Tabelle 1).<sup>17</sup>

**TABELLE 1** Median und 95% Vertrauensintervall zum Grundsatz 1, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)

AGGREGATION	ANZAHL DER EINRICHTUNGEN	MEDIAN	95 % VERTRAUENS-INTERVALL
LEIBNIZ GESAMT	84	7,0	5,9 – 9,1
SEKTION A	17	6,0	3,6 – 8,4
SEKTION B	16	8,0	8,0 – 8,0
SEKTION C	22	6,5	3,9 – 9,1
SEKTION D	20	6,5	3,9 – 9,1
SEKTION E	9	8,0	6,6 – 9,4

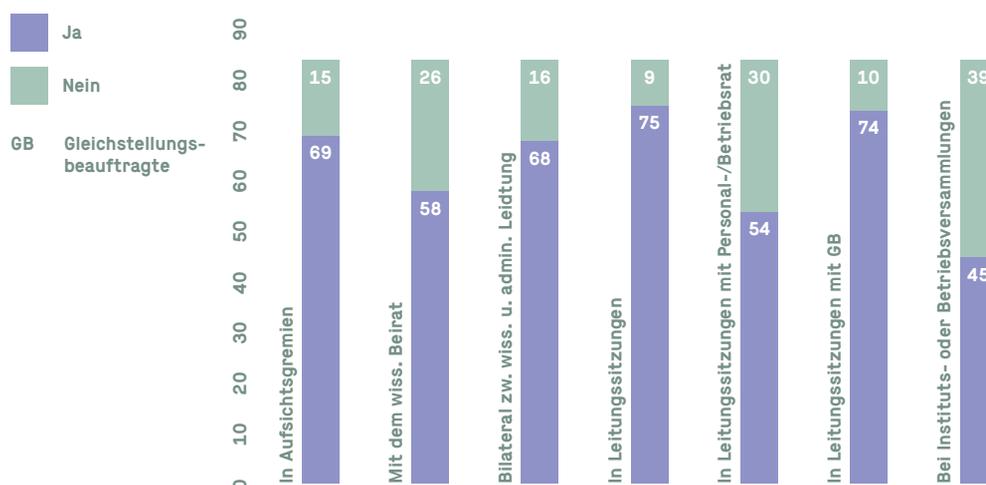
<sup>17</sup> Die Mediane der Sektionen unterschieden sich signifikant voneinander (Kruskal-Wallis Test, H=10.13, p=0.024). Einrichtungen der Sektion A erzielten signifikant weniger Punkte als solche der Sektion B (Dwass-Steel-Critchlow-Fligner posthoc multipler Vergleichstest, W=4.20, p=0.017). Die Streuungen der Punkte (Varianz) waren in Sektion C (Lepage-Test, D=4.16, p=0.046) und Sektion D (D=5.39, p=0.018) signifikant höher als in Sektion B.

### Ergebnisse zu den Fragen im Einzelnen

An 84 Einrichtungen wird die Unterrepräsentanz eines Geschlechts auf Leitungsebene thematisiert, an 5 Einrichtungen erfolgt dies nicht.<sup>18</sup> Als Grund dafür gaben diese fünf Einrichtungen an, dass die entsprechenden Ziele schon erreicht seien. Die anderen 84 Einrichtungen<sup>19</sup> thematisieren die Unterrepräsentanz in verschiedenen Gremien, vor allem in Leitungssitzungen (75 Einrichtungen), in Sitzungen von Leitung und Gleichstellungsbeauftragter (74 Einrichtungen), an 69 Einrichtungen auch in Aufsichtsgremien. Am wenigsten wird das Thema bei Instituts- oder Betriebsversammlungen besprochen (45 Einrichtungen, Abb. 2).<sup>20</sup> Richtlinien oder ähnliches, die eine aktive Rekrutierung von Frauen vorsehen, gibt es an 50 Einrichtungen.<sup>21</sup>

Die Ansichten an den Leibniz-Einrichtungen zu der Frage, ob es Hindernisse gäbe, die Zielquoten aus dem Kaskadenmodell auf den Leitungspositionen bis zum Jahre 2020 zu erreichen, waren geteilt: 44 Einrichtungen sahen solche Hindernisse, 45 Einrichtungen nicht.<sup>22</sup> Häufig genannte Hindernisse waren ein Mangel an freien Stellen und eine geringe Fluktuation bei den Leitungspositionen (18 Antworten), ein Mangel an Bewerberinnen (19 Antworten) sowie eine starke Konkurrenz um Wissenschaftlerinnen auf dem Arbeitsmarkt (4 Antworten).<sup>23</sup>

ABBILDUNG 2 Häufigkeitsverteilung der Gremien, in denen Gleichstellung thematisiert wird (Frage 5.2, N=84; Mehrfachnennung möglich)



<sup>18</sup> Frage 5, Fragebogen.

<sup>19</sup> Da hier eine Filterfrage vorgeschaltet ist (Frage 5 »Wird die Unterrepräsentanz eines Geschlechts auf den Leitungsebene im Institut thematisiert?«), die 84 Institute mit »ja« beantwortete, reduziert sich hier die Bezugsgröße von N=89 auf N=84.

<sup>20</sup> Frage 5.2; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>21</sup> Frage 4, Fragebogen.

<sup>22</sup> Frage 6, Fragebogen.

<sup>23</sup> Quelle: Freitexte als Antwort auf Frage 6.1 »Welche Hindernisse sehen Sie?«, Fragebogen.

Einen **Mangel an Bewerberinnen** konstatierten die Einrichtungen der Sektion D (Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften) mit 8 Nennungen, sowie Einrichtungen in den Sektionen B (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften), C (Lebenswissenschaften) und E (Umweltwissenschaften). Keine Einrichtung der Sektion A (Geisteswissenschaften und Bildungsforschung) führte diesen Grund an. Die Einrichtungen betonten, dass es durchaus Bemühungen um die Ansprache und aktive Rekrutierung von Frauen für Leitungspositionen gegeben habe, auch seitens der beteiligten Universitäten, aber dennoch nur wenige Bewerbungen von Frauen auf höher qualifizierte Stellen erfolgten:

*»Generell bewerben sich sehr wenige Frauen auf gemeinsame Berufungen. Der Anteil liegt unter 20 %. Bei der internen Besetzung von Forschungsprogrammleitungen wird trotz intensiver persönlicher Ansprache von Seiten des Vorstands sowie geeignet gestalteter Rahmenbedingungen oftmals keine Bereitschaft der Frauen zur Übernahme der Leitungsposition erreicht.«*

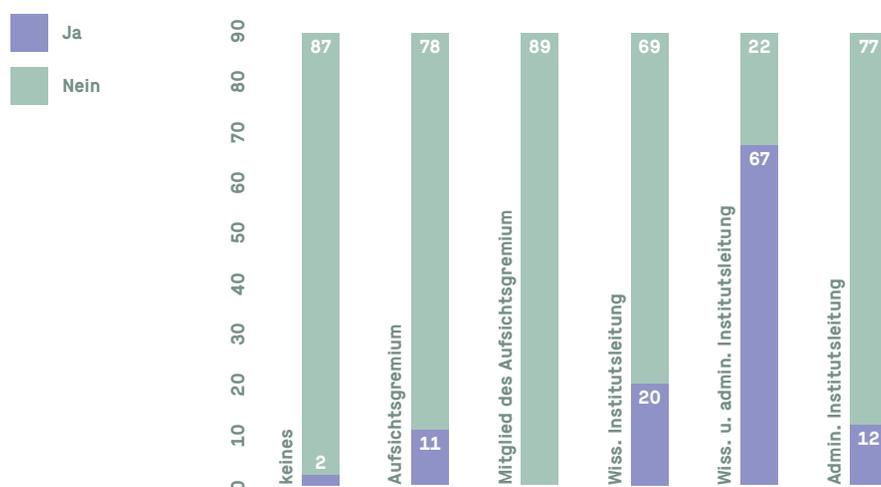
*»Gerade bei der Gewinnung von Professorinnen ist die Bewerberinnenlage sehr dünn und die Gewinnung schwierig.«<sup>24</sup>*

Weiterhin wurde in diesem Kontext

- erwähnt, dass viele Doktorandinnen **Ausländerinnen** seien, die dazu tendierten, nach Abschluss der Dissertation in ihre Heimatländer zurückzukehren (und somit nicht für zukünftige Führungsaufgaben zur Verfügung stünden),
- darauf hingewiesen, dass Frauen eine **geringere Mobilität** aufwiesen als Männer und deshalb der Standort der Einrichtungen ein Hindernis sein könne, wenn der Standort wenig attraktiv sei, weil es sich um ein strukturschwaches Sitzland handele oder sich die Einrichtung an einem ländlichen Standort befinde,
- beklagt, dass die **Konkurrenz um qualifizierte Frauen** beispielsweise mit Industrie-Unternehmen hoch und es daher schwierig sei, potentielle Kandidatinnen für Positionen zu interessieren,
- auf das rechtliche Hindernis des **Besserstellungsverbot**es hingewiesen, wenn es um die Verwendung von Mitteln für die Gleichstellung ginge,
- auf das **Fehlen frauenorientierter Netzwerke** verwiesen, die bei der Ansprache von geeigneten Kandidatinnen helfen und für die Rekrutierung genutzt werden könnten,
- die »mangelnde Bereitschaft, Frauen aktiv zu rekrutieren« erwähnt.

<sup>24</sup> Quelle: Leibniz-Institute, Freitextantworten zu Frage 6.1. (s.o.)

ABBILDUNG 3 Häufigkeitsverteilung der für Gleichstellung zuständige Organe (Frage 9, N=89, Mehrfachnennungen möglich)



Bis 2020 werden 34 Einrichtungen Stellen auf Ebene der wissenschaftlichen Institutsleitung neu besetzen, 64 Einrichtungen Stellen auf der zweiten Führungsebene<sup>25</sup> und 60 Einrichtungen Stellen auf der dritten Führungsebene, der Leitung von Arbeits-, Forschungs- oder Nachwuchsgruppen.<sup>26</sup>

Für die **Umsetzung der Zielquoten** der Einrichtung aus dem Kaskadenmodell ist an 12 Einrichtungen das Aufsichtsgremium, an 27 Einrichtungen die wissenschaftliche Institutsleitung, an 68 Einrichtungen wissenschaftliche und administrative Institutsleitung gemeinsam und an 7 Einrichtungen die administrative Institutsleitung allein zuständig. In jeder Leibniz-Einrichtung ist ein Leitungsorgan für die Umsetzung zuständig, und wenn es sich um das Aufsichtsgremium handelt, immer das Gremium als Ganzes<sup>27</sup>. Ähnlich sieht es auch bei den Antworten zu der Frage aus, welches Leitungsorgan für die Gleichstellung insgesamt verantwortlich ist: auch hier überwiegt eindeutig die gemeinsame Verantwortlichkeit von wissenschaftlicher und administrativer Institutsleitung mit 67 Antworten (Abb. 3).<sup>28</sup>

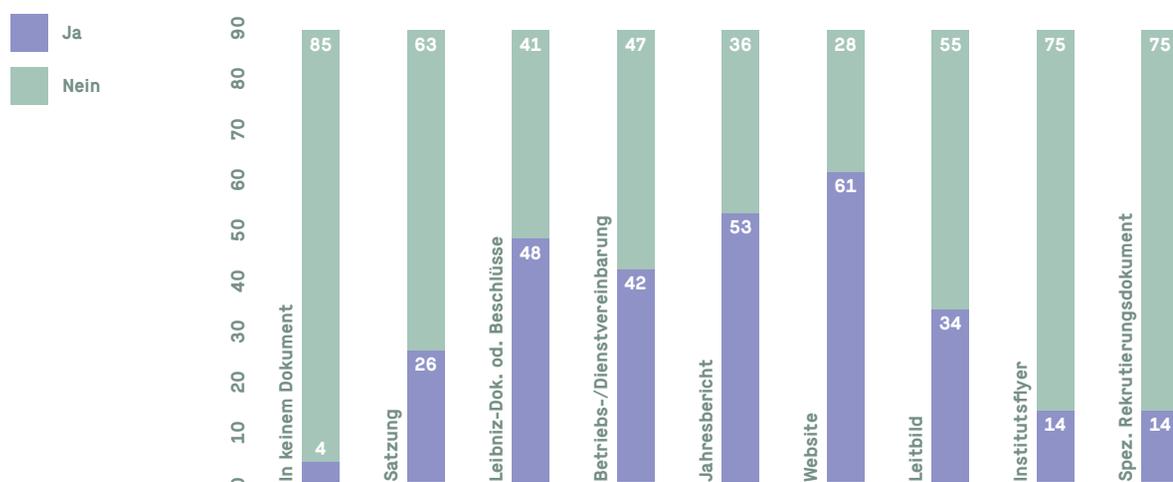
<sup>25</sup> Die zweite Führungsebene leitet die wichtigste Struktureinheit jeder Einrichtung. Diese wird in vielen, aber nicht allen Leibniz-Einrichtungen Abteilung genannt, Bezeichnungen wie »Teilinstitut« oder sogar »Institut« sind aber in einigen Leibniz-Einrichtungen auch geläufig. Unabhängig von der konkreten Benennung dieser Struktureinheit in einzelnen Einrichtungen bezeichnen wir im Folgenden die Leitung dieser Struktureinheit als Abteilungsleitung.

<sup>26</sup> Frage 7, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

<sup>27</sup> Frage 8, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

<sup>28</sup> Frage 9, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

ABBILDUNG 4 Häufigkeitsverteilung der Veröffentlichungsformen, in denen Gleichstellung als Ziel berücksichtigt sind (Frage 10, N=89, Mehrfachnennungen möglich)



Mit der Verankerung des Themas bei der Leitung korrespondiert eine **hohe Verbindlichkeit für das Thema Gleichstellung in der Außendarstellung** und eine **geringere Verbindlichkeit bei der Verankerung in schriftlichen Dokumenten**. 61 Einrichtungen erwähnen das Ziel der Gleichstellung auf ihrer Website, 53 Einrichtungen in ihrem Jahresbericht, 42 in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 34 im Instituts-Leitbild und 26 in ihrer Satzung. Bei 48 Einrichtungen wurden Leibniz-Dokumente oder Beschlüsse der Leibniz-Mitgliederversammlung in Institutsbeschlüsse, Richtlinien oder Dienstanweisungen überführt. Je 14 Einrichtungen berücksichtigen das Ziel der Gleichstellung in Flugblättern oder Rekrutierungsdokumenten. In 4 Einrichtungen ist Gleichstellung in keinem Dokument verankert (Abb. 4)<sup>29</sup>.

#### Zusammenfassung: Frauen in Leitungspositionen

Zu diesem Grundsatz wurden Punktwerte erzielt, die im **oberen Drittel des Wertebereichs** liegen. Die **Unterrepräsentanz eines Geschlechts** wird auf Leitungsebene der Einrichtung an 84 von 89 Einrichtungen thematisiert, vor allem in **Leitungssitzungen** und Sitzungen der Leitung mit der Gleichstellungsbeauftragten. Für die Umsetzung der Zielquoten des Kaskadenmodells wie für das Thema Gleichstellung insgesamt sind bei den meisten Leibniz-Einrichtungen die **wissenschaftliche und administrative Institutsleitung gemeinsam** verantwortlich. Zudem haben viele Einrichtungen Gleichstellung als Ziel in Dokumenten und internen und externen **Veröffentlichungen** verankert.

<sup>29</sup> Frage 10, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

Ungefähr die Hälfte der Einrichtungen sieht Hindernisse bei der Erreichung der Zielquoten aus dem Kaskadenmodell bis zum Jahr 2020: diese liegen laut Angaben der Einrichtungen vor allem in einer geringen Fluktuation bei Leitungspositionen und einem Mangel an Bewerberinnen.

**ACADEMIANET** AcademiaNet ist eine Internet-Datenbank mit über 2.300 Profilen exzellenter Wissenschaftlerinnen aller Fachdisziplinen aus ganz Europa, darunter über 100 Wissenschaftlerinnen aus Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft. Das Portal wird seit 2010 auf Initiative der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit Spektrum der Wissenschaft und der Zeitschrift *Nature* betrieben. Ziel der Plattform ist es, die öffentliche Sichtbarkeit herausragen-

der Wissenschaftlerinnen zu erhöhen und sie ins Blickfeld derer zu rücken, die wissenschaftliche Gremien oder Führungspositionen besetzen, über Forschung berichten oder Expertinnen bei Entscheidungen hinzuziehen wollen. Die Nominierung der Forscherinnen erfolgt über angesehene Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft. Auch die Leibniz-Gemeinschaft nominiert jährlich herausragende Forscherinnen für die Datenbank.

## 2.2.

### Zweiter Grundsatz: Gleichstellung als Leitprinzip

Gleichstellung ist als durchgängiges Leitprinzip bei allen Aufgaben und Entscheidungen in der Organisationsentwicklung, internen Steuerung sowie Personalplanung, Personalgewinnung und Personalentwicklung einbezogen. Die dafür erforderliche Wissensbasis wird regelmäßig aktualisiert.

#### Zielrichtung des Grundsatzes und Fragen-Spektrum

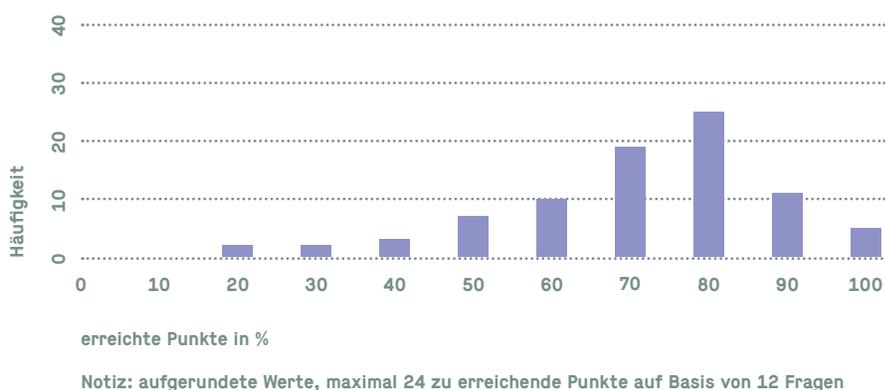
Dieser Grundsatz zielte auf die **strukturelle und kulturelle Verankerung** von Gleichstellung in der Einrichtung. Gleichstellung soll **durchgängig** bei der Organisationsentwicklung, der internen Steuerung sowie bei Prozessen, die das Personal betreffen, Berücksichtigung finden. Um dies zu gewährleisten, ist die Einbeziehung der Leitungsebene essentiell. Zudem sollen regelmäßig die erforderlichen **Daten** zum Stand der Gleichstellung in der Leibniz-Einrichtung erhoben werden, damit die Steuerung **Evidenz-basiert** erfolgen kann.

Die Indikatoren zum Grundsatz zwei wurden durch die Fragen 12 bis 25 erhoben. Die Antworten auf **12 dieser Fragen flossen in die Bewertung** ein. Der **erste Fragenblock** bezog sich auf Prozesse der Organisationsentwicklung und internen Steuerung, darunter Maßnahmen wie ein Gleichstellungsplan oder eine zu diesem Thema arbeitende Arbeitsgruppe, der **zweite Fragenblock** auf Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung und der **dritte Fragenblock** auf die Erhebung und den Umgang mit Daten zur Gleichstellung.

### Ergebnisse: Punkteverteilung zu diesem Grundsatz

Im Ergebnis werden zu den Indikatoren dieses Grundsatzes über die Sektionen hinweg Ergebnisse erzielt, die im **oberen Drittel des Wertebereichs** liegen — 60 von 84 Institute erreichten mehr als 66 % der Punkte. Es konnte ein Maximalwert von 24 Punkten erreicht werden; der Median lag bei 17 (Abb. 5 und Tab. 2).

**ABBILDUNG 5** Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 2 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)



Insgesamt scheint Gleichstellung als Leitprinzip bei der internen Steuerung und den personalbezogenen Prozessen wie der Erhebung und dem Umgang mit gleichstellungsrelevanten Daten in den Leibniz-Einrichtungen eine wichtige Rolle zu spielen.

**TABELLE 2** Median und 95% Vertrauensintervall zum Grundsatz 2, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)

AGGREGATION	ANZAHL DER EINRICHTUNGEN	MEDIAN	95% VERTRAUENS-INTERVALL
LEIBNIZ GESAMT	84	17,0	15,9–18,1
SEKTION A	17	16,0	11,1–20,9
SEKTION B	16	18,0	14,8–21,2
SEKTION C	22	18,0	15,4–20,6
SEKTION D	20	15,5	11,6–19,4
SEKTION E	9	19,0	16,2–21,8

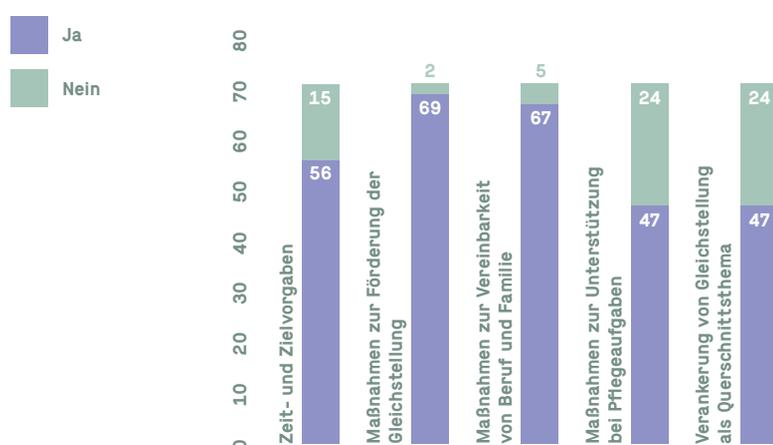
<sup>30</sup> Die Mediane der Sektionen unterscheiden sich marginal signifikant voneinander (Kruskal-Wallis Test,  $H=9.27$ ,  $p=0.05$ ), ohne besonders auffällige Unterschiede zwischen Sektionen.

Gleichstellung als Leitprinzip ist tendenziell stärker in den Einrichtungen der Sektion E (Umweltwissenschaften) verankert, tendenziell weniger ausgeprägt in den Einrichtungen der Sektionen D (Mathematik-, Natur- und Ingenieurwissenschaften) und A (Geisteswissenschaften und Bildungsforschung).<sup>30</sup>

### Ergebnisse zu den Fragen im Einzelnen<sup>31</sup>

Bei **Organisationsentwicklung** und **interne Steuerung** wurde gefragt, ob **Gleichstellung als Querschnitts-Thema** bei Gehältern, Beförderungen, Leistungsprämien, Preisen berücksichtigt wird.<sup>32</sup> Besonders häufig wird Gleichstellung bei der **Beantragung von Projekten im Leibniz-Wettbewerb (SAW-Projekte)** berücksichtigt — dies geben 68 von 89 Einrichtungen an. Weiterhin bejahten 65 und 63 Einrichtungen, dass Gleichstellung in institutsinternen Leitlinien und Betriebs- und Dienstvereinbarungen berücksichtigt wird. Bei Beförderungen (Zuweisungen höherwertiger Tätigkeiten) gab es mit 62 Bejahungen und der Unterstützung bei Habilitationen mit 61 Bejahungen eine ähnliche Resonanz. Etwas geringer fiel diese bei Vorschlägen für extern vergebene Preise mit 60 und bei der Höherstufung von Gehältern (beispielsweise vorgezogene Stufensprünge) mit 57 bejahenden Antworten aus.

**ABBILDUNG 6** Häufigkeitsverteilung der Inhalte des Gleichstellungsplans/Betriebs-/Dienstvereinbarung (Frage 13.1, Fragebogen; N=71; Mehrfachnennungen möglich)



Über einen **Gleichstellungsplan**<sup>33</sup>, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Gleichstellung verfügen 71<sup>34</sup> von 89 Leibniz-Einrichtungen.<sup>35</sup> In diesen Plänen oder Vereinbarungen schreiben die meisten Einrichtungen Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie fest. Zunehmend spielen auch Maßnahmen zur Unterstützung bei Pflegeaufgaben eine Rolle (Abb. 6). Der Gleichstellungsplan wird in den meisten Fällen (34 Antworten) von der Verwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten erstellt, die das Dokument mit der Institutsleitung abstimmen.

**Fortbildungen zur Gleichstellung** werden den Beschäftigten in nahezu allen Leibniz-Einrichtungen ermöglicht (88 Positiv-Antworten), insbesondere für Gleichstellungsbeauftragte (86) und Führungskräfte (73), in geringerer Häufigkeit für andere wissenschaftliche oder wissenschaftsunterstützende Beschäftigte (je 58).<sup>36</sup>

<sup>31</sup> N beträgt jetzt 89, da die fünf Institute, die für die Bewertung nicht erfasst werden, im Hinblick auf die Maßnahmen, die sie implementieren, berücksichtigt werden.

<sup>32</sup> Frage 12. Mehrfachnennungen bei den Antworten waren möglich.

<sup>33</sup> Frage 13. Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>34</sup> Zu N=71 vgl. analog Fußnote 19 (»Filterfrage«).

<sup>35</sup> Dies ist ein Erfordernis in verschiedenen Landesgleichstellungsgesetzen sowie der AV-Glei.

<sup>36</sup> Frage 14; bei 14.1 Mehrfachnennungen möglich.

In 48 Einrichtungen gibt es eine **Arbeitsgruppe Gleichstellung**.<sup>37</sup> In 34 Fällen ist die Institutsleitung dabei involviert. Die Arbeitsgruppen sind zuständig für die Zertifizierungen (in 42 Fällen), in manchen Einrichtungen übernehmen sie auch dauerhafte Aufgaben (26 Fälle). Dazu gehören Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten, Beratung zu Personalangelegenheiten, Themen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der institutsinterne Dialog zur Gleichstellung.

**PRAXIS-BEISPIEL: ARBEITSKREIS GLEICHSTELLUNG AM LEIBNIZ-DIW** Am DIW Berlin trifft sich ein »Arbeitskreis Gleichstellung« alle sechs bis acht Wochen. Diese Treffen dienen als Forum für alle (geplanten) Themen und Maßnahmen, die mit Gleichstellung im Haus zu tun haben. Die Treffen sind themenoffen. Es nehmen Interes-

sierte aus dem Kreis der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Verwaltung, der Leitung und des Betriebsrates teil. In dem informellen Kreis diskutieren die Beteiligten auf Einladung der Gleichstellungsbeauftragten neue Ideen oder Herausforderungen. Der Vorstand und relevante Abteilungsleitungen nehmen regelmäßig teil.

Zur Umsetzung der Maßnahmen werden an 80 Leibniz-Einrichtungen **finanzielle Mittel** bereitgestellt, davon in 37 Fällen als regelmäßiges Budget, in 57 Fällen (teilweise zusätzlich) bei Bedarf.<sup>38</sup> Die Höhe des Budgets reicht von niedrigen vierstelligen Beträgen bis zu sechsstelligen Summen, auch variierend nach Institutsgröße. In vielen Fällen sind Gleichstellungsbeauftragte und/oder Institutsleitung für den Mittelsinsatz verantwortlich (je 52 Positiv-Antworten). Die Mittel werden zur Fortbildung zu Gleichstellung (71 Fälle) und für Aufwendungen der Gleichstellungsbeauftragten (68 Fälle) eingesetzt. Auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden mit diesen Mitteln finanziert (60 Fälle) und Wissenschaftlerinnen gezielt gefördert (55 Fälle). Gelegentlich werden aus diesem Budget auch Frauen im wissenschaftsunterstützenden Bereich (28 Fälle) und Wiedereinstiegsstellen (11 Fälle) gefördert.

Für **Personal-bezogene Maßnahmen** gilt, dass die meisten Leibniz-Einrichtungen gleichstellungsbezogene Maßnahmen in der Personalgewinnung (82 von 89) und Personalentwicklung (80 von 89) aber weniger bei der Personalplanung (62 von 89) einsetzen.<sup>39</sup> 60 Einrichtungen gaben in diesem Kontext an, einen Überblick über demnächst frei werdende Positionen zu erstellen, 14 haben Leitlinien für geschlechtergerechte Anforderungsprofile. Bei der Personalauswahl wird nach Angaben der Einrichtungen auf ein ausgewogenes Verhältnis der eingeladenen Frauen und Männer geachtet, und Familienaufgaben werden bei der Begutachtung von Lebensläufen berücksichtigt. Bei der Personalentwicklung setzten die Leibniz-Einrichtungen besonders auf die Teilnahme an Mentoring-Programmen und die gezielte Nachwuchsförderung, zu einem geringeren Anteil auch auf Personalentwicklungsgespräche. 70 Einrichtungen gaben an, dass Führen in Teilzeit bei ihnen möglich ist (Abb. 7 und 8).

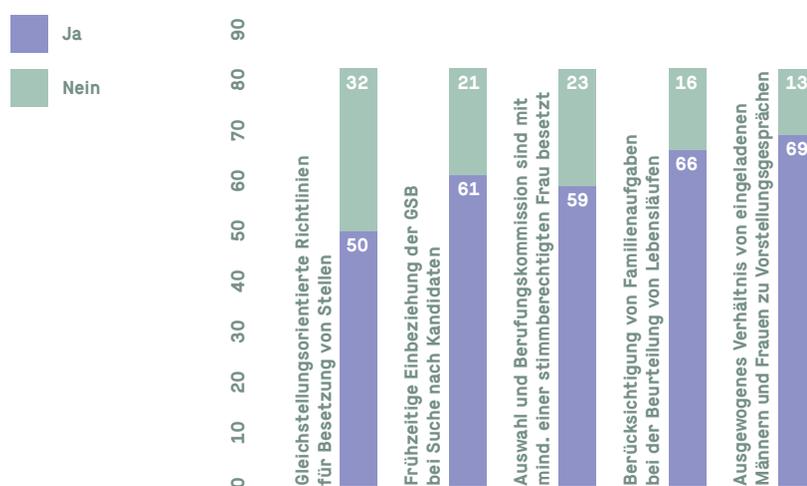
<sup>37</sup> Frage 15; bei 15.1 und 15.2 Mehrfachnennungen möglich.

<sup>38</sup> Frage 16. Bei 16.1, 16.2 und 16.3. waren Mehrfachnennungen möglich.

<sup>39</sup> Fragen 17, 18 und 19. Bei 17.1, 18.1 und 19.1 waren Mehrfachnennungen möglich.

Alle Leibniz-Einrichtungen führen eine **Datenerhebung unter Berücksichtigung des Geschlechts** durch.<sup>40</sup> In den allermeisten Fällen werden diese Daten für die Leitungsebene und die Vergütungsgruppen ab E 13 erhoben — wie dies auch der regelmäßige Pakt Monitoring-Bericht vorsieht —, sehr häufig für die Fragestellung Vollzeit/Teilzeit (82) sowie Befristung (85). In den allermeisten Fällen (81) werden diese Zahlen an die Aufsichtsgremien kommuniziert, an die Beschäftigten und die Öffentlichkeit in 63 Fällen. Intern genutzt werden die Daten in 86 Fällen und zwar zur Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Gleichstellung (77 Fälle), bei der Erstellung und Fortschreibung des Gleichstellungsplans (72 Fälle) und bei Personalentscheidungen, bei denen Zielgrößen Beachtung finden (63 Fälle).

**ABBILDUNG 7** Häufigkeitsverteilung der gleichstellungsfördernden Maßnahmen bei der Personalgewinnung (Frage 18.1, Fragebogen; N=82; Mehrfachnennungen möglich)



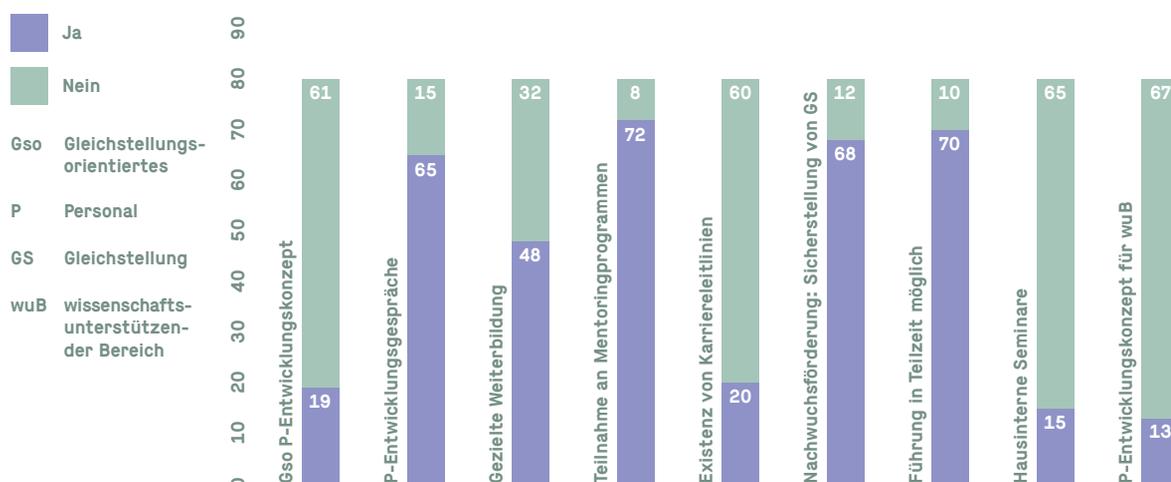
#### Zusammenfassung: Gleichstellung als durchgängiges Leitprinzip

Gleichstellung wird als ein Leitprinzip in der **deutlichen Mehrzahl der Leibniz-Einrichtungen** verstanden: 71 Einrichtungen haben einen **Gleichstellungsplan** oder eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Gleichstellung, die meisten Leibniz-Einrichtungen (80) hinterlegen ein **Budget** für entsprechende Maßnahmen. Fortbildungen zur Gleichstellung werden in einer überwiegenden Anzahl der Einrichtungen für Gleichstellungsbeauftragte und die Leitungsebene angeboten.

**Gleichstellung als Querschnitts-Thema** wird vor allem bei der Beantragung von Projekten im Leibniz-Wettbewerb berücksichtigt. In mehr als der Hälfte der Einrichtungen existiert eine **Arbeitsgruppe Gleichstellung**, in 34 Fällen ist die Institutsleitung daran beteiligt. Bei den **Personal-bezogenen Maßnahmen** findet Gleichstellung vor allem Berücksichtigung bei der Personalgewinnung und -entwicklung, weniger bei der Personalplanung. Alle Leibniz-Einrichtungen erheben **Daten unter Berücksichtigung des Geschlechts**, und intern werden diese Daten primär zur Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Gleichstellung genutzt (77 Fälle) sowie bei Personalentscheidungen.

<sup>40</sup> Fragen 21–24; bei 21.1., 23.1 und 24.1. Mehrfachnennungen möglich.

ABBILDUNG 8 Häufigkeitsverteilung der gleichstellungsfördernden Maßnahmen in der Personalentwicklung (Frage 19.1, Fragebogen; N=80; Mehrfachnennungen möglich).



### 2.3.

## Dritter Grundsatz: Die Gleichstellungsbeauftragten

Die Gleichstellungsbeauftragte kann ihre Funktion aufgabengerecht ausüben. Sie erhält die dafür notwendigen Ressourcen (zeitlich, räumlich, sachlich) und wird frühzeitig in relevante Planungs-, Diskussions- und Entscheidungsprozesse einbezogen.

### Zielrichtung des Grundsatzes und Fragen-Spektrum

Im Regelfall haben Leibniz-Einrichtungen Gleichstellungsbeauftragte, die gemeinsam mit der Institutsleitung die Gleichstellung von Frauen und Männern fördern.<sup>41</sup> Der dritte Grundsatz zielt darauf ab, dass die Gleichstellungsbeauftragten angemessene Arbeitsbedingungen haben, die es ihnen erlauben, ihrem Auftrag gerecht zu werden. Dabei spielt die **Ressourcen-Ausstattung** eine ebenso wichtige Rolle wie die Frage der **Beteiligung** an den und **Einbeziehung** in die relevanten (Entscheidungs-) Prozesse(n).

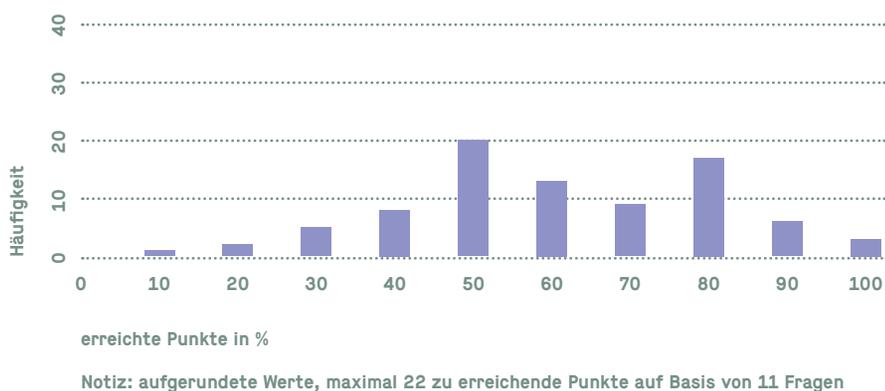
Die Indikatoren zu diesem Grundsatz werden im Fragebogen durch die Fragen 26 bis 37 erhoben. Die Antworten auf **11 dieser Fragen fließen in die Bewertung** ein. Die Fragen 26 und 27 bezogen sich auf die Ressourcenausstattung, die übrigen Fragen hatten die Beteiligung und Einbeziehung an den relevanten Prozessen zum Gegenstand.

<sup>41</sup> Dies gilt noch nicht für alle vier neuen Leibniz-Institute, die 2017 Mitglieder der Leibniz-Gemeinschaft wurden.

### Ergebnisse: Punkteverteilung zu diesem Grundsatz

Zu den Indikatoren dieses Grundsatzes wurden über die Sektionen hinweg Ergebnisse erzielt, die im **mittleren Bereich** liegen — 41 von 84 Institute erreichten Werte zwischen 33 % und 66 % der Punkte. Es konnte ein Maximalwert von 22 Punkten erreicht werden; der Median lag bei 13, also knapp in der oberen Hälfte des Wertebereichs (Abb. 9 und Tab. 3).

**ABBILDUNG 9** Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 3 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)



Einige Einrichtungen erzielten deutlich höhere Werte. Gleichzeitig blieben 20 Einrichtungen mit ihren Punktzahl unter 11, der Hälfte des Maximalwerts von 22 Punkten. Die Sektion E erzielte das beste Ergebnis bei diesem Grundsatz.<sup>42</sup>

**TABELLE 3** Median und 95% Vertrauensintervall zum Grundsatz 3, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)

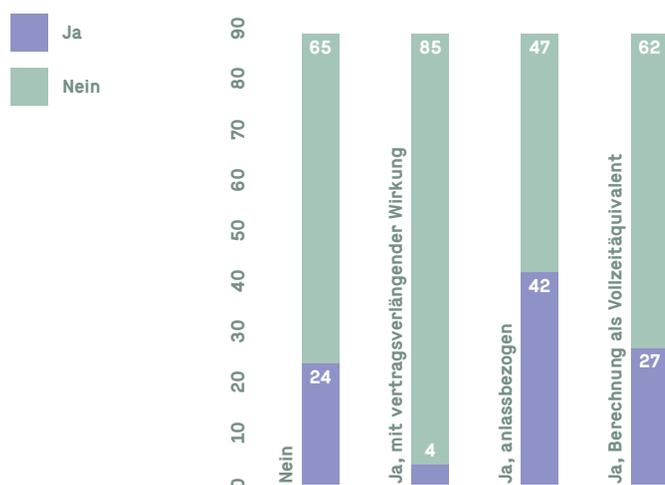
AGGREGATION	ANZAHL DER EINRICHTUNGEN	MEDIAN	95% VERTRAUENS-INTERVALL
LEIBNIZ GESAMT	84	13,0	11,9–14,1
SEKTION A	17	13,0	8,1–17,9
SEKTION B	16	14,5	11,3–17,7
SEKTION C	22	12,5	6,1–18,9
SEKTION D	20	12,5	9,9–15,1
SEKTION E	9	18,0	11,1–24,9

<sup>42</sup> Die Mediane der Sektionen unterscheiden sich nicht signifikant voneinander (Kruskal-Wallis Test,  $H=6,80$ ,  $p=0,14$ ).

### Ergebnisse zu den Fragen im Einzelnen<sup>43</sup>

Werden Gleichstellungsbeauftragte für ihre Arbeit freigestellt und welche Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung? 42 Einrichtungen gaben an, dass Gleichstellungsbeauftragten anlassbezogen freigestellt werden, in 27 Einrichtungen erfolgt eine teilweise oder vollständige **Freistellung**.<sup>44</sup> In 24 Einrichtungen gab es keine Freistellung. In 4 Einrichtungen wird die Gleichstellungsbeauftragte mit vertragsverlängernder Wirkung freigestellt (Abb. 10).

**ABBILDUNG 10** Häufigkeitsverteilung der Arten der Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten (Frage 26, Fragebogen; N=89; Mehrfachnennungen möglich)



Gleichstellungsbeauftragte werden zu 15 % bis 100 % von anderen Tätigkeiten entbunden, also freigestellt. An 16 Leibniz-Einrichtungen ist die Gleichstellungsbeauftragte zwischen 25 % und 50 % frei gestellt.<sup>45</sup> Eine Freistellung mit mehr als 50 % gibt es laut ihren eigenen Angaben derzeit an zwei Leibniz-Einrichtungen. Zwei weitere Leibniz-Einrichtungen haben in 2017 Positionen für eine/n Referent/in bzw. Koordinator/in für Gleichstellung und Diversity/Diversität als 75 % und als Vollzeit-Stelle ausgeschrieben.

<sup>43</sup> N beträgt hier wieder 89, da die fünf Institute, die für die Bewertung nicht erfasst werden, im Hinblick auf die Maßnahmen, die sie implementieren, berücksichtigt werden.

<sup>44</sup> Frage 26 im Fragebogen; Mehrfachnennungen waren möglich.

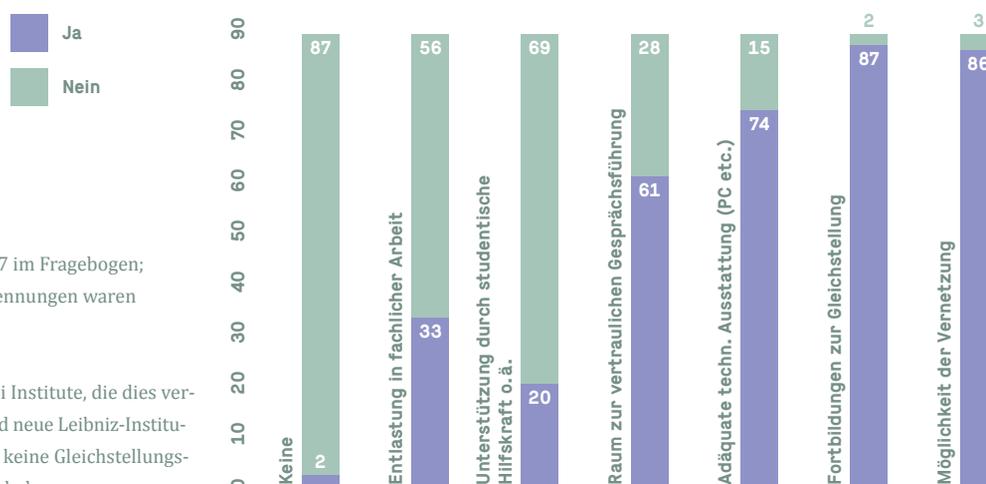
<sup>45</sup> Einige Angaben wurden in einem anderen als dem gewünschten Format gemacht (berechnet als Anteil am VZÄ), so dass diese nicht in die Auswertung einfließen konnten, da der Bezug unklar ist.

**PRAXIS-BEISPIEL: HAUPTAMTLICHE GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE AM LEIBNIZ-SGN** An der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (Leibniz-SGN), etwa 800 Mitarbeitende an 11 Standorten in sieben Bundesländern, ist die Gleichstellungsbeauftragte seit 2013 im Prinzip zu 100 % freigestellt. Sie teilt sich die Position

mit ihrer Stellvertretung, so dass beide in der Praxis zu 50 % freigestellt sind. Aufgrund der Größe der Einrichtung sind zusätzlich an den einzelnen Standorten Vertrauensfrauen berufen, die die Gleichstellungsbeauftragten unterstützen und beispielsweise einige der Einstellungsprozesse vor Ort begleiten.

Bezüglich der **Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten**<sup>46</sup> werden in mehr als 96 % der Einrichtungen die Fortbildung zu Themen der Gleichstellung und Gelegenheiten zur Vernetzung mit anderen Gleichstellungsbeauftragten ermöglicht.<sup>47</sup> Über eine adäquate technische Ausstattung verfügen 83 % der Gleichstellungsbeauftragten in den befragten Einrichtungen. In mehr als zwei Dritteln der Einrichtungen gibt es einen Raum zur vertraulichen Gesprächsführung. In 20 Einrichtungen wird die Gleichstellungsbeauftragte durch eine studentische Hilfskraft unterstützt, in 33 Einrichtungen hat sie eine Entlastung in der fachlichen Arbeit (Abb. 11). Die **Entlastung in der fachlichen Arbeit** wird beispielsweise dadurch erzielt, dass die Gleichstellungsbeauftragte in ihren anderen Arbeitsbereichen durch eine Hilfskraft unterstützt wird oder eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter im Team der Gleichstellungsbeauftragten zusätzlich eingestellt wird. Vier Leibniz-Einrichtungen bejahen, dass fachliche Arbeit im Bedarfsfall im Team umverteilt oder an Kolleginnen und Kollegen übertragen werden können.<sup>48</sup> Einige Gleichstellungsbeauftragte haben Zugriff auf Sekretariats-Dienste.<sup>49</sup> Eine Einrichtung gab an, dass die Übernahme von Gleichstellungsaufgaben in Gesprächen mit Vorgesetzten Berücksichtigung bei der Bewertung der geleisteten Arbeit und der zukünftigen Arbeitsplanung findet.

**ABBILDUNG 11** Häufigkeitsverteilung der Art der Ausstattung der Gleichstellungsbeauftragten (Frage 27, Fragebogen; N=89; Mehrfachnennungen möglich)



<sup>46</sup> Frage 27 im Fragebogen; Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>47</sup> Die zwei Institute, die dies verneinten, sind neue Leibniz-Institute, die noch keine Gleichstellungsbeauftragte haben.

<sup>48</sup> Quelle: Freitext-Antworten zu Frage 27.1. »Bitte erläutern Sie, wie die Gleichstellungsbeauftragte in der fachlichen Arbeit entlastet wird«

<sup>49</sup> Freitext-Antworten zu Frage 27.1, Fragebogen

Neben der Ressourcenausstattung wurde gefragt, ob die **Aufgaben, Rechte und Pflichten** der Gleichstellungsbeauftragten **klar und eindeutig formuliert sind**. Dies erfolgt in der Mehrzahl der Einrichtungen (54 Antworten)<sup>50</sup> durch den Gleichstellungsplan oder eine Vereinbarung mit dem Zuwendungsgeber zur AV-Glei (45 Antworten). Bei 43 Einrichtungen gab es mündliche Absprachen mit der Leitung, meist zusätzlich zu schriftlichen Festlegungen. Lediglich in acht Fällen gab es nur mündliche Absprachen. An 17 Einrichtungen werden die Aufgaben, Rechte und Pflichten in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt. Acht Einrichtungen gaben an, dies in keiner besonderen Form zu regeln. Insgesamt gab es somit 16 Einrichtungen, an denen die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten entweder gar nicht oder ausschließlich durch mündliche Absprachen festgelegt werden.

Um die Gleichstellungsbeauftragte den neuen Beschäftigten vorzustellen gibt es in der Mehrzahl der Einrichtungen (54 Antworten) formalisierte Wege, beispielsweise ein Gespräch, das Teil des Einstellungsprozesses ist.<sup>51</sup>

Bei **personellen Angelegenheiten** wird die Gleichstellungsbeauftragte bei 85 Einrichtungen beteiligt.<sup>52</sup> Zu diesen personellen Angelegenheiten zählen insbesondere Einstellungsprozesse, an denen alle 85 Einrichtungen die Gleichstellungsbeauftragte einbeziehen (Abb. 12 und 13).<sup>53</sup>

Dabei variiert die Anzahl der Einrichtungen, die die Gleichstellungsbeauftragte an verschiedenen Schritten des Einstellungsprozess beteiligen: sind es bei der Sichtung der Bewerbung und bei den Vorstellungsgesprächen 73 bzw. 81 Einrichtungen, so sind es bei der Entscheidungsfindung 70 Einrichtungen, bei der Erstellung des Ausschreibungstextes und der Liste der einzuladenden Bewerberinnen und Bewerber 56 bzw. 60 Einrichtungen.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> Frage 28 im Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>51</sup> Frage 29 im Fragebogen; keine Mehrfachnennungen möglich.

<sup>52</sup> Frage 30 im Fragebogen; keine Mehrfachnennung möglich. Von den vier Instituten, die die Frage verneinen, sind zwei neue Leibniz-Institute, die (noch) keine Gleichstellungsbeauftragte haben.

<sup>53</sup> Frage 30.1 im Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>54</sup> Frage 30.1.1. im Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

**ROLLE, AUFGABEN, RECHTE UND PFLICHTEN DER GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTEN** Die **Rolle der Gleichstellungsbeauftragten**

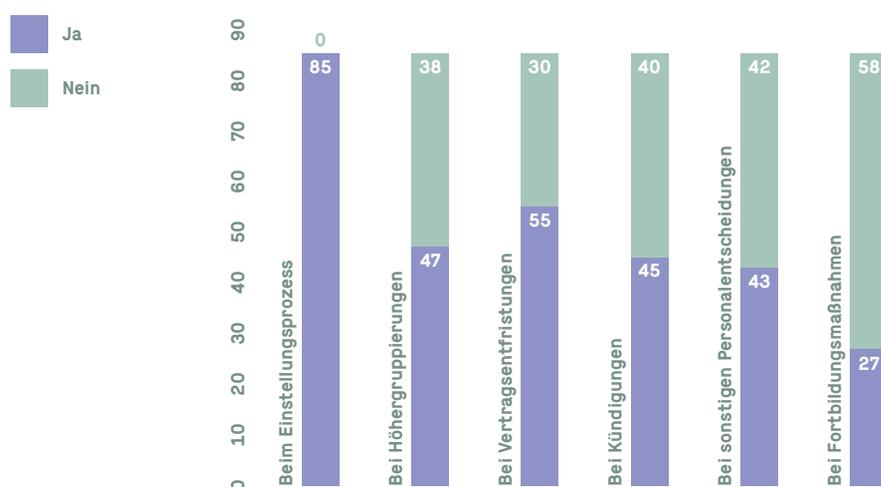
ist aus Sicht der Gesetzgebung klar definiert. Für Leibniz-Einrichtungen gilt in der Regel die Ausführungsvereinbarung zum GWK-Abkommen über die Gleichstellung von Frauen und Männern (AV-Glei).<sup>55</sup> Danach haben **Institutsleitung** und **Gleichstellungsbeauftragte** die Aufgabe, **die Verwirklichung der Gleichstellung von Männern und Frauen** zu fördern und zu fordern, bestehende Benachteiligungen zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu vermeiden. Außerdem sollen sie die Familienfreundlichkeit, also die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf verbessern. Die weitergehende Pflicht der Gleichstellungsbeauftragten besteht darin, auf Verstöße gegen und Missachtung gesetzlicher Vorgaben aufmerksam zu machen.

Die Gleichstellungsbeauftragte übt ihre Tätigkeit **weisungsfrei** aus und ist dafür von anderweitigen Tätigkeiten zu entlasten. Die dafür

notwendige personelle, räumliche und sachliche **Ausstattung** ist ihr zur Verfügung zu stellen. Bei der Erfüllung ihrer Pflichten darf die Gleichstellungsbeauftragte nicht behindert und in der beruflichen Entwicklung nicht benachteiligt werden. Der Gleichstellungsbeauftragten ist Gelegenheit zur Fortbildung zu geben. Die Gleichstellungsbeauftragte ist vor Kündigung, Versetzung und Abordnung geschützt.

Zu den **Aufgaben und Rechten** einer Gleichstellungsbeauftragten gehört die frühzeitige Mitwirkung an allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen. Dazu zählen solche, die in der Verantwortung des Aufsichtsgremiums liegen. Eine frühzeitige Mitwirkung ist nur bei umfassender Informationslage möglich und auch nur dann, wenn die Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragten Auswirkungen auf die Maßnahme haben kann. Zusätzlich hat die Gleichstellungsbeauftragte ein Initiativrecht für Maßnahmen personeller, organisatorischer und sozialer Art.

**ABBILDUNG 12** Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an personellen Angelegenheiten (Frage 30.1, Fragebogen, N=85; Mehrfachnennungen möglich)



Beim Thema **Vereinbarkeit von Familie** und Beruf sehen 78 Einrichtungen die Gleichstellungsbeauftragte als Ratgeberin für die Institutsleitung, bei 36 Einrichtungen ist die Gleichstellungsbeauftragte für die konzeptionelle Entwicklung und bei 31 Einrichtungen für die praktische Umsetzung dazu verantwortlich.<sup>56</sup> In 6 Einrichtungen gibt es keine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten dazu. Beim Thema **sexuelle Belästigung** benennen 46 Einrichtungen die Gleichstellungsbeauftragte als erste Ansprechpartnerin, in 57 Einrichtungen ist sie als unterstützende Funktionsträgerin eingesetzt, in 5 Einrichtungen wird sie nicht beteiligt.<sup>57 58</sup>

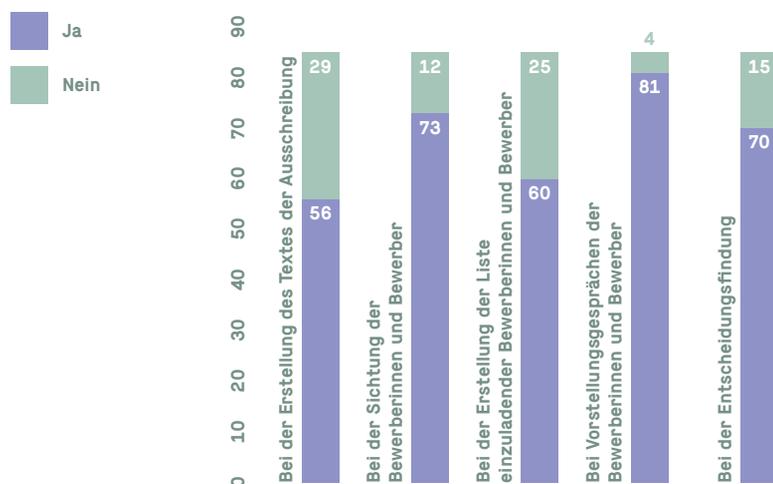
<sup>55</sup> Zur Umsetzung der Grundzüge des Bundesgleichstellungsgesetzes in den von Bund und Ländern gemeinsam geförderten Forschungseinrichtungen beschloss die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) die Ausführungsvereinbarung zum GWK-Abkommen über die Gleichstellung von Frauen und Männern (AV-Glei). Sie ist die Arbeitsgrundlage für Leibniz-Einrichtungen, sofern nicht Landesgesetze oder das Bundesgleichstellungsgesetz aufgrund der Rechtsform der Einrichtung explizit anzuwenden sind.

<sup>56</sup> Frage 31, Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>57</sup> Frage 32, Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>58</sup> Unter den Instituten, die angaben, die Gleichstellungsbeauftragte nicht zu involvieren, befinden sich drei neue Leibniz-Institute.

**ABBILDUNG 13** Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an verschiedenen Schritten des Einstellungsprozesses (Frage 30.1.1., N=85; Mehrfachnennungen möglich)



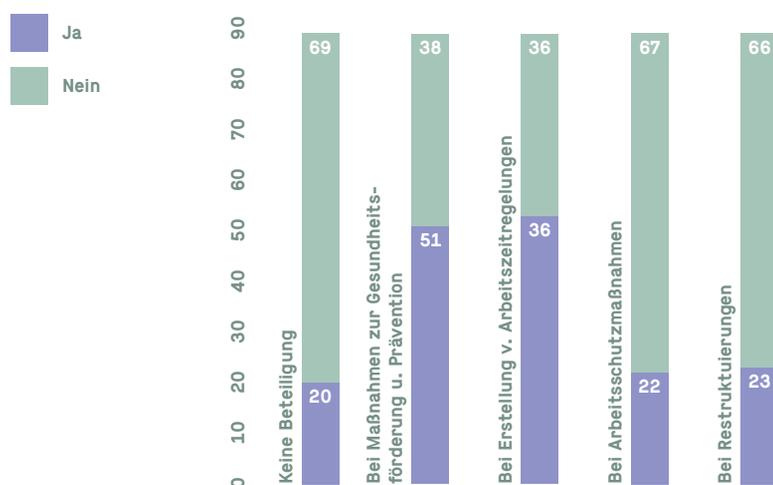
Einige Einrichtungen beteiligen die Gleichstellungsbeauftragte an **weiteren Angelegenheiten** (Abb. 14), darunter Maßnahmen zu Gesundheitsförderung und -prävention (51 Antworten) sowie der Erstellung von Arbeitszeitregelungen (53 Antworten).<sup>59</sup> Hier berühren die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten Themen wie *work-life-balance* oder die demographische Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Viele Einrichtungen gaben an, dass die Gleichstellungsbeauftragte frühzeitig an **personellen, organisatorischen und weiteren Maßnahmen** beteiligt wird: bei der Entwicklung und Planung (40 Antworten), durch Vorlage der erforderlichen Unterlagen im Vorfeld der Entscheidung (55 Antworten), durch Teilnahme an Sitzungen, wenn der Entwurf in den Gremien diskutiert wird (55 Antworten), durch Mitzeichnungsregelungen (31 Antworten), oder fallbezogen durch die Entscheidung der Leitung (37 Antworten).<sup>60</sup> Fünf Einrichtungen gaben an, die Gleichstellungsbeauftragte erst kurz vor der Bekanntgabe der Entscheidung in der Einrichtung zu beteiligen, bei 9 findet dies erst im Nachhinein statt.

<sup>59</sup> Frage 34, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

<sup>60</sup> Frage 35, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

ABBILDUNG 14 Häufigkeitsverteilung der Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei weiteren Angelegenheiten (Frage 34, Fragebogen; N=89, Mehrfachnennungen möglich)



In der Mehrheit der Einrichtungen steht die Gleichstellungsbeauftragte in **regelmäßigem Kontakt mit Institutsleitung und Aufsichtsgremium**, um ihre Themen zu diskutieren. Eine Diskussion mit der administrativen (55 Antworten) bzw. wissenschaftlichen Leitung (63 Antworten) ist auf Antrag und Terminvereinbarung hin möglich, in 46 Einrichtungen finden regelmäßige Treffen mit der administrativen Institutsleitung statt, in 41 Einrichtungen gibt es diese Treffen mit der wissenschaftlichen Leitung. In 30 Einrichtungen sind Treffen mit dem wissenschaftlichen Beirat auf Antrag möglich; in 5 Einrichtungen gibt es diese Treffen regelmäßig. In 27 Einrichtungen trifft die Gleichstellungsbeauftragte das Aufsichtsgremium auf Antrag, in 30 Einrichtungen diskutiert sie ihre Themen mit dem Aufsichtsgremium in regelmäßigen Berichtsabständen. In 20 Einrichtungen nimmt die Gleichstellungsbeauftragte auf Antrag an Führungsklausuren teil, in 9 Einrichtungen geschieht dies regelmäßig.<sup>61</sup> An einer Leibniz-Einrichtung ist das Thema Gleichstellung ein fester Tagesordnungspunkt in der Leitungssitzung, eine andere Einrichtung gibt an, dass die Gleichstellungsbeauftragte rechtzeitig und umfassend die Tagesordnung der Direktoriumssitzung erhalte und an relevanten Punkten teilnehmen kann.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Frage 36, Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>62</sup> Quelle Freitexte, Antworten auf Frage 37 Fragebogen.

### Zusammenfassung: Gleichstellungsbeauftragte in Leibniz-Einrichtungen

Zu diesem Grundsatz wurden Ergebnisse erzielt, die sich im **mittleren Wertebereich** bewegen. Eine **Freistellung** der Gleichstellungsbeauftragten erfolgt zumeist anlassbezogen; in 27 Einrichtungen gibt es eine teilweise oder vollständige Freistellung — mit mehr als 50 % VZÄ derzeit an zwei Leibniz-Einrichtungen, in 24 Einrichtungen gibt es keine Freistellung. Eine Entlastung in der fachlichen Arbeit für die Gleichstellungsbeauftragten gibt es in etwa einem Drittel der Einrichtungen. Fast alle Einrichtungen ermöglichen **Fortbildungen zur Gleichstellung oder Möglichkeiten der Vernetzung. Aufgaben, Rechte und Pflichten** sind an der überwiegenden Zahl der Leibniz-Einrichtungen schriftlich festgelegt; an 16 Einrichtungen werden diese entweder gar nicht oder nur durch mündliche Absprachen mit der Leitung formuliert. Bei **persönlichen Angelegenheiten** wird die Gleichstellungsbeauftragte in den meisten Einrichtungen beteiligt — in vier Einrichtungen nicht (davon zwei neue Leibniz-Einrichtungen, die noch keine Gleichstellungsbeauftragte haben) —, während des Einstellungsprozesses jedoch nicht durchgängig in vergleichbarer Intensität. Beim Thema **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** agiert die Gleichstellungsbeauftragte in der Mehrheit der Einrichtungen als Ratgeberin für und/oder Umsetzerin von Maßnahmen. An allen Leibniz-Einrichtungen haben die Gleichstellungsbeauftragten die Möglichkeit, ihre Themen mit der **Institutsleitung oder dem Aufsichtsgremium zu diskutieren**, wenn auch in unterschiedlicher Regelmäßigkeit.

## 2.4.

### Vierter Grundsatz: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird bei Frauen und Männern unterstützt. Ein wichtiges Element dafür ist die Verankerung des GWK-Beschlusses (2005) zur Ermöglichung der zuwendungsneutralen Mittelverwendung für die finanzielle Unterstützung der Kinderbetreuung in den Bewirtschaftungsgrundsätzen der Einrichtung.

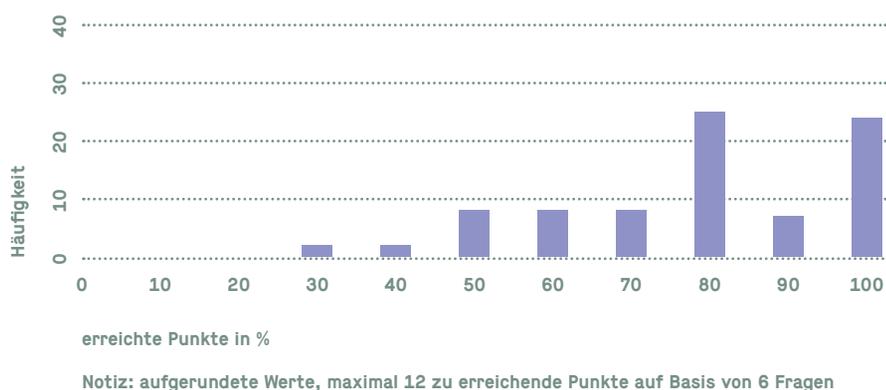
#### Zielrichtung des Grundsatzes und Fragen-Spektrum

Gleichstellung erfordert, dass Frauen und Männer Familie und Beruf bei der wissenschaftlichen Karriere wie wissenschaftsunterstützenden Tätigkeiten vereinbaren können. Der vierte Grundsatz zielte darauf ab, dass die Leibniz-Einrichtungen diese Vereinbarkeit durch geeignete Maßnahmen unterstützen. Diese umfassen konkrete Kinderbetreuungsangebote, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, *Dual-Career*-Angebote oder Möglichkeiten zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Im Fragebogen wird der Grundsatz vier durch die Fragen 38 bis 44 abgebildet. Die Antworten auf **6 dieser Fragen** flossen in die Bewertung ein.

### Ergebnisse: Punkteverteilung zu diesem Grundsatz

Im Ergebnis wurden zu den Indikatoren dieses Grundsatzes über die Sektionen hinweg Ergebnisse erzielt, die im **oberen Drittel** des Wertebereichs liegen — 64 von 84 Instituten erreichten mehr als 66 % der Punkte. Es konnte ein Maximalwert von 12 Punkten erreicht werden; der Median lag bei 10 (Abb. 15 und Tab. 4).

**ABBILDUNG 15** Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zum Grundsatz 4 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)



Im Vergleich der Sektionen ist die Sektion C Vorreiter mit dem höchsten Median-Wert, es folgen die Sektionen B und E; die Sektionen A und D erzielen weniger Punkte.<sup>63</sup> Die Streuung innerhalb der meisten Sektionen ist allerdings auch sehr hoch.

**TABELLE 4** Median und 95% Vertrauensintervall zum Grundsatz 4, Leibniz gesamt und nach Sektionen (N=84)

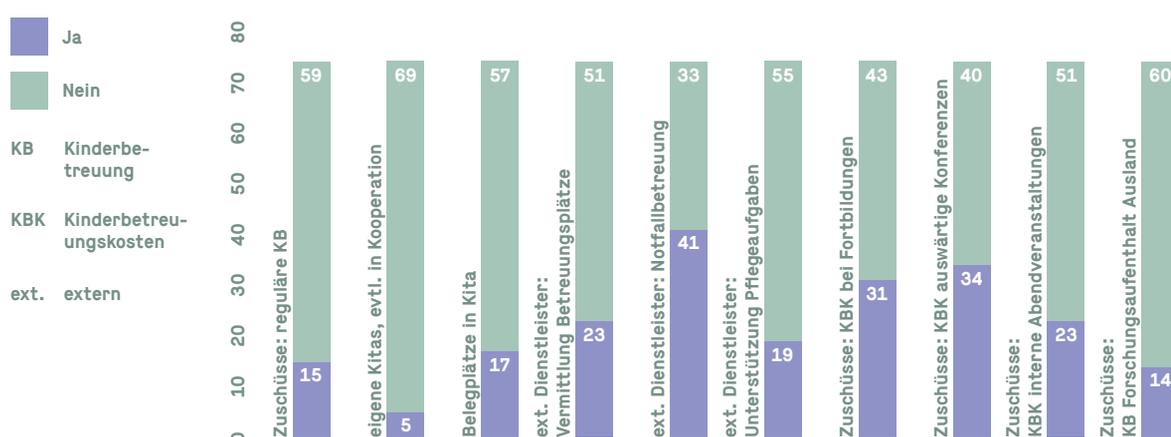
AGGREGATION	ANZAHL DER EINRICHTUNGEN	MEDIAN	95 % VERTRAUENS-INTERVALL
LEIBNIZ GESAMT	84	10,0	10,0–10,0
SEKTION A	17	8,0	3,1–12,9
SEKTION B	16	10,0	10,0–10,0
SEKTION C	22	11,0	8,4–13,6
SEKTION D	20	9,0	5,1–12,9
SEKTION E	9	10,0	5,8–14,2

<sup>63</sup> Die Mediane der Sektionen unterscheiden sich signifikant voneinander (Kruskal-Wallis Test,  $H=13.38$ ,  $p=0.0063$ ). Einrichtungen der Sektion A (Dwass-Steel-Critchlow-Fligner posthoc multipler Vergleichstest,  $W=3.95$ ,  $p=0.035$ ) und der Sektion D ( $W=4.09$ ,  $p=0.025$ ) erzielten signifikant weniger Punkte als die der Sektion C.

### Ergebnisse zu den Fragen im Einzelnen<sup>64</sup>

Nahezu alle Leibniz-Einrichtungen (88 Antworten<sup>65</sup>) treffen Vorkehrungen, die auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zielen: 75 Leibniz-Einrichtungen haben Gremiensitzungen zu »familienfreundlichen« Zeiten, das heißt innerhalb der Öffnungszeiten von Kindertagesstätten oder Schulen; ähnliches gilt für interne Veranstaltungen (76 Antworten).<sup>66</sup>

**ABBILDUNG 16** Häufigkeitsverteilung der Unterstützung von Beschäftigten bei der Wahrnehmung familiärer Aufgaben (Frage 38.1, Fragebogen; N=74).



An 75 Einrichtungen werden wissenschaftliche Verträge für aus Haushaltsmitteln finanziertes Personal grundsätzlich um Zeiten des Mutterschutzes und der Elternzeit verlängert; an 52 Einrichtungen gilt dies auch für drittmittelfinanziertes Personal. 59 Einrichtungen bieten ein Eltern-Kind-Zimmer an. 40 Einrichtungen organisieren Kinderbetreuung bei Veranstaltungen oder Tagungen. 74 Einrichtungen unterstützen ihre Beschäftigten durch spezifische Maßnahmen bei der Wahrnehmung familiärer Aufgaben: Diese umfassen Maßnahmen zur regulären Kinderbetreuung, externe Dienstleistungen zur Wahrnehmung von Familienaufgaben und Zuschüsse zur Kinderbetreuung bei speziellen Anlässen (Abb. 16).<sup>67</sup> So haben fünf Leibniz-Einrichtungen eigene Kitas eingerichtet. Bei **spezifischen Maßnahmen für Beschäftigte** sind Maßnahmen zur regulären Kinderbetreuung wie die Einrichtung einer eigenen Kindertagesstätte, Zuschüsse zur **regulären Kinderbetreuung** oder Belegplätze in einer Kindertagesstätte (35 Nennungen) seltener als die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zur Notfallbetreuung (41 Einrichtungen). Zuschüsse zur Kinderbetreuung bei Fortbildungen (31 Einrichtungen), Abendveranstaltungen (23 Einrichtungen), der Teilnahme an auswärtigen Konferenzen (34 Einrichtungen) oder bei Forschungsaufenthalten im Ausland (14 Einrichtungen) gibt es bei einer Minderheit der Einrichtungen.

<sup>64</sup> N beträgt 89, s.o.

<sup>65</sup> Bei dem Institut, das diese Frage verneinte, handelte es sich um ein neues Leibniz-Institut.

<sup>66</sup> Frage 39, Fragebogen; Mehrfachnennungen möglich.

<sup>67</sup> Frage 38 und 38.1, Fragebogen, Mehrfachnennungen möglich.

Auch **Belegplätze in Kindertagesstätten** können eine Möglichkeit sein, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der regulären Kinderbetreuung zu unterstützen und somit attraktive Bedingungen für neue Beschäftigte besonders dann zu schaffen, wenn Kinderbetreuungsmöglichkeiten am Standort schwierig sind. Belegplätze in Kindertagesstätten stellen 17 Leibniz-Einrichtungen bereit.

**PRAXIS-BEISPIEL: »IPN SPROTTE«, INSTITUTSEIGENE KITA AM LEIBNIZ-IPN KIEL** Seit August 2013 betreibt das Leibniz-IPN (über 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in einer Nebenstelle und in Kooperation mit der AWO die Kindertagespflege »IPN-Sprotten«, in der fünf Kinder unter drei Jahren von einer Tagesmutter betreut werden.

**PRAXIS-BEISPIEL: BELEGPLÄTZE IN EINER KITA AM LEIBNIZ-BIPS BREMEN** Das BIPS hält Belegplätze an einer Kita auf dem Universitätsgelände bereit, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden können. Dabei handelt es sich um vier Belegplätze; bei Bedarf können auch mehr in Anspruch genommen werden. Da die Kita sehr attraktive Öffnungszeiten hat und auch Betreuung für Kinder unter drei Jahren anbietet, werden diese Plätze immer in Anspruch genommen. Für externe Bewerberinnen und Bewerber auf eine Position am BIPS stellt dies ein gutes Angebot dar, das schon in den Vorstellungsgesprächen nachgefragt wird.

Erfahrungen mit Belegplätzen waren unterschiedlich; manchmal wurden Plätze nicht ausgeschöpft, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kinderbetreuung in Wohnortnähe oder im Falle von mehreren Kindern in der Nähe der Schule oder des Kindergartens der Geschwister bevorzugen. An einigen Standorten sind ausreichende Betreuungsmöglichkeiten für Kinder im Umkreis vorhanden. Wenn dies nicht der Fall ist, wurden die Belegplätze stark nachgefragt.

Bei 53 Einrichtungen wurde der GWK-Beschluss zur zuwendungsneutralen Mittelverwendung für die finanzielle Unterstützung der Kinderbetreuung in den Bewirtschaftungsgrundsätzen für die Einrichtung durch das Sitzbundesland verankert, bei 36 nicht.

19 Einrichtungen arbeiten mit externen Dienstleistern zur Unterstützung bei **Pflegeaufgaben** zusammen. Einige Einrichtungen erwähnen, dass dieser so erweiterte Begriff von Fürsorge-Aufgaben auch mit einem weitergehenden Familienbegriff einhergeht, der beispielsweise nicht-leibliche Kinder umfasst.<sup>68</sup>

An allen 89 Leibniz-Einrichtungen gibt es **flexible Lösungen** für die Gestaltung der Arbeitszeit oder den Arbeitsort (Abb. 17).<sup>69</sup> Dabei dominieren kurzfristige flexible Lösungen wie die kurzfristige Ermöglichung von Heimarbeit (82 Antworten), die kurzfristige Entbindung von Anwesenheitspflichten (78 Antworten), die flexible Reduzierung und Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit (70 Antworten) und eigenverantwortliche Regelungen im Team (62 Antworten).

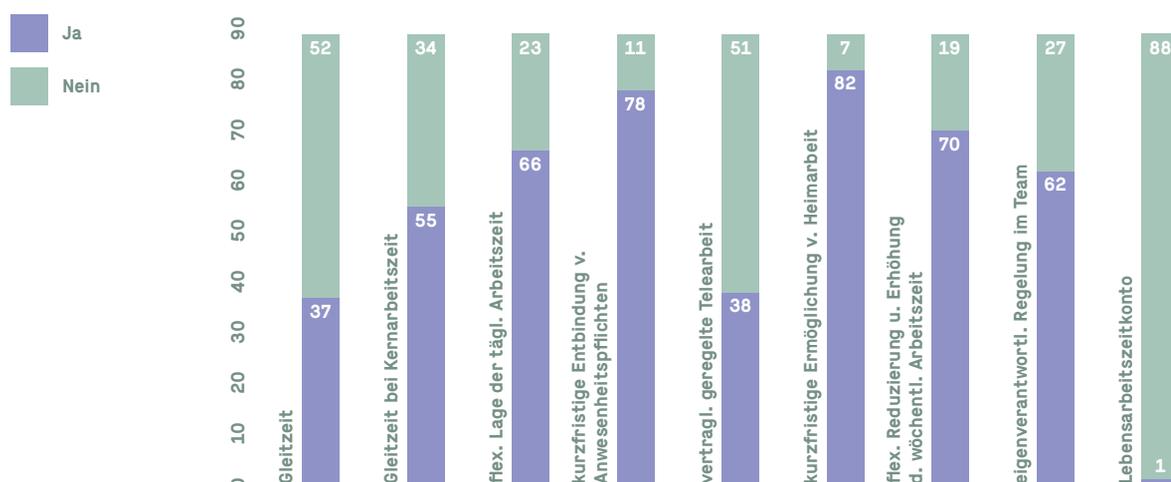
<sup>68</sup> Quelle: Freitexte zu Frage 44.

<sup>69</sup> Frage 40 Fragebogen, unter 40.1 Mehrfachnennungen möglich.

50 Leibniz-Einrichtungen fördern die Beschäftigung von Partnerinnen oder Partnern einer/eines Beschäftigten oder zukünftigen Mitarbeiterin oder Mitarbeiters durch Beteiligung an einem **Dual-Career-Netzwerk** (37 Antworten). Einige Einrichtungen bieten eine Beschäftigung auch für den/die Partner/in (13 Antworten) oder bei einem anderen Arbeitgeber (10 Antworten) an oder suchen eine solche Beschäftigung für den/die Partnerin oder Partner (28 Antworten).<sup>70</sup>

Den **Wiedereinstieg nach der Elternzeit** fördern 82 Leibniz-Einrichtungen, durch Kontakte und Weiterbildungsangebote während der Elternzeit (71 Antworten), sowie durch spezielle Programme (10 Antworten). Die Abschlussfinanzierung von Qualifikationsarbeiten wird ebenfalls als Möglichkeit des Wiedereinstiegs gefördert (45 Antworten). Ebenso gibt es Maßnahmen, die Schwangere oder durch familiäre Verpflichtungen teilweise gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch eine/n technische/n Assistent/in bei der Projektfortführung unterstützen.<sup>71</sup>

**ABBILDUNG 17** Häufigkeitsverteilung der flexiblen Arbeitszeiten und -orte für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben (Frage 40.1, Fragebogen, N=89)



<sup>70</sup> Frage 41 Fragebogen, bei 41.1. Mehrfachnennungen möglich.

<sup>71</sup> Quelle: Freitextangaben zu Frage 44.

### Zusammenfassung: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im **Vergleich der Grundsätze** erzielten die Leibniz-Einrichtungen hier die **meisten Punkte**. An nahezu allen Leibniz-Einrichtungen gibt es **Vorkehrungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie** und alle Leibniz-Einrichtungen ermöglichen **Flexibilität** im Hinblick auf die Arbeitszeit und/oder -ort. An 75 Einrichtungen werden Gremiensitzungen zu familienfreundlichen Zeiten abgehalten, und an 74 Einrichtungen gibt es weitere, spezifische Maßnahmen zur Unterstützung von Beschäftigten bei Betreuungsaufgaben. Dabei werden Maßnahmen zur Unterstützung der **regulären Kinderbetreuung** deutlich seltener genannt als Maßnahmen, die auf Notfälle abzielen. An 19 Einrichtungen wird mit Dienstleistern zusammengearbeitet, die Unterstützung bei **Pflegeaufgaben** anbieten. Ungefähr die Hälfte der Leibniz-Einrichtungen fördert die Berufstätigkeit des Partners oder der Partnerin von Beschäftigten und zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (dual career).

## 2.5.

### Fünfter Grundsatz: Zertifizierungen

Leibniz-Einrichtungen sind für ihre Gleichstellungs- und Familienorientierung extern zertifiziert.

Die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft beschloss 2008, dass die Zertifizierung aller Einrichtungen entweder nach dem Zertifikat audit berufundfamilie oder TEQ (Total Equality) bis zum Ende des Paktes für Forschung und Innovation III erreicht werden solle. Im Fragebogen werden dazu die Fragen 45 und 46 nach der (Re-)Zertifizierung sowie nach weiteren Maßnahmen gestellt. Hier fließt eine Frage in die Bewertung ein.

Gemäß Pakt Monitoring-Bericht 2017 der Leibniz-Gemeinschaft konnten 85 % der (2016 schon in der Leibniz-Gemeinschaft befindlichen) Einrichtungen eine erstmalige oder wiederholte Zertifizierung vorweisen. Von den Einrichtungen, die an der Abfrage zur Gleichstellung teilnahmen, bejahten 73 Einrichtungen die Frage, ob ihre Einrichtung extern zertifiziert ist.<sup>72</sup> Im Fragebogen gaben 41 Einrichtungen an, nach audit berufundfamilie zertifiziert zu sein, 32 nach TEQ. Die meisten wurden zuletzt zwischen 2014 und 2017 zertifiziert oder re-auditiert. Alle 73 Einrichtungen planten eine Re-Zertifizierung.

16 Einrichtungen verneinten die Frage, ob sie zertifiziert sind — darunter die vier neuen Leibniz-Einrichtungen. Als Gründe für die Nicht-Zertifizierung gaben 13 Einrichtungen an, bislang keinen Versuch unternommen zu haben; drei Einrichtungen gaben an, dass sie einen Versuch zur Zertifizierung unternommen hätten, aber nicht zertifiziert worden seien. Von den noch nicht zertifizierten Einrichtungen planten oder strebten sechs Einrichtungen eine Zertifizierung an, darunter auch eine Einrichtung, deren erster Versuch scheiterte.<sup>73</sup> Zwei Einrichtungen verfügten über andere, externe

<sup>72</sup> Frage 45 Fragebogen.

<sup>73</sup> Quelle: Freitextangaben zu Frage 46

Zertifikate; eine Einrichtung orientiert sich an den Regeln und Angeboten der lokalen Universität und macht diese für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar, ohne selbst zertifiziert zu sein.

Als weitere Maßnahme gab eine Einrichtung an, seit 2013 Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt zu sein. Einige Leibniz-Einrichtungen können weitere, regionale Zertifikate der Gleichstellung oder Familienfreundlichkeit vorweisen und sind Mitglieder in regionalen oder bundesweiten Netzwerken. Eine Einrichtung betreibt ein Sozialreferat mit 20 Stunden/Woche.

Die nach audit berufundfamilie zertifizierten Leibniz-Einrichtungen haben sich in einem Leibniz-Netzwerk audit berufundfamilie zusammengeschlossen. Die für die Zertifizierung zuständigen Verantwortlichen treffen sich jährlich, um sich über Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Best Practice-Beispielen auszutauschen; dazu laden sie sich externe Referentinnen oder Referenten ein.<sup>74</sup>

## 2.6.

### Gesamtpunktzahl

Im Vergleich der Grundsätze erzielten Leibniz-Einrichtungen besonders viele Punkte bei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Grundsatz 4) und besonders wenige Punkte bei Grundsatz 3, der sich den Arbeitsbedingungen der Gleichstellungsbeauftragten widmet. Hier blieb ein Viertel der Institute unterhalb der 50 % — Marke des Maximalwerts. Höhere Punktzahlen erzielten die Einrichtungen bei Grundsatz 1 (Frauen in Leitungspositionen) und 2 (Gleichstellung als Leitprinzip). Derzeit sind 85 % der Einrichtungen nach TEQ oder audit berufundfamilie zertifiziert (Grundsatz 5).

Wie gut sagt die Punktzahl einer Einrichtung zu Grundsatz 1 ihre Punktzahl bei anderen Grundsätzen voraus? Die Punktzahlen der Grundsätze 1 bis 4 waren miteinander hoch signifikant und für diese Stichprobengröße vergleichsweise hoch positiv korreliert.<sup>75</sup> Die Gesamtpunktzahl über die Grundsätze 1 bis 4 prinzipiell repräsentativ für die erreichten Werte bei einzelnen Grundsätzen. Das heißt im Sinne eines Maßnahmenprofils, dass Einrichtungen in allen vier Grundsätzen in Abhängigkeit von ihrer Gesamtpunktzahl dazu tendieren, eher hohe, mittlere oder geringe Punktwerte in den einzelnen Grundsätzen zu erreichen. Hingegen war der Punktwert bei Grundsatz 5 nur gering bis mittelhoch mit den Punktwerten der anderen vier Grundsätze korreliert.<sup>76</sup> Daher erschien es uns nicht sinnvoll, im Sinne einer Aussage zum Maßnahmenprofil eine Gesamtpunktzahl über alle fünf Grundsätze zu erstellen. Grundsatz 5 wird daher separat betrachtet.

<sup>74</sup> In diesem Zusammenhang wäre ein stärkerer Austausch dieses Netzwerks mit der Geschäftsstelle hilfreich.

<sup>75</sup> Spearmans Rangkorrelationskoeffizient zwischen 0.44 und 0.53, N=84,  $p < 0.00001$ .

<sup>76</sup> Spearmans Rangkorrelationskoeffizient zwischen 0.11 und 0.31, N=84,  $p$  zwischen 0.003 und 0.34.

TABELLE 5 Maximal zu erreichende Punktwerte und Median der erreichten Punkte pro Grundsatz

GRUNDSATZ	MAXIMAL ERREICHBARER PUNKTWERT	MEDIAN DER ERREICHTEN PUNKTE	95 % VERTRAUENS-INTERVALL	MEDIAN DER ERREICHTEN PUNKTE ALS PROZENT DES MAXIMAL ERREICHBAREN PUNKTWERTES
GRUNDSATZ 1: FRAUEN IN LEITUNGSPPOSITIONEN	10	7,0	5,9 – 9,1	70,0%
GRUNDSATZ 2: GLEICHSTELLUNG ALS LEITPRINZIP	24	17,0	15,9 – 18,1	70,8%
GRUNDSATZ 3: DIE GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE	22	13,0	11,9 – 14,1	59,1%
GRUNDSATZ 4: VEREINBARKEIT VON FAMILIE & BERUF	12	10,0	10,0 – 10,0	83,3%
SUMME GRUNDSÄTZE 1–4	68	48,5	45,1 – 51,9	71,3%
GRUNDSATZ 5: ZERTIFIZIERUNG	2	2	–	100,0%

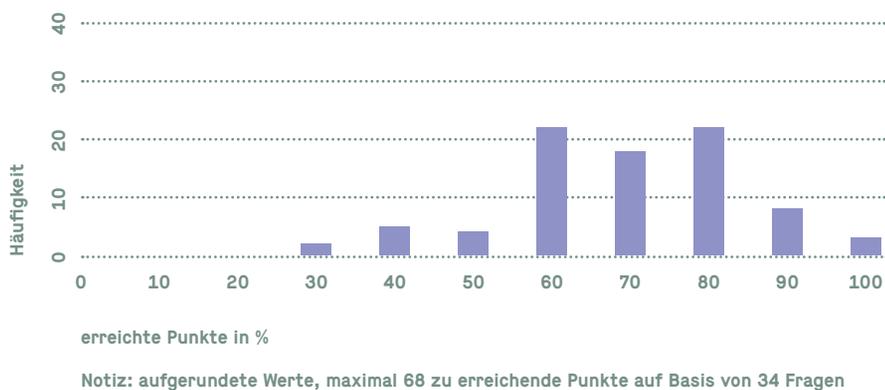
In der Summe der Grundsätze 1 bis 4 erreichten Leibniz-Einrichtungen Werte im **oberen Drittel des Wertebereichs** — 51 von 84 Instituten erreichten mehr als 66 % der Punkte. Der Median war 48,5 Punkte bei maximal 68 erreichbaren Punkten (Abb. 18).

Einrichtungen der Sektionen E (Umweltwissenschaften), Sektion B (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften) und Sektion C (Lebenswissenschaften) erzielten besonders gute Ergebnisse, die der Sektionen A (Geisteswissenschaften, Bildungsforschung) und D (Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften) erzielten weniger Punkte (Tab. 6).<sup>77</sup>

Für die folgenden Analysen gliederten wir die Gesamtpunktzahl in drei Bereiche: Das **»erste Quartil«** umfasste die unteren 25 % der Verteilung der Gesamtpunktzahl und deckte Gesamtpunktwerte von 0 bis 40 Punkte (von maximal möglichen 68 Punkten) ab. Dies entsprach einer Befolgung der Leibniz-Gleichstellungsstandards zu maximal 59 % der erreichbaren Punkte.

<sup>77</sup> Die Mediane der Sektionen unterschieden sich signifikant voneinander (Kruskal-Wallis Test,  $H=12.36$ ,  $p=0.012$ ). Einrichtungen der Sektion D hatten eine höhere Streuung und erzielten signifikant weniger Punkte (Lepage Test,  $D=5.93$ ,  $p=0.046$ ) als die der Sektion B.

**ABBILDUNG 18** Häufigkeitsverteilung der erreichten Punkte zu Grundsatz 1 bis 4 (N=84, in Prozent der maximal zu erreichenden Punktzahl)



Das »**zweite und dritte Quartil**« deckten das zweite und dritte Quartil der Gesamtpunktzahl ab und umfasste 41 bis 52 Punkte (bis 77 % der maximalen Gesamtpunktzahl). Das »**vierte Quartil**« deckte das oberste Viertel der Gesamtpunktzahlen ab und umfasste Werte zwischen 53 und 68 Punkte (ab 78 % der maximalen **Gesamtpunktzahl**). Damit wurde die Hälfte der Einrichtungen, deren Angaben in die Bewertung eingeflossen sind, dem mittleren Wertebereich, also der moderaten Anstrengung zugeordnet.<sup>78</sup>

**TABELLE 6** Mediane mit 95 % Vertrauensintervalle zur Gesamtpunktzahl über Grundsatz 1 bis 4 (N=84)

AGGREGATION	MEDIAN	95 % VERTRAUENS-INTERVALL
LEIBNIZ GESAMT	48,5	45,1 – 51,9
SEKTION A	41,0	32,4 – 49,6
SEKTION B	51,0	49,4 – 52,6
SEKTION C	50,0	43,6 – 56,4
SEKTION D	42,0	34,3 – 49,7
SEKTION E	52,0	39,5 – 64,5

Unter den Einrichtungen im ersten Quartil sind besonders viele der Sektionen A und D, im vierten Quartil (hohe Anstrengung) besonders viele Einrichtungen der Sektionen E, B und C (Tab. 7).

<sup>78</sup> 25 % bzw. 50 % der Verteilung würde 21 bzw. 42 Institute umfassen. Die geringen Abweichungen ergeben sich durch Mehrfachnennungen der Punktwerte, nach denen die Quartile gebildet wurden.

Es gab **keinen Zusammenhang** zwischen der Gesamtpunktzahl und dem prozentualen Anteil, den eine Einrichtung **Forschungsinfrastruktur- und Serviceaufgaben** widmet.<sup>79</sup> Ebenso gab es keinen Zusammenhang zwischen der Gesamtpunktzahl und der **Größe einer Einrichtung**, repräsentiert durch ihr Gesamtbudget für 2016.<sup>80</sup>

**TABELLE 7** Anzahl der Leibniz-Einrichtungen verschiedener Sektionen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl) in der Umsetzung der Grundsätze 1–4 (N=84)

SEKTION	ERSTES QUARTIL	ZWEITES & DRITTES QUARTIL	VIERTES QUARTIL	SUMME
SEKTION A	8 (47,1%)	6 (35,3%)	3 (17,7%)	17
SEKTION B	2 (12,5%)	8 (50,0%)	6 (37,5%)	16
SEKTION C	4 (18,2%)	10 (45,5%)	8 (36,4%)	22
SEKTION D	8 (40,0%)	9 (45,0%)	3 (15,0%)	20
SEKTION E	1 (11,1%)	4 (44,4%)	4 (44,4%)	9
SUMME	23 (27,4%)	37 (44,1%)	24 (28,6%)	84

## 2.7.

### Zustandsbeschreibung: gegenwärtige Frauenanteile und die Evolution des Konzepts der Institutsleitung

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über den Ist-Zustand der Frauenanteile auf erster (Institutsleitungen) und zweiter (Abteilungsleitung) Führungsebene und stellt diese Zahlen in den Kontext der Diskussion der Definition der ersten Führungsebene.

Wie Tabelle 8 zeigt, erfolgte zwischen 2012 und 2016 eine Steigerung des Frauenanteils auf erster Führungsebene von 10 % auf 18 %, auf der zweiten Führungsebene eine Steigerung von 24 % auf 27 %. Der Frauenanteil auf den ersten beiden Führungsebenen stieg also in den letzten fünf Jahren an, wenn auch — besonders auf der 2. Führungsebene — die Steigerung relativ langsam ist.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Spearmans Rangkorrelationskoeffizient,  $\rho=-0.15$ ,  $N=84$ ,  $p=0.18$

<sup>80</sup> Spearmans Rangkorrelationskoeffizient,  $\rho=-0.16$ ,  $N=84$ ,  $p=0.15$

<sup>81</sup> Geringfügige Abweichungen zu den im Pakt-Monitoring ausgewiesenen Zahlen durch unterschiedliche Fallzahlen.

TABELLE 8 Frauenanteile auf 1. und 2. Führungsebene, 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
1. FÜHRUNGSEBENE	10%	13%	15%	16%	18%
2. FÜHRUNGSEBENE	24%	25%	25%	27%	27%
ZAHL EINRICHTUNGEN	81	84	84	84	84

Für das Thema Gleichstellung ist die Definition der ersten Führungsebene, also der **Institutsleitung**, von besonderer Bedeutung. Hier gibt es bei Leibniz-Einrichtungen in mehrerer Hinsicht Besonderheiten, die häufig in Systemvergleichen ignoriert oder mit konventionellen Konzepten nicht korrekt abgebildet werden. Dazu kommt eine dynamische Entwicklung in den letzten fünf Jahren, die es verdient hat, im Kontext von Gleichstellung ausführlicher betrachtet zu werden: Einrichtungen entwickelten und erprobten neue Formen der Institutsleitung, um die Anforderungen bewältigen zu können, in der exzellentes wissenschaftliches Standing und Handeln mit fachkundiger und professioneller Beschäftigung mit Strategie, Mission, Personalentwicklung und finanzieller Planung kombiniert werden können. Deshalb betonen die Leibniz-Besetzungsstandards (Leibniz-Besetzungsstandards 2016, S. 5): »Leibniz-Institute unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und Führungsarchitektur: Das Spektrum reicht von Instituten mit kollegialer Leitung, Instituten mit Professuren an der Spitze und in Abteilungsleiterpositionen bis hin zu Instituten, an denen nur eine Leitungsposition mit einer Professur versehen ist.«

Zu den Besonderheiten von Leibniz-Einrichtungen zählen:

- Fast alle Einrichtungen werden von einer **funktionellen Doppelspitze** geleitet, die jeweils den wissenschaftlichen und den kaufmännisch-administrativen Bereich abdecken und im Sinne der Haftung für die Geschicke der Einrichtung verantwortlich zeichnen.

TABELLE 9 Praktizierte Formen der wissenschaftlichen Leitung bei Leibniz-Einrichtungen

		MODELL 1	MODELL 2 VARIANTE A	VARIANTE B	MODELL 3
EBENE 1: »WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG«	BESTELLUNG	Eine Person, für diesen Zweck berufen / bestellt <sup>82</sup>	Zwei oder mehrere Personen, für diesen Zweck berufen / bestellt <sup>83</sup>	Zwei oder mehrere Personen, für diesen Zweck berufen / bestellt <sup>84</sup>	–
	HAFTUNG	Gemeinsam mit der kaufmännisch-administrativen Spitze	Gemeinsam mit der kaufmännisch-administrativen Spitze	Gemeinsam mit der kaufmännisch-administrativen Spitze	Häufig die Gesamtheit der Abteilungs-Leitungen plus kaufmännisch-administrative Spitze
	AUSÜBUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG	Permanent während der gesamten Amtszeit der Bestellung auf diese Ebene	Permanent während der gesamten Amtszeit der Bestellung auf diese Ebene	Geschäftsführung wechselt für definierte Zeiträume zwischen den Mitgliedern des Direktoriums	Geschäftsführung wechselt für definierte Zeiträume zwischen Abteilungs-Leitungen
EBENE 2: LEITUNG DER »OBERSTEN STRUK- TUR-EINHEIT« (ABTEILUNG)		Mehrere Personen (»Abteilungs-LeiterIn«), für diesen Zweck berufen / bestellt	Mehrere Personen (»Abteilungs-LeiterIn«), für diesen Zweck berufen / bestellt	Mehrere Personen (»Abteilungs-LeiterIn«), für diesen Zweck berufen / bestellt	Abteilungs-Leiterinnen und Abteilungsleiter <sup>84</sup>
	BEZIEHUNG ZWISCHEN EBENE 1 UND ABTEI- LUNGSLEITUNG	Person auf Ebene 1 kann, muss aber nicht eine Abteilung leiten	Personen auf Ebene 1 können, müssen aber nicht Abteilungen leiten	Personen auf Ebene 1 können, müssen aber nicht Abteilungen leiten	Geschäftsführende wissenschaftliche Leitung leitet per Definition eine Abteilung
BEISPIEL		ZEW, IHP	IEG, ZZF	(FMP)	IPB

- Als traditionelle Vorstellung zur **Organisation der wissenschaftlichen Spitze** bei Leibniz-Einrichtungen (und anderswo) gilt die Leitung durch eine einzelne Person (»DirektorIn«, »GeneraldirektorIn«, »PräsidentIn«), die genau für diesen Zweck berufen wird und deren Amtszeit vom Aufsichtsorgan wiederholt verlängert werden kann. <sup>85</sup> Diese traditionelle Form der Leitung wird zunehmend durch andere Leitungsorganisationen abgelöst, bei denen die wissenschaftliche Spitze durch zwei oder sogar drei Personen bekleidet wird — die wir im Folgenden näher erläutern werden.

<sup>82</sup> »Direktorin« oder »Direktor«, »Generaldirektorin« oder »Generaldirektor«, »Präsidentin« oder »Präsident«

<sup>83</sup> Dem üblichen Verständnis nach ein Direktorium

<sup>84</sup> Bezeichnung häufig als »Direktorin« oder »Direktor« »am« Institut, die Summe aller Abteilungsleitungen plus kaufmännisch-administrative Geschäftsführung häufig auch als »Direktorium«

<sup>85</sup> Nach den Leibniz-Besetzungsstandards in der Regel für eine Frist von fünf Jahren, mit Wiederbestellung möglich.

Welche Strukturen der beiden obersten wissenschaftlichen Führungsebenen gibt es also zurzeit bei Leibniz-Einrichtungen? Aus der in Selbstauskunft genannten Anzahl an Führungspositionen in der Abfrage für den Pakt Monitoring-Bericht und unserer Kenntnis der Leibniz-Einrichtungen lassen sich drei Modelle für die ersten beiden Führungsebenen unterscheiden (Tabelle 9):

- Modell 1: Beim traditionellen Modell wird **eine** Persönlichkeit für den Zweck der Institutsleitung berufen und bestellt; sie hat die Richtlinienkompetenz. Ihr ist es prinzipiell frei gestellt, ob sie auch eine Abteilungsleitung übernimmt.<sup>86</sup>
- Modell 2: Hier teilen sich **zwei oder mehrere Personen** die Aufgabe der Institutsleitung, teilen die Richtlinienkompetenz unter sich auf und üben diese entweder permanent (Modell 2a) oder bei einer wechselnden Geschäftsführung für definierte Zeiträume aus (Modell 2b).
- Modell 3: Bei Modell 3 **wechselt die Geschäftsführung** (erste Ebene) für definierte Zeiträume zwischen Abteilungsleitungen (zweite Ebene). Die Runde der Abteilungsleitungen wird häufig als »Direktorium« bezeichnet, können als Bezeichnung auch den Titel »Direktorin« oder »Direktor« »am ...Institut« tragen und rechnen sich ihrem Selbstverständnis nach als der ersten Führungsebene zugehörig.<sup>87</sup>

Die Vielfalt dieser Leitungsmodelle ergibt sich aus der Freiheit der einzelnen Einrichtungen und ihrer Aufsichtsorgane, die bestmögliche Option für die einzelne Einrichtung auszusuchen. Nach ihrer Selbstauskunft im Pakt Monitoring-Bericht haben 63 von 84 Einrichtungen (75 %) eine einzelne Person, die die wissenschaftliche Institutsleitung ausübt (Modell 1), 21 Einrichtungen (25 %) eine Institutsspitze mit mehreren Personen, die den Modellen 2 oder 3 entspricht.

In Anlehnung an die Vorgaben der GWK und der Abfrage beim Pakt Monitoring-Bericht wurde bei dieser Abfrage nur Fragen zur Rekrutierung von Führungskräften für die wissenschaftliche Spitze gestellt — die kaufmännisch-administrative blieb außen vor. Dies entspricht also der Fokussierung der Wissenschaftspolitik auf die Besetzung der wissenschaftlichen Spitze. Obgleich wir diese wissenschaftspolitische Fokussierung verstehen, halten wir dies für Fragen zur Gleichstellung nicht ausreichend, da dies der Bedeutung der kaufmännisch-administrativen Spitze für das Wohlergehen jeder Leibniz-Einrichtung nicht gerecht wird. Wir halten es für unangemessen, in der wissenschaftspolitischen Diskussion die spezifischen Strukturen von Leibniz-Einrichtungen zu ignorieren. Schon heute werden circa die Hälfte der Leibniz-Einrichtungen durch weibliche administrativ/kaufmännische Vorstände als Geschäftsführerinnen bzw. Verwaltungsleiterinnen geleitet.

<sup>86</sup> In den meisten Leibniz-Einrichtungen werden diese als Abteilungen, in einigen aber auch als »Institute«, »Teilinstitute«, »Forschungsgruppen« oder »Arbeitsgruppen« bezeichnet. Wir verwenden den Begriff Abteilung.

<sup>87</sup> Vergleichbar mit Abteilungsleitungen an Instituten der Max-Planck-Gesellschaft. Dort wird als zweite Führungsebene die Leitung von Nachwuchsgruppen beschrieben, die in Leibniz-Einrichtungen zur 3. Führungsebene gehören.

Aus unserer Kenntnis der Führungsebenen vieler Leibniz-Einrichtungen wissen wir, dass die Selbstausskunft sich vielfach auf die satzungsgemäße Beschreibung der Führungsspitze bezieht (*de iure* Perspektive, häufig die Geschäftsführung), nicht aber auf die *de facto* ausgeübte und erlebte Leitung der wissenschaftlichen Arbeit, wie sie in Tabelle 9 aufgeführt sind. Für die Gleichstellung ist eine Beschäftigung mit der Definition der 1. und 2. Führungsebene und den dafür notwendigen Verantwortungsbereichen nicht nur intern für die Leibniz-Gemeinschaft wichtig, sondern auch im Systemvergleich der Leibniz-Gemeinschaft mit anderen Forschungsorganisationen.

## 3.

## Bewertungsteil

In diesem Kapitel bewerten wir gleichstellungsrelevante Aktivitäten der Leibniz-Einrichtungen, setzen diese mit den Frauenanteilen auf der ersten und zweiten Führungsebene in Beziehung und untersuchen, welche Anstrengungen die Einrichtungen im Kalenderjahr 2016 oder in den letzten fünf Jahren machten, um Frauen für die erste Führungsebene zu rekrutieren.

## 3.1.

### Die Bewertung der umgesetzten Gleichstellungsmaßnahmen zu den Grundsätzen 1–5 im Einzelnen

Kurz zusammengefasst wird Gleichstellung in der Mehrheit der Leibniz-Einrichtungen als Leitungsangelegenheit betrachtet. Als Ziel ist Gleichstellung an vielen Einrichtungen in intern und extern zugänglichen Dokumenten verankert. Die Beschlüsse von Mitgliederversammlung und Präsidium überführten allerdings nur ungefähr die Hälfte der Leibniz-Einrichtungen in eigene Richtlinien — in Anbetracht der häufig einstimmig gefällten Beschlüsse ein erstaunlich geringer Anteil. Dieses Ergebnis, sowie Antworten zu den Grundsätzen 2 bis 4, zeigen, dass viele, aber nicht alle Leibniz-Einrichtungen Gleichstellung als Leitungsaufgabe begreifen und der Gleichstellung genügend Aufmerksamkeit widmen.

Die nach außen dokumentierte Verbindlichkeit für die Gleichstellung (**Grundsatz 1**) korrespondiert auch nach dem Verständnis der Einrichtungen selbst (noch?) nicht mit entsprechenden **Frauenanteilen** auf der ersten und zweiten Führungsebene (Tab. 8). Hier sehen fast die Hälfte der Einrichtungen Hindernisse, die Zielquoten aus dem Kaskadenmodell bis zum Jahr 2020 zu erreichen, unter anderem wegen eines Mangels an freien Stellen oder einem Mangel an geeigneten Bewerberinnen. Andererseits werden in etwa einem Drittel der Einrichtungen bis 2020 Stellen auf den Leitungsebenen frei. Das liefert aus der Perspektive der Einrichtungen wie der Leibniz-Gemeinschaft also eine **Dynamik**, die Spielräume für die vermehrte Berufung von Frauen bietet.

Einige Einrichtungen — bisher die Ausnahme — haben **kreative Maßnahmen** etabliert, um mehr Frauen für Führungspositionen auszubilden. So werden Frauen für Leitungspositionen aktiv durch *Peer-to-Peer-Coaching* gefördert oder bei der Beantragung von Nachwuchsgruppen unterstützt, Stellenausschreibungen an spezifische Netzwerke weitergeleitet und für Personal verantwortliche Personen zu Gleichstellungsthemen fortgebildet. Einige Einrichtungen bieten besonders familienfreundliche Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeit des Arbeitens in Teilzeit. An einer Einrichtung werden im Vertretungsfall zur Stärkung der Personalentwicklung höherwertige Aufgaben überdurchschnittlich oft an Frauen übertragen, an einer weiteren Einrichtung werden auf der monatlichen Leitungssitzung Porträts aktuell interessanter Wissenschaftlerinnen der einschlägigen Fachrichtung vorgestellt.<sup>88</sup>

Diese Maßnahmen bieten die Chance, intern mehr Frauen an Führungsaufgaben heran zu führen und die Bekanntheit von einschlägigen Wissenschaftlerinnen bei der Institutsleitung zu steigern. Eine Schlüsselaufgabe ist offensichtlich der Aufbau **frauenorientierter Netzwerke** in Fächern mit einem Mangel an geeigneten Bewerberinnen, um die Ansprechbarkeit zu erhöhen und eine aktive Rekrutierung externer Wissenschaftlerinnen zu verbessern. Eine Möglichkeit zur verbesserten Rekrutierung in solchen Fällen ist die Einschaltung einer *Executive Search* Beratung (Personalberatung für Führungskräfte), die gezielt geeignete Bewerberinnen ansprechen und die Chancen ihrer Bewerbung sowie eines erfolgreichen Berufungsverfahrens erhöhen könnte. Ein Vorgehen, das für die Industrie und andere Wirtschaftsunternehmen Alltag ist, in der Wissenschaft allerdings noch Seltenheitswert hat.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Quelle: Freitextantworten zu Frage 11 »Welche weiteren Maßnahmen zu Grundsatz 1 werden in Ihrer Einrichtung durchgeführt?«

<sup>89</sup> Der Bundesverband Deutscher Unternehmens- und Personalberater (BDU) veröffentlicht eine alljährliche Studie zur Personalvermittlung mit (seit 2014) Zahlen zur weiblichen Besetzung von Führungspositionen. Demnach ist für Positionen mit einem durchschnittlichen Zieleinkommen von rund 150 T€ der Anteil weiblicher Kandidaten, die von Personalberatungen platziert wurden, stetig gestiegen (2014: 21 %, 2015: 23 %, 2016: 25 %). Auf diese Weise gelangen in jüngerer Zeit auch in Wirtschaftsunternehmen vermehrt Frauen in Führungspositionen.

<sup>90</sup> Frage 25 »Welche weiteren Maßnahmen zu Grundsatz 2 werden in Ihrer Einrichtung durchgeführt?« (Freitext)

Die Unterstützung von **Gleichstellung als Leitprinzip (Grundsatz 2)** ist in vielen Leibniz-Einrichtungen vorhanden und wird in Äußerungen wie dieser deutlich:

»Chancengleichheit ist als vorrangige Management- und Führungsaufgabe zu sehen — insbesondere auch in der Organisationskultur — Schaffung von Transparenz- und Akzeptanzentwicklung.«<sup>90</sup>

Praktisch zeigt sich das daran, dass **Fortbildungen** zum Thema Gleichstellung neben den Gleichstellungsbeauftragten auch **Leitungspersonen** ermöglicht werden. Das Angebot existiert also, ohne dass wir in dieser Abfrage feststellten, ob diese Fortbildungen genutzt werden. Eine interessante Maßnahme zum Einbezug von Leitungspersonen besteht in der Einrichtung von **Hierarchie-übergreifenden Arbeitsgruppen** zur Gleichstellung, die Leitungspersonal einbeziehen. Diese können die Leitung für Gleichstellungsthemen sensibilisieren, den institutsinternen Dialog dazu fördern und sich positiv auf die Institutskultur auswirken.

**Maßnahmen auf Ebene der Leibniz-Gemeinschaft** sind für die Gleichstellung in den Einrichtungen ebenfalls relevant: So wird die Teilnahme am Leibniz-Mentoring in mehreren Fällen als positives Beispiel für das Engagement der Einrichtung genannt und die Mehrzahl der Einrichtungen gibt an, die Gleichstellung bei der Beantragung von Projekten im internen Leibniz-Wettbewerb (SAW) zu berücksichtigen. Das Ergebnis ist, dass der Frauenanteil bei den Verantwortlichen beantragter Projekte höher ist als der Frauenanteil unter den Leitungen der Leibniz-Einrichtungen insgesamt.<sup>91</sup>

#### WECHSEL WEIBLICHEN FÜHRUNGSPERSONALS AUS LEIBNIZ-EINRICHTUNGEN IN HÖHERWERTIGE (W2/W3) POSITIONEN

**ANDERSWO** Bei insgesamt 29 (39,2 %) von 74 Einrichtungen, die sich dazu äußerten, verließen Frauen die Einrichtung in den letzten fünf Jahren, um anderswo eine gleichwertige oder höherwertige Position auf W2- oder W3-Niveau zu bekleiden. Diese stamm-

ten aus allen Sektionen. Einrichtungen, die Frauen für gleichwertige oder höherwertige Positionen anderswo verließen, hatten im Durchschnitt (Median) die gleiche Gesamtpunktzahl wie solche Einrichtungen, bei denen ein Wechsel von weiblichem Führungspersonal in höherwertige Positionen in den letzten fünf Jahren nicht der Fall war.<sup>92</sup>

POSITION	SEKTION A	SEKTION B	SEKTION C	SEKTION D	SEKTION E	SUMME
W2	4	4	4	5	3	20
W3	3	3	5	2	2	15
SUMME	7	7	9	7	5	35

<sup>91</sup> Im Vergleich der Anzahl der Anträge mit männlichen bzw. weiblichen Projektverantwortlichen ergibt sich in der Summe vom Verfahren 2011 bis zum Verfahren 2017 eine Steigerung des Frauenanteils bei Projektverantwortlichen von 27 % in 2011 auf 35 % in 2016 und 33 % in 2017. Somit ist diese Zahl in den letzten Jahren gestiegen (hier scheinen das Professorinnen-Programm bzw. die vormalige Frauenförder-Linie im SAW positive Anreize zu setzen), die Zahl weiblicher Projektverantwortlicher ist in den Anträgen aber immer noch deutlich geringer als die der männlichen.

<sup>92</sup> Mann-Whitney U Test,  $z=-0.477$ ,  $N=74$ ,  $p=0.63$

Bei der **Personalplanung** könnten Maßnahmen zur langfristigen Planung der Gewinnung von Frauen einen Mehrwert bringen. Zurzeit stehen bei Personalgewinnung und -entwicklung die Förderung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Fokus. In Anbetracht der immer noch geringen Frauenanteile auf den ersten beiden Führungsebenen erwächst den Leibniz-Einrichtungen die besondere Verantwortung, sich um den weiblichen Nachwuchs für Führungsebenen zu kümmern, was zum Teil bereits erfolgt (siehe Infobox). Der Hinweis auf einen Mangel an geeigneten Bewerberinnen in einigen Disziplinen wird in Zukunft auf die Gegenfrage stoßen, welche konkreten Anstrengungen die Einrichtung selbst zur Ausbildung von zukünftigen weiblichen Führungspersönlichkeiten leistet. Dazu gehört auch intensive Unterstützung von in der Karriere **weiter fortgeschrittenen Wissenschaftlerinnen**, ob durch gezielte Personalentwicklung in persönlichen Gesprächen, der Berücksichtigung bei Beförderungen oder der Höherstufung von Gehältern — solche Maßnahmen erfolgten bisher in lediglich etwas mehr als der Hälfte der Leibniz-Einrichtungen.

Es ist gut, dass alle Leibniz-Einrichtungen über eine Datenbasis zur Gleichstellungssituation in der eigenen Einrichtung verfügen, so dass die Fortentwicklung von Maßnahmen zur Gleichstellung diese Datenbasis nutzen kann. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle werden Informationen über die Gleichstellung auch an die zuständigen Aufsichtsgremien weitergegeben. Diese haben somit ihrerseits die Möglichkeit, Gleichstellungsmaßnahmen effektiv zu unterstützen.

Das Abschneiden der Leibniz-Einrichtungen bei den Fragen zur Unterstützung der **Gleichstellungsbeauftragten (Grundsatz 3)** ist **mittelmäßig**. Fast ein Viertel der Einrichtungen (20 Einrichtungen) weist eine Punktzahl unterhalb der 50 % — Marke auf.

Positiv ist, dass es an allen Einrichtungen die Möglichkeit gibt, dass die Gleichstellungsbeauftragte ihre Anliegen mit der Institutsleitung oder dem Aufsichtsgremium besprechen kann. Und im Jahr 2017 haben zwei Leibniz-Institute Positionen für Gleichstellung und Diversität ausgeschrieben, um sich mit hauptberuflichen Kräften zu verstärken. Bei der Schlüsselstätigkeit, dem Einstellungsprozess, variiert die Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten allerdings enorm: Bei der Sichtung der Bewerbungen und den Vorstellungsgesprächen wird die Gleichstellungsbeauftragte häufig beteiligt, bei der Erstellung des Ausschreibungstextes oder der Erstellung der Liste der einzuladenden Bewerberinnen und Bewerber in deutlich weniger Einrichtungen.<sup>93</sup> Und in einer Minderheit der Einrichtungen wird die Gleichstellungsbeauftragte nicht so behandelt, dass sie ihre Schlüsselstätigkeiten erfüllen kann. Bei 16 Leibniz-Einrichtungen sind ihre Rechte, Pflichten und Aufgaben nicht klar und eindeutig geregelt. In 28 Instituten gibt es keinen Raum zur vertraulichen Gesprächsführung, obgleich die meisten Gleichstellungsgesetze und die AV-Glei eine adäquate räumliche Ausstattung vorschreiben. Und in 24 Einrichtungen hat die Gleichstellungsbeauftragte keine (teilweise) Freistellung, was für befristet angestellte Wissenschaftlerinnen problematisch sein kann. Dem gegenüber steht, dass viele Leibniz-Einrichtungen die Gleichstellungsbeauftragte als wichtige Ansprechpartnerin beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehen.

<sup>93</sup> Dies entspricht auch nicht den Empfehlungen des Arbeitskreises Chancengleichheit der Leibniz-Gemeinschaft, die vorsehen, die Gleichstellungsbeauftragte beim Einstellungsprozess durchgängig zu beteiligen. »Bei Einstellungsvorgängen haben Institute gute Erfahrungen damit gemacht, die Gleichstellungsbeauftragte von der Ausschreibung bis zur Einstellung zu beteiligen. Wir empfehlen beides, da sich mit der Einbeziehung zusätzliche Informationen und Stellungnahmen erübrigen« (AK Chancengleichheit »Empfehlungen zu Standards für die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten in Leibniz-Einrichtungen«).

[https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Karriere/Standards-Arbeit-Gleichstellungsbeauftragte.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Standards-Arbeit-Gleichstellungsbeauftragte.pdf)

<sup>94</sup> Die Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen »Exzellente Wissenschaft braucht familiengerechte Chancen« (13. Juli 2017) fordert durchgängig die Möglichkeit, direkte Zuschüsse zum Zwecke der Kinderbetreuung an im Wissenschaftsfeld tätige Personen auszahlen zu dürfen und dies im Zuwendungsrecht zu verankern.

Die Leibniz-Einrichtungen sind in vielfältiger Weise bemüht, die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Grundsatz 4)** zu fördern. Sie zeigen sich flexibel, was Arbeitszeit und -ort angeht, und halten es für wichtig, bei besonderen Erfordernissen oder Notfällen bei der Kinderbetreuung flexibel zu sein. Allerdings sehen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen in verschiedenen Gegenden der Republik mit sehr unterschiedlichen Bedingungen konfrontiert.

Besonders an Orten mit weniger öffentlichen Plätzen der Kinderbetreuung ist ein verstärktes Angebot bei der **regulären Kinderbetreuung** eine große Hilfestellung und ein Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier könnte das Engagement der Einrichtungen vermutlich verstärkt werden: Nur 15 Leibniz-Einrichtungen bezuschussen die reguläre Kinderbetreuung, 5 Einrichtungen haben eine eigene Kita und 17 bieten Belegplätze an. Gelegentlich werden hier rechtliche Hindernisse wie das Besserstellungsverbot gesehen. Und nur bei 53 Leibniz-Einrichtungen ist der GWK-Beschluss zur Ermöglichung der zuwendungsneutralen finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung in ihren Bewirtschaftungsgrundsätzen verankert.<sup>94</sup> Auch die Förderung von Dual Career-Angeboten (derzeit an 50 Leibniz-Einrichtungen realisiert) erscheint ausbaufähig. Ein positiver Aspekt ist die Unterstützung von Pflegeaufgaben der Beschäftigten durch 19 Leibniz-Ein-

richtungen. Diese Einrichtungen wenden damit bereits einen erweiterten Begriff der Familienaufgaben an, wie er sich im novellierten Bundesgleichstellungsgesetz und den Ausführungsvereinbarungen (AV-Glei) für die Leibniz-Gemeinschaft findet.

Im Hinblick auf die **Zertifizierungen (Grundsatz 5)** erscheint mit 85 % nach audit beruf und familie oder TEQ zertifizierter Einrichtungen die Umsetzung des Mitgliederbeschlusses der Leibniz-Gemeinschaft von 2008 auf einem guten Wege. Trotzdem: Nach mehr als acht Jahren ist immer noch ein Sechstel aller Einrichtungen nicht zertifiziert.

## 3.2.

### Frauenanteile auf den ersten beiden Führungsebenen (Ist-Zustand) und Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards (Prozess)

Wir bezeichnen im Folgenden die gleichstellungsrelevanten Aktivitäten, die in der Gesamtpunktzahl pro Einrichtung (Grundsätze 1 bis 4) abgebildet sind, als **den Prozess**, mit dem Leibniz-Gleichstellungsstandards umgesetzt werden. Diesen setzen wir **mit den Frauenanteilen** (Ist-Zustand) auf der ersten und zweiten Führungsebene in Bezug.

**TABELLE 10** Anzahl der Leibniz-Einrichtungen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl: Grundsatz 1 bis 4) in der Umsetzung von Leibniz-Gleichstellungsstandards in Bezug auf die Besetzung der ersten Führungsebene mit Frauen und Männern (Ist-Zustand).

ZUSAMMENSETZUNG DER ERSTEN FÜHRUNGSEBENE (IST-ZUSTAND)		PROZESS (ANSTRENGUNG): GESAMTPUNKTZAHL			SUMME
		ERSTES QUARTIL	ZWEITES UND DRITTES QUARTIL	VIERTES QUARTIL	
VARIANTE 1	REIN MÄNNLICH	18 (78,3%)	27 (73,0%)	19 (79,2%)	64 (76,2%)
	MINDESTENS EINE PERSON WEIBLICH	5 (21,7%)	10 (27,0%)	5 (20,8%)	20 (23,8%)
VARIANTE 2	WENIGER ALS 50 % WEIBLICH	19 (83,3%)	28 (75,7%)	20 (87,0%)	67 (83,3%)
	MINDESTENS 50 % WEIBLICH	4 (17,4%)	9 (24,3%)	4 (13,0%)	17 (16,7%)
VARIANTE 3	MINDESTENS EINE PERSON MÄNNLICH	22 (95,7%)	30 (81,1%)	22 (91,7%)	74 (88,1%)
	REIN WEIBLICH	1 (4,3%)	7 (18,9%)	2 (8,3%)	10 (11,9%)
SUMME		23	37	24	84

Notiz: Spaltenprozente je Variante der Betrachtung der Zusammensetzung der ersten Führungsebene.

Da die gegenwärtigen Institutsleitungen für den Prozess, also die Anstrengung in der Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten verantwortlich sind, haben wir in Tabelle 10 die Gesamtpunktzahl der Grundsätze 1 bis 4, die den Prozess abbildet, in den Spalten (Konsequenz) eingetragen und den Ist-Zustand der Leitung auf der ersten bzw. der zweiten Führungsebene als Zeilen (Ursache) angegeben.

Tabelle 10 zeigt drei Varianten der Klassifizierung der Frauenanteile auf der ersten Führungsebene. Der Grad der Anstrengung (Prozess) bei der Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards ist unabhängig von der Anzahl der Einrichtungen mit einer weiblich besetzten ersten Führungsebene — und das ist auch unabhängig davon, ob diese Führungsebene als mindestens eine Person weiblich,<sup>95</sup> als mindestens 50 % weiblich<sup>96</sup> oder als rein weiblich<sup>97</sup> charakterisiert wird.

**TABELLE 11** Anzahl der Leibniz-Einrichtungen mit verschiedenen Graden der Anstrengung (Gesamtpunktzahl Grundsatz 1 bis 4) in der Umsetzung von Leibniz-Gleichstellungsstandards und ihr Frauenanteil in der zweiten Führungsebene (Ist-Zustand, N=84).

FRAUENANTEILE IN DER ZWEITEN FÜHRUNGSEBENE	PROZESS (ANSTRENGUNG): GESAMTPUNKTZAHL			SUMME
	ERSTES QUARTIL	ZWEITES UND DRITTES QUARTIL	VIERTES QUARTIL	
ANTEIL DER FRAUEN 0 %	5	9	6	20
ANTEIL DER FRAUEN 0,01–16,7 %	5	7	6	18
ANTEIL DER FRAUEN 16,8–35,9 %	5	13	7	25
ANTEIL DER FRAUEN 36,0–75,0 %	8	8	5	21
SUMME	23	37	24	84

Bei den Frauenanteilen auf der zweiten Führungsebene (Abteilungsleitung) erfolgte die Einteilung mit Betonung auf besonders hohe und niedrige Anteile anhand eines normativen Maßstabes:

- Als »**niedriger** Frauenanteil« wurde ein Frauenanteil bis einschließlich einem Sechstel (16,7 % Frauenanteil) definiert, da dies der Ist-Quote der ersten Führungsebene im Jahr 2016 entspricht, wie er im Pakt Monitoring-Bericht mitgeteilt wurde.
- Der »**mittlere** Frauenanteil« schließt Frauenanteile bis 36 % ein. Dies ist die »Orientierungsquote«, das bis 2017 zu erreichende Ziel für die zweite Führungsebene.
- Als »**hoher** Frauenanteil« galten alle Frauenanteile ab 36 % gemäß dem Pakt Monitoring-Bericht.

<sup>95</sup> Likelihood Ratio Chi-Quadrat Test,  $G=0.38$ ,  $df=2$ ,  $p=0.83$ .

<sup>96</sup> Likelihood Chi-Quadrat Test,  $G=0.68$ ,  $df=2$ ,  $p=0.71$ .

<sup>97</sup> Likelihood Chi-Quadrat Test,  $G=3.44$ ,  $df=2$ ,  $p=0.18$ .

<sup>98</sup> Likelihood Ratio Chi-Quadrat Test,  $G=3.84$ ,  $df=6$ ,  $p=0.70$ .

Der Grad der Anstrengung (Prozess) bei der Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards ist unabhängig vom Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene (Tabelle 11).<sup>98</sup>

## 3.3.

## Beziehung zwischen Prozess und Ist-Zustand

Häufig wird für den Zusammenhang zwischen **Prozess** (erzielte Gesamtpunktzahl bei den Maßnahmen zur Umsetzung der Gleichstellungsstandards) und Frauenanteil (**Ist-Zustand**) die Erwartung geäußert, dass die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zu einer Erhöhung des Frauenanteils führen sollte. Demnach müssten Einrichtungen mit hohen Frauenanteilen auf den Führungsebenen umfassende Maßnahmen bei der Förderung von Gleichstellung (und Einrichtungen mit niedrigen Frauenanteilen wenige Maßnahmen) vorweisen. Eine so gewünschte Zuordnung von Ursache und Wirkung kann mit den vorliegenden Daten nicht erfolgen.

Der erfasste **Ist-Zustand** ist das Ergebnis von Prozessen der Umsetzung oder Nicht-Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten in der Vergangenheit, die einen variablen und für diese Abfrage **unbekannten**, also unbestimmten **Zeitraum** in der **Vergangenheit** abdecken, nämlich alle diejenigen Jahre, in denen die jetzt amtierenden Führungspersonlichkeiten bereits aktiv waren und deren Ernennung selbst auf den Entscheidungen der vorigen Generation fußt. Da sowohl Institutsleitungen als auch Abteilungsleitungen bereits seit mehr als 20 Jahren in ihren Leibniz-Einrichtungen aktiv sein können, ist das zum Teil ein sehr langer Zeitraum.

Eine gute Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung (hohe Gesamtpunktzahl für die Grundsätze 1 bis 4) kann nur mit einer **zeitlichen Verzögerung** die Erhöhung von Frauenanteilen auf den beiden obersten Führungsebenen bewirken. Wie schnell das geht, hängt unter anderem davon ab, wann Führungspositionen erneut frei und neu besetzt werden können, ist also zunächst ein einrichtungsspezifischer Wert, ohne dass dieser Faktor alleine dafür verantwortlich sein wird.<sup>99</sup> Der hier vorgestellte und jährlich erhobene Ist-Zustand ist also ein **Abbild** der momentanen Situation, zu der auch andere Faktoren beitragen, und kann eine kurzfristige, nicht dauerhaft repräsentative Situation widerspiegeln, wie die kommissarische Besetzung von Führungspositionen zum Zeitpunkt der Abfrage. Für eine Betrachtung der **Veränderung** von Frauenanteilen mit der Zeit wäre es somit wichtig, die **Ausgangssituation** zu kennen.<sup>100</sup>

Es gibt also zwei Situationen, in denen sich Einrichtungen mit niedrigen Frauenanteilen auf den ersten beiden Führungsebenen befinden. Ein niedriger Frauenanteil und die mangelnde Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen könnten sich gegenseitig bedingen. Alternativ könnte eine Einrichtung einen niedrigen Frauenanteil auf den beiden ersten Führungsebenen aufweisen, sich jetzt aber Gleichstellungsmaßnahmen intensiv widmen und diese als Leitungsaufgabe umfassend umsetzen. Solch eine Einrichtung hätte jetzt eine hohe Gesamtpunktzahl aber einen niedrigen Frauenanteil und ließe für die Zukunft eine positive Entwicklung erwarten.

<sup>99</sup> Analog dazu stellt die DFG in ihrer Studie zu »Umsetzung und Wirkungsweise der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards« fest, dass gestiegene Frauenanteile in Führungspositionen der Wissenschaft nicht ursächlich auf die Standards zurück geführt werden können, da zu viele andere Faktoren zu berücksichtigen sind; die Studie nennt beispielhaft das »Professorinnen-Programm« des Bundes (DFG 2017: S. 13).

<sup>100</sup> So könnte eine momentane Frauenquote von 30 % bereits eine Verbesserung darstellen, wenn die Ausgangssituation sehr niedrig war, aber eine Verschlechterung sein, wenn die Ausgangssituation 50 % war.

## 3.4.

## Besetzung der ersten Führungsebene bei Leibniz-Einrichtungen: Die Erfahrungen der letzten fünf Jahre

Die Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen wird nicht nur, aber auch deshalb gefordert, damit der Frauenanteil auf den Führungsebenen steigt. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass umfassende Gleichstellungsmaßnahmen entscheidend dafür sind, den Frauenanteil erhöhen zu können. Alternativ könnte ein tatsächlicher Mangel an Bewerberinnen aufgrund fachspezifischer oder regional spezifischer Besonderheiten, die von der betroffenen Einrichtung nicht behebbar oder änderbar sind, so schwer wiegen, dass sie die Wirksamkeit von Gleichstellungsmaßnahmen behindern oder durchkreuzen.<sup>101</sup> Eine Schlüsselrolle in der wissenschaftspolitischen Diskussion spielt hier die aktive Rekrutierung geeigneter Bewerberinnen als Mindestnachweis, dass sich Einrichtungen in angemessener Weise um geeignete weibliche Kandidatinnen bemühen. Unsere Abfrage ermöglichte durch die detaillierte Erkundigung des Rekrutierungsprozesses eine Übersicht zu den Aktivitäten, die Leibniz-Einrichtungen in den letzten fünf Jahren (2012–2016) bei der Rekrutierung geeigneter Kandidatinnen unternahmen, wie ernst es ihnen mit der Rekrutierung geeigneter Kandidatinnen war und welche Maßnahmen beim Rekrutierungsprozess eine Berufung von Kandidatinnen ermöglichten.

Wir interessierten uns daher zunächst für die Maßnahmen und Entscheidungen, die eine aktive Rekrutierung geeigneter Bewerberinnen für die erste Führungsebene **verhinderten**. Die häufigste Antwort lautete, dass die öffentliche Ausschreibung als einzige Maßnahme Standard für das Institut sei, die zweithäufigste, dass der/die beste KandidatIn bereits im Hause vorhanden sei — hier handelte es sich in vier Fällen um Männer, in einem Fall um eine Frau (Tabelle 12). Ebenso häufig wurde genannt, dass das Aufsichtsorgan alleine für die Suche verantwortlich war. Auch hier bekamen 4 Männer den Vorzug, einmal eine Frau. Es gab eine (nicht-signifikante<sup>102</sup>) Tendenz, dass die/der beste »KandidatIn im Haus« eher zu einer Besetzung der ersten Führungsebene mit einem Mann und eine öffentliche Ausschreibung eher zu einer Besetzung mit einer Frau führte.

<sup>101</sup> Siehe die Beschreibung von Hindernissen, die Einrichtungen bei der Abfrage erwähnten und die in Abschnitt 2.1 zitiert wurden.

<sup>102</sup> Fishers exakter Test,  $p=0.076$ .

**TABELLE 12** Ergebnisse der Besetzung der ersten Führungsebene in den Jahren 2012 bis 2016, wenn keine aktive Rekrutierung erfolgte (Mehrfachnennungen möglich)

	ERNENNUNG VON MÄNNERN	ERNENNUNG VON FRAUEN
AUFSICHTSORGAN FÜR SUCHE VERANTWORTLICH	4	1
ÖFFENTLICHE AUSSCHREIBUNG ALS EINZIGE MASSNAHME IST WUNSCH DES AUFSICHTSORGANS	1 (+ Aufsichtsorgan verantw.)	0
ÖFFENTLICHE AUSSCHREIBUNG ALS EINZIGE MASSNAHME IST INSTITUTSSTANDARD	1 (+ Aufsichtsorgan verantw.)	6 (1× beste Kandidatin im Haus)
BESTE KANDIDAT WAR BEREITS IM HAUS	4 (1x Aufsichtsorgan verantw.)	1

Die Wahrscheinlichkeit der Besetzung einer Position durch eine Frau sollte steigen, wenn besondere Maßnahmen ergriffen werden, damit sich Frauen auf Führungspositionen bewerben, falls ein Mangel an geeigneten Bewerberinnen zu erwarten ist, und der Ablauf des Verfahrens so gestaltet wird, dass Aspekte der Gleichstellung ernst genommen werden. Zu solchen Maßnahmen gehört die aktive Rekrutierung, also Bemühungen um potentielle Bewerberinnen, die über eine konventionelle öffentliche Ausschreibung hinausgehen. Somit sollte bei vermehrter aktiver Rekrutierung die Wahrscheinlichkeit steigen, dass eine Führungsposition mit einer Frau besetzt wird. Dies wird jedoch von der Ausgangssituation abhängig sein — ein Institut wird nicht unbedingt die aktive Rekrutierung nutzen, wenn es erwartet, dass die Mehrheit der BewerberInnen weiblich sind.

Der **Frauenanteil** bei den **Neubesetzungen** der **ersten Führungsebene** in den letzten fünf Jahren lag bei 52,2 % (12 von 23), im Kalenderjahr 2016 bei 36,4 % (4 von 11), über die gesamten fünf Jahre also bei 47,1 %. Diese Werte lagen oberhalb der Selbstverpflichtung der Leibniz-Gemeinschaft eines Frauenanteils in der ersten Führungsebene von 30 % (Orientierungsquote für 2017). Die beiden Werte unterschieden sich nicht signifikant voneinander, es ist also nicht zutreffend, von einer Absenkung des Frauenanteils im Zeitraum 2012–2015 auf das Kalenderjahr 2016 zu sprechen.<sup>103</sup> Abbildung 19 stellt die Rolle der aktiven Rekrutierung bei Neubesetzungen auf der ersten Führungsebene dar:

**ABBILDUNG 19** Die Ernennung von Frauen auf der ersten Führungsebene und der Einsatz aktiver Rekrutierung in den letzten fünf Jahren bei Leibniz-Einrichtungen

**Neubesetzungen 2012–2016: 34**



103 Fishers exakter Test,  $p=0,48$

Der **Anteil aktiver Rekrutierung** erhöhte sich von 47,8 % (2012–2015) auf 81,8 % (Kalenderjahr 2016), eine vermeintlich substantielle, aber keine signifikante Erhöhung.<sup>104</sup> Die aktive Bemühung um Bewerberinnen umfasst drei Phasen: (1) die Suche nach geeigneten Kandidatinnen, falls ein Mangel an Bewerberinnen zu erwarten ist, (2) die Herstellung gleicher Chancen während des Bewerbungsverganges, also das erfolgreiche Ansprechen von Kandidatinnen, sich zu bewerben, und (3) die Gestaltung der Entscheidungsprozesse der Berufungskommission, um Bewerberinnen eine faire Chance bei der Berufung zu geben. Aktive Rekrutierung wird vermutlich dann verwendet, wenn es einen tatsächlichen oder wahrgenommenen Mangel an geeigneten Kandidatinnen gibt. Einrichtungen mit genügend vielversprechenden Bewerberinnen müssten also aktive Rekrutierung nicht einsetzen.

Konkret konnten wir diese Vermutungen nur ansatzweise überprüfen: Die Bemerkung einiger Einrichtungen, dass es einen Mangel an geeigneten Bewerberinnen gäbe, war eine für zukünftige Berufungen geäußerte Erwartung, während es hier um einen möglichen Mangel in der Vergangenheit ginge. Es wird daher wichtig sein, in Zukunft nachzufragen, ob die Institute, die einen Mangel sehen, sowohl aktiv rekrutieren als auch die Förderung zukünftiger weiblicher Führungskräfte in der Wissenschaft ernsthaft unterstützen, wenn sie glaubwürdig sein wollen. Bei vermutetem Mangel sollten wir erwarten, dass bei aktiver Rekrutierung insbesondere die Suche nach geeigneten Kandidatinnen aktiv betrieben wurde.

**TABELLE 13** Häufigkeit und Erfolg einzelner Maßnahmen als Teil der Bemühungen aktiver Rekrutierung bei der Besetzung der ersten Führungsebene zwischen 2012 und 2016 (Mehrfachnennungen möglich) wenn keine aktive Rekrutierung erfolgte (Mehrfachnennungen möglich)

VERFAHREN DER AKTIVEN REKRUTIERUNG	HÄUFIGKEIT	ANZAHL ERNENNUNGEN VON FRAUEN	FRAUENANTEIL BEI DER ERNENNUNG
EXECUTIVE SEARCH BERATUNG (P-BERATUNG FÜR F-KRÄFTE)	2	1	50,0%
NUTZUNG NATIONALER DATENBANKEN	7	3	42,9%
NUTZUNG INTERNATIONALER DATENBANKEN	6	2	33,3%
NUTZUNG VON NETZWERKEN	10	5	50,0%
SUCHSYMPOSIUM	5	3	60,0%
PERSÖNLICHE ANSPRACHE	15	6	40,0%
ENGAGEMENT DER/S VORSITZENDEN DES AUFSICHTSORGANS	10	5	50,0%
AD PERSONAM VERFAHREN	6	4	66,7%

<sup>104</sup> Fishers exakter Test, p=0.076.

Unter den **Maßnahmen aktiver Rekrutierung** in den letzten fünf Jahren wurden alle uns bekannten Maßnahmen eingesetzt (Tabelle 13). Diese Betrachtung stellt den Einsatz der Einrichtungen allerdings verkürzt dar: Die Maßnahmen, die zu einer erfolgreichen Besetzung der obersten Führungsebene mit einer Frau führten, wurden häufig kombiniert eingesetzt (Tabelle 14) und schlossen häufig die Suche nach geeigneten Bewerberinnen wie die engagierte Aufforderung zur Bewerbung ein.

**TABELLE 14** Tatsächlich umgesetzte Kombinationen von Maßnahmen zur aktiven Rekrutierung bei der Besetzung der ersten Führungsebene zwischen 2012 und 2016, die zu der Ernennung einer Frau führten

NATIONALE & INTERNATIONALE DATENBANKEN, NETZWERKE

NATIONALE DATENBANK, NETZWERKE, PERSÖNLICHE ANSPRACHE

NATIONALE & INTERNATIONALE DATENBANKEN, SUCHSYMPOSIUM, NETZWERK, PERSÖNLICHE ANSPRACHE, ENGAGEMENT DER/S VORSITZENDEN

EXECUTIVE SEARCH BERATUNG, PERSÖNLICHE ANSPRACHE, SUCHSYMPOSIUM

NETZWERKE, PERSÖNLICHE ANSPRACHE, ENGAGEMENT DER/S VORSITZENDEN AUFSICHTSORGAN (2X)

AD PERSONAM VERFAHREN (2X)

AD PERSONAM VERFAHREN, PERSÖNLICHE ANSPRACHE, ENGAGEMENT DER/S VORSITZENDEN AUFSICHTSORGAN

### 3.5.

## Rekrutierungsbemühungen: Diskussion

Die Ergebnisse der Abfrage demonstrierten, dass viele Leibniz-Einrichtungen, bei denen ein Wechsel an der Führungsspitze zwischen 2012 und 2016 anstand, sehr viel häufiger eine Frau beriefen, als es der Ist-Zustand bei der Leibniz-Gemeinschaft zum Frauenanteil auf der ersten Führungsebene erwarten ließe: Die 34 Einrichtungen, bei denen eine neue Führung berufen wurde, ernannten in 47,1 % der Fälle Frauen. Dies ist ein erheblicher Fortschritt.

Die Beispiele erfolgreicher aktiver Rekrutierung demonstrierten, dass viele — aber nicht alle — Einrichtungen in allen drei Phasen aktiv werden, einige allerdings erst in Phase zwei oder gar Phase drei. Insbesondere die Maßnahmen, die eine aktive Rekrutierung verhindern, deuten an, wie wichtig sowohl die Suche (Phase 1) als auch die Entscheidungsfindung (Phase 3) für den Erfolg von Bewerberinnen ist. Frauen haben offensichtlich bessere Chancen, berufen zu werden, wenn nicht von vorneherein entschieden ist, dass der beste Kandidat für die Institutsleitung ein bereits im Hause beschäftigter Mann ist; allein die öffentliche Ausschreibung verbesserte die Chancen der Ernennung einer Frau substantiell, wenngleich (noch) nicht signifikant.

Etwa ein Fünftel der Einrichtungen auf der ersten wie zweiten Führungsebene sind momentan rein männlich besetzt. Verweigern sich diese Einrichtungen der Gleichstellung? Wenn überhaupt, scheint eher das Gegenteil der Fall zu sein. Die 15 Einrichtungen, bei denen die beiden ersten Führungsebenen rein männlich besetzt waren, unterschieden sich mit einem Median von 45,9 Punkten in der Gesamtpunktzahl der Maßnahmen lediglich geringfügig von dem Median von 46,7 Punkten der anderen Einrichtungen, bei denen Frauen in den beiden ersten Führungsebenen vertreten sind.<sup>105</sup> Und mit abnehmendem Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene stieg die Gesamtpunktzahl der Maßnahmen in der Sektion C (Lebenswissenschaften) signifikant an — ein Indiz für hohes Engagement bei Einrichtungen mit noch niedrigen Frauenanteilen auf beiden ersten Führungsebenen.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Mann-Whitney U Test,  
U=530, N=84, p=0.88.

<sup>106</sup> Spearmans Rangkorrelations-  
koeffizient  $\rho=-0.483$ , N=22,  
p=0.023.

## 4.

## Empfehlungen und Impulse

In diesem Kapitel beantworten wir die eingangs gestellten Fragen und stellen in Kürze die aus der Bewertung abgeleiteten Empfehlungen und Impulse zusammen.

## 4.1.

### Antworten auf die eingangs gestellten Fragen

Mit unserer Abfrage sollte eine Auswertung ermöglicht werden, die folgenden vier Fragen zu beantworten.

1 Was ist der gegenwärtige Entwicklungsstand zu Maßnahmen der Gleichstellung in Leibniz-Einrichtungen? Wie verhält sich dieser zu den neuen Leibniz-Gleichstellungsstandards (die für den Zeitraum der Abfrage noch nicht bekannt waren)?

Die große Mehrzahl der Einrichtungen befindet sich auf einem guten Weg und setzt einen Großteil der Gleichstellungsmaßnahmen um. Dies gilt besonders beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bei dem vorbildliche Maßnahmen die Attraktivität als Arbeitgeber verbessern können. Das Engagement bei der Suche nach geeigneten Bewerberinnen bei der Neubesetzung der ersten Führungsebene in jüngerer Zeit demonstriert, dass viele Einrichtungen Gleichstellung ernst nehmen. Verbesserungspotenzial besteht insbesondere bei der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten.

2 Welche Arbeitskultur/Leitungskultur brauchen Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Leibniz-Einrichtungen für die Umsetzung der Gleichstellung?

Viele Einrichtungen leben bereits ein hohes Engagement bei Gleichstellungsmaßnahmen und profitieren davon in ihrem Kerngeschäft. Eine Arbeits- und Leitungskultur, für die Gleichstellungsaspekte wichtig und selbstverständlich sind, verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, schafft zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erhöht (vermutlich) damit deren Produktivität und Kreativität. In vielen, allerdings nicht allen, Instituten sind Gleichstellungsbeauftragte als wichtige Akteure für die Umsetzung von Gleichstellung anerkannt und angemessen ausgestattet. In diesen Instituten begreifen die Institutsleitungen die Gleichstellungsbeauftragten als Funktionsträgerinnen, die sie bei der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben sinnvoll unterstützen. Etwa ein Sechstel der Leibniz-Einrichtungen ist allerdings noch nicht so weit.

### 3 Gibt es strukturelle Hemmnisse (gesetzliche Vorgaben, Beschlüsse von Aufsichtsorganen, andere), die die Leitungen von Leibniz-Einrichtungen daran hindern, Gleichstellung zu erreichen?

Die dem Bericht zugrundeliegende detaillierte Analyse demonstriert, dass dem **Aufsichtsorgan** eine wesentlich wichtigere Rolle und höhere Verantwortung zukommt, als dies die bisherige Diskussion zu Gleichstellung in der Wissenschaft reflektiert. So verhinderte das Aufsichtsorgan in der Vergangenheit durch fehlende öffentliche Ausschreibung und Unterstützung oder Toleranz einer eingeschränkten Suche nach der oder dem besten Kandidaten im eigenen Haus, dass Frauen zum Zuge kommen. Dem sollte in Zukunft entgegengewirkt werden. Das Aufsichtsorgan kann auch fördernd wirken, zum Beispiel durch Engagement bei der aktiven Ansprache geeigneter Bewerberinnen, mit der die Ernsthaftigkeit des Interesses der Einrichtung betont wird, oder indem es auf die Einrichtung einwirkt, eine aktive Rekrutierung stärker in Betracht zu ziehen.

Bisher ist es nur 59 von 84 Einrichtungen möglich, zuwendungsneutral Mittel zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzusetzen. Hier sollten Aufsichtsorgane und Landesregierungen für die Verankerung des entsprechenden GWK-Beschlusses in den Bewirtschaftungsgrundsätzen der Einrichtungen sorgen.

### 4 Welche Unterstützung kann die Leibniz-Gemeinschaft bei der Umsetzung von Gleichstellung anbieten?

Auch in Zukunft wird es wichtig sein, durch detaillierte Abfragen die Situation in den Leibniz-Einrichtungen zu erfassen und sowohl positive Entwicklungen wie Defizite offenzulegen. Wie diese Abfrage zeigte, entwickelten einige Einrichtungen vielversprechende Ideen und Maßnahmen, um konkrete Hemmnisse bei der Gleichstellung zu beseitigen oder Gleichstellung zu fördern und die Institutskultur zugunsten einer diverseren Zusammensetzung (und hiermit wohl auch Meinungsvielfalt) zu entwickeln. Die Leibniz-Gemeinschaft kann die Kenntnis solcher Best Practice-Beispiele fördern, die Einrichtungen stärker zu Maßnahmen der Gleichstellung vernetzen und in Führungskollegs Vorbehalte und Skepsis gegenüber Gleichstellung abbauen helfen.

## 4.2.

## Handlungsempfehlungen

Aus der Perspektive der Gleichstellung ist ein klares und eindeutiges Verständnis der Definition der ersten und zweiten Führungsebene bei Leibniz-Einrichtungen essentiell zur Beurteilung des Fortschrittes von Gleichstellung und von großer Bedeutung für einen fairen Vergleich zwischen Forschungsorganisationen. Es ist daher wichtig, innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft ein Verständnis zu erzielen, was die erste Führungsebene darstellt. Für den Vergleich von Frauenquoten in Führungsebenen zwischen (außeruniversitären) Forschungsorganisationen, wie sie von der GWK durchgeführt werden, sind miteinander kompatible Definitionen von Führungsebenen bei den vier außeruniversitären Forschungsorganisationen für eine realistische Einschätzung unabdingbar.

In der wissenschaftspolitischen Diskussion geht es vor allem um die Thematik des Frauenanteils bei der wissenschaftlichen Institutsleitung. Diese erfolgt *de facto* in vielen Einrichtungen unabhängig vom formalen Führungsmodell (Tabelle 9). Praktisch bedeutet das, dass in vielen Einrichtungen mit Institutsspitzen, die aus Einzelpersonen bestehen, eine kollegiale Entwicklung wissenschaftlicher Ziele gemeinsam mit den Abteilungsleitungen erfolgt. Es ist noch zu klären, wie der Nachweis einer solch kollegial gelebten konzeptionellen Entwicklung der Einrichtung erfolgen kann, wenn dies die Satzung (*de iure* Betrachtung) nicht offiziell vorsieht.

Die im Pakt Monitoring-Bericht vorliegenden Angaben beruhen häufig auf dem Selbstverständnis der Einrichtungen, wer *de iure* haftet, nicht so sehr, wie *de facto* die wissenschaftliche Leitung ausgeübt wird. Im Systemvergleich des Ist-Standes von Frauenanteilen in der ersten Führungsebene wird hier die Leibniz-Gemeinschaft benachteiligt, da andere außeruniversitäre Forschungsorganisationen als erste Führungsebene die Leitung von Abteilungen einer Einrichtung definieren (mit der Bezeichnung »Direktorin« oder »Direktor«), korrespondierend zum Modell 3 (Tabelle 9). Konsequenterweise ist dann für diese Forschungsorganisationen die zweite Führungsebene die Leitung von Nachwuchsgruppen. Diese Forschungsorganisationen stellen also die Leitung von Nachwuchsgruppen auf die gleiche Ebene wie die Leitung von Abteilungen bei Leibniz-Einrichtungen.

Die Leibniz-Besetzungsstandards 2016, S. 5 äußern sich hierzu wie folgt:

»Die Leibniz-Gemeinschaft hat sich daher zum Ziel gesetzt, nach Möglichkeit die zweite Führungsebene in Leitungsaufgaben einzubinden und die Zahl der Professuren auf Abteilungsleiterebene auszubauen. Damit erhalten die Abteilungsleitungen mehr Gewicht und Selbständigkeit. Zudem wird die Leitung von Managementaufgaben entlastet und es werden bessere Voraussetzungen für personenunabhängige Kontinuität geschaffen.«

Eine vermehrte Nutzung von Führungsformen wie dem Modell 2 oder 3 bietet Leibniz-Einrichtungen die Chance, ihren Frauenanteil auf der ersten Führungsebene auszubauen, selbst wenn die erste Führungsebene derzeit nicht vakant ist.

#### Handlungsempfehlungen zu Grundsatz 1 – Frauen in Leitungspositionen:

- 1 Die Dynamik, die an vielen Leibniz-Einrichtungen bei der Besetzung von Leitungspositionen zwischen 2017 und 2020 zu erwarten ist, sollte genutzt werden, um **vermehrt Frauen für die vakant werdenden Positionen** zu gewinnen.
- 2 In Fächern und Fachbereichen, bei denen es wenige Bewerberinnen gibt, wird empfohlen, über alle Phasen des Besetzungsprozesses hinweg gezielt Wissenschaftlerinnen zu gewinnen durch
  - A Die aktive Suche nach Bewerberinnen
  - B Die gezielte Ansprache von geeigneten Kandidatinnen
  - C Die Schaffung von Rahmenbedingungen, in den Wissenschaftlerinnen die gleichen Chancen haben, sich bei der Auswahl durchzusetzen wie Männer.

Dafür kann beispielsweise die Unterstützung, Beteiligung an und Nutzung frauenorientierter spezifischer Netzwerke (Beispiel academia.net) hilfreich und die Einschaltung von auf die Wissenschaft spezialisierter Executive Search Beratung (Personalberatung für Führungskräfte) nützlich sein.
- 3 Eine Förderung von Wissenschaftlerinnen in frühen Karrierestufen sorgt dafür, dass es insgesamt mehr Kandidatinnen für Führungspositionen gibt — innerhalb und außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft. Die Förderung von Wissenschaftlerinnen für zukünftige Führungspositionen sollte als wichtiger Beitrag zur Gleichstellung verstanden und gewürdigt werden.
- 4 Die Empfehlungen der **Leibniz-Besetzungsstandards** werden aus Gleichstellungs-Sicht nachdrücklich unterstützt, insbesondere:
  - A »Proaktive Verfahren sollen, um einen transparenten Wettbewerb zu gewährleisten, in jedem Fall von öffentlichen, internationalen Ausschreibungen begleitet werden« (Leibniz-Besetzungsstandards 2016, S. 6). Zudem sollten gemäß den Besetzungsstandards solche proaktiven Verfahren insbesondere genutzt werden, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen.
  - B Auch die Empfehlung bezüglich Berufungen von internen Kandidatinnen und Kandidaten wird hier nachdrücklich unterstützt, die vorsieht, dass anhand definierter Kriterien ein »Leistungsvergleich der Bewerberinnen und Bewerber im internationalen Kontext des Forschungsfeldes in Bezug zu anderen Professorinnen und Professoren der gleichen Disziplin erstellt« werde. Dazu empfehlen die Leibniz-Besetzungsstandards: »Berufungen sollten nur dann positiv beschieden werden, wenn die Bewerberin/der Bewerber in diesem Verfahren des internationalen Leistungsvergleichs besteht. Dies ist insbesondere im Fall von Berufungen »ad personam« von hochqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten, die bereits an der Einrichtung tätig sein können, obligatorisch« (Leibniz-Besetzungsstandards 2016, S. 6).

**Handlungsempfehlungen zu Grundsatz 2 – Gleichstellung als Leitprinzip:**

- 5 Ermutigung der Leitungspersonen, sich diesem Thema aktiv zu widmen, zum Beispiel durch Wahrnehmung von Fortbildungen oder Führungskollegs der Leibniz-Gemeinschaft.
- 6 Manche Institute haben gute Erfahrungen mit dauerhaften Arbeitsgruppen unter Einbeziehung der Leitung. Diese können Bewusstheit für das Thema fördern und im Dialog innovative Ideen generieren, mit positiven Folgen für die Institutskultur.
- 7 Berücksichtigung der Gleichstellung schon bei der Personalplanung an den Einrichtungen.

**Handlungsempfehlungen zu Grundsatz 3 – Gleichstellungsbeauftragte:**

- 8 Die meisten Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft verfügen über eine klar und eindeutig formulierte, schriftliche Vereinbarung zu den Aufgaben, Rechten und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten. Dies entspricht den gesetzlichen Regelungen und sollte daher in allen Leibniz-Einrichtungen umgesetzt werden.
- 9 Förderung des Dialogs der Gleichstellungsbeauftragten und der Institutsleitung: Möglichkeiten dazu sind die Verankerung des Themas als regelmäßigem TOP auf Direktoriumssitzungen oder Kommunikation der Tagesordnung und Hinzuziehen der Gleichstellungsbeauftragten bei relevanten Punkten.
- 10 Eine durchgängige Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Einstellungsprozessen von der Erstellung des Ausschreibungstextes bis zur Entscheidungsfindung wird nach der AV-Glei erwartet, sollte also der Regelfall sein (ist es aber derzeit nicht).
- 11 Die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Einrichtungen sollten nach Wegen suchen, wie die Übernahme der Aufgaben einer Gleichstellungsbeauftragten von Wissenschaftlerinnen ohne Karrierenachteile möglich ist und im Wissenschaftssystem anerkannt wird. Gerade bei Einstellungsprozessen auf Führungsebenen wird der Rat und Beitrag der Gleichstellungsbeauftragten stärker wirken, wenn sie eine Wissenschaftlerin ist, da ihr die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen vertraut sind.

**Handlungsempfehlungen zu Grundsatz 4 – Vereinbarkeit von Familie und Beruf:**

- 12** Leibniz-Einrichtungen, die Grundsatz 4 der Leibniz Gleichstellungsstandards noch nicht erfüllt haben, wird empfohlen, zu prüfen, ob ein stärkeres Engagement vor allem bei der Unterstützung der regulären Kinderbetreuung möglich ist. Sie ist eine attraktive Komponente für Bewerberinnen und Bewerber und auch für kleinere Einrichtungen umsetzbar, etwa durch Belegplätze in Kitas, speziell in Bundesländern oder Standorten, an denen ein Mangel an Kinderbetreuung herrscht.
- 13** In Zukunft wird die Notwendigkeit steigen, einen ›breiten‹ Familienbegriff anzuwenden, der auch Pflegeaufgaben und die Unterstützung von Beschäftigten bei solchen Aufgaben umfasst. Während sich der vorliegende Bericht auf Maßnahmen zur Kinderbetreuung konzentrierte, halten wir es für sinnvoll, dass sich die Einrichtungen der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben vermehrt widmen und die Leibniz-Gemeinschaft dies bei zukünftigen Abfragen zur Gleichstellung berücksichtigt.

**Handlungsempfehlungen zu Grundsatz 5 – Zertifizierung:**

- 14** Bei den Einrichtungen, die noch nicht zertifiziert sind, sollte der Beschluss der Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft von 2008 umgesetzt und der Prozess gestartet werden. Bei Beratungsbedarf könnte das Netzwerk der nach audit berufundfamilie zertifizierten Leibniz-Einrichtungen eine wichtige Anlaufstelle sein.

**GLEICHSTELLUNGSMABNAHMEN ALS KULTURWANDEL** Die Bemühungen um Gleichstellung an den Leibniz-Einrichtungen ist ein Prozess, der sich auch und vor allem in einem Kulturwandel an den Instituten niederschlägt oder niederschlagen sollte. Der Wissenschaftsrat forderte diesen Kulturwandel 2012 in seinem Bericht »Fünf Jahre Offensive Chancengleichheit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler — Bestandsaufnahme und Empfehlungen«.

Eine Arbeits- und Leitungskultur, für die Gleichstellungsaspekte wichtig und selbstverständlich ist, verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, integriert verschiedene Sichtweisen, schafft zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erhöht (vermutlich) ihre Produktivität und Kreativität und spricht sich herum — kann also dazu beitragen, dass sich die Anzahl der Bewerberinnen erhöht. Viele Einrichtungen leben bereits ein hohes Engagement bei Gleichstellungsmaßnahmen vor und profitieren davon in ihrem Kerngeschäft. Zu einer gleichstellungsorientierten Institutskultur trägt

insbesondere das Engagement von Leitungspersonen bei (ohne darauf beschränkt zu bleiben). Das dokumentiert sich in schriftlichen Vereinbarungen, spiegelt sich in der Akzeptanz der Gleichstellungsbeauftragten wieder, wird transparent in das Institut kommuniziert und durch angemessene Maßnahmen unterstützt.

So betrachtet gilt nicht nur, aber auch das Motto »der Weg ist das Ziel«. Die fünf Grundsätze der Leibniz-Gleichstellungsstandards sind Instrumente der Sensibilisierung und Aktivierung; sie helfen den Einrichtungen, wenn sie aktiv gelebt sind, den grundsätzlichen Gedanken noch stärker in den Alltag jeder wissenschaftlichen Einrichtung zu übernehmen. Die in unserem Bericht dokumentierten Anstrengungen der Leibniz-Institute, den Kulturwandel herbeizuführen, sind mit allem Nachdruck unterstützenswert — Gleichstellungsmaßnahmen haben positive Konsequenzen auch jenseits der Frage nach der Erhöhung von Frauenanteilen auf den ersten beiden Führungsebenen.

## 5.

## Literaturverzeichnis

DFG (2017) Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG: Umsetzung und Wirkungsweisen. Bonn, DFG, Juli 2017.

Hollander M, Wolfe DA, Chicken E (2014) Nonparametric statistical methods. Wiley Series in probability and statistics, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Leibniz-Gemeinschaft (2016a) Standards für die Besetzung von wissenschaftlichen Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft. Leibniz-Gemeinschaft November 2016. [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Karriere/Leibniz-Besetzungsstandards.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Leibniz-Besetzungsstandards.pdf)

Leibniz-Gemeinschaft (2016b) Empfehlungen zu Standards für die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten in Leibniz-Einrichtungen. Arbeitskreis Chancengleichheit der Leibniz-Gemeinschaft.

[https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Karriere/Standards-Arbeit-Gleichstellungsbeauftragte.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Standards-Arbeit-Gleichstellungsbeauftragte.pdf)

Olive D (2005) A simple confidence interval for the median. Preprint, from <http://lagrange.math.siu.edu/Olive/ppmedci.pdf>

LINK

Den Anhang zum Bericht finden Sie online als PDF-Dokument unter [www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17-anhang](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17-anhang). Unter [www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17) können Sie die digitale Version des Berichts ebenfalls abrufen.







die beste  
der möglichen  
Welten

*Leibniz*  
Leibniz  
Gemeinschaft